

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุริยบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กรกฎาคม 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



วิทยานิพนธ์เสนอมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กรกฎาคม 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE MODEL OF AUTHENTIC LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATORS IN
BASIC EDUCATION SCHOOLS



KRITIMA MANOPROM

A Dissertation Submitted to University of Phayao
in Partial Fulfillment of Requirements
for the Doctor of Philosophy in Educational Administration
July 2019
Copyright of University of Phayao

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ของ กฤติมา มะโนพรหม

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร. เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลันติ บุรณะชาติ)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โสภา อำนวยรัตน์)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. น้ำฝน กันมา)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาติรูประชีวิน)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รักษิต สุทธิพงษ์)

..... คณบดีวิทยาลัยการศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบัติ นพรัถ)

เรื่อง:	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ผู้วิจัย:	กฤติมา มะโนพรหม, วิทยานิพนธ์: กศ.ด. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2562
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สันติ บุรณะชาติ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. โสภกา อำนวยรัตน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา
คำสำคัญ	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง, ภาวะผู้นำที่แท้จริง, ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิจัยพบว่า 1. 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 การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน 2) แนวทางและกระบวนการ ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การฝึกอบรม และการสอนงาน กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ และกระบวนการพัฒนาตามกระบวนการ PIER ได้แก่ การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การประเมินผล และการสะท้อนผล และ 3) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การมีหลักสูตร การสนับสนุนทรัพยากร การกำกับติดตามและประเมินผล และการสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก 3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

Title: THE MODEL OF AUTHENTIC LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATORS IN BASIC EDUCATION SCHOOLS

Author: Kritima Manoprom, Dissertation: Ph.D. (Educational Administration), University of Phayao, 2019

Advisor: Assistant Professor Santi Buranachart , Ph.D. Co–advisor Assistant ProfessorSopa Umnuyrat , Ph.D. Assistant ProfessorNamfon Gunma , Ph.D.

Keyword Model of Authentic Leadership Development, Authentic Leadership, Administrators in Basic Education Schools

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study components and guidelines for developing authentic leadership of administrators in basic education schools, and 2) to design a model of authentic leadership development for administrators in basic education schools. 3) to evaluate the model of authentic leadership development for administrators in basic education schools.

The findings were as follow: 1. The authentic leadership of administrators in basic education schools was comprised of five components including self–awareness, justice, internalized moral perspective, transparency and positive thinking. In addition, the guidelines for developing the authentic leadership of administrators in basic education include five methods: self–development, role model, case study, training, and coaching. There were six developmental activities: consciousness practice, meditation practice, knowledge sharing, technological–media usage, study of role models, and life–experience learning. 2. The model of authentic leadership development for administrators in basic education schools consists of; 1) Five components for developing the authentic leadership of administrators in basic education schools, and 2) The guidelines and process for developing the authentic leadership of administrators in basic education schools. The guidelines include five methods: self–development, role model, case study, training, and coaching. There were six developmental activities: consciousness practice, meditation practice, knowledge sharing, technological–media usage, study of role models, and life–experience learning. The process of development namely PIER was combined with planning, implement, 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. Overall, the appropriateness assessment of the model of authentic leadership development for administrators in basic education schools was at very good level. 3. The assessment result of the model of authentic leadership development for administrators in basic education were considered in high level for feasibility and the highest level for utilization.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาของคณะที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สันติ บุรณะชาติ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสภา อำนวยรัตน์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.น้ำฝน กันมา กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ แก้ไขสิ่งที่บกพร่อง ด้วยความเอาใจใส่ยิ่ง ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์และมีคุณค่ายิ่ง

ขอขอบคุณพระมหาภูติชัย วชิรเมธี, ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา, ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุณเจริญ, ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ วัฒนาวรรที่กรุณาเสียสละเวลาให้การสัมภาษณ์ และให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา, รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์พานิชย์ผลินไชย, รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรวัฒนศิริ, รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชีพ พุททประเสริฐ, อาจารย์ ดร.มนต์นภัส มโนการณ, อาจารย์ ดร.สุวดี อุบปินใจ, นายรณชัย ทัดช่อม่วง, นายประดม เชื้อหมอบ, ดร.สมบูรณ์ ธรรมลังกา, นายมนต์ชัย ปาณธูป, ดร.ประจักษ์ สีหราช, ดร.สุดาภรณ์ สืบสุติน, ดร.กัมพล ไชยพันธ์, ดร.สุพิช ชัยมงคล, ดร.ทิมแก้ว ธรรมรักษัสกุล, ดร.ยุทธนา คงแหลม, ดร.สาโรจน์ แก้วอรุณ และดร.กฤษฎา พลตรี ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทั้ง 30 คน ที่กรุณาเสียสละเวลาในการประเมินเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในงานวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือ และให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ได้ให้กำเนิด เลี้ยงดูและสนับสนุนให้ได้รับการศึกษากราบขอบพระคุณครู อาจารย์ ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในชีวิต และขอขอบพระคุณกัลยาณมิตรที่ห่วงใยและเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบเป็นเครื่องบูชาแต่บุพการี บุรพจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

กฤติมา มะโนพรหม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญรูปภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	9
คำถามการวิจัย	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย.....	16
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
การบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	18
มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา.....	22
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	35
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	44
แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำ	68
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนา.....	120
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	133
กรอบแนวคิดการวิจัย	138

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	139
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	141
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	151
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน.....	155
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	160
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	161
ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้น พื้นฐาน.....	191
ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้น พื้นฐาน.....	217
บทที่ 5 บทสรุป.....	221
สรุปผลการวิจัย.....	223
อภิปรายผลการวิจัย.....	229
ข้อเสนอแนะ.....	248
บรรณานุกรม.....	249
ภาคผนวก.....	259
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	260
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	262
ภาคผนวก ค จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	310
ภาคผนวก ง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	316
ประวัติผู้วิจัย.....	321

สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	58
ตาราง 2 แสดงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้.....	66
ตาราง 3 แสดงแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ	107
ตาราง 4 แสดงความถี่และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	167
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	169
ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)	170
ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความยุติธรรม (Justice).....	171
ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective).....	172
ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความโปร่งใส (Transparency).....	173
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking).	174
ตาราง 11 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	196
ตาราง 12 แสดงข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	198

ตาราง 13 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้าน ความตระหนักรู้ ในตนเอง (Self-Awareness).....	205
ตาราง 14 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้าน ความยุติธรรม (Justice).....	208
ตาราง 15 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้าน มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective).....	211
ตาราง 16 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้าน ความโปร่งใส (Transparency).....	213
ตาราง 17 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้าน การมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking).....	215
ตาราง 18 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ การพัฒนา ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	218
ตาราง 19 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างภาพรวมทั้งประเทศ.....	314
ตาราง 20 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายภาค.....	315
ตาราง 21 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายภาคและรายสังกัด.....	315



สารบัญรูปร่าง

หน้า

ภาพ 1 มิติของผู้นำที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leadership)	50
ภาพ 2 คุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริง (The Authentic Leader's Characteristics)	51
ภาพ 3 โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง	59
ภาพ 4 ประสบการณ์เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	119
ภาพ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	139
ภาพ 6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	139
ภาพ 7 การเลือกกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา โดย วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ	145
ภาพ 8 การเลือกกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดย วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ	145
ภาพ 9 โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	179
ภาพ 10 โมเดลที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้าน ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness).....	180
ภาพ 11 โมเดลที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้าน ความยุติธรรม (Justice)	181
ภาพ 12 โมเดลที่ 3 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้าน มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective)	182
ภาพ 13 โมเดลที่ 4 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้าน ความโปร่งใส (Transparency)	183
ภาพ 14 โมเดลที่ 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้าน การมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking).....	184
ภาพ 15 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	192
ภาพ 16 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	201

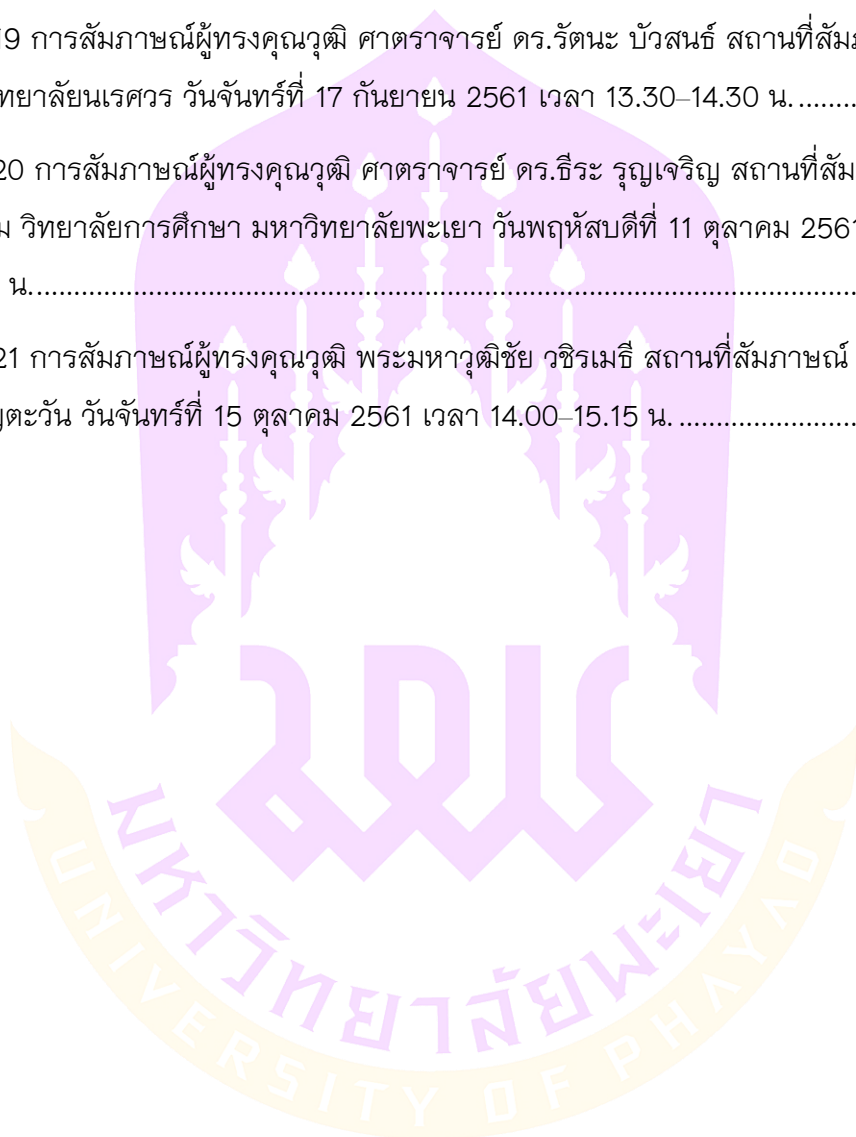
ภาพ 17 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ วัฒนนาทร สถานที่
 สัมภาษณ์ มหาวิทยาลัยพะเยา วันศุกร์ที่ 24 สิงหาคม 2561 เวลา 11.00–12.30 น..... 316

ภาพ 18 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา สถานที่สัมภาษณ์ โรงเรียน
 สัตยาไส จังหวัดลพบุรี วันอาทิตย์ที่ 16 กันยายน 2561 เวลา 13.30–14.30 น..... 317

ภาพ 19 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ศาตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์ สถานที่สัมภาษณ์
 มหาวิทยาลัยนเรศวร วันจันทร์ที่ 17 กันยายน 2561 เวลา 13.30–14.30 น..... 318

ภาพ 20 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ศาตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ สถานที่สัมภาษณ์ ห้อง
 ประชุม วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา วันพฤหัสบดีที่ 11 ตุลาคม 2561 เวลา 15.30–
 16.50 น..... 319

ภาพ 21 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พระมหาอุดมชัย วชิรเมธี สถานที่สัมภาษณ์ ร้านพันแสงรุ่ง
 ไระเชิญตะวันออก วันจันทร์ที่ 15 ตุลาคม 2561 เวลา 14.00–15.15 น..... 320



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข ในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศ เพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ภูมิภาค และของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาคุณภาพ และขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและพัฒนาประเทศภายใต้แรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ และแรงกดดันภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤติที่ประเทศต้องเผชิญ เพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี สังคมไทยเป็นสังคมคุณธรรม จริยธรรม และประเทศสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันและอนาคต (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 1) สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2560, หน้า ก) กล่าวว่า การศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนไทยทุกคนที่รัฐต้องจัดให้ เพื่อพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยให้มีความเจริญงอกงามทุกด้าน เพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะและสมรรถนะในการประกอบสัมมาชีพ และการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขอันจะนำไปสู่เสถียรภาพ และความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติที่ต้องพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศในเวทีโลกท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เช่นเดียวกับ สมหมาย อ่ำดอนกลอย (2556) ซึ่งกล่าวว่าจากสังคมยุคอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 19 และ 20 เปลี่ยนผ่านเข้าสู่สังคมยุคความรู้ในศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยี เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน พลังขับเคลื่อนของเทคโนโลยียุคดิจิทัลส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาตามไปด้วยอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ สถานศึกษาจึงต้องมีความ

ต้นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ 21 ซึ่งส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้เพื่อเด็กในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับ อุษา ชูชาติ และลัดดา อินทร์พิมพ์ (2558) ได้กล่าวว่า สังคมโลกในปัจจุบันกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ๆ ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคม สิ่งแรกที่ต้องเร่งรีบดำเนินการ คือ การสร้างและพัฒนาคนที่มีคุณภาพ มีศักยภาพ และมีปัญญา พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก ย่อมมีโอกาสนสูงที่จะรวมพลังช่วยกันสร้างสังคม และอนาคตของประเทศชาติ ให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมอารยประเทศได้ ซึ่งการศึกษาจะพัฒนาได้สถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน และเป้าหมายของการศึกษา

สถานศึกษาเป็นองค์กรสำคัญในการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาเยาวชนให้เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศที่จะก้าวไปสู่ความเป็นพลโลก โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบการบริหารงานที่มีโครงสร้างตามกฎหมายที่มีขอบข่ายภารกิจเป็นไปตามกฎกระทรวง และระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งต้องครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยแบ่งขอบข่ายและภารกิจงานออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, หน้า 6-8) ในฐานะของการเป็นผู้นำองค์กรผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนบุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ตามเป้าหมายที่วางไว้ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยมีเป้าหมายของการจัดการศึกษาที่สำคัญ คือ คนไทยเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 1) ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ในการบริหารงาน และต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับความสำเร็จ ค่านิยม สังคม ประเพณี วัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้มีความรู้ และทักษะที่จำเป็นที่เป็นประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ ความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าว จูงใจ ให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับ สร้อยยตระกุล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ

(2553, หน้า 254) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคล และกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เช่นเดียวกับ ชัยเสฏฐ์พรหมศรี (2554, หน้า 26) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งชักจูงบุคคลอื่นให้ทำตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และสามารถนำองค์การไปสู่ทิศทางที่ทำให้เกิดความสามัคคีปรองมอด และเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 196-197) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะทำให้เกิดการยอมรับจากสมาชิก นอกเหนือจากความรู้ความสามารถ คุณสมบัติบางประการเป็นสิ่งสำคัญ ที่จะผลักดันให้บุคคลได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย เช่นการมีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความยุติธรรม จะทำให้ได้รับความไว้วางใจ และเชื่อมั่นจากบุคลากรในองค์กร มีความเมตตากรุณา ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดี และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานและอยู่ร่วมกัน มุ่งมั่นต่อผลสำเร็จของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) มีรากฐานมาจากปรัชญากรีกเกี่ยวกับความจริงแท้ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นไปที่ตัวของผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั้งงานและชีวิตส่วนตัว George (2003) ได้พัฒนาแนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายของตนเอง ปฏิบัติด้วยการมองคุณค่าของตนเอง เป็นผู้นำด้วยหัวใจและสมอง มีการสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายยาวนาน และการมีวินัยในตนเอง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมาย George (2007) ได้ค้นพบลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ การค้นพบตนเองและยอมรับตนเอง จะทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ภายในปรากฏ Klenke (2007) ได้นิยามภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ การรู้จักตนเอง (Self-awareness) หมายถึง การยอมรับในตัวตนของตนเอง การอยู่กับความเป็นจริงของตนเอง Avolio and Gardner (2005) ได้นิยามภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีความลุ่มลึกในวิถีคิดและการประพัตติตน และบุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ถึง ความตระหนักในค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ความเข้มแข็ง รวมทั้งตระหนักถึงบริบทในที่ทำงาน มีความมั่นใจ ความหวังดี มีความยืดหยุ่น และเปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม Luthans and Avolio (2003) ได้นิยามภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีความตระหนักรู้ในตนเองสูง สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนช่วยกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 311-312) กล่าวว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะมีความตระหนักรู้ในตนเองสูง (High Self-Awareness) ซึ่งเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ อารมณ์ เอกลักษณ์ของตนเอง และความสามารถของตัวเอง

ผู้นำที่แท้จริงจะรู้จักตนเอง ยอมรับตนเองในระดับสูง นอกจากนี้ยังมีคุณลักษณะทางอารมณ์ มีค่านิยมหลักทางบวก เช่น ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อ ความเมตตากรุณา ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการมองโลกในแง่ดี พฤติกรรมของผู้นำที่แท้จริงจะยอมรับหลักการของค่านิยมที่แท้จริงและมีการปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอ และจะไม่แสวงหาตำแหน่งเพื่อตอบสนองความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง

จากแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง พบว่า มีความสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ในด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานในมาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลดีทางบวก โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน ผู้บริหารมีอาชีพ แสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดี ต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่การดำเนินการ เพื่อพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อย ของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนา ด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตนเอง และลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กร อย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพ จึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่น ด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและ ผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป และมาตรฐานที่ 12

สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้งผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้องสมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมืออาชีพ จึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้านรวมทั้งการเปลี่ยนแปลง ในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการ เพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

นอกจากนี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงยังสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติตนหรือ จรรยาบรรณวิชาชีพ ทั้งจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อวิชาชีพ ต่อผู้รับบริการ ต่อผู้ร่วมประกอบ วิชาชีพ และต่อสังคม ดังนี้ จรรยาบรรณต่อตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ ไม่กระทำการ เป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์ จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคี ในหมู่คณะและจรรยาบรรณต่อสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำ ในการอนุรักษ์และพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมี พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 159-170 อ้างอิงใน มณลลักษณ์ ภัคศิชน, 2556, หน้า 54)

จากการปฏิรูปการศึกษาของไทยที่ผ่านมา ซึ่งมีเป้าหมายในการยกระดับการศึกษา ทั้งผลการเรียนรู้และสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนยังไม่บรรลุเป้าหมาย จากผลการประเมิน

ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษา พบว่า ในปี 2561 IMD ได้จัดอันดับผลการทดสอบ PISA 2015 ของ OECD โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเด็กอายุ 15 ปี ที่พยายามสะท้อนภาพรวมของทั้งประเทศ พบว่า ประเทศไทยได้อันดับที่ 49 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ย OECD และต่ำกว่าเกือบทุกประเทศในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ในขณะที่ผลการประเมิน TIMSS 2015 พบว่า นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ของไทยได้คะแนนเฉลี่ยคณิตศาสตร์อยู่ในอันดับที่ 26 (431 คะแนน) และวิทยาศาสตร์อยู่ในอันดับที่ 26 (456 คะแนน) จาก 39 ประเทศ และมีผลคะแนนน้อยกว่าค่ากลางที่กำหนดไว้ที่ 500 คะแนน ซึ่งเป็นระดับความสามารถทางการเรียนในระดับต่ำ (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2561, หน้า 106-107) และผลจากการประเมินในช่วงปี 2552-2559 การจัดการศึกษายังขาดคุณภาพและมาตรฐานในทุกระดับ เมื่อพิจารณาคะแนนผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน (O-NET) พบว่า ในกลุ่มสาระหลักมีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 (สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, หน้า 69)

ในขณะที่ด้านคุณธรรมจริยธรรมของเด็กและเยาวชนต้องมีการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมเพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้เรียนขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริตและการมีจิตสาธารณะของคนไทย (สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2561, หน้า 23-24) สอดคล้องกับสำนักเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2560, หน้า 71) ได้กล่าวถึงคนไทยส่วนใหญ่ยังมีปัญหา ด้านคุณธรรม จริยธรรม และไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีจิตสาธารณะ กระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่หลั่งไหลเข้าสู่ประเทศไทยในสังคมที่เป็นยุคดิจิทัล ส่งผลให้ค่านิยมในสังคมไทยเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คนไทยบางส่วนไม่สามารถเลือกรับ ปรับใช้กับการดำเนินชีวิตประจำวัน ส่งผลให้วัฒนธรรมและวิถีชีวิตแบบดั้งเดิมที่เป็นรากเหง้าของคนไทยถูกกลืนโดยวิถีชีวิตแบบใหม่ มีค่านิยมยึดตนเองเป็นหลัก มากกว่าการคำนึงถึงสังคมส่วนรวม รักสนุกและความสบาย เชื่อข่าวลือ ขาดความอดทน ขาดวินัย วัตถุนิยม ยอมรับคนที่ฐานะมากกว่าคนดี มีคุณธรรม มีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม หลายประการที่ลอกเลียนแบบวัฒนธรรมจากต่างประเทศ ซึ่งให้เห็นว่าคนไทยยังขาดทักษะในการคัดกรองและเลือกรับวัฒนธรรมที่ดีจากต่างประเทศมาปรับใช้ในชีวิตประจำวัน ทำให้ละทิ้งค่านิยมที่ดั้งเดิมอันเป็นเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมไทยและลดคุณค่าของความเป็นไทย จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวางรากฐานการปรับเปลี่ยนให้คนมีค่านิยมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมไทย ซึ่งสะท้อนให้เห็นสภาพของคุณภาพการจัดการศึกษา

นอกจากนี้ระบบการศึกษายังต้องเผชิญกับวิกฤติความโปร่งใสในระบบการบริหาร ดังที่ อุษา ชูชาติ และลัดดา อินทร์พิมพ์ (2558) ได้กล่าวถึง การพบปัญหาความไม่โปร่งใสในระบบการศึกษา เช่น การรับจ้างทำงานวิจัยเพื่อนำมาประเมินผลความก้าวหน้าในหน้าที่ การจัดหาของโรงเรียนที่ไม่ได้คุณภาพมาตรฐานส่งผลกระทบต่อสุขภาพของเด็ก การจัดซื้อจัดจ้างที่มีการทุจริตคอร์ปชั่น ซึ่งเป็นการแพร่กระจายกันในวงกว้างและซึมซับกลายเป็นแนวคิดที่มองเห็นเป็นเรื่องปกติ และธีระ รุญเจริญ (2556, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึงวิกฤติผู้บริหารซึ่งเป็นไปอย่างไร้ทิศทาง ผู้บริหารขาดจิตสำนึกจิตวิญญาณ และอุดมการณ์ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อย่างแท้จริง ผลการประเมินวิทยฐานะที่ไม่เป็นไปตามสภาพจริง ส่วนวิกฤติของบริบทการจัดการศึกษา ที่ส่งผลต่อการบริหารและการจัดการเรียนไม่เอื้อต่อการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ประชาชนร้อยละ 65 ยอมรับให้มีการคอร์ปชั่นได้ ตราบเท่าที่ตัวเองได้รับผลประโยชน์ ซึ่งเป็นค่านิยมที่อันตรายต่อประเทศเป็นอย่างยิ่ง ความไม่ซื่อสัตย์ของนักการเมืองส่วนใหญ่ การปฏิบัติจริง ตรงกันข้ามกับนโยบาย การมีค่านิยมฟุ่มเฟือย ปราบกฏการฉ้อโกงเหล่านี้เป็นสิ่งแหวดล้อมที่ไม่ดีต่อการศึกษาเรียนรู้ เพราะจะเป็นการเรียนรู้ซึมลึกสู่ตนเองจนถือว่าเป็นเรื่องปกติ ปฏิบัติต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ เป้าหมาย “เก่ง ดี มีความสุข” จึงไม่สามารถบรรลุผล จากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการศึกษา นับเป็นความท้าทายสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริง แสดงศักยภาพของความเป็นผู้นำในการจัดการศึกษาให้ผ่านพ้นวิกฤติ

ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษา และส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้ตามและสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะรู้จักตนเอง มีศีลธรรมและความซื่อสัตย์ ทำให้ได้รับความไว้วางใจ การยอมรับ เชื่อมมั่น และศรัทธา จากครู บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมาย “เก่ง ดี และมีความสุข” ซึ่งสอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 313) ได้กล่าวถึงผลของภาวะผู้นำที่แท้จริงกับผู้ตามว่าผู้นำที่มีศีลธรรม ความซื่อสัตย์ ในระดับสูง จะได้รับความเชื่อถือและประสบความสำเร็จในการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม เช่นเดียวกับธีรภัทร กุโลภาส (2560, หน้า 9) สรุปได้ว่า คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงามของผู้นำทางการศึกษา เป็นคุณลักษณะพื้นฐานในการนำ การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและการพัฒนาสู่โรงเรียนและระบบการศึกษา สอดคล้องกับ สุชาสิณี แสงดวงมุกดา (2554) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เป็นอย่างมาก เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงมีแนวคิดมาจากจิตวิทยาเชิงบวก เน้นให้ผู้นำ รู้จักตนเอง มีศีลธรรม บริหารงานอย่างโปร่งใส ทำให้พนักงาน ในองค์กรเกิดความเชื่อถือ

ศรัทธาในตัวผู้นำและปฏิบัติตาม ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาเติบโตต่อไปได้ โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นผู้บริหารที่รู้จักตนเอง จุดด้อยของตนเอง บริหารงานโดยยึดหลักศีลธรรม มีความโปร่งใส มีวิสัยทัศน์ ครูและบุคลากรให้ความเคารพนับถือ และปฏิบัติตามคำสั่ง ร่วมมือกัน พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพสูงสุด ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิรูปการศึกษา และส่งผลต่อระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ให้มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ ธีรภัทร กุโลภาส (2556, หน้า 4) ซึ่งศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยมีการมองโลกเชิงบวก ทางวิชาการ และยึดมั่นผูกพันกับครูเป็นตัวแปรส่งผ่าน และขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนในการสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน ที่เอื้อต่อการพัฒนา การมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครู มากกว่าการเน้นวิชาการโดยตรง โดยครูที่มองโลกเชิงบวกทางวิชาการสูง ทำตนเป็นตัวอย่างในการพัฒนาตนเองให้กับนักเรียน และร่วมมือกับผู้ปกครอง และนักเรียนในการแก้ปัญหาทางการเรียนของนักเรียน นอกจากนี้ การพัฒนา ปลูกฝัง และสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริง เริ่มตั้งแต่การเข้าใจตนเอง การเสริมสร้างความไว้วางใจและความโปร่งใสในการทำงาน ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง รวมทั้งประพฤติตนที่สอดคล้องกับค่านิยมอันดีงาม เพื่อสร้างและปลูกฝังให้ศักยภาพในการทำงานของครู ผลลัพธ์ที่ได้จะนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้ดีขึ้น ดังนั้น หากผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาตนเองไปสู่การมีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะส่งผลต่อความสำเร็จในเป้าหมายสูงสุดขององค์กร คือ การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และได้ตามมาตรฐานที่สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อนำเสนอเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบและแนวทางอย่างไร
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรเป็นอย่างไร
3. การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เพียงใด

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยตามขั้นตอนการวิจัย แบ่งเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1.1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

2) ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1.2 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1.1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จำนวน 30,067 คน

1.2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ จำนวน 430 คน โดยการกำหนดขนาดตัวอย่างด้วยการเปิดตารางของของ Yamane (1973, p. 25) และสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling)

2) ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ด้านความยุติธรรม (Justice) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective) ด้านความโปร่งใส (Transparency) ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking)

1.2 การศึกษาแนวทางในการพัฒนาของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 5 คน

1.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

2.1 การยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน

2.2.1 ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

2.2.2 ผู้วิจัยนำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสม และการใช้ภาษา

2.2.3 ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำหรับนำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

2.2 การประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

2.2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 18 คน

2.2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

3. การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน

การประเมินในขั้นตอนนี้เป็นการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ใช้รูปแบบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 15 คน และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 15 คน รวมทั้งสิ้น 30 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา คือ ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ความสัมพันธ์ของส่วนประกอบในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา และกระบวนการพัฒนาตามกระบวนการ PIER ได้แก่ การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การประเมินผล และการสะท้อนผล และ 3) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้ 1) ความตระหนักรู้ในตนเอง 2) ความยุติธรรม 3) มุมมองเชิงจริยธรรม 4) ความโปร่งใส 5) การมองโลกในเชิงบวก

ความตระหนักรู้ในตนเอง หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมีสติ รู้เท่าทันความคิดและอารมณ์ของตนเอง มีการรับรู้และเข้าใจจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ยอมรับตนเอง ประเมินตนเองได้ถูกต้องตามความเป็นจริง แยกแยะผลดีผลเสียในการปฏิบัติงาน มั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตนเอง มีความเฉลียวฉลาด สุขุมลุ่มลึก มีเหตุผล มองการณ์ไกล เข้าใจเหตุผลของความเจริญ และความเล็กรู้เป้าหมายของตนเอง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

ความยุติธรรม หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล ใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายประกอบการตัดสินใจ ไม่อคติ ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ตรงไปตรงมา ไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือนข้อมูล มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง มองความเป็นมนุษย์ มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบทวิถีชีวิตจริง และความเป็นไปได้

มุมมองเชิงจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ไปสู่ความสำเร็จ บริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีคุณภาพเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความกล้าหาญ มีความซื่อสัตย์ อดทนอดกลั้น มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร เป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ความโปร่งใส หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีความจริงใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการส่งเสริมการทำงาน

แบบมีส่วนร่วม สามารถเปิดเผยข้อมูลการทำงานขององค์กร พร้อมรับการตรวจสอบ และเปิดเผยถึงบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเอง

การมองโลกในเชิงบวก หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานในการมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติ และเจตคติที่ดีต่อผู้อื่น มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความยืดหยุ่น เอาใจใส่ดูแล พุ่มพัก มีความรัก มีความเมตตา การแสดงน้ำใจ ความเอื้ออาทร ความตั้งใจ เห็นอกเห็นใจ ให้ความ และให้โอกาสที่จะช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น

ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหาร สถานศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง วิธีการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง แนวปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงมี 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนา ด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การฝึกอบรม และการสอนงาน

การพัฒนาด้วยตนเอง หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานด้วยตนเอง โดยการเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อ เทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์

การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง หมายถึง การประพฤติปฏิบัติที่ปรากฏ เป็นแบบอย่างที่ดีงามทั้งกาย วาจา และจิตใจ ทำให้ผู้อื่นเลื่อมใส ศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง ในการดำเนินชีวิตและในการปฏิบัติงาน โดยการศึกษจากตัวแบบ

กรณีศึกษา หมายถึง การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือ จำลอง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเกิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยใช้สื่อ เทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ ทั้งตัวแบบในชีวิตจริง และตัวแบบในอุดมคติ

การฝึกอบรม หมายถึง การดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานเกิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการฝึกอบรมการเจริญสติ การฝึกสมาธิ และกิจกรรมสุนทรียสนทนา

การสอนงาน หมายถึง การเสริมสร้างองค์ความรู้ การฝึกฝนทักษะ โดยการแนะนำ การช่วยเหลือ และการให้คำปรึกษาจากผู้สอนงาน จากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ ผ่านประสบการณ์

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง การปฏิบัติกรที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงมี 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์

การเจริญสติ หมายถึง การฝึกการตื่นรู้ ฝึกการรู้สึกตัวในขณะนั้น โดยวิธีการเดินจงกรม การใช้ระฆังแห่งชีวิต สุนทรียสนทนา การให้จิตอยู่กับลมหายใจขณะยืน เดิน นั่งนอน การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การฝึกสมาธิ หมายถึง การฝึกสติควบคุมจิตให้อยู่ที่ใดที่หนึ่ง ด้วยการทำสมาธิ โดยวิธีการนั่ง นอน ยืน หรือเดินสมาธิก็ได้ ในขณะที่ทำก็ให้สติควบคุมจิตให้อยู่กับลมหายใจเข้าออก

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง กิจกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การใช้สื่อเทคโนโลยี หมายถึง การเรียนรู้แ่งคิด มุมมอง และแนวปฏิบัติผ่านต้นแบบ โดยการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ วีดีโอหรือวีดีทัศน์ สื่อโซเชียลมีเดีย ที่ได้รับความนิยม เพื่อเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้ง แนวปฏิบัติที่ดีและไม่ดี จากผู้นำที่ประสบความสำเร็จและประสบความสำเร็จล้มเหลว

การศึกษาจากตัวแบบ หมายถึง การเรียนรู้ด้วยการสังเกตหรือการศึกษาแ่งคิด มุมมองและแนวปฏิบัติจากตัวแบบ รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดีและไม่ดีจากผู้นำที่ประสบความสำเร็จและประสบความสำเร็จล้มเหลว จากตัวแบบในชีวิตจริง และตัวแบบในอุดมคติ

การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ หมายถึง การฝึกฝนผ่านประสบการณ์จริงในสถานการณ์และบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งประสบการณ์ของการเรียนรู้มาจากระดับความท้าทายของงาน ความหลากหลายของงานที่ได้รับมอบหมาย

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามกระบวนการ PIER ประกอบด้วย

1. การวางแผน หมายถึง การวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของตนเองก่อนการพัฒนา วางแผนเลือกกิจกรรมที่จะนำมาพัฒนาพฤติกรรมของตนเอง โดยยึดหลักไตรสิกขาในการพัฒนา

2. การนำไปปฏิบัติ หมายถึง การนำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในแต่ละองค์ประกอบที่วางไว้นำมาพัฒนาตนเอง และนำมาปฏิบัติ

3. การประเมินผล หมายถึง การติดตาม ตรวจสอบผลการพัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารด้วยตนเอง ตนเองประเมินตนเอง ครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4. การสะท้อนผล หมายถึง การสะท้อนผลการปฏิบัติ การสะท้อนคิด ปรับปรุงวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในระยะต่อไป

ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง สิ่งสนับสนุนที่จะทำให้การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้แล้วบรรลุผลการพัฒนาตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้แก่ การมีหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเหมาะสม การกำกับติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ และมีประสบการณ์เกี่ยวข้องด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ การวิจัย และการบริหารการศึกษา เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ความเป็นไปได้ของรูปแบบ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง

ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการนำรูปแบบมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนเอง

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมและพัฒนาด้านการศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัด
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำผลการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปพัฒนาตนเองเพื่อเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสถานศึกษา



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิเคราะห์เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำเสนอสาระตามประเด็นดังต่อไปนี้

1. การบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
 - 3.1 ความหมายของผู้นำ
 - 3.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 3.3 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษา
 - 3.4 ลักษณะ ทักษะ และคุณสมบัติของผู้มีภาวะผู้นำ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง
 - 4.1 ความเป็นมาของภาวะผู้นำที่แท้จริง
 - 4.2 ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง
 - 4.3 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง
 - 4.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง
 - 4.5 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง
5. แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำ
6. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนา
 - 6.1 ความหมายของรูปแบบ
 - 6.2 ประเภทของรูปแบบ
 - 6.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
 - 6.4 คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี
 - 6.5 การพัฒนารูปแบบ
 - 6.6 การตรวจสอบรูปแบบ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

การบริหารและการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ภารกิจของการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบการบริหารงานของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างการบริหารงานตามกฎหมายที่มีขอบข่ายภารกิจที่กำหนด ซึ่งเป็นไปตามกฎกระทรวงและระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งต้องครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยแบ่งขอบข่ายและภารกิจงานออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป สรุปได้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, หน้า 6-8)

1. การบริหารงานวิชาการ

1.1 หลักการและแนวคิด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 159-170 อ้างอิงใน มณฑลพิษณุ ภัคดิชน, 2556, หน้า 54)

1.1.1 ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคม อย่างแท้จริง โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วนร่วม

1.1.2 มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด

1.1.3 มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้

1.1.4 มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้น ทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

1.1.5 มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.2 ขอบข่ายและภารกิจงาน

1.2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.2.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.2.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

1.2.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.2.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา

- 1.2.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.2.7 การนิเทศการศึกษา
- 1.2.8 การแนะแนวการศึกษา
- 1.2.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.2.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.2.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.2.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วังค์กร

หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ

2.1 หลักการและแนวคิด

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงานงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

2.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

2.2.1 เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

2.2.2 เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้้อย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ

2.3 ขอบข่ายและภารกิจงาน

2.3.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ

2.3.2 การจัดสรรงบประมาณ

2.3.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

2.3.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

2.3.5 การบริหารการเงิน

2.3.6 การบริหารบัญชี

2.3.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

3. การบริหารงานบุคคล

3.1 หลักการและแนวคิด

3.1.1 ปัจจัยการบริหารทั้งหลาย คนถือเป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญที่สุด

3.1.2 การบริหารงานบุคคลจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถสูงในการบริหารงานบุคคล

3.1.3 การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จะมีส่วนทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ มีความสุขในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.4 การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะทำให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและกระตือรือร้นพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

3.1.5 การบริหารงานบุคคลเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย เป็นสำคัญ

3.2 ขอบข่ายและภารกิจงาน

3.2.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง

3.2.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3.2.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.2.4 วินัยและการรักษาวินัย

3.2.5 การออกจากราชการ

4. การบริหารทั่วไป

4.1 หลักการและแนวคิด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 159-170 อ้างอิงใน มณลักษ์ณ์ ภัคศิชน, 2556, หน้า 58)

4.1.1 ยึดหลักให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่กำกับ ดูแล ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ

4.1.2 มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามหลักการการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

4.1.3 มุ่งพัฒนาองค์กรทั้งระดับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่าย และเทคโนโลยีที่ทันสมัย

4.1.4 การบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยตามบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

4.2 ขอบข่ายและภารกิจงาน

4.2.1 การดำเนินงานธุรการ

4.2.2 งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.2.3 งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.2.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.2.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.2.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ

4.2.7 การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป

4.2.8 การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.2.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.2.10 การรับนักเรียน

4.2.11 การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

4.2.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

4.2.13 งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน

4.2.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.2.15 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา

4.2.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น

4.2.17 งานบริการสาธารณะ

4.2.18 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา

มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน คือ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณของวิชาชีพ) โดยจรรยาบรรณของวิชาชีพได้มีการกำหนดแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ เพื่อประมวลพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างของการประพฤติปฏิบัติ ประกอบด้วย พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ

1. มาตรฐานความรู้

1.1 มีคุณวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษา หรือเทียบเท่าหรือคุณวุฒิอื่นที่คุรุสภารับรอง โดยมีความรู้ดังต่อไปนี้

- 1.1.1 หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา
- 1.1.2 นโยบายและการวางแผนการศึกษา
- 1.1.3 การบริหารด้านวิชาการ
- 1.1.4 การบริหารด้านธุรการการเงินพัสดุและอาคารสถานที่
- 1.1.5 การบริหารงานบุคคล
- 1.1.6 การบริหารกิจการนักเรียน
- 1.1.7 การประกันคุณภาพการศึกษา
- 1.1.8 การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.1.9 การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน
- 1.1.10 คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารสถานศึกษาที่คณะกรรมการคุรุสภารับรอง

ความรู้: หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา

สาระความรู้

1. หลักและทฤษฎีทางการบริหารและการบริหารการศึกษา
2. ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการการศึกษายุคใหม่
3. การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารและจัดการการศึกษา
4. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
5. บริบทและแนวโน้มการจัดการศึกษา

สมรรถนะ

1. สามารถนำความรู้ ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา
2. สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการ การศึกษา
3. สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา
4. สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหารและกำหนดภารกิจของครูและ บุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

ความรู้: นโยบายและการวางแผนการศึกษา

สาระความรู้

1. พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อ การจัดการศึกษา
2. ระบบและทฤษฎีการวางแผน
3. การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษา
4. การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนานโยบายการศึกษา
6. การประเมินนโยบายการศึกษา

สมรรถนะ

1. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา
2. สามารถกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพ การจัดการศึกษา
3. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดีคุ้มค่าต่อ การศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อม
4. สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ
5. สามารถติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน

ความรู้: การบริหารด้านวิชาการ

สาระความรู้

1. การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร
3. การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น

4. หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ
5. กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา
6. การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา
7. ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา
8. หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
9. สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย

สมรรถนะ

1. สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้
2. สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
3. สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา
4. สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

ความรู้: การบริหาร ด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่

สาระความรู้

1. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการการเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่
2. การจัดวางระบบควบคุมภายใน
3. เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

สมรรถนะ

1. สามารถจัดระบบงานสารบรรณ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ
3. สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษา

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

ความรู้: การบริหารงานบุคคล

สาระความรู้

หลักการบริหารงานบุคคล

สมรรถนะ

1. สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน
2. สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ
3. สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา
5. สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากร
- ในสถานศึกษา

ความรู้: การบริหารกิจการนักเรียน

สาระความรู้

1. คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน
3. การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

สมรรถนะ

1. สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน
2. สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน
3. สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ
4. สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรมจริยธรรม และความสามัคคีในหมู่คณะ

ความรู้: การประกันคุณภาพการศึกษา

สาระความรู้

1. หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา
2. องค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา
3. มาตรฐานการศึกษา
4. การประกันคุณภาพภายในและภายนอก
5. บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

สมรรถนะ

1. สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา
 2. สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
- ของสถานศึกษา
3. สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา เพื่อรองรับการประเมินภายนอก

ความรู้: การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ

สาระความรู้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา
2. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
3. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนรู้

สมรรถนะ

1. สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา และการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
2. สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ
3. สามารถส่งเสริมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

ความรู้: การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน

สาระความรู้

1. หลักการประชาสัมพันธ์
2. กลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

สมรรถนะ

1. สามารถบริหารจัดการข้อมูล
2. ข่าวนสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา
3. สามารถเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน
4. สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์
5. สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาส ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม
6. สามารถระดมทรัพยากร และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

ความรู้: คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

สาระความรู้

1. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร
2. จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
3. การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนในกรอบคุณธรรม
4. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

สมรรถนะ

1. เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
 2. ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
 3. ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม
2. มาตรฐานประสพการณ์วิชาชีพ
- 2.1 มีประสพการณ์ด้านปฏิบัติการสอนมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือ
 - 2.2 มีประสพการณ์ด้านปฏิบัติการสอนและต้องมีประสพการณ์ในตำแหน่งหัวหน้าหมวด หรือหัวหน้าสาย หรือหัวหน้างาน หรือตำแหน่งบริหารอื่น ๆ ในสถานศึกษามาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

มาตรฐานการปฏิบัติงาน

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษา คุณสมบัตินี้เบื้องต้นที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารมืออาชีพ คือ การเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้ง การเป็นผู้เสนอผลงาน และเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยส่วนรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน ผู้บริหารมืออาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดี ต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กร โดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดีผลทางบวก ผลต่อการพัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมืออาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงาน

ได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุงให้ผู้ร่วมงานรู้จักสภาพ เลือกลงแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงผู้บริหารมีอาชีพวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์ เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครู ผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบาย แนวทาง เป้าหมายของการพัฒนา เพื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริง แผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนา ความสอดคล้องของเป้าหมาย กิจกรรม และผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับนวัตกรรมการบริหารเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ ผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุง ใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสภาพการณ์ เงื่อนไขข้อจำกัดของงาน และองค์กรจนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวรผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กร จนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายาม กระตุน ยั่วยุ ทำทนายให้บุคลากร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่มการร่วมพัฒนา การสนับสนุนข้อมูล และให้กำลังใจ ให้บุคลากรศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติ และปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง จนเกิดเป็นค่านิยม ในการพัฒนางานตามภาวะปกติ อันเป็นบุคลิกภาพ ที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบผู้บริหารมีอาชีพสามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้ว ด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุมการกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนา การลงมือปฏิบัติจริง และผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิด ทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัด ผลดี ผลเสีย และผลกระทบที่มีได้ระวังไว้อย่างไร ถ้าผลงานเป็นผลดี จะชื่นชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใด นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไร ถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้

ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์อีกประการหนึ่งของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเอง รวมทั้ง การทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคน การที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถและศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือน หรือ การกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์หน่วยงาน การศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่อยู่ในชุมชน และเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาเป็นบุคลากรสำคัญของสังคมหรือชุมชนที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคม ให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทางที่ต้องการ ผู้บริหารมืออาชีพต้องร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติ แนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติ และแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ในลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับความสามารถ รับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย และการร่วมมือกันในสังคม นำไปสู่การยอมรับและศรัทธาอย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงาน ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เอง ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์การพัฒนาองค์กร ให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตาม การรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

มาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณวิชาชีพ)

จรรยาบรรณต่อตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ โดยต้องประพฤติ และละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1. ประพฤติตนเหมาะสมกับสถานภาพและเป็นแบบอย่างที่ดี
2. ศึกษา ค้นคว้า ริเริ่มสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาวิชาชีพอยู่เสมอ
3. ส่งเสริมและพัฒนาครูในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้
4. สร้างผลงานที่แสดงถึงการพัฒนาความรู้และความคิดในวิชาชีพจนเป็นที่ยอมรับ
5. ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยมีแผนปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม และใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบันและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1. เกี่ยวข้องกับอบายมุขหรือเสพสิ่งเสพติดจนขาดสติหรือแสดงกิริยาไม่สุภาพเป็นที่น่ารังเกียจในสังคม
2. ประพฤติผิดทางชู้สาวหรือมีพฤติกรรมล่วงละเมิดทางเพศ
3. ไม่พัฒนาความรู้ในวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร
4. ไม่ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อไปปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
5. ไม่มีแผนหรือไม่ปฏิบัติตามแผนไม่มีการประเมินผลหรือไม่นำผลการประเมินมาจัดทำแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง

จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ โดยต้องประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรมดังตัวอย่างต่อไปนี้

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1. แสดงความชื่นชมและศรัทธาในคุณค่าของวิชาชีพ
2. รักษาชื่อเสียงและปกป้องศักดิ์ศรีแห่งวิชาชีพ
3. ยกย่องและเชิดชูเกียรติผู้มีผลงานในวิชาชีพ ให้สาธารณชนรับรู้
4. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ตามกฎ ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ
5. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนาครูและบุคลากร
6. สนับสนุนการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาครู การเรียนการสอน และการบริหารสถานศึกษา
7. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย และนำเสนอผลงานที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพ
8. เข้าร่วม ส่งเสริม และประชาสัมพันธ์กิจกรรมของวิชาชีพ หรือองค์กรวิชาชีพอย่างสร้างสรรค์

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1. วิชาภักษ์หรือวิจารณ์องค์การหรือวิชาชีพจนทำให้เกิดความเสียหาย
2. ดูหมิ่น เหยียดหยาม ให้ร้ายผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ศาสตร์ในวิชาชีพ หรือองค์การวิชาชีพ
3. ประกอบการงานอื่นที่ไม่เหมาะสมกับการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา
4. ไม่ซื่อสัตย์สุจริต ไม่รับผิดชอบหรือไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือแบบแผนของทางราชการจนก่อให้เกิดความเสียหาย
5. ละเลยเพิกเฉยหรือไม่ดำเนินการต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพที่ประพฤติผิดจรรยาบรรณ
6. คัดลอกหรือนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน
7. บิดเบือนหลักวิชาการในการปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดความเสียหาย
8. ใช้ความรู้ทางวิชาการวิชาชีพหรืออาศัยองค์การวิชาชีพแสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ

จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจ แก่ศิษย์ และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า
2. ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ
3. ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ
4. ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ
5. ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ โดยต้องประพฤติ และละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1. ปฏิบัติงานหรือให้บริการอย่างมีคุณภาพ โดยคำนึงถึงสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้รับบริการ
2. ส่งเสริมให้มีการดำเนินงานเพื่อปกป้องสิทธิเด็ก เยาวชน และผู้ด้อยโอกาส
3. บริหารงานโดยยึดหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
4. รับฟังความคิดเห็นที่มีเหตุผลของศิษย์และผู้รับบริการ

5. ให้ครูและบุคลากร มีส่วนร่วมวางแผนการปฏิบัติงานและเลือกวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมกับตนเอง

6. เสริมสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ศิษย์ และผู้รับบริการด้วยการรับฟังความคิดเห็น ยกย่อง ชมเชยและให้กำลังใจอย่างกัลยาณมิตร

7. ให้ศิษย์และผู้รับบริการได้มีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิด หรือวิธีการที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวิชาชีพ

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1. ปฏิบัติงานมุ่งประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้องไม่เป็นธรรมหรือมีลักษณะเลือกปฏิบัติ
2. เรียกร้องผลประโยชน์ตอบแทนจากผู้รับบริการในงานตามบทบาทหน้าที่

จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

ผู้บริหารสถานศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ โดยพึงประพฤติและละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารเพื่อให้เกิดการพัฒนาทุกด้านต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ
2. ส่งเสริมและพิทักษ์สิทธิของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ
3. เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา
4. ใช้ระบบคุณธรรมในการพิจารณาผลงานของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ
5. มีความรัก ความสามัคคี และร่วมใจกันผนึกกำลังในการพัฒนาการศึกษา
6. ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1. นำเสนอแง่มุมทางลบต่อวิชาชีพข้อเสนอมิได้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา
2. ปกปิดความรู้ ไม่ช่วยเหลือผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ
3. แนะนำในทางไม่ถูกต้องต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพจนทำให้เกิดผลเสียต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

4. ไม่ให้ความช่วยเหลือหรือร่วมมือกับผู้ร่วมประกอบวิชาชีพในเรื่องที่ตนมีความถนัด แม้ได้รับการร้องขอ

5. ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของตนเองเป็นหลัก ไม่ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ

6. ใช้อำนาจหน้าที่ปกป้องพวกพ้องของตนที่กระทำผิด โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นกับผู้ร่วมประกอบวิชาชีพหรือองค์การ

7. ยอมรับและชมเชยการกระทำของผู้ร่วมประกอบวิชาชีพที่บกพร่องต่อหน้าที่หรือศีลธรรมอันดี

8. วิพากษ์ วิจารณ์ผู้ร่วมประกอบวิชาชีพในเรื่องที่ก่อให้เกิดความเสียหาย หรือแตกความสามัคคี

จรรยาบรรณต่อสังคม

ผู้บริหารสถานศึกษาพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยพึงประพฤติ และละเว้นการประพฤติตามแบบแผนพฤติกรรม ดังตัวอย่างต่อไปนี้

พฤติกรรมที่พึงประสงค์

1. ยึดมั่น สนับสนุน และส่งเสริม การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข

2. ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือในทางวิชาการ หรือวิชาชีพแก่ชุมชน

3. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อให้ศิษย์และผู้รับบริการเกิดการเรียนรู้ และสามารถดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

4. เป็นผู้นำในการวางแผนและดำเนินการเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม พัฒนาเศรษฐกิจ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และศิลปวัฒนธรรม

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

1. ไม่ให้ความร่วมมือหรือสนับสนุนกิจกรรมของชุมชนที่จัด เพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาทั้งทางตรงหรือทางอ้อม

2. ไม่แสดงความเป็นผู้นำในการอนุรักษ์หรือพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญาหรือสิ่งแวดล้อม

3. ไม่ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการอนุรักษ์หรือพัฒนาสิ่งแวดล้อม

4. ปฏิบัติตนเป็นปฏิปักษ์ต่อวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนหรือสังคม

สรุป สถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชา และรับผิดชอบการบริหารงานของสถานศึกษา โดยแบ่งขอบข่ายและภารกิจการงานออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป ซึ่งในการบริหารงานผู้บริหารต้องปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

มาตรฐาน 3 ด้าน คือ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณของวิชาชีพ) โดยจรรยาบรรณของวิชาชีพ 5 ด้าน ได้แก่ จรรยาบรรณต่อตนเอง จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อสังคม และจรรยาบรรณต่อสังคม ซึ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

การบริหารสถานศึกษาให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำองค์กรต้องสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา ความไว้วางใจให้กับบุคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ของความเป็นผู้นำ การจะพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำในตนเอง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้ในเรื่องของความหมายของผู้นำ ความหมายของภาวะผู้นำ ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษา ลักษณะ ทักษะ และคุณสมบัติของผู้มีภาวะผู้นำ และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายและนิยามของผู้นำไว้แตกต่างกัน เพื่อความเข้าใจในความหมายของผู้นำได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ พบว่านักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของผู้นำที่แตกต่างกัน ดังนี้

Yuki (2010) คือ ผู้มีความสามารถและความรับผิดชอบที่จะต้องอธิบายสถานการณ์ที่องค์กรเผชิญอยู่ให้คนในองค์กรได้เข้าใจ สร้างวัตถุประสงค์ในอนาคต สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นทำงานจนสำเร็จ สร้างความไว้วางใจและความร่วมมือจัดสรรการใช้ทรัพยากร และการทำงานพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ติดต่อ สื่อสาร สร้างเครือข่ายกับกลุ่มต่าง ๆ รอบองค์กร สร้างคุณค่าและวัฒนธรรมการทำงาน

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2537, หน้า 18) ผู้นำ (Leader) คือ เป็นผู้ที่สามารถชักจูงผู้คนในกลุ่มให้เกิดพฤติกรรมที่คล้อยตาม เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของกลุ่ม

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งมา

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547, หน้า 30) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ปลุกปั่น (Mobilizer) ผู้คลานบันดาล (Inspier) ผู้สร้างพลังร่วม

(Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Moiivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ

อาคม วัดโธสง (2547, หน้า 2) ผู้นำ คือ ใครก็ได้ที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่มโดยพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้ายตามตลอดทั้งการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 14) ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ไพโรจน์ บาลัน (2553) ผู้นำ (Leader) คือ ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

วิเชียร วิทยอุดม (2553, หน้า 3) ผู้นำ คือ บุคคลที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่งอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งยอมรับในตัวเขา

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) ผู้นำคือ บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ

ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2557, หน้า 140) ผู้นำ คือ ผู้ที่หาความหมายในชีวิต และเมื่อพบแล้ว ก็จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นค้นพบแรงบันดาลใจของตนเอง และร่วมทางไปด้วยกันผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

โชติ บติรัฐ (2558, หน้า 176) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

เฉลิมชัย หาญกล้า (2559, หน้า 162) ผู้นำ คือ บุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับมอบหมายจากสมาชิกให้ทำหน้าที่ในการนำพาองค์การ หรือกลุ่มไปสู่เป้าหมาย โดยอาศัยอิทธิพลในการกระตุ้น จูงใจ หรือวิธีการอื่นใดที่กระทำต่อสมาชิก เพื่อสร้างความสำเร็จที่ตั้งไว้

จากที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลหรือมีความสามารถที่ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติการกิจจนสำเร็จ

ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายและนิยามของภาวะไว้แตกต่างกันเพื่อความเข้าใจในความหมายของภาวะผู้นำได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จากการทบทวนวรรณกรรม

ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พบว่า นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ดังนี้

บุรุษย์ ศิริมหาสาคร (2537, หน้า 36) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง สภาพที่ทำให้บุคคลผู้นั้นสามารถคงความเป็นผู้นำไว้ได้ โดยทุกคนให้การยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 9) ภาวะผู้นำ คือ การสร้างโอกาสให้พนักงานและบุคคลอื่น ๆ ได้ประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นที่มาต่อภารกิจขององค์การ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือความเป็นสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่สร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547, หน้า 30) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการบริหารตนเองและครองใจผู้อื่นได้ โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้

อาคม วัดไธสง (2547, หน้า 3) ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

วิเชียร วิทย์อุดม (2553, หน้า 3) ภาวะผู้นำ คือ ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย

และประสบผลสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2553, หน้า 254) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถ และคุณลักษณะของบุคคลที่จะใช้อิทธิพลที่โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลง การกระทำของบุคคล และกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงาน เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุภัททา พิณพะแพทย์ (2553, สื่อออนไลน์) ภาวะผู้นำ คือ เรื่องของความสามารถ ทักษะและกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการนำกลุ่มให้ไปสู่จุดมุ่งหมาย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2554, หน้า 26) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ชักจูงบุคคลอื่นให้ทำตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ทำให้เกิดความสมัคครสมานสามัคคีและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Cohesive and Coherent)

รัตติกรณ จงวิศาล (2556, หน้า 14) ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถ อย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังงานอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

นิติพล ภูตะโชติ (2556, หน้า 232) ภาวะผู้นำ คือ เรื่องราวที่เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลและพฤติกรรมดังกล่าวมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ และพฤติกรรมนั้นจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและเป็นไปตามที่นำต้องการ

จรัส อติวิทยาภรณ์ และภารดี อนันต์นาวิ (2557, หน้า 253) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชักจูง ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำหลายสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

โชติ บดีรัฐ (2558, หน้า 176) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ทำให้งานให้บรรลุเป้าหมาย

บุษยา วีรกุล (2558, หน้า 8) ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจหรืออิทธิพล ที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับในค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชักจูง และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จได้ตามต้องการ

เฉลิมชัย หาญกล้า (2559, หน้า 163) ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติในตัวบุคคล อันเป็นความสามารถในการกระตุ้น และโน้มน้าวบุคคลอื่น ให้ปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อความสำเร็จขององค์กร

ประภาพรพรณ รักเลี้ยง (ม.ป.ป., หน้า 2) ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่เป็นผู้นำ ในการบันดาลใจให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อมั่น และสนับสนุนบุคคลที่มีความปรารถนาจะทำงาน ให้สามารถทำงานจนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์การร่วมกันกำหนดไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะ ความสามารถ หรือพฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าว จูงใจ ให้ผู้อื่นยอมปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

ลักษณะ ทักษะ และคุณสมบัติของผู้มีภาวะผู้นำ

เมาริก, จอห์น แวน (2547, หน้า 286–289) ได้กล่าวถึง ลักษณะที่ภาวะผู้นำที่ดีต้องมีประกอบด้วย

1. ปัญญา (Wisdom)

- 1.1 สามารถสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตและดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้นได้
- 1.2 มีการริเริ่ม แต่ก็ฉลาดรอบคอบในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์
- 1.3 มีความคิดอ่านเกี่ยวกับวิธีการทางธุรกิจและลักษณะของงานในอนาคต
- 1.4 ปลุกเร้าจิตใจคนได้เมื่อถึงคราวจำเป็น สามารถเป็นพี่เลี้ยงที่ปรึกษาได้ตลอดเวลา
- 1.5 เชี่ยวชาญในการโน้มน้าวชักจูงจิตใจผู้อื่น
- 1.6 สามารถเข้าใจสถานการณ์โดยรวมและมองแนวโน้มต่าง ๆ ออก
- 1.7 สามารถจัดการกับการเมืองในองค์กรได้ เป็นนักสื่อสารและทำงานเป็นเครือข่าย

2. ความซื่อตรง (Integrity)

- 2.1 แสดงให้ผู้อื่นรู้ว่าพวกเขามีค่าควรแก่ความไว้วางใจ
- 2.2 อย่าดำเนินการโดยมีวาระซ่อนเร้น (Hidden Agendas)
- 2.3 ติดต่อกับผู้อื่นอย่างซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา
- 2.4 เมื่อถึงคราวจำเป็น อย่ากลัวที่จะเปิดเผย
- 2.5 สามารถที่จะบอกข่าวร้ายแก่ผู้อื่นได้

3. ความรู้สึกรวบรวมในเชิงจัดการ (Sensitivity in Approach)

- 3.1 สามารถทำงานเป็นผู้ฝึกสอนได้
- 3.2 เป็นผู้ฟังที่ดี
- 3.3 สามารถเอื้ออำนาจและพัฒนาผู้อื่นได้
- 3.4 เข้าใจถึงพลังของทีม และรู้ว่าทำงานกับทีมต่าง ๆ ได้อย่างไร

3.6 เข้าใจว่ากระบวนการที่ดีประกอบด้วยอะไรบ้าง และรู้ว่าทำอย่างไรจึงจะเกิดกระบวนการที่ดี

3.7 สามารถเรียนรู้ได้ตลอด

3.8 เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และในสถานการณ์ต่าง ๆ

3.9 มองหาโอกาสสำหรับอนาคตจากทุก ๆ เหตุการณ์

3.10 มองหาโอกาสในการจูงใจผู้อื่น

3.11 สามารถโน้มน้าวชักจูงจิตใจผู้อื่นได้

4. ความรู้สึกไวในการคิด (Sensitivity in Thinking)

4.1 ปรับตัวให้เข้ากับวิธีการเมื่อจำเป็น แต่ก็ไม่จำกัดตัวเองในกรอบการปฏิบัติแบบเก่า ๆ

4.2 สามารถท้าทายความรู้ที่สืบทอดกันมา เพื่อทำลายกระบวนการทัศนคติต่าง ๆ ได้

4.3 สามารถรับมือกับวิธีการและความคิดเห็นอันหลากหลายได้

4.4 เข้าใจว่าสิ่งจูงใจสำหรับคนแต่ละคนนั้นไม่เหมือนกัน และสามารถนำความเข้าใจนี้ไปใช้ประโยชน์ได้

4.5 มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถคิดนอกกรอบได้

4.6 สามารถคิดในเชิงกลยุทธ์ และสื่อสารกลยุทธ์นี้ออกไป โดยการสร้างทิศทางที่เป็นศูนย์กลางขององค์การ

4.7 มีความคุ้นเคยกับเครื่องมือทางกลยุทธ์ต่าง ๆ

4.8 ยอมรับความเสี่ยงเมื่อจำเป็น ใจกล้าและชอบเสี่ยง

5. ความแกร่ง (Tenacity)

5.1 ไม่หยุดนิ่งและมีพลังใจ

5.2 มุ่งมั่นในการทำงาน แต่ก็สามารถรักษาความสมดุลระหว่างชีวิตครอบครัวกับวิธีการทำงานได้

5.3 สามารถรับมือกับความเครียดของตนเอง และของผู้อื่นได้

5.4 สามารถควบคุมท่าทีของตน สามารถรับมือกับความล้มเหลว และความปราชัยได้

5.5 ไม่ย่อท้อ ไม่ยอมแพ้

5.6 เข้าใจและสามารถจัดการกับแรงกดดันของอำนาจได้

5.7 สามารถรับมือกับความไม่แน่นอนและช่วยให้ผู้อื่นรับมือกับมันได้

5.8 แสดงออกถึงการมองโลกในแง่ดี

5.9 จัดการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีการวางแผนและดำเนินการจนสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของผู้นำของ เมาริก, จอห์น แวน. คือ ลักษณะที่ภาวะผู้นำที่ดีต้องมี ประกอบด้วย ปัญญา (Wisdom) ความซื่อตรง (Integrity) ความรู้สึกไวในเชิงจัดการ (Sensitivity in Approach) ความรู้สึกไวในการคิด (Sensitivity in Thinking) และความแกร่ง (Tenacity)

จอห์น แอแดร์ (2547, หน้า 35-37) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ ดังนี้

1. ความกระตือรือร้น เป็นการระบุถึงความพร้อมและมีความสนใจในสิ่งที่คาดหวังไว้ด้วยความตั้งใจจริงต่อสิ่งที่มุ่งหวังเหล่านั้น และสิ่งนี้เองทำให้การทํากิจกรรมต่าง ๆ เต็มไปด้วยความตั้งใจจริง ความสนุกสนาน ร่าเริง และความกระฉับกระเฉง

2. ความซื่อสัตย์ เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับศีลธรรมซึ่งเป็นสิ่งที่ยอดเยี่ยมและดี ที่สำคัญต่อความยึดมั่นต่อความจริงและคุณค่าด้วยความซื่อสัตย์ เป็นคุณสมบัติที่สามารถแสดงให้เห็นถึงความน่าไว้วางใจและการที่ไม่สามารถถูกติดสินบนได้โดยง่าย และไม่ทำความผิดใด ๆ โดยการให้คำมั่นสัญญาที่ชัดเจน

3. ความอบอุ่น เป็นอารมณ์ด้านบวกที่แสดงว่ามีความสนใจอย่างจริงจังหรือแสดงความรักความเอาใจใส่ต่อผู้อื่น เป็นการแสดงออกถึงมิตรภาพที่ดี แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ความใจดี ความน่าเคารพนับถือ

4. ความกล้าหาญ เป็นจิตใจที่มั่นคง สามารถเผชิญหน้าต่ออันตรายหรือความยากลำบากที่ยิ่งใหญ่ได้อย่างไม่ท้อถอย สามารถจัดการ และควบคุมภาวะเสี่ยงอันตรายต่าง ๆ ได้ดี

5. การตัดสินใจ เป็นกระบวนการทางจิตใจที่นำไปสู่กระบวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหาและการประเมินบุคคลต่าง ๆ

6. ความเข้มแข็ง การเป็นคนที่เข้มแข็งและมั่นคง แต่ก็มี ความยืดหยุ่น สามารถจัดการเรื่องทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับทีมได้อย่างยุติธรรม โดยไม่โอนเอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง

สรุปคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำของ จอห์น แอแดร์. ต้องประกอบไปด้วย ความกระตือรือร้น ความซื่อสัตย์ ความอบอุ่น ความกล้าหาญ การตัดสินใจ และความเข้มแข็ง

Stogdill (1948, pp. 35-71 อ้างอิงใน สุนทร โคตรบรรเทา 2551, หน้า 18-19) ได้กล่าวถึงลักษณะและทักษะของผู้นำไว้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ สติปัญญา (Intelligence) ความตื่นตัว (Alertness) ความคล่องในการพูด (Verbal Facility) ความเป็นต้นความคิด (Originality) และการตัดสินใจวิจฉัย (Judgment)

2. สัมฤทธิ์ผล (Achievement) ได้แก่ ความเป็นปราชญ์ (Scholarship) ความรู้ (Knowledge) และความสำเร็จด้านกีฬา (Sport Success)

3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ การพึ่งพาได้ (Dependability) ความริเริ่ม (Initiative) ความยืนหยัด (Persistence) ความเป็นนักสู้ (Aggressiveness) ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-Confidence) และความต้องการความเป็นเลิศ (Desire of Exel)

4. การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การมีกิจกรรม (Activity) การคบหาได้ (Socialbility) ความร่วมมือ (Cooperation) การปรับตัว (Adaptability) และการมีอารมณ์ขัน (Humor)

5. สถานภาพ (Status) ได้แก่ สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม (Socio-Economic Status) และความเป็นผู้กว้างขวาง มีคนนับหน้าถือตา (Popularity)

สรุปคุณลักษณะและทักษะของผู้นำมีอยู่ 5 ด้าน ประกอบด้วย ความสามารถ สัมฤทธิ์ผล ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และสถานภาพ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 25) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จไว้ว่า ต้องมีการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี รับรู้สภาพแวดล้อมทางสังคม มีความทะเยอทะยาน และใฝ่สัมฤทธิ์ มีความกล้าหาญ มีความร่วมมือ มีความแน่วแน่ พึ่งพาได้ มีความโดดเด่น (ต้องมีอิทธิพลต่อผู้อื่น) ขยันขันแข็ง (มีระดับกิจกรรมสูง) มีความอดทน มีความเชื่อมั่นตนเอง ทนต่อความเครียด และมีความรับผิดชอบ

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 8) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำซึ่งประกอบด้วย คุณสมบัติหลายด้าน ดังนี้

1. ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority) ในด้านของการดำรงตำแหน่ง ผู้นำอาจได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำโดยที่มีตำแหน่งรองรับอย่างเป็นทางการ เป็นความต้องการ และสนับสนุนของกลุ่มคนที่ต้องการบุคคลที่จะมานำหรือเป็นตัวแทนในการปฏิบัติตามแนวความคิด หรือตอบสนองของความต้องการของกลุ่ม สำหรับผู้บริหาร หมายถึงบุคคลผู้มีตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่กำหนดนั้น อาจจะโดยการเลือกตั้งหรือการแต่งตั้ง เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การทั่วไป ซึ่งระบุถึงอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ วาระการดำรงตำแหน่ง ขอบเขตความรับผิดชอบ

2. ด้านการยอมรับ (Acceptance) ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ โดยบุคคลหรือกลุ่มคนให้เป็นในทิศทางที่สมาชิกเหล่านั้นเห็นด้วย ผู้นำสามารถตอบสนองของความต้องการของกลุ่มได้โดยทำให้เป็นที่พอใจของกลุ่มคน แต่ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ดำรงฐานะในตำแหน่งอย่างเป็นทางการโดยได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมา ซึ่งอาจได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ได้

3. ด้านสมรรถนะมีขีดความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเหนือผู้อื่น (Competency) หมายถึง ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Expert) และประสบการณ์สูง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มคน ผู้นำมีความสามารถที่เกิดจากตนเอง มีคุณสมบัติส่วนตัวหรือ

คุณลักษณะ (Traits) ที่สามารถนำมาใช้ได้ เช่น มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีความกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเข้มแข็งเด็ดขาดสิ่งเหล่านี้อาจไม่มีในผู้บริหารบางคนก็ได้

4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Relation Skill) นอกจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญแล้ว ผู้นำอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้าง หรือบุคคลอื่นในลักษณะของความไว้วางใจ ความเชื่อถือ การยอมรับจากบุคคลต่าง ๆ แต่ผู้บริหารอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลในลักษณะที่ต่างต่างกันไป เช่น ผู้บริหารอาจไม่รู้จักรัก หรือไม่มีความสัมพันธ์กับพนักงานเลยแต่เป็นผู้ควบคุม ดูแล กำกับผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามต้องการ เป็นผู้กำหนดกฎระเบียบนโยบายต่าง ๆ ให้พนักงานถือปฏิบัติ ซึ่งอาจสร้างความพอใจ หรือไม่พอใจให้แก่พนักงานได้ หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดี จะสร้างความพอใจให้แก่พนักงานได้มากกว่าผู้บริหาร

สรุปคุณสมบัติของผู้นำประกอบไปด้วย คุณสมบัติด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง อย่างเป็นทางการ (Authority) ด้านการยอมรับ (Acceptance) ด้านสมรรถนะ และด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Relation Skill)

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 22-23) ได้สรุปคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำ คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ง่าย

2. มีการศึกษาอบรมดี การศึกษาทำให้เกิดความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ ย่อมทำให้คนนับหน้าถือตาจะพูดอะไรก็มีคนเชื่อฟังและให้ความเคารพนับถือ

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องมีกำลังใจเข้มแข็งเมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใด ๆ ก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จ โดยไม่หวั่นต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน

4. เป็นคนมีเหตุผล คือ มีความสามารถทางด้านเปรียบเทียบและการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล ความสามารถทางด้านเหตุผลนี้พัฒนาได้ยากเพราะต้องมีความสามารถทางภาษา ทักษะและความรู้ทางด้านวิชาการประกอบ

5. มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี ในการปฏิบัติงานจะทำให้ผู้นำสามารถคาดการณ์เกี่ยวกับงานได้ ผู้นำที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติในการตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการ และการวางแผนพร้อมไปด้วย เพื่อจะได้เลือกทางที่ถูกต้องที่สุดในการดำเนินงาน

6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี
7. สามารถเข้าได้กับคนได้ทุกชั้นวรรณะเป็นอย่างดี
8. สุขภาพอนามัยดี
9. มีความสามารถเหนือระดับความสามารถของบุคคลธรรมดา
10. มีความรู้เกี่ยวกับงานทั่ว ๆ ไป
11. มีความสามารถเผชิญปัญหา
12. มีความสามารถคาดการณ์ หรือทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าและหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้

สรุปคุณสมบัติของผู้นำที่ดี ประกอบด้วย มีความเฉลียวฉลาด การศึกษาอบรมดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนมีเหตุผล มีประสบการณ์ในการปกครอง มีชื่อเสียงดี เข้าคนง่าย สุขภาพดี มีความสามารถดี ความรู้เกี่ยวกับงาน สามารถเผชิญปัญหาได้ และสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้

ประคอง รัศมีแก้ว (2551, หน้า 187) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร
2. การครองตนของผู้บริหาร
3. ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร
4. บุคลิกภาพของผู้บริหาร

สรุปคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณได้ ประกอบด้วย ความฉลาดทางอารมณ์ ครองตน ความสามารถในการปฏิบัติงาน และบุคลิกภาพดี

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ด้าน คือ มาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณของวิชาชีพ) ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ จะได้รับความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และศรัทธาจากบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางในการนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้น การจะพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริง จึงต้องทราบเกี่ยวกับความเป็นมาของภาวะผู้นำที่แท้จริง

ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง และองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความเป็นมาของภาวะผู้นำที่แท้จริง

แนวคิดเกี่ยวกับความแท้จริง (Authenticity) มีรากฐานมาจากปรัชญากรีกโบราณ ที่กล่าวว่า การแสดงความเป็นตัวตนที่แท้จริง (To thine own self be true) ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างความจริงแท้ โดยแนวคิดเกี่ยวกับความแท้จริงเกิดขึ้นเมื่อ 80 ปีที่ผ่านมา เป็นการรวมแนวคิด และเป็นกระบวนการที่ได้รับอิทธิพลจากจิตวิทยาในเชิงบวก เช่น ความคิด อารมณ์ ความชอบ ความต้องการ หรือความเชื่อ ดังนั้น ความจริงแท้จึงเกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ อารมณ์ส่วนบุคคล ค่านิยม รวมทั้ง การแสดงออกจากสิ่งที่คิด จากความเชื่อ และปฏิบัติตามสิ่งนั้น

ในช่วงปี 2000 เกิดภาวะวิกฤติเกี่ยวกับภาวะผู้นำในหลายประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยด้วย ทั้งข่าวอื้อฉาวที่เกิดขึ้นกับผู้นำในด้านการเมือง องค์กรธุรกิจ การศึกษาวงการศาสนา รวมทั้ง หน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร ก่อให้เกิดวิกฤติศรัทธาในตัวผู้นำ ความน่าเชื่อถือของผู้นำตกต่ำอย่างที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเมืองและธุรกิจ ความเชื่อมั่นลดลงเป็นอย่างมาก และจากการสำรวจความเห็นในด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้นำในด้านธุรกิจ พบว่า ลดลงถึงร้อยละ 22 โดยเฉพาะจากผลการสำรวจความคิดเห็นประชาชนของ Time/CNN ในปี 2002 พบว่า ประชาชนร้อยละ 71 รู้สึกว่า “CEO มีความซื่อสัตย์และศีลธรรมน้อยกว่าคนทั่วไป” ในการสำรวจทางจิตใจและศีลธรรมของ CEO พบว่า ร้อยละ 72 อยู่ในระดับ “Fair หรือ Poor” และผลสำรวจของ Wall Street Journal Europe พบว่า ผู้ลงทุนชาวยุโรป ร้อยละ 21 เชื่อว่าผู้นำบริษัทมีความซื่อสัตย์

ในช่วงปี 2003 เกิดการขาดธรรมาภิบาลในบริษัทใหญ่ ๆ หลายบริษัทในกลุ่มประเทศตะวันตก จนทำให้บริษัทยักษ์ใหญ่ อย่าง Enron และ WorldCom ถึงกับล้มละลายจากประสบการณ์ด้านลบของผู้บริหารที่ล้มเหลว ทำให้ผู้บริหารสมัยใหม่ได้บทเรียนเกี่ยวกับการหลงติดกับดักโลโซว่าเงินทอง ชื่อเสียง และอำนาจ เรียนรู้อันตรายของการยกให้ผลประโยชน์ส่วนตนสำคัญกว่าประโยชน์ขององค์กร และข้อที่สำคัญที่สุด คือ ได้เรียนรู้การเป็นตัวตนแท้ ๆ คือ หนทางเป็นผู้นำให้ได้ผลและยั่งยืนที่สุด

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ได้เริ่มพัฒนาอย่างจริงจังตั้งแต่ปี 2003 เป็นรูปแบบผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั้งในโลกธุรกิจและการใช้ชีวิตส่วนตัว สำหรับการพัฒนาแนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นเกิดจากนักธุรกิจ ชื่อ Bill George ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ด้านการบริหารจากมหาวิทยาลัย Harvard เป็นประธานบริษัทและ CEO ของ Medtronic

หนึ่งในผู้บุกเบิกแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง โดย Bill George มองเห็นถึงสาเหตุของวิกฤติต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับประเทศและระดับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเมืองหรือด้านเศรษฐกิจ ที่เกิดจากผู้นำขององค์กรนั้น ๆ จึงได้พัฒนาแนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วย คุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ ผู้นำที่แท้จริงจะแสดงให้เห็นถึงการเข้าใจในเป้าหมายของตนเอง (Understanding their Purpose) ประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมอันดีงาม (Practicing solid values) เป็นผู้นำด้วยหัวใจ (Leading with heart) สร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน (Establishing Connected Relationships) และมีวินัยในตนเอง (Demonstrating self-discipline) ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรง Bill George แนะนำบอร์ดบริษัทให้เลือกผู้นำที่มีแท้จริงจากคุณลักษณะ ไม่ควรเลือกจากความ เสน่ห์หา

ในช่วง 50 ปีที่ผ่านมา มีนักวิชาการได้พยายามศึกษาหาคุณลักษณะ วิธีการทำงาน บุคลิกของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ หรือลักษณะของผู้นำที่แท้จริง มีหลักสูตรเกี่ยวกับ ความเป็นผู้นำมากมาย ที่ได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นผู้นำที่หลากหลาย แต่ในความเป็นจริงแล้ว ความเป็นผู้นำเป็นบุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Authentic leadership) และไม่มีใครที่จะ เรียกว่าเป็น Authentic Leader จากการที่พยายามจะเป็นเหมือนคนอื่น ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะเรียนรู้ จากประสบการณ์ของคนอื่น แต่จะไม่ลอกเลียนหรือพยายามที่จะไม่เป็นเหมือนคนอื่น (George, 2007) ความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลเกิดขึ้นจากการสั่งสมประสบการณ์ชีวิต และจากการ ทดสอบชีวิตของตนเองในโลกของความเป็นจริง การเปลี่ยนกรอบชีวิต เข้าใจตัวตน ที่แท้จริงของตัวเอง และค้นหาเป้าหมายของตัวเองและยอมรับตนเอง จึงจะเป็นผู้นำที่มีภาวะ ผู้นำที่แท้จริง ที่เรียกว่า Authentic Leadership

ในปี 2005 การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เริ่มเป็นที่สนใจ และมีการทำวิจัยกันมากขึ้น เช่น Sparrowe (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง จากการเขียนเล่าเรื่องของกลุ่มตัวอย่าง และใช้การตีความเสนอการรับรู้ ที่แตกต่างของภาวะผู้นำ ที่แท้จริง Gardner, Avolio, Luthans, May and Walumbwa (2005) เสนอการพัฒนารูปแบบ ภาวะผู้นำที่แท้จริงรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แท้จริงในองค์กร (Avolio and Gardner, 2005) ได้เสนอการอภิปรายถึงสิ่งแวดล้อมและอิทธิพลขององค์กรที่จะกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง ในที่ประชุมซึ่งจัดโดย Gallup Leadership Institute ที่มหาวิทยาลัย Nebraska-Lincoln

ในปี ค.ศ. 2007 การศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ขยายเข้าสู่อุตสาหกรรม เนื่องจาก เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้จัดการโครงการมีความ จำเป็นที่ต้องมีภาวะผู้นำ และมีพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากเดิม คือ เป็นผู้นำสำหรับคนรุ่นใหม่ ที่เน้นคุณค่าเชิงบวก มีศีลธรรมและจิตใจอยู่ในระดับสูงสุด (Toor and Ofori, 2008)

ในปี ค.ศ.2008 Yammariono, et al. (2008) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงและพฤติกรรมองค์กรเชิงบวก Walumbwa, et al. (2008) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยใช้กรอบแนวคิดของ Ilies, Morgeson and Nahrgang (2005) นอกจากนี้ Walumbwa ยังปรับนิยามและกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตน ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ กระบวนการที่สมดุล มุมมองเชิงจริยธรรมเชิงบวก และกระบวนการควบคุมตนเองภายใน

ภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการศึกษา พบว่า นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความสนใจในการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงทางการศึกษา เช่น Roche M. (2010) ที่ได้ศึกษาการเรียนรู้อาจารย์ที่แท้จริงในประเทศนิวซีแลนด์ โดยใช้หลักการของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการประเมิน Wang and Bird (2011, p. 125 อ้างอิงใน ชีรภัทร กุโลภาส, 2560, หน้า 10) ได้ทำการศึกษา และยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับความไว้วางใจ (Trust) และความยึดมั่นผูกพัน (Engagement) ของครู ส่วนภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการศึกษาไทย ยังมีผู้สนใจในการศึกษาน้อย จากการศึกษาพบงานวิจัยภาวะผู้นำที่แท้จริง ดังนี้ สุชาติณี แสงมุกดา (2554) ได้ศึกษาการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นิรันดร เนตรภักดี (2555) ทำการวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และชีรภัทร กุโลภาส (2556) ได้ทำการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมีการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการ และความยึดมั่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่าน และขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ: การวิจัยแบบผสมวิธี นอกจากนี้ในวงการศึกษานานาชาติให้ความสำคัญกับคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันดีงามของผู้นำทางการศึกษา นักวิชาการ ด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีชื่อเสียงเสนอว่า คุณธรรมและจริยธรรมเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำทางการศึกษาในการนำการเปลี่ยนแปลง เชิงบวกและพัฒนาไปสู่โรงเรียนและระบบการศึกษา (ชีรภัทร กุโลภาส, 2560, หน้า 9)

ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง

Avolio Luthans and (2003) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าเป็นกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำ รวมทั้ง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริบทขององค์กร โดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะต้องมีความตระหนักรู้ในตนเองสูง สามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนช่วยกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป

Avolio and Gardner (2005) ได้นิยามภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ว่า เป็นบุคคลที่มีความลุ่มลึกในวิถีคิดและการประพฤติตน และบุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ถึงความตระหนักในค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ความเข้มแข็ง รวมทั้งตระหนักถึงบริบทในที่ทำงาน มีความมั่นใจ ความหวังดี มีความยืดหยุ่น และเปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม

Walumbwa, et al. (2008) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) หมายถึง แบบแผนของพฤติกรรมของผู้นำในการสร้างจิตวิทยาเชิงบวก และบรรยากาศทางจริยธรรม ในการส่งเสริมความตระหนักรู้ในตนเอง มุมมองเชิงจริยธรรมในตนเอง กระบวนการที่สมดุล และความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ในการทำงานระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิผล

Gardner, Cogliser, Davis, and Dickens (2011) ได้นิยามภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าเป็นการอธิบายความชอบธรรมของผู้นำจากค่านิยมและจริยธรรมพื้นฐานที่แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ผู้นำที่แท้จริงจะเป็นบุคคลที่มีภาพทางบวกเกี่ยวกับความมีมโนทัศน์แห่งตนที่จริงใจ (Truthful Self-Concepts) และเปิดเผย (Openness) เพื่อสร้างความไว้วางใจ (Trust) และสนับสนุนอย่างกระตือรือร้น (Enthusiastic Support) จากผู้ตาม เพื่อผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นของบุคคลหรือกลุ่ม

ประภาพรรณ รักเลี้ยง (ม.ป.ป., หน้า 53) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ซึ่งมีรากเหง้ามาจากปรัชญากรีกโบราณ คือ การแสดงความเป็นตัวตนที่แท้จริง (To thine own self be true) ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะแสดงความเป็นตัวตนที่แท้จริง ขณะที่นำในรูปแบบของความซื่อสัตย์ ความจริงใจ (Genuineness) ความเชื่อถือได้ ความซื่อตรง และความไว้วางใจได้

พลุ เตชะรินทร์ (2555, สื่อออนไลน์) กล่าวถึงภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ว่า ผู้นำที่แท้จริงจะต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน อีกทั้งมีความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้นต่อการบรรลุเป้าหมาย เป็นผู้ที่ปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรและตนเอง มีวินัยในการทำงานให้ความสำคัญกับทั้งงานและคน เป็นผู้ที่น่าทั้งสมองและหัวใจ ต้องรู้จักและเข้าใจในตนเองได้เป็นอย่างดี (Self-Awareness) พร้อมทั้งจะรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น มีการเรียนรู้และพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองจากประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ผ่านมา

ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร (2557, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึงผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ว่าต้องเป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจ ความรัก และความมั่นใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม เพื่อที่เวลาใครได้ทำงานร่วมกับเขาจะได้มอบหัวใจทั้งหมดให้กับการดำเนินการ จิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมจะแผ่กระจายไปทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจ และผลงาน

ที่เยี่ยมยอด เมื่อทีมงานมีความเชื่อถือในผู้นำ เขาจะพร้อมเล่าปัญหาให้ผู้นำทราบ เพราะมั่นใจว่าปัญหาทั้งหลายจะได้รับการแก้ไขแทนที่จะถูกละเลย ผู้นำที่แท้จริงจะอุทิศตนให้กับการทำงาน ความซื่อสัตย์และคงเส้นคงวา มั่นคงกับคุณค่าที่แท้จริงของตนเอง และจะไม่ยอมให้ใครดึงเขาออกไปจากสิ่งที่คิดว่าถูกต้อง เขาเป็นผู้ที่ซื่อตรง มีคุณธรรม มีสติ และมั่นคง แม้ในระหว่างเวลาที่ยุ่งยากมากที่สุด

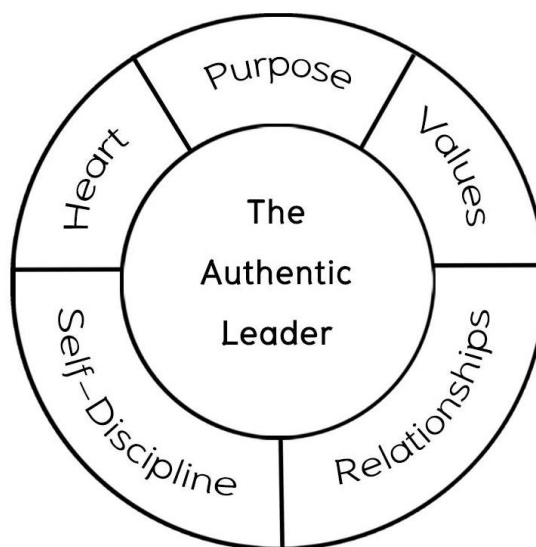
ชัยทวี เสนะวงศ์ (2558, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ว่าเป็นภาวะผู้นำที่แสดงออก สื่อความหมาย ถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง ไม่เสแสร้ง ตั้งแต่แนวคิด ค่านิยม พฤติกรรมที่แสดงออก จึงจะสามารถครองใจคนได้ เมื่อผู้นำที่เป็นของแท้สามารถครองใจสร้างความศรัทธา ต่อทีมงานไม่ว่าจะยากเย็นแสนเข็ญแค่ไหนก็จะสำเร็จลุล่วงไปได้โดยง่าย

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2558, หน้า 135) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ว่าเป็นผู้ที่รู้และเข้าใจตนเอง รับหลักการและปฏิบัติตามค่านิยมทางจริยธรรมระดับสูง อย่างสม่ำเสมอ และให้อำนาจและบันดาลใจผู้อื่นด้วยความเปิดเผยตรงไปตรงมาและแท้จริง การเป็นของแท้ หมายถึง เป็นของจริง อยู่กับความจริงของความเชื่อและค่านิยมของตน และปฏิบัติกรด้วยความจริงของตนเองมากกว่าที่จะเลียนแบบสิ่งที่ผู้อื่นทำ ผู้นำที่แท้จริงบันดาล ความไว้วางใจ และพันธะผูกพัน เพราะว่าเขายอมรับความเห็นที่หลากหลาย ส่งเสริมการร่วมมือร่วมมือ และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้ เติบโต และพัฒนา

โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความตระหนักรู้ในตนเอง รู้จักตนเอง เข้าใจข้อบกพร่องของ มีความน่าเชื่อถือ มีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์ รวมทั้ง ตระหนักถึงบริบทในที่ทำงาน มีความมั่นใจ ความหวังดี มีความยืดหยุ่น และเปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม สามารถนำผู้อื่นและองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ แม้จะเผชิญอุปสรรคที่เกิดขึ้น

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

George B. ได้นำเสนอมิติของผู้นำที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leaders) ซึ่งเป็นลักษณะทางคุณภาพที่ผู้นำต้องพัฒนามีอยู่ 5 ประการดังนี้



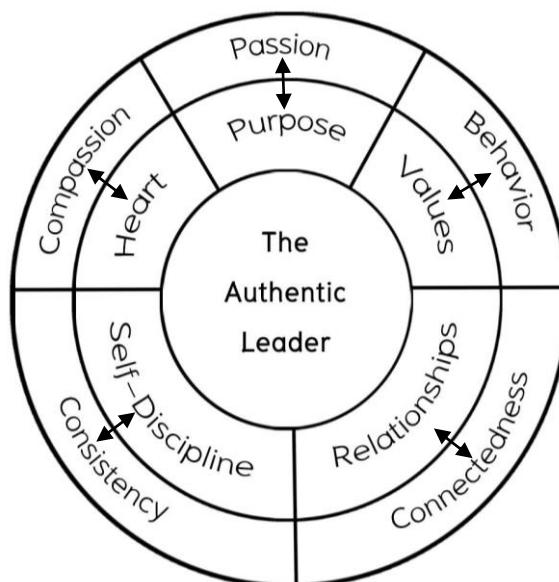
ภาพ 1 มิติของผู้นำที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leadership)

ที่มา: George, 2003, p. 18

จากภาพ 1 มิติของผู้นำที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leadership) สามารถอธิบายมิติทั้ง 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การเข้าใจในเป้าหมายของตนเอง (Understanding their Purpose) ผู้นำที่แท้จริงจะไล่ตามจุดมุ่งหมายของตนเองด้วยความหลงใหล ผู้นำต้องรู้จักจุดมุ่งหมาย เพราะผู้นำที่ปราศจากจุดมุ่งหมายจะง่ายต่อการตกเป็นเหยื่อของความโลภ ชื่อเสียง เงินทอง และความเห็นแก่ตัว ซึ่งผู้นำที่หลงใหลในจุดมุ่งหมายในระดับสูง จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจและพันธะผูกพันกับผู้ตามได้
2. ประพฤติปฏิบัติตนตามค่านิยมอันดีงาม (Practicing Solid Values) ผู้นำที่แท้จริงจะมีค่านิยมและความเชื่อส่วนตัว และอยู่กับความจริงแม้อยู่ภายใต้ความกดดัน ซึ่งเป็นการสร้างความไว้วางใจของผู้นำต่อผู้ตาม
3. การนำด้วยใจ (Leading with Heart) ผู้นำที่แท้จริงจะนำด้วยหัวใจ แม้บางครั้งจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก ผู้นำที่แท้จริงจะยังคงรักษาความเข้าอกเข้าใจผู้อื่น
4. การสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน (Establishing Connected Relationships) ผู้นำที่แท้จริงจะสร้างความสัมพันธ์ทางบวกที่ทำให้ผู้ตามทำในสิ่งที่ดีที่สุด นอกจากนั้น ผู้นำที่แท้จริงยังแวดล้อมไปด้วยคนดี และช่วยเหลือผู้อื่นให้มีความมั่งคั่งและเจริญเติบโต

5. การมีวินัยในตนเอง (Demonstrating self-Discipline) ผู้นำที่แท้จริงจะควบคุมตนเอง และมีวินัยในตนเองในระดับสูง ซึ่งความมีวินัยจะช่วยปกป้องผู้นำจากความเลื่อมต่อการผิดพลาด จริยธรรมกับองค์กรและผู้อื่น และผู้นำที่แท้จริงจะยอมรับผิดอย่างเปิดเผย



ภาพ 2 คุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริง (The Authentic Leader's Characteristics)

ที่มา: George, 2003, p. 36

จากภาพ 2 มิติของผู้นำที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leaders) George ได้อธิบายถึง การพัฒนาคุณภาพของผู้นำที่แท้จริงซึ่งต้องใช้เวลาหลายปีในการฝึกฝน ผ่านประสบการณ์ชีวิต ซึ่งเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด คุณภาพของผู้นำที่แท้จริงในการ พัฒนาต้องย้อนกลับไปคู่มือทั้ง 5 ดังนี้

1. Purpose: Passion (เป้าหมาย: ความหลงใหล) หมายถึง การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง และรักที่จะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จดังที่คาดหวังไว้ ความหลงใหลในเป้าหมาย จะปรากฏเมื่อได้รับแรงจูงใจอย่างสูงจากงาน เพราะว่าความเชื่อในคุณค่าภายใน

2. Value: Behavior (ค่านิยม: พฤติกรรม) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมหรือการทำงานด้วยการเห็นคุณค่าในตนเอง

3. Heart: Compassion (ใจ: ความเห็นอกเห็นใจ) หมายถึง การเป็นผู้นำด้วยใจที่เปี่ยม ด้วยเมตตา ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

4. Relationships: Connectedness (ความสัมพันธ์: การเชื่อมโยง) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ สร้างเครือข่าย สร้างสัมพันธ์ไมตรีกับคนในองค์กรและนอกองค์กร

5. Self-Discipline: Consistency (วินัยในตนเอง: ความสม่ำเสมอ) หมายถึง การบริหารหรือการทำงานด้วยการมีวินัยในตนเองอย่างสม่ำเสมอ

หลังจากนั้น George ได้พัฒนามิติของผู้นำที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leaders) มาเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริง (The Authentic Leader's Characteristics) ซึ่งประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ดังนี้

1. Passion for your purpose มีความรักและมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง ความรักในเป้าหมายจะเป็นแรงกระตุ้นที่ดีให้เราเชื่อว่าตนเองมีคุณค่า และจะพยายามทำด้วยความสามารถอย่างเต็มที่

2. Being true to your values แสดงความเป็นจริงต่อคุณค่าของตนเอง รู้ว่าตนเองมีคุณค่าในตัวอย่างไรและแสดงคุณค่าของตนออกมาอย่างแท้จริง

3. Developing Compassion การพัฒนาความเมตตา หมายถึง ผู้นำต้องมีการนำด้วยหัวใจ และมีความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร

4. Connected Relationships การสร้างสัมพันธ์ภาพ โดยผู้นำที่ดีควรมีการสร้างความสัมพันธ์กับคนในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน เข้าใจคนในองค์กรและสามารถช่วยเหลือ แก้ไขปรับปรุงการทำงานของคนในองค์กรได้

5. Practicing Self-Discipline การมีวินัยในตนเอง ซึ่งผู้นำต้องมีวินัยในตนเองต่อการบริหารจัดการกิจการงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลที่ตั้งเป้าหมายไว้ และทำให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การสร้าง “ผู้นำ” และ “ภาวะความเป็นผู้นำ” ที่เรียกได้ว่าเป็น “ผู้นำแห่งอนาคตที่จะผุดบังเกิด” นั้น จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถพื้นฐานในด้านต่าง ๆ ใน 4 ด้านหลัก (ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์, 2550, สืบออนไลน์) ดังนี้

1. Aspiration ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างพลังแห่งความเพียร (Capacity to Aspire) เพราะการจะทำสิ่งยากและซับซ้อนให้สำเร็จนั้นต้องมีความมุ่งมั่นและเจตนาที่แน่วแน่ในการฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่อนาคตที่ปรารถนาอย่างแรงกล้า ความสามารถนี้สำคัญมากเพราะเปรียบเสมือน “การเติมไฟในตน” ถ้าขาดไฟในตนแล้วการทำงานจะอ่อนพลัง และขาดความมีชีวิตชีวา เป็นกระบวนการเดินทางเข้าไปในตัวตน (Inner Path) ของผู้นำ ค้นหาความหมายของชีวิต และการดำรงชีวิตของตนว่ามีชีวิตเพื่ออะไร และทำให้ได้ค้นพบสิ่งที่ตนเองปรารถนาสูงสุดของความเป็นมนุษย์ Aspiration จึงเป็นเรื่องของศรัทธาในการทำ

สิ่งที่ตั้งถามและสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตัวของเรา เป็นเรื่องสัมมาทิฐิของผู้นำที่ดำเนินรอยตามเส้นทางพระโพธิสัตว์ ผู้นำแห่งอนาคตนอกจากจะต้องค้นพบสิ่งเหล่านี้แล้ว ยังต้องตระหนักต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขปัจจัยที่จะช่วย “พุ่มพัก” ให้ผู้อื่นในฐานะปัจเจก (Individual) และในฐานะกลุ่ม (Collective) ให้มีความสามารถสร้างพลังแห่งความเพียรได้ด้วย

2. Reflective and Generative Conversation ผู้นำต้องมีความสามารถในการ “สนทนาที่ครุ่นคิดพิถีพิถันและสนทนาที่ได้ข้อคิดใหม่ ๆ” (Reflective and Generative Conversation) คานธีเคยพูดประโยคทองว่า “จะเปลี่ยนโลกต้องเปลี่ยนตนเองเสียก่อน” ประวัติศาสตร์นับพันปีได้แสดงตัวอย่างเอง การเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง (Deep Change) ในตัวปัจเจกชนหรือกลุ่มบุคคล เพราะได้ผ่านการสนทนาอย่างลุ่มลึกกับผู้อื่น (กัลยาณมิตรหรือครู) ทำให้เกิดการมองเห็น (Insight) และเกิดปัญญา (Wisdom) ทักษะของการสร้างคุณภาพแห่งการปฏิสัมพันธ์ (Quality of Interaction) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในโลกเครือข่าย เพราะสถานะผู้นำต้องสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และสร้างความรู้ที่นำไปปฏิบัติได้จริง คุณภาพแห่งการปฏิสัมพันธ์จะทำให้เกิดพลังทวีคูณ (Synergy) จากความหลากหลายของมนุษย์และวัฒนธรรมได้

3. Understanding Complexity ความสามารถพื้นฐานที่สำคัญในโลกเป็นระบบที่ไม่มีเสถียรภาพ พลิกผันได้ง่ายและสลับซับซ้อน ก็คือ มีหลักคิดและทักษะในการเข้าใจระบบซับซ้อนและความซับซ้อน (Understanding Complexity) เรื่องราวและเหตุการณ์ต่าง ๆ ในโลกที่มีผลกระทบบานปลาย มักจะมาจากการคิดว่าตนเองเก่ง แล้วพยายามลงมือแก้ไข ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ตนเอง ไม่ปรารถนา (Unintended Consequence)

4. Learning from the Future ความสามารถสุดท้ายของผู้นำแห่งอนาคต คือความสามารถในการเรียนรู้จากอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น (Becoming) การเรียนรู้ที่ผ่านมาเป็นการเรียนรู้ที่สรุปบทเรียนจากอดีตมาถึงปัจจุบัน แล้วพัฒนาขึ้นมาเป็นความรู้ที่เป็นเสมือนแผนที่นำทาง (Road Map) ของการปฏิบัติในอนาคต ในโลกยุคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงยังดำเนินไปช้าหรือค่อนข้างช้า การนำความรู้จากอดีตมาปรับใช้อนาคตจึงเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ ครั้นโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัลสินค้ามัก “ตก รุ่น” เร็วและความรู้ก็ “ตก รุ่น” ได้เช่นกัน โลกในศตวรรษที่ 21 นั้นอันตรายและโอกาสจะอยู่ติดกันมาก การจะ “ปั้นแต่ง” อนาคตที่ปรารถนาเรียกร้องให้ผู้นำต้องมีการพัฒนา “อินทรีย์พิเศษ” ภายในตน เกิดมีญาณทัศนะหรือญาณปัญญา (Intuition) สัมผัสต่อสิ่งที่กำลังจะ “ผุดบังเกิด” (Emergence) แล้วทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริง ๆ

องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง

องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) มีดังต่อไปนี้

George (2003) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) การควบคุมตนเองในทางบวก (Positive Self-Regulation) ความสามารถทางจิตวิทยาในเชิงบวก (Positive Psychological) และการพัฒนาตนเองในเชิงบวก (Positive Self-Development)

Kernis (2003) ได้จัดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) การประมวลผลข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตนเองอย่างเป็นกลางหรือความยุติธรรม (Unbiased Processing of Self-Relevant Information) การกระทำที่แท้จริง (Authentic Action) และความสัมพันธ์ที่แท้จริง (Authentic Relation)

Avolio and Luthans (2003) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยใช้ องค์ประกอบในการศึกษา 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) การควบคุมตนเองในทางบวก (Positive Self-Regulation) จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological) และการพัฒนาตนเองในเชิงบวก (Positive Self-Development)

Avolio and Gardner (2005) ได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) การควบคุมตนเอง (Self-Regulation) มุมมองศีลธรรมในเชิงบวก (Positive Moral Perspective) ทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Capital) และกระบวนการ/พฤติกรรม (Processes/Behaviors)

Ilies, et al. (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยการศึกษาความเข้าใจ จากผู้นำและผู้ตาม ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) การประมวลผลที่เป็นกลาง (Unbiased Processing) การกระทำ/พฤติกรรมที่แท้จริง (Authentic Behavior/Acting) และแนวทางเชิงสัมพันธ์ (Relational Orientation)

Shamir and Eilam (2005) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง จากเรื่องราวชีวิต (Life-Stories) บนพื้นฐานแนวความคิดของตนเอง (Self-Concept) ประกอบไปด้วยความรู้ของตนเอง (Self-Knowledge) ความชัดเจนของแนวคิดตนเอง (Self-Concept Clarity) ความสอดคล้องในตนเอง (Self-Concordance) และความผสมผสานบทบาทของบุคคล

Sparrowe (2005) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง จากการบรรยายเล่าเรื่อง ของตนเอง ในหัวข้อเรื่อง Authentic Leadership and the Narrative Self โดยนำเสนอทฤษฎี

ภาวะผู้นำสมัยใหม่ และการปฏิบัติที่อธิบายความแท้จริงของความสัมพันธ์ของค่านิยมพื้นฐานในการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) และเป้าหมายของตนเอง ผลจากการกระตุ้นภาวะผู้นำสู่ค่านิยมและพฤติกรรมของผู้นำ

Sparrowe ได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ไว้ดังนี้

1. ความสำคัญอันดับแรก คือ การตระหนักรู้ในตน (The Primacy of Self Awareness) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับค่านิยม เป้าหมาย การพูด หรือจิตวิทยาเชิงบวก

2. อุปนิสัยความอดทนของตนที่แท้จริง (The Enduring Nature of the True Self) อุปนิสัยสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปตามสิ่งแวดล้อมด้านคนที่แตกต่างกัน ด้านวัฒนธรรมและบริบทที่ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลง

3. การควบคุมตนเองและความมั่นคง (Self-Regulation and Consistency) การควบคุมตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำที่แท้จริง เช่น การควบคุมตนเองเป็นกระบวนการที่ทำให้พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่แท้จริงสอดคล้องกับการตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness)

4. ความถูกต้องและความเป็นผู้นำในเชิงบวกหรือเชิงศีลธรรม (Authenticity and Positive or Moral Leadership)

Avolio and Luthans (2006) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตน (Self-Awareness) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) ความยุติธรรม (Balanced Processing) และคุณธรรม/จริยธรรม (moral/ethical)

Walumbwa, et al. (2008) ได้เสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตน (Self-Awareness) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) กระบวนการที่สมดุล (Balanced Processing) และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized Moral Perspective)

Wong (2008) ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relation Transparency) ความยุติธรรม (Balance Processing) พฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Ethical Behavior) และความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness)

Northouse (2010, pp. 205-240) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective) ความยุติธรรม (Balance Processing) และความโปร่งใส (Transparency)

Gardner, Coglisser, Davis, and Dickens (2011) ได้กล่าวถึง ลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงว่า เป็นบุคคลที่มีแนวคิดของตนเองที่แท้จริง (Truthful Self-Concepts) เปิดเผย (Openness) นำไว้วางใจ (Trust) และมีการสนับสนุนอย่างกระตือรือร้น (Enthusiastic Support) จากผู้ตาม

สุธาสิณี แสงมุกดา (2554, หน้า 198) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (Internalization Moral Perspective) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relation Transparency) และการเรียนรู้จากอนาคต (Learning from the Future)

นิรันดร์ เนตรภักดี (2555, หน้า 34) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความยุติธรรม (Balance Processing) และมุมมองเชิงจริยธรรม (Ethical Perspective) ความโปร่งใส (Transparency)

ธีรภัทร กุโลภาส (2556, หน้า 15) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบผู้นำที่แท้จริงซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) กระบวนการที่สมดุล (Balanced Processing) และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนเอง (Internalized Moral Perspective)

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 312) ได้สรุปลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงประกอบไปด้วย มีความมั่นคงทางการกระทำ คำพูด และค่านิยม มีความตระหนักรู้ในตนเอง มีความซื่อสัตย์ มีความเมตตากรุณา ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ มองโลกในแง่ดี มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2557, หน้า 141-145) กล่าวถึง องค์ประกอบผู้นำที่แท้จริง ดังนี้

1. มีทัศนคติและเจตคติที่ดีต่อผู้อื่น คือ การเอาใจใส่ดูแล พุ่มพัก และให้โอกาสที่จะช่วยผู้อื่น ผู้นำต้องมองโลกในแง่บวก มีเมตตา ช่วยฝึกฝนและพัฒนาคนในองค์กร

2. มีจริยธรรมขั้นพื้นฐาน คือ ผู้นำต้องมีจริยธรรม มีความกล้าหาญ ซื่อสัตย์ เพราะจริยธรรมของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและไว้วางใจ

3. มีการเปลี่ยนแปลงภายใน คือ การเปลี่ยนแปลงมโนทัศน์กระบวนการทัศน์ สู่การมองเป็นองค์รวม คือ เห็นว่าทุกสรรพสิ่งล้วนมีชีวิตและจักรวาลมีวิวัฒนาการตลกลอด

4. ฟื้นตัวเองให้ได้ (self-awareness) คือ มีสติรู้ตัวว่าเกิดอะไรขึ้น ต้องค้นให้พบว่าเราชอบอะไร มีจิตแบบไหน เนื่องจากทุกวันนี้คนเราจะอยู่กับสิ่งเร้ามาก ทำให้เราตอบสนองกับสิ่งเร้าภายนอกอยู่ตลอดเวลา บทบาทของผู้นำระดับองค์กร ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามมีสติ

5. สปิริตของทีม คือ ในการทำงานขององค์กร ต้องทำงานเป็นทีมอย่างมีสปิริต สปิริตเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำในทีมที่จะสร้างสปิริตขึ้นมา สร้างความฝันด้วยกัน

สรุป องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วยด้วยมีทัศนคติและเจตคติที่ดี ต่อผู้อื่น มีจริยธรรมขั้นพื้นฐาน มีการเปลี่ยนแปลงภายใน ความตระหนักรู้ และสปิริตของทีม

สุภาพ ลิขพันธ์ (2557, หน้า 30-31) ได้นิยามเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับองค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความยุติธรรม (Balanced Processing) มุมมองเชิงจริยธรรม (Ethical Perspective) และความโปร่งใส (Transparency)

ธีรัญญ์ ไพโรจน์อังสุธร (2559, สื่อบนออนไลน์) ได้สรุปภาวะผู้นำที่จริงแท้ ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่ ตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความโปร่งใสในความสัมพันธ์ (Relational Transparency) ดำเนินการอย่างสมดุล (Balanced Processing) และมีคุณธรรมประจำใจ (Internalized Moral Perspective)

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของจำนวน 19 คน ได้แก่ Gardner, Coglisier, Davis and Dickens, 2011; Northouse, 2010; Walumbwa, et al., 2008; Wong, 2008; Avolio and Luthans, 2006; Shamir and Eilam, 2005; Sparrow, 2005; Ilies et al., 2005; Avolio and Gardner, 2005; George, 2003; Kemis, 2003; Avolio and Luthans, 2003; สุชาสินี แสงมุกดา, 2554; นิรันดร์ เนตรภักดี, 2555; ธีรภัทร กุโลภาส, 2556; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556; ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์, 2557; สุภาพ ลิขพันธ์, 2557; ธีรัญญ์ ไพโรจน์อังสุธร, 2559, สื่อบนออนไลน์ ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงตามทฤษฎี ดังตาราง 1

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง เห็นได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำอย่างแท้จริงตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ได้สังเคราะห์ขึ้น 9 องค์ประกอบ และมีความถี่สูงสุด 19 สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ในกลุ่มที่สูง คือ ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบจำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ความยุติธรรม (Justice) ความโปร่งใส(Transparency) และการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking) ใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ซึ่งแสดงเป็นโมเดลดังนี้



ภาพ 3 โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง

นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริงจากนักวิชาการ และงานวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริงมี 5 ด้าน คือ ความตระหนักรู้ในตนเอง มุมมองเชิงจริยธรรม ความยุติธรรม ความโปร่งใส และการมองโลกในเชิงบวก ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอรายละเอียดของแต่ละประเด็นเพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้แต่ละองค์ประกอบต่อไป ดังนี้

1. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

Walumbwa, et al. (2008) ได้ให้ความหมายของความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การแสดงออกถึงความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ในโลกและเข้าใจว่าสิ่งนั้นมีผลกระทบต่อตนเองอย่างไร รวมทั้งการเข้าใจในจุดแข็ง จุดอ่อนของตน รวมถึงความเข้าใจในตนเองผ่านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น และการรับรู้ถึงอิทธิพลของตนที่มีต่อผู้อื่น

Northouse (2010, pp. 205–240) ได้ให้ความหมายของความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การเข้าใจจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง รวมไปถึงการสะท้อนค่านิยมหลักในตัวเอง อัตลักษณ์ อารมณ์ แรงจูงใจและเป้าหมาย ซึ่งถูกนำมายึดเข้าตัวตัวตนจริง ๆ การตระหนักและใส่ใจในความรู้สึกของตัวเอง

วิทยากร เชียงกุล (2547, หน้า 90–91) ได้กล่าวถึง การตระหนักรู้ในตนเอง ประกอบด้วย การตระหนักในอารมณ์ ค่านิยมและการเรียกร้องของตนเอง เพื่อใช้นำทางการตัดสินใจ การรู้จักประเมินตนเองอย่างแม่นยำ รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง การรู้ว่าตนเองมีคุณค่าและความสามารถอย่างไร

สุชาติณี แสงมุกดา (2554, หน้า 198) ได้ให้ความหมายของการตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การเข้าใจวิธีการที่ตนเองมีความหมายต่อโลกและผู้อื่น เข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อน รวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเองและผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น

นิรันดร์ เนตรภักดี (2555, หน้า 34) ได้ให้ความหมายของความตระหนักรู้ในตนเอง (self-Awareness) หมายถึง การรับรู้และเข้าใจถึงความรู้สึกและความคิด อารมณ์และความต้องการของตนเอง มีสติรู้เท่าทันความคิดความรู้สึกของตนเอง และสามารถประเมินจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง สามารถแยกแยะผลดีผลเสียในการปฏิบัติงาน และมีความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตน

รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 312) ได้กล่าวว่า ความตระหนักรู้ในตนเองของภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำที่รู้จักตนเองเป็นอย่างดีและรู้ว่าพวกเขาเชื่อในอะไร และมีการยอมรับตนเองในระดับสูง

ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2557, หน้า 141-145) พัฒนาตัวเองให้ได้ (Self-Awareness) หรือความตระหนักรู้ในตนเอง คือ การมีสติรู้ตัวว่าเกิดอะไรขึ้น ต้องค้นให้พบว่า เราชอบอะไร มีจิตแบบไหน เนื่องจากทุกวันนี้คนเราจะอยู่กับสิ่งเร้ามาก ทำให้เราตอบสนองกับสิ่งเร้าภายนอกอยู่ตลอดเวลา บทบาทของผู้นำระดับองค์กร ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ตามมีสติ

สุภาพ สีชาพันธ์ (2557, หน้า 30-31) ได้ให้ความหมายของความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การรู้เท่าทันอารมณ์ สาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้น ๆ และผลที่จะตามมา ความสามารถด้านการประเมินตนเองได้ถูกต้อง ตามความเป็นจริง รู้จุดเด่นจุดด้อยของตน และความสามารถด้านความมั่นใจในตนเอง มั่นใจในความสามารถ คุณค่าของตนเอง

ธีรบุญญ์ ไพโรจน์อังสุธร (2559, สื่อออนไลน์) ได้ให้ความหมายของความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) หมายถึง การรู้คุณค่าของตัวเอง ยอมรับข้อจำกัดของตนเอง ผ่านประสบการณ์ชีวิตจริง หรือการเรียนรู้แบบผ่านประสบการณ์ตรง (Experiential Learning) จนมีความเชื่อจากกันบึงว่าปัญหา คือ ขุมทรัพย์แห่งปัญญาจริง ๆ มีเป้าหมายของชีวิต (Life Purpose) เห็นภาพอนาคต (Personal Vision) ไม่ปล่อยชีวิตให้ไหลไปตามยถากรรม (Defensive Mechanisms) สามารถนำพาตัวเองเข้าสู่สภาวะสมดุล (Flow) เกิดความสมดุลระหว่างความกระตือรือร้น (Energy) และ ความผ่อนคลาย (Relax) มีความมุ่งมั่นในชีวิต (Creative Tension) ที่จะนำพาตัวเองไปสู่เป้าหมายชีวิต (Life Purpose) เปิดใจกว้าง รับรู้ข้อมูลได้อย่างสดใหม่ (Beginner's Mind) พร้อมสร้างสรรค์ ไม่ยึดติดในกรอบความคิดเดิม ๆ (Mental Model) สามารถเคลื่อนย้ายตัวตน แปรเปลี่ยนบุคลิกภาพของตัวเองได้อย่างเหมาะสมเท่าทันตามห้วงขณะเวลา (The Art of Power)

สรุปนิยามความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีสติ รู้เท่าทันความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเอง มีการรับรู้และเข้าใจจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ยอมรับตนเอง ประเมินตนเองได้ถูกต้องตามความเป็นจริง แยกแยะผลดีผลเสียในการปฏิบัติงาน มั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตนเอง

2. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านความยุติธรรม (Justice)

Walumbwa, et al. (2008) ได้ให้ความหมายของกระบวนการที่สมดุล (Balanced Processing) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างไม่มีอคติ ก่อนตัดสินใจสรุป รวมถึง การยอมรับการแสดงความคิดเห็นที่ท้าทายต่อจุดยืนที่มั่นคงของตน

Northouse (2010, pp. 205–240) ได้ให้ความหมายของความยุติธรรม (Balance Processing) หมายถึง การแสดงการรับรู้ถึงความเสมอภาคในการดูแลบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นการรับรู้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์เฉพาะของแต่ละบุคคล

สุธาสิณี แสงมุกดา (2554, หน้า 198) ได้ให้ความหมายของกระบวนการที่สมดุล (Balanced Processing) หมายถึง การขอความเห็นที่แตกต่างและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนตัดสินใจ

นิรันดร์ เนตรภักดี (2555, หน้า 34) ได้ให้ความหมายของความยุติธรรม (Balance Processing) หมายถึง การสำรวจข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ไม่ลำเอียง มีอคติ เข้าข้าง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มีความตรงไปตรงมา ไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือนข้อมูล และตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่จริง

สุภาพ ลิขพันธ์ (2557, หน้า 30–31) ได้ให้ความหมายของความยุติธรรม (Balanced Processing) หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ไม่เอนเอียง เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ปฏิเสธบิดเบือนข้อมูล มีความตรงไปตรงมา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นก่อนการตัดสินใจ

ธีรบุญ โปโรจน์อังสุธร (2559, สื่อออนไลน์) ได้ให้ความหมายของความยุติธรรม (Balanced Processing) หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านก่อนตัดสินใจ อย่างน้อยในด้านตรงข้าม อีกข้อหนึ่งด้วยเสมอ เป็นผู้มองการณ์ไกล เฉลิมฉลองระหว่างทางเสมอ แต่ก็ไม่หยุดแช่อยู่ที่เป้าหมายระยะสั้น มองภาพรวม รู้ทันสถานการณ์ปัจจุบัน ไวต่อปัญหา (Conflict Detection) พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ตัดสินใจได้ทันเวลา มองเห็นจุดเด่นของผู้อื่นให้คำแนะนำเชิงบวก มีทักษะการโค้ช ให้เกียรติผู้อื่น ไม่ยกตนข่มท่าน ให้ทีมงานมีส่วนร่วม (Engagement), รู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) จนถึงมีอำนาจตัดสินใจได้เอง (Authority) บนเส้นทางบรรลุเป้าหมายการงาน ยังสามารถสร้างบรรยากาศความรัก (Loyalty) ให้เกิดมีต่อองค์กรได้ ผู้นำที่จริงแท้ ไม่ใช้การประเมิณผลเพื่อควบคุมผู้อื่น ไม่แสดงท่าทีว่าเหนือกว่าใคร แต่จะลดตัวลงต่ำ แล้วสร้างผู้นำแทนตน ตั้งพื้นมหาสมุทรที่ลดตัวลงต่ำ เพื่อรองรับสายน้ำให้ไหลมารวมตัวกันได้ สรุปว่า เรื่องงานก็ได้ผล เรื่องคนก็สำเร็จ ผู้นำที่จริงแท้สามารถนำพาองค์กรให้เกิดการพัฒนาแบบองค์รวม (Holistic) บรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน (Sustainable) ทั้งในด้านการงาน สังคม และ สิ่งแวดล้อม

สรุปนิยามของความยุติธรรม (Justice) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล ใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ประกอบการตัดสินใจ ไม่อคติ ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ตรงไปตรงมา ไม่ปฏิเสธหรือปิดเบือนข้อมูล มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง

3. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective)

Walumbwa, et al (2008) ได้ให้ความหมายของมุมมองเชิงจริยธรรมภายใน (Internalized Moral Perspective) หมายถึง การควบคุมตนเองจากภายใน ซึ่งเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างแบบแผนที่ใช้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ และค่านิยมภายในกับความกดดันจากปัจจัยภายนอก ส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมภายในตนเอง

Northouse (2010, pp. 205–240) ได้ให้ความหมายของมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective) หมายถึง กระบวนการกำกับตนเองด้านจริยธรรม และค่านิยมจากภายใน เพื่อเป็นการแสดงออกของพฤติกรรมแทนการใช้แรงกดดันจากภายนอก ผู้นำที่แท้จริงที่มีมุมมองเชิงจริยธรรมการกระทำจะต้องสอดคล้องกับความเชื่อและจริยธรรมที่แสดงออก

สุชาลีณี แสงมุกดา (2554, หน้า 198) ได้ให้ความหมายของการมีกฎเกณฑ์ ศีลธรรมของตนเอง (Internalization Moral Perspective) หมายถึง การมีระเบียบ กฎเกณฑ์ ด้านศีลธรรมและค่านิยมของตนเอง พร้อมทั้งใช้ในการตัดสินใจและประพฤติปฏิบัติ

นิรันดร์ เนตรภักดี (2555, หน้า 34) ได้ให้ความหมายของมุมมองเชิงจริยธรรม (Ethical Perspective) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ไปสู่ความสำเร็จ มีความเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร มีการบริหารจัดการได้อย่างมีคุณภาพ มีความซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น และประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน

สุภาพ สีชาพันธ์ (2557, หน้า 30–31) ได้ให้ความหมายของมุมมองเชิงจริยธรรม (Ethical perspective) หมายถึง การแสดงออกด้านทัศนคติ แนวคิด ความเชื่อ ค่านิยมอันดีงามในสังคม สามารถตัดสินใจในการกระทำด้วยตนเอง รู้จักควบคุมตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนและแสดงออกในการเป็นแบบอย่างที่ดีทางจริยธรรม

ธีรบุญ ไพบโรจน์อังสุธร (2559, สื่อออนไลน์) ได้ให้ความหมายของคุณธรรมประจำใจ (Internalized Moral Perspective) ว่าผู้นำที่จริงแท้ มีคุณธรรมที่หลอมรวมอยู่ภายใน สามารถต้านทานแรงกดดันจากภายนอกได้ ไม่ใช่เพียงกระทำตามกฎหมาย แต่มีเนื้อแท้แห่งความซื่อสัตย์ (Integrity) อยู่ภายในตนเอง มีความสม่ำเสมอ (Consistency) นิ่งในใจผู้คน ผู้นำที่จริงแท้ทำเพื่อส่วนรวม เป็นวีรบุรุษในยามวิกฤติ ดูแลผู้คนแบบรอบด้าน สร้างสมดุลชีวิต

ให้ทีมงาน เช่น จัดวันหยุดให้ทีมงานตรงกับคนในครอบครัว ไม่ใช้งานคนเก่งจนหมดสภาพ ผู้นำที่จริงแท้จะถูกหล่อหลอมจากประสบการณ์ชีวิตจริง หรือการเรียนรู้แบบผ่านประสบการณ์ตรง (Experiential Learning) มั่นคง ยืนหยัดเป็นกำลังใจให้ผู้อื่นได้ ด้วยความมั่นคงจากภายใน และความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ ผู้นำที่จริงแท้จึงสามารถนำพาให้องค์กรเกิดความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

สรุปนิยามของมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective) พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมุ่งมั่น ที่จะทำงานให้ไปสู่ความสำเร็จ บริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความกล้าหาญ มีความซื่อสัตย์ อดทนอดกลั้น เอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

4. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านความโปร่งใส (Transparency)

Walumbwa, et al. (2008) ได้ให้ความหมายของความโปร่งใส เชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่แท้จริงของตนเองต่อผู้อื่น ไม่ปลอมแปลง หรือปิดเบือนตนเอง โดยพฤติกรรมที่แสดงออกจะเสริมสร้างความไว้วางใจในการเปิดเผยข้อมูล การแสดงความคิดและความรู้สึก และลดการแสดงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม

Northouse (2010, pp. 205-240) ได้ให้ความหมายของความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การเปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อการแสดงออกของตนเองต่อผู้อื่น ซึ่งเกิดจากการแบ่งปัน ความรู้สึกที่แท้จริง แรงจูงใจ และสิ่งที่ชอบต่อกันด้วยความเหมาะสม

เอกชัย กี่สุขพันธ์, ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา และสุกัญญา ทองนาถ (2553, หน้า 47) ได้ให้ความหมายของความโปร่งใส หมายถึง การตัดสินใจและการดำเนินการต่าง ๆ อยู่บนกฎระเบียบชัดเจน การดำเนินงานของรัฐบาลในด้านนโยบายต่าง ๆ นั้น สาธารณะชนสามารถรับทราบ และมีความมั่นใจได้ว่า การดำเนินงานของรัฐบาลนั้นมาจากความตั้งใจในการดำเนินงานเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย

สุธาสิณี แสงมุกดา (2554, หน้า 198) ได้ให้ความหมายของความโปร่งใส เชิงสัมพันธ์ (Relation Transparency) หมายถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ แบ่งปันสารสนเทศ ความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง

นิรันดร์ เนตรภักดี (2555, หน้า 34) ได้ให้ความหมายของความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์อันดี รวมทั้งการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย ใจจริง ส่งเสริมการมีส่วนร่วม พร้อมรับการตรวจสอบ และเปิดกว้างถึงบุคลิกลักษณะของตนเอง

สุภาพ ลิขพันธ์ (2557, หน้า 30-31) ได้ให้ความหมายของความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์อันดี รวมทั้ง การสื่อสารกันอย่างเปิดเผย จริงใจ ใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งด้านอารมณ์ ความคิด มุมมอง และความรู้สึก

ธีรบุญ โปโรจน์อังสุธร (2559, สื่อออนไลน์) ได้ให้ความหมายของความโปร่งใส ในความสัมพันธ์ (Relational Transparency) ว่าผู้นำที่จริงแท้ ยืนอยู่ข้างทุกคนไม่ใช่เพียงยืนอยู่ข้างคนหมู่มาก ผู้นำที่จริงแท้จะสื่อสารด้วยความซื่อตรงจากใจ มีทักษะการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) สร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ที่เท่าเทียม เห็นคุณค่าในทุกคน เห็นทุกคนเป็นผู้นำ (Collective Leadership) ไม่คิดว่าตัวเองสมบูรณ์แบบ สามารถพูดคุยใกล้ชิด เปิดใจกับทีมงานได้ โดยปราศจากการตัดสิน อคติ และความกลัว ร่วมแบ่งปันความรู้สึก มีวิสัยทัศน์ ร่วมกันกับทีมงาน (Shared Vision) สร้างวัฒนธรรมในการรับฟังเสียงชี้แนะ (Feedback) ซึ่งกันและกันได้ ให้อภัยได้ ให้ออกมาเป็น หลอมรวมจิตใจทีมงานเป็นหนึ่งเดียวกัน (Oneness) ผู้นำที่จริงแท้ยังคงมีความอ่อนโยนต่อผู้น้อย และอ่อนน้อมต่อผู้ใหญ่ มีภาษากาย (Nonverbal Communication) ที่มีพลังงานที่เป็นมิตร มีสัมพันธ์ภาพแบบใจสู่ใจ ใส่ใจก่อนเริ่มต้นสื่อสาร เมื่อใจถึงก็ไม่ต้องฟังยุทธศาสตร์ใด ๆ

สรุปนิยามความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์อันดี มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีความจริงใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วม พร้อมรับการตรวจสอบ และเปิดเผยถึงบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเอง

5. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking)

Baughman (1974, p. 16) ให้ความหมายของการคิดในเชิงบวกว่าเป็นการคิดในแง่ดี และเป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นหนทางนำไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองและประสบความสำเร็จ ทำให้สามารถปรับตัว และอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

Seligman (2002) ได้กล่าวถึงจิตวิทยาเชิงบวกว่า หมายถึง การพัฒนาในด้านคุณค่า สติตื่นรู้ การมองโลกในแง่ดี การมีความหวัง และความสุข

White (2007) ได้ให้ความหมายทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก หมายถึง การนับถือตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความหวัง ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ มีอารมณ์ทั้งด้านบวก และด้านลบ

นิรันดร์ เนตรภักดี (2555, หน้า 75) ได้ให้นิยามการมองโลกในแง่ดีว่าเป็นการมองสถานการณ์ด้วยมุมมองด้านบวก และมีความคาดหวังในบางสิ่งบางอย่างที่จะเกิดขึ้น

ในอนาคตว่าเป็นสิ่งที่ดี และมองความล้มเหลวเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเราสามารถที่จะเอาชนะได้

ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2557, หน้า 141-145) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้หน้าที่แท้จริง ต้องมีทัศนคติและเจตคติที่ดีต่อผู้อื่น คือ การเอาใจใส่ดูแล พุ่มพัก และให้โอกาสที่จะช่วยผู้อื่น ผู้นำต้องมองโลกในแง่บวก มีเมตตา ช่วยฝึกฝนและพัฒนาคนในองค์กร

สรุปนิยามของการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking) พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติและเจตคติที่ดีต่อผู้อื่น มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความยืดหยุ่น การเอาใจใส่ดูแล พุ่มพัก ให้โอกาสที่จะช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น และมีเมตตา

ตาราง 2 แสดงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ความตระหนักรู้ ในตนเอง (Self-Wareness)	<p>พฤติกรรมการแสดงออกของ ผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีสติ รู้เท่าทัน ความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเอง มีการรับรู้และเข้าใจจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ยอมรับตนเอง ประเมินตนเองได้ถูกต้อง ตามความเป็นจริง แยกแยะผลดีผลเสียในการ ปฏิบัติงาน มั่นใจในคุณค่าและความสามารถ ของตนเอง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีสติ 2. รู้เท่าทันความรู้สึก ความคิดและอารมณ์ ของตนเอง 3. รับรู้และเข้าใจจุดเด่น จุดด้อย ของตนเอง 4. ยอมรับตนเอง 5. ประเมินตนเอง ได้ถูกต้องตาม ความเป็นจริง 6. การแยกแยะผลดี ผลเสียในการปฏิบัติงาน 7. มีความมั่นใจ ในคุณค่าและ ความสามารถ ของตนเอง

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ความยุติธรรม (Justice)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสำรวจและ วิเคราะห์ข้อมูล ใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ประกอบการตัดสินใจ ไม่อคติ ไม่ลำเอียง เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ตรงไปตรงมา ไม่ปฏิเสธ หรือบิดเบือนข้อมูล มีการตัดสินใจบนพื้นฐาน ของข้อมูลที่เป็นจริง	1. การสำรวจข้อมูล 2. วิเคราะห์ข้อมูล 3. ใช้แหล่งข้อมูลที่ ที่หลากหลาย 4. ไม่อคติ 5. ไม่ลำเอียง 6. มีความตรงไปตรงมา 7. ไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือน ข้อมูล 8. ตัดสินใจบนพื้นฐาน ของความเป็นจริง
มุมมอง เชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้ไปสู่ความสำเร็จ บริหารจัดการองค์กรได้ อย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความ กล้าหาญ มีความซื่อสัตย์ อดทนอดกลั้น เอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร และ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	1. มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ 2. บริหารจัดการอย่าง มีคุณภาพ 3. มีคุณธรรม จริยธรรม 4. มีความกล้าหาญ 5. มีความซื่อสัตย์ 6. อดทนอดกลั้น 7. เอาใจใส่ 8. เป็นแบบอย่างที่ดี
ความโปร่งใส (Transparency)	พฤติกรรมการแสดงออกของ ผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสร้าง ความสัมพันธ์อันดี มีการสื่อสารกัน อย่างเปิดเผย มีความจริงใจ รับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น ส่งเสริมการมีส่วนร่วม พร้อมรับ การตรวจสอบ และเปิดเผยถึงบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเอง	1. การสร้างความสัมพันธ์ อันดี 2. สื่อสารอย่างเปิดเผย 3. จริงใจ 4. รับฟังความคิดเห็น 5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วม 6. ตรวจสอบได้ 7. เปิดเผยความเป็นตัวตน ของตนเอง

ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
การมองโลก ในเชิงบวก (Positive Thinking)	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมองโลก ในแง่ดี มีทัศนคติและเจตคติที่ดีต่อผู้อื่น มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความยืดหยุ่น การเอาใจใส่ดูแล พุ่มพัก ให้โอกาส ที่จะช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น และมีเมตตา	1. มองโลกในแง่ดี 2. มีทัศนคติที่ดี 3. มีเจตคติที่ดี 4. เอาใจใส่ดูแล พุ่มพัก 5. มีความฉลาดทางอารมณ์ 6. มีความยืดหยุ่น 7. ให้โอกาสที่จะช่วยเหลือ ผู้อื่น 8. มีเมตตา

แนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิด ทฤษฎี ของภาวะผู้นำที่แท้จริง จำเป็นต้องทราบหลักการและแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ กระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำ และปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หลักการและแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญทางการบริหารงานในองค์กร ด้วยได้รับการพิจารณาแล้วว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพที่เหมาะสมในการเป็นผู้นำ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยเฉพาะการพัฒนาจากภายในซึ่งเป็นการพัฒนาที่ทำให้เกิดความยั่งยืนสำหรับผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ดังที่ เนตรวิมล ภาววิราช (2556, หน้า 196-197) ได้กล่าวว่า การพัฒนาคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำ จะทำให้ได้รับการยอมรับจากสมาชิก นอกจากความรู้ความสามารถ คุณสมบัติเฉพาะตัวบางประการเป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้บุคคลได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย เป็นผู้มีคุณธรรม ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติปฏิบัติตนอยู่ภายใต้คุณธรรมความดีตามบรรทัดฐานของสังคม เป็นผู้มีคุณยุดิธรรม ผู้นำที่มีความยุติธรรมจะทำให้ผู้นำรักษาความเป็นกลางไว้ได้ และจะทำให้ได้รับความไว้วางใจและเชื่อมั่นจากบุคลากรในองค์กร เป็นผู้มีคุณเมตตากรุณา ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดีและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานและอยู่ร่วมกัน มีคุณธรรม

มุ่งมั่นต่อผลสำเร็จของงาน สอดคล้องกับ วิทยากร เชียงกูล (2547, หน้า 32-35) กล่าวว่า คนเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ คนที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเห็นว่าทุกประสบการณ์ คือ การเรียนรู้ ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่แต่ในห้องเรียนหรือห้องสัมมนาเท่านั้น คนที่เป็นผู้นำ คือ คนที่เริ่มต้นจากการเชื่อมั่นในตนเองและคนที่รู้จักเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาตนเอง เป็นการค้นหาตัวเอง ค้นหาความมั่นใจ ตระหนักในศรัทธาและอำนาจ ปลดปล่อยความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตัวตน โดยใช้การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการสร้างสรรค์ใหม่ การแสดงออกซึ่งเป็นตัวของตัวเอง ผู้นำที่แท้จริงต้องเป็นผู้นำทางจริยธรรม คือ ต้องทำตามความเชื่อ ค่านิยมของตน (Personal Integrity) อย่างคงเส้นคงวา คนที่รู้เทคนิคการนำ จะเป็นได้แค่ นักแสดง และถึงจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำได้ ก็จะไม่จริง ยิ่งประสบผลสำเร็จ มีคนยกย่องมาก โอกาสจะหลงใหลในอำนาจ หลงใหลในตัวเองสูง เพราะคนที่เริ่มคิดว่าตัวเองเก่งทุกอย่าง รู้ทุกอย่าง จะเริ่มมีความเป็นผู้นำที่ติดลบ จนอาจจะกลายเป็นผู้นำที่เลวไปเลยก็ได้ ผู้นำที่ผู้ตามต้องการมาก คือ คนที่มองโลกในทางบวก มีความมั่นใจ เชื่อว่าทุกสิ่งทุกอย่างทั้งในเรื่องชีวิต และงานเป็นสิ่งที่สามารถทำให้ดีขึ้นได้ การนำไม่ใช่เรื่องของการใช้ความคิดเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของจิตใจ เรื่องของความเอาใจใส่ ความกล้า ความปรารถนาดี ต่อคนอื่น ๆ ต่อองค์กร และชุมชน

1. ไตรสิกขา: หลักการสำคัญของการพัฒนาของมนุษย์

กระบวนการของการศึกษาหรือระบบการพัฒนาบุคคล

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2557, หน้า 33-42) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคคลแยกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนก่อนเข้าสู่กระบวนการพัฒนาและ ขั้นตอนในกระบวนการพัฒนา แต่ละขั้นมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. ขั้นนำสู่สิกขา หรือขั้นก่อนมรรค สิกขา คือ การศึกษาหรือฝึกฝนพัฒนา มรรค คือ วิธีชีวิตหรือการดำเนินชีวิตที่ดี ไตรสิกขา เป็นการศึกษาที่ฝึกฝนพัฒนาคน เพื่อให้ดำเนินชีวิตที่ดี ซึ่งเริ่มจากสัมมาทิฐิ คือ ความเห็นชอบซึ่งเป็นปัญญาในความเชื่อ และความเข้าใจในหลักการทั่ว ๆ ไป โดยเฉพาะความเชื่อที่ว่าสิ่งทั้งหลายเป็นไปตามเหตุปัจจัย หรือ การถือหลักการแห่งเหตุปัจจัย ซึ่งเป็นความเชื่อถือเป็นฐานสำคัญของการพัฒนา ดังนั้น ในกระบวนการฝึกฝนพัฒนาบุคคลเมื่อเริ่มต้นจึงต้องมีปัญญาอยู่บ้าง นั่นคือ ปัญญาในระดับของความเชื่อในหลักการที่ถูกต้อง

ปัจจัยแห่งสัมมาทิฐิมีอยู่ 2 ประการ คือ 1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ปรโตโฆষะ หลักการ คือ การมีสัมมาทิฐิอาจจะเริ่มจากปัจจัยภายนอกหรือปรโตโฆষะ เช่น พ่อแม่ ครู อาจารย์ ผู้ใหญ่หรือวัฒนธรรม ซึ่งทำให้บุคคลนั้นได้รับอิทธิพลจากความเชื่อ ความนึกคิด

ความเข้าใจ ภูมิธรรมภูมิปัญญา และพฤติกรรมที่ถ่ายทอดต่อกันมา ถ้าสิ่งที่ได้รับการแนะนำสั่งสอนถ่ายทอดกันมา เป็นสิ่งที่ดีงามถูกต้อง อยู่ในแนวทางของเหตุผล ก็เป็นจุดเริ่มต้นของสัมมาทิวะ ที่จะเข้าสู่กระแสการพัฒนาหรือกระบวนการฝึก 2) ปัจจัยภายใน ได้แก่ โยนิโสมนสิการ หลักการคือ บุคคลเข้าสู่กระแสการพัฒนาโดยเกิดปัญญาที่เรียกว่าสัมมาทิวะนั้น ด้วยการใช้โยนิโสมนสิการ คือ การรู้จักคิด รู้จักพิจารณาด้วยตนเอง แต่คนส่วนใหญ่จะเข้าสู่กระแสการพัฒนาด้วยปรโตโฆษะ

ปรโตโฆษะ แปลว่า เสี่ยงจากผู้อื่น คือ อิทธิพลภายนอก ถ้าปรโตโฆษะเป็นบุคคลที่ดี เรียกว่า กัลยาณมิตร ซึ่งเป็นชนิดที่กลั่นกรองแล้ว และเราได้เลือกสรรที่จะนำมาใช้งานจริง ๆ ในการศึกษา ปรโตโฆษะโดยทั่ว ๆ ไป ได้แก่ พ่อแม่ พี่น้อง ครูอาจารย์ สื่อมวลชน และการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมากในสังคม ถ้าบุคคลและสถาบันเป็นปรโตโฆษะที่ดีก็จะนำเด็กไปสู่สัมมาทิวะ ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาที่ดีต่อไป

คนที่พัฒนาดีแล้วจะมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ ฟังตนเองได้โดยมีอิสรภาพ ซึ่งจะเกิดได้เมื่อคนรู้จักใช้ปัจจัยภายใน ดังนั้น ในการพัฒนาคนจึงนำเอาปัจจัยภายนอกมาเป็นสื่อเบื้องต้น เพื่อชักนำให้คนสามารถใช้โยนิโสมนสิการ จนมีปัจจัยภายในของตัวเอง

2. ชั้นไตรสิกขา เป็นขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคคล โดยใช้หลักไตรสิกขาเต็มระบบ การฝึกฝนและพัฒนามนุษย์ทางพุทธศาสนาจัดวางเป็นหลักเรียกว่า ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งถือว่าเป็นระบบการศึกษาที่ทำให้บุคคลพัฒนาอย่างมีบูรณาการ และให้มนุษย์เป็นองค์รวมที่พัฒนาอย่างมีดุลยภาพ ดังนี้

2.1 ศีล เป็นเรื่องของการฝึกในด้านพฤติกรรม โดยเฉพาะพฤติกรรมที่เคยชิน เครื่องมือที่ใช้ในการฝึกศีล ก็คือ วินัย วินัยเป็นจุดเริ่มต้นในกระบวนการศึกษาและการพัฒนามนุษย์ เพราะวินัยเป็นตัวการจัดเตรียมชีวิตให้อยู่ในสภาพที่เอื้อต่อการพัฒนา โดยจัดระเบียบความเป็นอยู่ การดำเนินชีวิตและการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้เหมาะกับการพัฒนา และให้เอื้อโอกาสในการที่จะพัฒนา เมื่อฝึกได้ผลจนคนมีพฤติกรรมเคยชินที่ดีตามวินัยแล้วก็เกิดเป็นศีล

ดังนั้น วินัยเป็นการฝึกพฤติกรรมเคยชินที่ดี และการจัดสภาพแวดล้อมที่จะป้องกันไม่ให้มีพฤติกรรมที่ไม่ดี และเอื้อต่อการมีพฤติกรรมที่ดีที่พึงประสงค์ การฝึกคนให้คุ้นกับพฤติกรรมที่ดี ตลอดจนการจัดระเบียบทั้งหลายทั้งปวงในสังคมมนุษย์

2.2 สมาธิ เป็นเรื่องของการฝึกในด้านจิต หรือระดับจิตใจ ได้แก่ การพัฒนาคุณสมบัติต่าง ๆ ของจิต ทั้งในด้านคุณธรรม เช่น ความเมตตากรุณา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ในด้านความสามารถของจิต เช่น ความเข้มแข็งมั่นคง ความเพียรพยายาม ความรับผิดชอบ ความแน่วแน่มั่นคง ความมีสติ ความมีสมาธิ และในด้านความสุข เช่น ความอิมใจ ความร่าเริง

เบิกบานใจ ความสดชื่นผ่อนคลาย ความรู้สึกพอใจ หรือสรุปสั้น ๆ ได้ว่า เป็นการพัฒนาคุณภาพ สมรรถภาพ และสุขภาพของจิต

2.3 ปัญญา เป็นเรื่องของการฝึกหรือพัฒนาในด้านการรู้ความจริง เริ่มตั้งแต่ ความเชื่อ ความเห็น ความรู้ความเข้าใจ ความหยั่งรู้เหตุผล การรู้จักวินิจฉัย ไตร่ตรอง ตรวจสอบ คิดการต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ เฉพาะอย่างยิ่งเน้นการรู้ตรงตามความเป็นจริง หรือรู้เห็นตามที่มันเป็นตลอดจนรู้แจ้งความจริงเป็นสากลของสิ่งที่ปวง จนถึงขั้นรู้เท่าทัน ธรรมชาติของโลกและชีวิต ที่ทำให้มีจิตใจเป็นอิสระ ปลอดปัญหา ไร้ทุกข์ เข้าถึงอิสรภาพ โดยสมบูรณ์

หลัก 3 ประการ ได้แก่ ศีล สมาธิ และปัญญา จึงเป็นส่วนประกอบของชีวิตที่ดึงดูด การฝึกคนให้เจริญอกงามในองค์ประกอบเหล่านี้ และให้องค์ประกอบเหล่านี้จะนำคนสู่ การเข้าถึงอิสรภาพและสันติสุขที่แท้จริง

วิธีการฝึกฝนพัฒนาไตรสิกขา

กระบวนการศึกษาหรือฝึกฝนพัฒนาไตรสิกขาในเวลาใดเวลาหนึ่ง จะต้องมียุทธศาสตร์ทั้งสาม คือ ศีล สมาธิ และปัญญาทำงานอยู่ด้วยและสัมพันธ์กันตลอดเวลา ดังนี้

1. ด้านศีล คือ ฝึกในด้านของพฤติกรรมที่ดี
2. ด้านสมาธิ คือ จิตแนบสนิทหรือสนิทใจกับพฤติกรรมที่ฝึก
3. ด้านปัญญา คือ เห็นว่าพฤติกรรมที่ฝึกนั้นดี มีประโยชน์

ตัวอย่าง การฝึกพัฒนาไตรสิกขา

1. พ่อแม่ ครูอาจารย์ โรงเรียน หรือสถานบันสังคม จัดระเบียบความเป็นอยู่ คือ วางระเบียบวินัยเป็นกฎเกณฑ์กติกา เมื่อตัวเราเข้าไปอยู่ร่วมด้วยก็ทำตามสิ่งที่วางเอาไว้ เป็นการฝึกขั้นของศีล
2. เมื่อปฏิบัติจนเกิดความคุ้นชินในการทำพฤติกรรมนั้นไปเรื่อย ๆ โดยไม่ขัดขึ้น ผันใจ จะเกิดความพอใจสนิทใจกับพฤติกรรมนั้น ๆ เป็นการฝึกขั้นของสมาธิ
3. มองเห็นคุณค่าของสิ่งที่เป็นระเบียบหรือกฎเกณฑ์กติกาของพฤติกรรมนั้น ว่าดีมีประโยชน์ เป็นการฝึกขั้นของปัญญา
4. เมื่อปัญญาเห็นคุณค่าของพฤติกรรมที่ทำ ยิ่งทำพฤติกรรมนั้นมากขึ้น (ศีล)
5. เกิดความสุขความพอใจ สนิทกับใจกับพฤติกรรมนั้นมาก (สมาธิ)

สรุปการฝึกพัฒนาไตรสิกขาที่มีการโยงส่งผลต่อกันไปมา จะทำให้มีการปรับ พฤติกรรมให้เหมาะสมมีผลดียิ่งขึ้น ถ้าในการฝึกพฤติกรรมนั้นจิตใจของผู้ถูกฝึกมีความพึงพอใจ มีความสุขในการกระทำพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมนั้นก็จะมั่นคง ยิ่งถ้าผู้ฝึกได้มีปัญญามองเห็น

คุณค่าของการฝึกพฤติกรรมนั้นว่าเป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่า เกื้อกูล เป็นประโยชน์ด้วยแล้วก็จะยิ่งมีความมั่นคงและมั่นใจ พร้อมทั้ง มีความสุขในการทำพฤติกรรมนั้นมากยิ่งขึ้น ดังนั้น ในการฝึก ศิล สมาธิ ปัญญา จึงต้องสัมพันธ์กันและควรปฏิบัติเป็นประจำ

ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

Dubrin (2007, p. 453) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา (Education) และการฝึกอบรม (Training) ประสบการณ์ในการทำงาน (Job Experience) การสอนงาน (Coaching) และการชวนช่วยได้ด้วยตนเอง (Self-Help) กิจกรรมเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ

Berke, Kossler and Wakefield (2008 อ้างอิงใน บุษยา วีรกุล , 2558, หน้า 231) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำว่าเป็นเรื่องของการจัดการความสามารถพิเศษ (Talent Management) ซึ่งจะต้องรายงานหลักสามด้าน คือ การสรรหา การพัฒนา และการรักษา กลุ่มคนที่มีความสามารถมาก ๆ ไว้กับองค์กร กลุ่มงานทั้งหมดที่อยู่ในงานหลักสามด้านนี้ ประกอบด้วย 1) การสรรหาและคัดเลือก 2) การจัดการเรื่องผลการทำงาน 3) การพัฒนาภาวะผู้นำ 4) การประเมินกลุ่มความสามารถพิเศษ 5) กระบวนการสืบทอดตำแหน่งงาน 5) การให้รางวัล 6) การให้ค่าตอบแทน 7) การดูแลเรื่องสิทธิประโยชน์ และ 8) การดึงดูดให้คนอยู่หรือให้ออกจากองค์กรอย่างดี

กิติพันธ์ รุจิรกุล (ม.ป.ป. อ้างอิงใน อาคม วัดโสง, 2547, หน้า 174) ได้นิยามการพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงระบบหรือวิธีการไปจากเดิม อันมีผลให้เกิดการสร้าง ความเจริญก้าวหน้า เกิดประโยชน์และดีขึ้น โดยริเริ่มจากสิ่งที่มีอยู่เดิมนั่นเอง

อาคม วัดโสงค์ (2547, หน้า 174) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การบุคคลปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตัวเองในด้านความคิด ความสามารถ คุณลักษณะ บุคลิกภาพและทักษะให้เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ

บุษยา วีรกุล (2558, หน้า 230) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง แผนงาน และกระบวนการที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาให้สมาชิกขององค์กร มีความสามารถด้านการเป็นผู้นำซึ่งความสามารถเหล่านั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร หรือหมายถึง โครงการฝึกอบรมและการพัฒนาความสามารถในงานที่ถูกออกแบบ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับได้พัฒนาความสามารถด้านการเป็นผู้นำตามที่องค์กร ต้องการ

จากที่นักการศึกษากล่าวมาสามารถสรุปความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำในด้านของความรู้ ความสามารถ

ทักษะ คุณลักษณะของผู้นำ เพื่อให้ผู้นำได้พัฒนาความสามารถตามที่องค์กรต้องการ ด้วยวิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ

แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในองค์กรต่าง ๆ เป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณาแล้วว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เหมาะสมในการเป็นผู้นำได้ ดังนั้น ผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งมีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

Akin (1987 อ้างอิงใน บุษยา วีรกุล, 2558, หน้า 242) ได้ระบุวิธีการ ที่ผู้บริหารในองค์กรจะเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในงาน ดังนี้

- 1.1 การทำตามผู้นำที่ตนนับถือ
- 1.2 การทำงานในบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
- 1.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติหรือการแก้ไขปัญหาในงาน
- 1.4 การสรุปความรู้จากประสบการณ์
- 1.5 การได้รับความรู้จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ
- 1.6 การเติบโตทางความคิดด้วยตนเอง
- 1.7 การสังเกต-จดจำความรู้จากเหตุการณ์รอบตัว

สรุป วิธีการที่ผู้บริหารใช้พัฒนาความสามารถในงานมี 5 วิธี ได้แก่ กรณีศึกษา การพัฒนาด้วยตนเอง การฝึกงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ

Truelove (1992, pp. 168-169 อ้างอิงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550, หน้า 71-72) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ 3 วิธี

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ได้แก่
 - 1.1 การฝึกปฏิบัติงานตามที่มอบหมาย (Assignment)
 - 1.2 การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning)
 - 1.3 การทำโครงการเดี่ยว (Project-Individual)
 - 1.4 การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze)
 - 1.4.1 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยอบรม (Programmed Learning)
 - 1.4.2 การใช้วิธีทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Learning)
 - 1.4.3 สถานการณ์จำลอง (Simulation)

2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (One-to-One Learning) ได้แก่

- 2.1 การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided Practice)
- 2.2 การสอนงาน (Coaching)
- 2.3 การให้คำปรึกษา (Counseling)
- 2.4 การฝึกงาน (Mentoring)
- 2.5 การสาธิต (Demonstrating)
- 2.6 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
- 2.7 การอ่านตามคำแนะนำ (Guided Reading)
- 2.8 การติวเข้ม (Tutorial)

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่

- 3.1 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
- 3.2 การสอนกลุ่มย่อย (Micro Teaching)
- 3.3 การบรรยาย (Lecture)
- 3.4 การเรียนจากบทเรียน (Lesson)

สรุป วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี 15 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การจำลองสถานการณ์ คู่มือแนะนำการทำงาน การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การบรรยาย การฝึกงาน การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การสอนงาน การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การเป็นที่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิต การเรียนรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ วีดีโอ/วีดิทัศน์

Yukl (2006, p. 389 อ้างอิงใน บุษยา วีรกุล, 2558, หน้า 243) ได้เสนอกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การ ดังนี้

1. กลุ่มกิจกรรมการเรียนรู้-การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ (Formal Education/ Training) ได้แก่

- 1.1 การเรียน-สอนในห้องเรียน
- 1.2 คู่มือการทำงาน
- 1.3 โปรแกรมการสอนด้วยคอมพิวเตอร์
- 1.4 การเรียนจากของจริง
- 1.5 การเรียนรู้จากตัวแบบที่กำหนด
- 1.6 กรณีศึกษาจากเรื่องราวทั่วไป
- 1.7 ตัวอย่างและกรณีศึกษาทางธุรกิจที่คัดค้นจากบริษัทที่ปรึกษา

2. กิจกรรมเพื่อการพัฒนา (Developmental Activity) ประกอบไปด้วย
 - 2.1 การใช้ข้อมูลป้อนกลับจากทุกแหล่งที่เกี่ยวข้อง
 - 2.2 การใช้ข้อมูลจากหน่วยงานที่ทำการประเมิน เพื่อการพัฒนาโดยตรง
 - 2.3 การมอบหมายงานให้ทำ
 - 2.4 การเปลี่ยนงานเพื่อเพิ่มความรอบรู้
 - 2.5 การเรียนรู้จากผลการปฏิบัติงาน
 - 2.6 การมีผู้ให้คำปรึกษา
 - 2.7 การสอนงานโดยผู้บริหารระดับสูง
 - 2.8 กิจกรรมที่ทำร่วมกันนอกสถานที่ทำงาน
 - 2.9 กิจกรรมที่แต่ละคนเสนอเพื่อพัฒนาตนเอง
3. กิจกรรมที่แต่ละคนคิดเพื่อพัฒนาตนเอง (Self-Help Activity) ได้แก่
 - 3.1 คู่มือแนะนำการทำงาน
 - 3.2 วีดิโอเทป
 - 3.3 โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่เรียนรู้ด้วยตนเอง

4. การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการพัฒนาผู้นำที่นิยมใช้ในองค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก เนื่องจากการสอนงานเป็นกิจกรรมที่ทั้งผู้นำต้องฝึกฝนทักษะหลายด้านในการทำกิจกรรมนี้ เช่น การสื่อสาร การสร้างวินัย การทำงานอย่างเป็นระบบ การประมวลผลความรู้ เพื่อถ่ายทอด

สรุป กิจกรรมในการพัฒนาผู้นำขององค์กรมี 15 วิธี ได้แก่ กรณีศึกษา การพัฒนาด้วยตนเอง คู่มือการแนะนำการทำงาน การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม การฝึกงาน การฝึกประสาทสัมผัส การมอบหมายงาน การศึกษา การศึกษาดูงาน การสอนงาน การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การเรียนรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ วีดิโอ/วีดิทัศน์

Dubrin (2007, p. 453) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำได้แก่ การศึกษา (Education) และการฝึกอบรม (Training) ประสบการณ์ในการทำงาน (job Experience) การสอนงาน (Coaching) และการชวนขยายได้ด้วยตนเอง (Self-Help) กิจกรรมเหล่านี้ล้วนมีผลต่อการพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำ

อรุณ รักรธรรม (2541, หน้า 196–234 อ้างอิงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550, หน้า 58–61) ได้ให้ความหมายของ วิธี (Method) เทคนิค (Technique) ว่าเป็นเครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรม ซึ่งต้องเหมาะสมกับเนื้อหา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลา และงบประมาณ โดยมีวิธีการพัฒนาแบ่งออกเป็น

1. การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual) มีวิธีการพัฒนาดังนี้

1.1 การศึกษาที่บ้าน เป็นการศึกษาด้วยตนเองของบุคคลแต่ละคน โดยมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานฝึกอบรมเสนอรายวิชาที่สามารถศึกษาด้วยตนเอง แล้วให้ผู้อบรมนำไปศึกษาที่บ้าน

1.2 การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีการช่วยผู้เรียนในการพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่โดยหัวหน้างาน ซึ่งมีวิธีการคือ 1) เริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ 2) สอนแนะตามความสามารถของบุคคล 3) ให้ผู้เรียนลงมือกระทำ 4) สาธิตให้ดูเป็นตัวอย่าง 5) ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 6) สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น 7) พยายามอยู่ใกล้ชิด 8) กำหนดเป้าหมายทำการสอนซ้ำ

1.3 การฝึกวิธีทำงาน (Job Instruction: JIT) เป็นการฝึกอบรมที่คล้ายการสอนงาน แต่เน้นให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว เน้นทักษะการเคลื่อนไหว (Motor Skill) ในการปฏิบัติงาน

1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (Programmed Learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองที่มีประสิทธิภาพสูง เรียนได้ตามความสามารถของตนเอง โดยผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นการพัฒนาบุคคลให้สามารถทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง จนกว่าจะเหมาะสมทำได้ยากในภาครัฐบาล เนื่องจากมีการจำแนกตำแหน่งงาน

2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (Group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคล โดยมีวิธีการ ดังนี้

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมาก ประหยัดเวลา และเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงตามเนื้อหาของรายวิชา

2.2 การประชุมอภิปราย (Conference) โดยมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ เพื่อให้มีการปรับทัศนคติ วิธีคิด ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3 การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) คล้ายการประชุมอภิปราย แต่เน้นปัญหา โดยประธานจะป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปราย โดยให้ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปราย

2.4 การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหา หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยจะต้อง 1) กำหนดวัตถุประสงค์ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม ชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุม

ต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่แสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5) จัดบันทึกประชุมให้ครบถ้วน 6) สรุปผลการประชุม

2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory Training) หรือการฝึกอบรมแบบรู้เขารู้เรา มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงานและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลองไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดหาคำตอบ และประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิริยาตอบโต้จากผู้อื่น และสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้มา

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้น นำไปเป็นประเด็นเพื่อวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มที่ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7 กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้สถานการณ์จริงในการอธิบาย และแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ในชั้นการวิเคราะห์กรณี ต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ว่ากระทบต่อองค์การและจะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

2.8 กระบวนการเหตุการณ์ (Incident Process) เป็นวิธีที่ให้ผู้เรียนได้ รับคำบอกกล่าวสั้น ๆ ถึงเหตุการณ์หรือปัญหาในการทำงาน วิทยากรจะใช้เหตุการณ์ในการตั้งคำถาม ซึ่งประกอบไปด้วย 1) เหตุการณ์ 2) การหาความจริงโดยการตั้งคำถาม 3) การกำหนดประเด็น 4) การตัดสินใจ 5) ประเมิน

2.9 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาต่าง ๆ โดยปล่อยให้คิดแบบเสรี หลากหลาย ระดมความคิดของแต่ละคนให้ได้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสม

2.10 เกมการบริหาร (Management Game) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพจริง เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัยและคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

สรุป วิธีและเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำมี 15 วิธี ได้แก่ กรณีศึกษา กระบวนการเหตุการณ์ การพัฒนาด้วยตนเอง คู่มือแนะนำการทำงาน การประชุมสัมมนา/เชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การอธิบายปัญหา การอธิบาย เกมการบริหาร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 277-285) ได้กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและสร้างวินัยในตนเอง (Development Through Self-Awareness and Self-Discipline)

การพัฒนาภาวะผู้นำมักจะใช้การรับรู้หรือการทำความเข้าใจ ด้วยการให้การศึกษา (Education) การฝึกอบรม (Training) การสร้างประสบการณ์ในงาน (Job Experience) และการสอนงาน (Coaching) ผู้นำจะต้องช่วยพัฒนาตนเองทางทักษะด้านการสื่อสาร การพัฒนาความสามารถพิเศษ และการสร้างโมเดลผู้นำที่มีประสิทธิผล

การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง มีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ คือ

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development Through Self-Awareness)

1.1 การรับรู้หรือการรู้จัก (Awareness) เป็นการเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง

1.2 การรับรู้หรือการรู้จักตนเอง (Self-Awareness) เป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นในการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการบั่นกลับด้วยตนเอง

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development Through Self-Discipline) การสร้างวินัยในตนเอง (Self-Discipline) เป็นการปฏิบัติตน ด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การสร้างวินัยในตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็น เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรมประจำวันอยู่ในกรอบที่เหมาะสม ซึ่งจะเป็นการเปลี่ยนความตั้งใจที่ขาดระเบียบให้กลายเป็นการพัฒนาตนเอง

2. การพัฒนาด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Leadership Development Through Education, Experience and Mentoring)

2.1 การศึกษา (Education) หมายถึง การได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขององค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการบริหาร เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น ผู้นำระดับสูงมักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญา ระดับสูง ความรู้ดี ความรู้ที่ได้รับมาจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาดด้วยตนเอง จะช่วยให้ผู้นำสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) หมายถึง ประสบการณ์การทำงานในอดีตที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปจะเชื่อว่า สิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และกำจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ประสบการณ์ที่มากขึ้น จะทำให้

ผู้นำมีความสามารถมากขึ้น ดังนั้น ประสบการณ์ในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดประสิทธิผลต่อภาวะผู้นำ ลักษณะที่สำคัญของประสบการณ์ มีดังนี้

2.2.1 แหล่งประสบการณ์ (Sources of Experience) ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาประสบการณ์การทำงาน

2.2.2 ความร่วมในงาน (Work Associates) จะช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างดี การสอนงานในทันทีสามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบกับผู้นำที่มีประสิทธิผล คณะผู้ร่วมทำงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับผลประโยชน์จากการทำงาน โดยได้รับแนวทางที่ถูกและรู้จักหลีกเลี่ยงสิ่งที่ผิดพลาดซึ่งจะทำให้พนักงานเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ดี

2.2.3 ลักษณะของงาน (Task Characteristic) งานที่สัมพันธ์กับการบริหารสามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เนื่องจากลักษณะของบทบาทของผู้นำที่มีประสิทธิผลและสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาผู้นำได้ดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและและมีปัญหา

2.2.4 ประสบการณ์ที่กว้างไกล (Broad Experience) ลักษณะของภาวะผู้นำจำนวนมากเกิดจากสถานการณ์ (Situation) การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกัน จะเป็นการปรับปรุงประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

2.3 การได้รับคำแนะนำจากบุคคลที่อาวุโสกว่า (Mentoring) พนักงานที่อาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์มากกว่าช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่า ให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และกระตุ้นประสบการณ์ที่พัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำ หรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้

3. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) การมุ่งพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยโปรแกรมนี้จะมุ่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจ และการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ เป็นต้น

3.1 ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Key Characteristics of a Leadership Development Program) เป็นการพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำที่มีความซับซ้อน โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องออกแบบมาอย่างรอบคอบ ได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และทำแบบมืออาชีพ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจึงสามารถสรุปได้ดังนี้

3.1.1 การมีส่วนร่วมของของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง

3.1.2 การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ

3.1.3 กำหนดความต้องการขององค์กรปัจจุบันและอนาคต

3.1.4 การใช้โมเดลที่เหมาะสม

3.1.5 สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือวินิจฉัย

3.1.6 มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น

3.1.7 เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีมงาน

3.1.8 การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล

3.2 ชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of Leadership Development Programs) แบ่งได้ออกเป็น 4 ชนิด ได้แก่

3.2.1 ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal Growth) เป็นโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพ นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย

3.2.2 การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำ (Feedback on Traits and Style) เป็นโปรแกรมที่ใช้พัฒนาชนิดของภาวะผู้นำ ด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบสอปรูปแบบภาวะผู้นำ

3.2.3 การพัฒนาทักษะด้านความคิด (Conceptual Knowledge) แนวคิดของภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญ เพราะจะทำให้ผู้นำมีการตื่นตัวต่อข้อมูลซึ่งจะทำให้เกิดความแตกต่างในภาวะผู้นำ การกระตุ้นความคิดภาวะผู้นำ มีหลักที่สำคัญ 5 ประการคือ 1) ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ 2) กระตุ้นการให้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก 4) ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ 5) กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องกับด้านจิตใจและมีความผูกพัน

3.2.4 สถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร (Simulation of Leadership and Management Problems) การสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาการตัดสินใจ และการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่แตกต่างกัน วิธีนี้ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาที่จำลองขึ้น ซึ่งจะมีการคำนวณและสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร

สรุป การพัฒนาภาวะผู้นำมีอยู่ 6 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การฝึกอบรม การศึกษา การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิต

จงกลณี ชุตินาเทวินทร์ (2544, หน้า 141-150) ได้กล่าวถึงวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมซึ่งมีทั้งหมด 11 วิธี ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecturing) เป็นวิธีการที่ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมน้อยที่สุด แต่มีความจำเป็นในการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม วิธีนี้ต้องมีวิทยากรในการบรรยาย ผู้เข้ารับ

การฝึกอบรมจะมีส่วนร่วมในการถามเพื่อให้เกิดความชัดเจน หรือแสดงความคิดเห็นเมื่อสิ้นสุดการบรรยาย

2. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการระดมแนวความคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือระดมความคิด เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของผู้เข้ารับการอบรม โดยวิทยากรจะเป็นผู้รวบรวมความคิดเหล่านั้น แล้วนำมาจำแนกเป็นหมวดหมู่ เป็นวิธีกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมที่ดีและสามารถดึงเอาประสบการณ์ของผู้อบรมมาใช้ได้ในทันที

3. การสนทนาวงกลม (Talking Circle) มีรูปแบบคล้ายการสนทนาโต๊ะกลม โดยจัดผู้เข้าร่วมสนทนาเป็นวงกลม เพื่อแสดงทัศนคติหรืออาจจะเป็นการแสดงความรู้สึกต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง วิทยากรจะเป็นคนเปิดประเด็นแล้วกระตุ้นแต่ละคนให้มีส่วนร่วมในการสนทนา โดยคนพูดจะถือก้อนหินไว้ในมือ เมื่อพูดเสร็จจะส่งก้อนหินให้คนต่อไป

4. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) เป็นการให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์จากกรณีใด สถานการณ์ หรือปัญหาที่เป็นจริงหรือเสมือนจริง โดยผู้เข้ารับการอบรมจะวิเคราะห์ วิจัย หรือหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน กรณีศึกษาจะสร้างประสบการณ์ให้กับผู้เรียนได้ดีมาก โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการที่จะให้มีการพัฒนาความคิดในเชิงวิจารณ์ของผู้เข้าอบรม รวมทั้งการตัดสินใจและแก้ปัญหา

5. เทคนิคการตั้งคำถาม (Question Technique) เป็นเทคนิคในการเรียนการสอนที่วิทยากรตั้งคำถามได้หลากหลายเพื่อทดสอบการเรียนรู้ และเพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ช่วยเปิดประเด็นอภิปราย เทคนิคนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ลักษณะต่าง ๆ ของการถาม การคิดวิเคราะห์ การค้นพบ การถกเถียง และการแก้ปัญหา

6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการแสดงที่เกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ในเรื่องราวต่าง ๆ ที่สมมติขึ้นบนพื้นฐานของความเป็นจริง เป็นเรื่องจริง หรือสามารถเกิดขึ้นได้จริง โดยวิทยากรจะแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรม แล้วให้แต่ละกลุ่มออกมาแสดงบทบาทสมมติ แล้วให้ผู้ร่วมการอบรมเป็นผู้สังเกตการณ์ และวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น วิธีการนี้จะช่วยฝึกทักษะในทางสร้างสรรค์ ส่งเสริมความเข้าใจ เป็นการกระตุ้นสำนึกภายใน รวมทั้งการหยั่งลึกของผู้เข้าอบรม ซึ่งเป็นการพัฒนาศักยภาพในการแสดงออกของผู้เข้าอบรม

7. กลุ่มทำงาน (Working Group) เป็นการฝึกภาวะความเป็นผู้นำ ผู้ตามการร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจในระดับกลุ่ม โดยวิทยากรจะแบ่งกลุ่มเพื่อให้ทำงานเฉพาะเรื่องตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีวัตถุประสงค์คือประยุกต์การเรียนรู้ในการทำงาน การแก้ไขปัญหา หรือการหาข้อสรุป

8. การดูงานภาคสนาม (Field Visit) เป็นการเรียนรู้ที่ได้จากการเห็นของจริงในพื้นที่ปฏิบัติงานจริง ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้เกิดผลดี

9. ละครคน (Drama Theatre) เป็นวิธีการศึกษาเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม มักใช้ในการอบรมหลักสูตร “Training of Trainers” ที่ทำงานด้านการพัฒนา จุดประสงค์เพื่อนำเทคนิคนี้ไปใช้พัฒนาอย่างมีส่วนร่วมของคนในชุมชน โดยให้คนในชุมชน มีส่วนร่วมในการแสดงออกในเรื่องของการพัฒนาโดยใช้ละครสื่อความหมายแทนการใช้คำพูด

10. เทคนิค เอ ไอ ซี (AIC Technique) มีต้นกำเนิดมาจากแคนาดา ซึ่งย่อมาจาก A = Appreciate คือ การทำให้ทุกคนพอใจตามความต้องการ (Needs) I = Influent คือ ข้อจำกัดต่าง ๆ หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีอิทธิพล C = Control คือ ทำหรือควบคุมอย่างไรจึงจะไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้

11. เกมการศึกษา (Educational Game) จะใช้ในการอบรมและใช้ในการสอนซึ่งจะมีลักษณะเป็นการทำกิจกรรมกลุ่ม บางเกมจะมีการแข่งขันด้วย ในแต่ละเกมจะมีกติกาและจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้ต่างกัน เกมที่ใช้ประกอบการอบรมจะช่วยพัฒนาทักษะของผู้เข้ารับการอบรมในหลายด้าน เช่น ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะความเป็นผู้นำ ทักษะการตัดสินใจ รวมทั้งพัฒนาไหวพริบ และประสาทสัมผัส

สรุป วิธีการและเทคนิคในการฝึกอบรมมีทั้งหมด 11 วิธี ได้แก่ การบรรยาย การระดมสมอง การสนทนาวงกลม การวิเคราะห์กรณีศึกษา เทคนิคการตั้งคำถาม การแสดงบทบาทสมมติ กลุ่มทำงาน การดูงานภาคสนาม ละครคน เทคนิค เอ ไอ ซี เกมการศึกษา

วิเชียร วิทย์อุดม (2553, หน้า 250-256) ได้อธิบายถึงวิธีการการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำซึ่งมี 3 วิธี ดังนี้

1. โปรแกรมการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ (Leadership Training Programs)

โปรแกรมการฝึกอบรมถูกนำมาใช้ เพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้มากขึ้นในองค์กร และถูกใช้อย่างกว้างขวางในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในส่วนที่เฉพาะเจาะจงในองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มทักษะ ประสิทธิภาพและความก้าวหน้าของการจัดการ ช่วยเพิ่มจิตสำนึกระหว่างผู้เข้าร่วมรับการฝึกอบรม

การฝึกอบรมความเป็นผู้นำทำได้หลายรูปแบบ เช่น การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ที่มุ่งเน้นทักษะบางอย่างซึ่งใช้เวลาเพียงไม่กี่ชั่วโมง ไปจนถึงโปรแกรมซึ่งครอบคลุมเนื้อหา และการฝึกทักษะในระดับกว้างซึ่งใช้เวลาเป็นปีหรือมากกว่า

1.1 การกำหนดรูปแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Designing Effective Training) ประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในการออกแบบ

โปรแกรม การฝึกอบรมความเป็นผู้นำมีความเป็นไปได้และจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรม ดังนี้

1.1.1 กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear Learning Objective) จุดประสงค์ของการเรียนรู้ควรอธิบายพฤติกรรม ทักษะ และความรู้ของผู้ฝึกอบรมที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการฝึกอบรมอย่างชัดเจน

1.1.2 กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear Meaningful Content) เนื้อหาของการฝึกอบรมควรมีการกำหนดอย่างชัดเจนและมีเนื้อหาสาระที่สำคัญ เน้นเฉพาะสิ่งที่สำคัญมาก ๆ ควรมีกรณีตัวอย่างจำนวนมาก ทำเป็นข้อสรุปเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก่การเข้าใจและจดจำ

1.1.3 การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate Sequencing of Content) กิจกรรมการฝึกอบรมควรมีการจัดระเบียบแบบแผนและพัฒนาต่อเนื่องในทิศทางที่ช่วยให้เกิดเรียนรู้ได้เร็วและง่าย ควรมีการให้ความรู้ทางทฤษฎีก่อนลงมือทำกิจกรรม

1.1.4 การผสมผสานวิธีการฝึกอย่างเหมาะสม (Appropriate Mix of Training Methods) วิธีการฝึกอบรม ควรเลือกโดยพิจารณาจากระดับทักษะของผู้ฝึกอบรม ความกระตือรือร้น ความสามารถในการเข้าใจและความสามารถในการจดจำข้อมูลที่สลับซับซ้อน วิธีการควรสอดคล้องกับความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

1.1.5 โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for Active Practice) ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมต้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหลักการทำงานได้อย่างหลากหลาย

1.1.6 การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกต้องเวลา (Relevant Timely Feedback) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมควรได้รับการประเมินผลจากผู้ประเมิน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นพัฒนาการของตนเอง ดังนั้น การประเมินต้องมีความแม่นยำ เหมาะกับเวลา และสร้างสรรค์

1.1.7 การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of Trainee Self-Confidence) โดยให้ความคาดหวังในตัวพวกเขาว่า สามารถทำงานได้สำเร็จ ครูฝึกควรให้กำลังใจและอดทน ให้โอกาสผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้งานต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างทักษะ

1.1.8 การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate Follow-up Activities) การเรียนรู้ทักษะที่ซับซ้อนและใช้เวลายาวนาน ๆ ดังนั้นต้องมีการติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิด

1.2 เทคนิคพิเศษของการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Special Techniques for Leadership Training) เทคนิคพิเศษที่นำมาใช้ในการฝึกอบรมมีอยู่ 3 เทคนิค ได้แก่

1.2.1 การสร้างตัวแบบอย่างบทบาทของพฤติกรรม (Behavior Role Modeling) เกิดจากการรวมกันของการสาธิตและการแสดงบทบาท ซึ่งจะทำให้เกิดทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ข้อดีคือการแสดงบทบาทของพฤติกรรมที่สามารถ เห็นได้ชัดเจน และได้รับการยอมรับว่าเป็นวิธีการฝึกที่มีประสิทธิภาพที่สุดสำหรับผู้จัดการ

1.2.2 การอภิปรายกรณีตัวอย่าง (Case Discussion) คือ การบรรยายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทักษะการจัดการ โดยมีรูปแบบค่อนข้างสั้น และมุ่งเน้นไปที่การจัดการด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ข้อดี คือ ทำให้ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม เข้าใจถึงปัญหาและสถานการณ์ที่ผู้จัดการพบ

1.2.3 การเล่นเกมธุรกิจและการเลียนแบบ (Business Games and Simulation) เป็นการเลียนแบบพฤติกรรมทำได้โดยใช้ควบคู่ไปกับการใช้กรณีตัวอย่าง แต่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ต้องวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนและตัดสินใจแก้ปัญหาในแนวทางของตนเอง

2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning from Experience)

ทักษะที่สำคัญสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มักมาจากการเรียนรู้จากประสบการณ์มากกว่าโปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการ ดังนี้

2.1 ระดับความท้าทายของงาน (Amount of Challenge) ซึ่งขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย เช่น การจัดการที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ความรับผิดชอบในงาน การโน้มน้าวผู้คน โดยไม่มีอำนาจ การจัดการกับแรงกดดันภายนอก และการทำงานโดยไม่มีคำแนะนำ การเรียนรู้ในความสำเร็จที่มีต่องานที่ท้าทายเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้มีการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ และได้ความมั่นใจในตนเองเพิ่มมากขึ้น โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ที่สำเร็จและล้มเหลว

2.2 ความหลากหลายของงานที่ได้รับมอบหมาย (Variety of Assignments) เป็นความท้าทายที่จะนำไปสู่การปรับตัวของผู้จัดการให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ และพร้อมที่จะจัดการกับปัญหาใหม่ ๆ นั้น วิธีการนี้ทำได้โดยการมอบหมายงานพิเศษในขณะที่ยังดำรงตำแหน่ง และการหมุนเวียนผู้จัดการในแต่ละแผนกที่มีความรับผิดชอบต่างกัน

2.3 การทบทวนการประเมิน (Relevant Feedbacks) การเรียนรู้จะมีมากขึ้นเมื่อคนได้รับการประเมินผลพฤติกรรมที่แม่นยำ ซึ่งผลการประเมินจะถูกนำมาวิเคราะห์ถึงสิ่งที่พวกเขาได้ประสบการณ์และการเรียนรู้

3. เทคนิคในการพัฒนา (Developmental Techniques) เป็นเทคนิคพัฒนาทักษะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่

3.1 การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignments) เป็นเทคนิคในการพัฒนาทักษะผู้นำ เพราะงานพิเศษจะเอื้อต่อทักษะที่แตกต่างกัน ดังนั้น งานที่แตกต่างกันย่อมทำให้เกิดทักษะที่แตกต่างกัน

3.2 การหมุนเวียนตำแหน่ง (Job Rotation Programs) เป็นการพัฒนาที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพราะผู้เข้าร่วมจะได้มีโอกาสเรียนรู้งานและปัญหาของงานในแต่ละด้านที่ต่างกันออกไป ผลที่ผู้เข้าร่วมได้รับ คือ ความเคารพในตำแหน่งต่าง ๆ มีความเข้าใจในความสำคัญของการร่วมมือกันในองค์การเพิ่มมากขึ้น และสามารถมองเห็นปัญหาในมุมมองที่ต่างกันออกไป

3.3 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) มักจัดทำโดยการฝึกอบรมและจัดทำโครงการที่ได้มาจากการสัมมนาการฝึกอบรมทักษะ เทคนิคนี้จะมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ ชนิดของโครงการและองค์ประกอบของกลุ่ม

3.4 การให้คำปรึกษาและแนะนำ (Mentoring) คือ การให้คำปรึกษาแนะนำ มักทำโดยระดับสูงของสายบริหาร และหมายรวมถึงการให้การสนับสนุนทางด้านการปรับตัว การเรียนรู้ และการช่วยลดความตึงเครียดในช่วงงานที่เปลี่ยนแปลง การให้คำปรึกษาจากประสบการณ์ ผลดี คือ ทำให้เกิดการพอใจในผลงาน และช่วยฝึกพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ

3.5 เทคนิคในการพัฒนาตนเอง (Self-Help Techniques) เป็นวิธีที่สามารถพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลได้ ซึ่งมีวิธีต่าง ๆ เช่น การอ่านคู่มือที่ใช้ฝึกอบรม การศึกษาธุรกิจจากวิดีโอเทป การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการเรียนรู้

สรุป วิธีการพัฒนาทักษะทำได้โดยโปรแกรมการฝึกอบรม การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการมอบหมายงานพิเศษ ได้แก่ การหมุนเวียนตำแหน่ง การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การให้คำปรึกษาและแนะนำ และเทคนิคในการพัฒนาตนเอง

ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2543 อ้างอิงใน ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557, หน้า 45-46) ได้นำเสนอวิธีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติกันอยู่มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรหรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้รู้จักงาน ในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบที่ปฏิบัติ

2. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอนและผู้รับการสอน ผู้สอนจะเป็นผู้แนะนำให้รู้จักการปฏิบัติงาน

อย่างถูกต้อง โดยการสอนงานอาจเป็นวิธีการที่หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้อื่นที่มีประสบการณ์มากกว่า หรืออยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้รับการสอนเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งจะเป็นการสอนแบบตัวต่อตัวหรือบางครั้งอาจจะสอนกันเป็นกลุ่มก็ได้

3. การส่งไปดูงาน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์การที่ไปดู จะได้เห็นรูปแบบของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กร มีโอกาสได้ซักถามปัญหากับผู้ปฏิบัติ ได้เห็นกิริยาอาการอิริยาบถต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ได้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงานและเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง

4. การส่งไปศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่วิธีหนึ่ง เพราะบุคลากรได้มีโอกาสไปหาความรู้หรือทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยเฉพาะแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ

5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการพัฒนาบุคลากรประจำการให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงาน เพราะผู้ได้รับมอบอำนาจความรับผิดชอบจะมีโอกาส และต้องศึกษางานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างดี จึงจะสามารถตัดสินใจทำงานตามที่ได้รับมอบอำนาจรับผิดชอบ

6. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นการพัฒนาบุคลากรประจำการที่วิธีหนึ่ง การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้น เพราะการทำงานในองค์การต่าง ๆ จะเกิดผลได้เป็นอย่างดี ต่อเมื่อบุคลากรในองค์การได้ทำงานประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี

7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายได้เรียนรู้งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระหว่างที่ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยก็จะได้รับการแนะนำจากหัวหน้างาน รู้จักการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รู้วิธีการทำงาน รู้วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตนเองจะต้องรับผิดชอบต่อไป เป็นการเริ่มพัฒนาคนให้รู้จักทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

8. การให้รักษาการแทนใช้กับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ผู้ทำหน้าที่รักษาการแทนจะมีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เกิดการศึกษาเรียนรู้งานที่เข้าไปรับผิดชอบได้เป็นอย่างดีจากสถานการณ์จริง

9. การเข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ การที่บุคลากรในองค์การได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมแทนผู้บริหารก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรนั้น ๆ

10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในการทำงาน องค์การควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เพราะจะทำให้บุคลากรได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทันกับสถานการณ์

11. การฝึกระหว่างศึกษาอบรม ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งานที่ตนเองฝึกงานในการฝึกมักเป็นงานตรงกับงานที่ปฏิบัติในองค์การ จึงทำให้ผู้ฝึกงานเกิดทักษะเบื้องต้นที่ดี

12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีหนึ่งที่บุคลากรจะได้รับความรู้แนวคิดใหม่ เจตคติ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม

13. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมทำกันมาก และถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรได้ดีที่สุด

สรุป วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี 13 วิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ การสอนงาน การส่งไปดูงาน การส่งไปศึกษาต่อ การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น การปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้รักษาการแทนใช้กับตำแหน่งต่าง ๆ การเข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในการทำงาน การฝึกระหว่างศึกษาอบรม การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร และการฝึกอบรม

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 72-75) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนด้วยเทคนิควิธีการต่าง ๆ จนกระทั่งสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในทุก ๆ องค์ประกอบได้ทั้งหมด 24 วิธี ดังนี้

1. การสัมมนา หมายถึง การให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด

2. การประชุมทางวิชาการ หมายถึง การประชุมที่มีวัตถุประสงค์มุ่งให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศเป็นกันเอง โดยสมาชิกมีความรู้ ความสนใจ หรือประสบการณ์พื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมเพื่ออภิปรายปัญหา หรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ โดยจะต้อง 1) กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ 2) กำหนดหัวข้อให้กระชับ รัดกุม และชัดเจน 3) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ให้มีสิ่งรบกวน 4) ผู้นำการประชุมต้องควบคุมการประชุมให้ราบรื่น ไม่มีการแสดงความคิดเห็นที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น 5) จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน 6) สรุปผลการประชุม ตามหัวข้อการประชุม

4. การระดมความคิดเห็น หมายถึง การคิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาใด ๆ อย่างเสรีหลายหลาย ไม่วิจารณ์ความคิดผู้อื่น ระดมให้คิดให้มากที่สุด แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสมและเป็นไปได้

5. การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เรียนไปเรียนรู้นอกสถานที่ เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับงาน เพื่อให้ทราบว่าคุณภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ให้ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดู ประกอบด้วยการดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

6. การอภิปรายเป็นคณะ หมายถึง การอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประมาณ 3-5 คน มีพิธีกรดำเนินการอภิปราย

7. การบรรยายเป็นคณะ หมายถึง การที่ผู้พูดหรือวิทยากร ได้รับมอบหมายให้พูดหรือบรรยายเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามลำพัง บรรยายเสร็จแล้วจะกลับหรือจะอยู่ต่อก็ได้ ไม่มีการให้อภิปรายหัวข้อของคนอื่น ๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

8. การฝึกงาน หมายถึง การฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์การต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์การ

9. การสอนงาน หมายถึง การแนะนำให้ปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งผู้สอนต้องมีความรู้ประสบการณ์ และทักษะในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง

10. การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน หมายถึง การพัฒนาบุคคลที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน 2) การพิจารณาผู้หมุนเวียนงาน 3) การพิจารณาตำแหน่งงาน 4) การสอบถามความสมัครใจ 5) การดำเนินการหมุนเวียนงาน 6) การประเมินและติดตามผล

11. การเรียนรู้ทางไกล หมายถึง ระบบการพัฒนาบุคคลที่ออกแบบให้สามารถถ่ายทอดเนื้อหาสาระ ทักษะ เจตคติ โดยใช้ระบบสื่อประสม ซึ่งประกอบด้วย 1) สื่อวัสดุ 2) อุปกรณ์ 3) วิธีการ 4) สื่อบุคคล ในลักษณะต่าง ๆ โดยให้ผู้เรียนกับวิทยากรมีการเผชิญหน้ากันน้อยที่สุด ในการสอนทางไกลอาจใช้บทเรียนสำเร็จรูปสั้น ๆ ที่สามารถทำความเข้าใจด้วยตนเอง โดยผู้เรียนศึกษาและหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบตามที่กำหนดในบทเรียน

12. การแสดงบทบาทสมมติ หมายถึง การทดลองสวมบทบาทที่สมมติขึ้นมา โดยเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นวิเคราะห์ปัญหา แล้วให้ผู้แสดงและกลุ่มชี้ประเด็นว่าได้เรียนรู้อะไรจากพฤติกรรมของตัวละคร เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

13. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ตามลำดับความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง ผู้เรียนจะเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมที่ออกแบบไว้ ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

14. เกมการบริหาร หมายถึง การจำลองสถานการณ์ เพื่อให้ผู้เรียนได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ซึ่งผู้เรียนจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

15. กรณีศึกษา หมายถึง การให้รายละเอียดของสถานการณ์ข้อเท็จจริง เพื่อเป็นฐานในการอภิปรายแก้ปัญหา โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนเองกับแนวคิดของผู้อื่น ทั้งนี้ต้องสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้าง มีอิสระ และเป็นกันเอง ในชั้นการวิเคราะห์กรณี ต้องพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ว่าสิ่งใดที่กระทบต่อองค์การ จะแก้ไขหรือพัฒนาอย่างไร

16. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองที่อาศัยบทเรียนซึ่งถูกออกแบบมาให้ผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ โดยมีเนื้อหาสาระตามที่ผู้ออกแบบกำหนด ผู้เรียนสามารถทำการโต้ตอบกับเครื่อง ทราบผลการปฏิบัติและได้รับการเสริมแรง การเรียนรู้จะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน

17. การเรียนรู้แบบออนไลน์ หมายถึง การเรียนรู้ที่อาศัยคอมพิวเตอร์ระบบเครือข่ายโทรคมนาคม โดยผู้เรียนเรียนจากคอมพิวเตอร์ลูกข่ายที่เชื่อมกับระบบเครือข่ายสามารถโต้ตอบกับแม่ข่ายซึ่งอยู่ไกลออกไปได้ทันที หรือเกือบจะทันที

18. การฝึกประสาทสัมผัส หมายถึง การฝึกให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรม และทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเองและผู้ร่วมงาน และสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง โดยให้ผู้เรียนเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีการแสดงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของตน เพื่อทดสอบความมีมนุษยสัมพันธ์ของตนเองกับผู้อื่น ผู้เรียนจะคิดค้นหาคำตอบ และประเมินผลย้อนกลับที่เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบจากผู้อื่น และสรุปสิ่งที่ตนเรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

19. กิจกรรมการพัฒนาจิต หมายถึง การฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และความมีพลังของจิตใจ ให้มีความสงบ เยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงาน และการดำเนินชีวิต

20. กิจกรรมนันทนาการ หมายถึง การร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น การร้องเพลง การปรบมือเป็นจังหวะพร้อมกัน การร้องเพลงประกอบท่าทางการเล่นเกมสั้น ๆ เป็นต้น โดยเน้นการทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสร้างความสัมพันธ์ตลอดจนสร้างความสนุกสนานให้กับผู้เรียน

21. กลุ่มทำงาน หมายถึง การฝึกการทำงานร่วมกันโดยฝึกภาวะความเป็นผู้นำผู้ตาม การร่วมกันในการวางแผน การคิด และเป็นการฝึกการตัดสินใจร่วมกันในระดับกลุ่ม

22. การสนทนาวงกลม หมายถึง การจัดให้ผู้เข้าร่วมสนทนานั่งเป็นวงกลม เพื่อแสดงทัศนะ ความรู้สึก ความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยวิทยากรเปิดประเด็นก่อน แล้วกระตุ้นให้แต่ละคนมีส่วนร่วมในการสนทนา

23. เทคนิค เอไอซี หมายถึง การทำกิจกรรมกลุ่มร่วมกัน 3 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนกำหนดความต้องการ 2) ขั้นตอนอภิปรายและแสดงความคิดเห็น 3) ขั้นตอนแก้ปัญหาหรือควบคุมกระบวนการให้บรรลุเป้าหมาย

24. เกมการศึกษา หมายถึง กิจกรรมกลุ่มที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในบรรยากาศที่ตื่นเต้นสนุกสนาน ไม่เบื่อ เพื่อช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการเป็นผู้นำ ผู้ตัดสินใจ พัฒนาไหวพริบ ความคล่องตัว และประสาทสัมผัสต่าง ๆ

สรุป วิธีการพัฒนาผู้นำประกอบด้วย การสัมมนา การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมความคิด การศึกษาดูงาน การอภิปรายเป็นคณะ การฝึกงาน การสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การเรียนรู้ทางไกล การแสดงบทบาทสมมติ การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม เกมการบริหาร กรณีศึกษา การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนรู้แบบออนไลน์ การฝึกประสาทสัมผัส กิจกรรมการพัฒนาคใจ กิจกรรมนันทนาการ กลุ่มทำงาน การสนทนาวงกลม เทคนิค เอไอซี และเกมการศึกษา

พระไพศาล วิสาโล (2550 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล 2556, หน้า 170-176) ได้บรรยายเรื่องการพัฒนาจริยธรรมของผู้นำว่า การพัฒนาความมีจริยธรรมของผู้นำต้องใช้มากกว่าการพูดหรือการสอนโดยตรง โดยปัจจุบันมีวิธีการพัฒนาที่นิยมใช้ คือ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Experiential Learning) ซึ่งเป็นวิธีการเรียนรู้ที่มีพลัง และวิธีที่สามารถนำมาใช้เพิ่มเติม คือ กระบวนการกลุ่ม (Group Process) ทำให้เกิดความรู้สึกอยากทำความดี นอกจากนี้ยังได้เสนอวิธีการพัฒนาจริยธรรม ดังนี้

1. การทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ผ่านกระบวนการกลุ่ม โดยจะต้องทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกใส่ใจและตระหนักว่า ความสำเร็จของตนเองจะขึ้นอยู่กับความสำเร็จของคนอื่นด้วย ทำให้เห็นความสำคัญของคนอื่น อย่างน้อยให้เห็นถึงการเอื้อเฟื้อก่อนประโยชน์แก่ตนเอง เมื่อเรานึกถึงคนอื่นความอดทนจะมีขีดจำกัดเพิ่มขึ้น

2. การทำงานเพื่อส่วนรวม เป็นการเรียนรู้ประสบการณ์ผ่านการทำงาน เพื่อส่วนรวมช่วยให้เรียนรู้ได้ง่ายขึ้น เช่น การเป็นอาสาสมัคร

3. การชื่นชม เป็นวิธีการที่ใช้แพร่หลาย โดยมีความเชื่อว่า ทุกคนมีความดีอยู่ในตัว คุณธรรมไม่ต้องสร้างขึ้นใหม่แต่จะทำอย่างไรให้คุณธรรมปรากฏออกมา เพราะคนที่ชอบทำ ความเลวมีสาเหตุมาจากการที่ไม่มีคนชื่นชมเมื่อทำความดี รู้สึกตนเองไม่มีคุณค่า และ

ไม่มีประโยชน์ รู้สึกถูกดูถูกตัวเอง การที่มีบุคคลชื่นชมในความดี ย่อมทำให้ความต้องการทำความดีมากขึ้น

4. การทำเป็นแบบอย่าง ดังคำกล่าวที่ว่า “ถ้าคุณสอนด้วยการกระทำผู้อื่นจะเชื่อคุณ ถ้าคุณสอนด้วยการพูดเขาจะโต้แย้ง” เป็นการพัฒนาจริยธรรมจากภายในสิ่งสำคัญอีกประการในการพัฒนาจริยธรรมผู้นำ คือ การสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่ดี รวมไปถึงการทำให้ระบบโปร่งใสและมีคุณธรรม เหมือนกับระบบราชการที่ใช้ความเป็นใหญ่ ไม่ได้ใช้สติและความเห็นผู้นำ จึงไม่สามารถที่จะสร้างจริยธรรมของผู้นำได้เลย เนื่องจากผู้นำใช้แต่เส้นสายเกิดความกลัวหรือไม่คิดว่าการทำดีจะมีประโยชน์ ดังนั้น การทำงานอย่างโปร่งใส การมีธรรมาภิบาลจะช่วยพัฒนาจริยธรรมได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 459-464) ได้กล่าวถึง เทคนิคพิเศษสำหรับการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Special Techniques for Leadership Training) ซึ่งมีวิธีการฝึกที่หลากหลายที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้ฝึกอบรมประสบผลสำเร็จ ได้แก่

1. การเรียนรู้ทักษะทางเทคนิค ซึ่งสามารถใช้วิธีดังนี้ 1) เทคนิคการบรรยาย 2) การสาธิต 3) การปฏิบัติตามคู่มือ 4) การศึกษาจากวีดิทัศน์ 5) การใช้เครื่องมือต่าง ๆ 6) การจำลองเหตุการณ์ และ 7) การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน

2. การเรียนรู้แนวคิดและทักษะการบริหาร ซึ่งสามารถใช้เทคนิคกรณีศึกษา คือ 1) แบบฝึกหัด 2) เกมทางธุรกิจ 3) การจำลองเหตุการณ์ และ 4) วีดิทัศน์

3. การเรียนรู้ทักษะระหว่างบุคคล สามารถใช้เทคนิคคือ 1) การบรรยาย การอภิปราย โดยใช้กรณีศึกษา 3) การใช้วีดิทัศน์ 4) การใช้บทบาทสมมติ และ 5) กลุ่มฝึกปฏิบัติ นอกจากนี้ยังมีเทคนิคพิเศษที่ใช้อย่างกว้างขวางในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ ได้แก่

1. การใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม (Behavioral Role Modeling) เป็นเทคนิคที่ใช้เพื่อการพัฒนาทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นการรวมวิธีการฝึกอบรมแบบเก่า 2 วิธี คือ การสาธิต และการแสดงบทบาทสมมติ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะแสดงบทบาทสมมติหน้าชั้นเรียน ต่อจากนั้นจะทำการสังเกตพฤติกรรมของตนเองจะวีดิทัศน์ ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเกิดการเรียนรู้ในพฤติกรรมที่ปรากฏในวีดิทัศน์

2. การอภิปรายกรณีศึกษา (Case Discussion) เป็นการบรรยายถึงเหตุการณ์ในองค์การที่เคยเกิดขึ้นโดยสรุปย่อเป็นเหตุการณ์ประมาณ 2-3 นาที แล้วให้สมาชิกร่วมกันอภิปราย และรายงานผลที่ได้ศึกษา

3. การจำลองสถานการณ์และเกมทางธุรกิจ (Business Game and Simulations) ใช้การจำลองเหตุการณ์เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อน และตัดสินใจ

ส่วนเกมทางธุรกิจจะเป็นการให้ความสำคัญกับข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับการเงิน และใช้ในการ
ฝึกวิเคราะห์ และการสอนการตัดสินใจในโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ

สรุป การพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ การเรียนรู้ทักษะทางเทคนิค
การเรียนรู้แนวคิดและทักษะการบริหาร การเรียนรู้ทักษะระหว่างบุคคล และเทคนิคที่ใช้ในการ
อบรมผู้นำ ได้แก่ การใช้ตัวแบบบทบาทพฤติกรรม การอภิปรายกรณีศึกษา การจำลองสถานการณ์
และเกมทางธุรกิจ

ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2557, หน้า 143) กล่าวว่า กระบวนการในการพัฒนาตนเอง
ให้เติบโต ยิ่งใหญ่ และเป็นผู้นำที่แท้จริง คือ การเปลี่ยนแปลงตัวเองจากภายใน การเปลี่ยนแปลง
ภายในที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงโลกทัศน์ กระบวนทัศน์ ใช้การโค้ช เพื่อการเติบโตและ
งอกงาม

ชัชวาล ศิลปกิจ (2557, หน้า 15) ได้กล่าวถึงความพยายามของนักวิชาการที่ได้
พยายามศึกษาหาคุณลักษณะ วิธีการทำงาน บุคลิกของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ หรือ
ลักษณะของผู้นำที่แท้จริง (Authentic leader) เพื่อแก้ปัญหาวิกฤตของผู้นำ ซึ่ง George (2007)
ได้ข้อค้นพบที่สำคัญ คือ ภาวะการณำที่แท้ไม่ได้จากการลอกเลียนแบบ จากผู้นำที่ประสบ
ความสำเร็จ ไม่ได้เกิดความพยายามที่จะกลายเป็นอะไรที่ไม่ใช่ตัวเอง แต่เกิดจากการเป็นตัวตน
ของตัวเองอย่างแท้จริง การค้นพบตัวตนที่แท้จริงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการสร้างภาวะผู้นำ
เมื่อมีการค้นพบตัวเองและยอมรับตัวเองได้ ศักยภาพที่มีอยู่ภายในก็จะปรากฏโดยที่ไม่ต้องดิ้น
รนไปเป็นเหมือนคนอื่น การยอมรับตนเองต้องอาศัยการสังเกตตนเอง จนเกิดความตระหนักรู้
ในตนเอง ผู้นำที่ขาดความตระหนักรู้ และการควบคุมตัวเองจะถูกยั่วยุด้วยรางวัลจากภายนอก
จนกระทั่งไม่ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำไม่ใช้การจัดโปรแกรม
การฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิควิธีการด้านการบริหารจัดการ แต่เป็นการศึกษาเรียนรู้
ตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องโดยการฝึกเจริญสติ

Gardner, Avolio, Luthans, May and Walumbwa (2005) ได้กล่าวว่า การฝึกเจริญสติ
นำจะนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

ปิยะสกล สกลสัตยาทร (2557, หน้า 181) ได้กล่าวถึงการเป็นผู้นำซึ่งเกิดการเรียนรู้
โดยผ่านการสังเกตรูปแบบการทำงาน และการใช้ชีวิตของผู้อื่น คนทุกคนมีภาวะผู้นำในตนเอง
และพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ แต่เป็นสิ่งที่สอนกันไม่ได้ เพราะภาวะผู้นำเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง
ซึ่งสามารถทำได้ผ่านการสังเกตและฟังมาก ๆ โดยอาจจะใช้หลัก “สุ จิ ปุ ลิ” เป็นแนวทาง

“สุ” มาจากคำว่า สุตะ คือ ปัญญาที่เกิดจากการฟัง ฟังอย่างมีสติและสมาธิ
ทำให้การเรียนรู้ เกิดความเข้าใจ และเกิดปัญญา

“จ” หรือ จินตะ คือ การคิด พินิจ พิจารณา เอาข้อมูลที่ได้มาคิดอย่างละเอียด และแยกคาย จนทำให้เกิดปัญญา

“ป” หรือ ปุจฉา คือ การถาม เมื่อยังไม่เข้าใจก็ต้องถามจากผู้อื่นจนเกิดความเข้าใจ จนถ่องแท้ แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือถามตัวเอง

“ล” หรือ ลิขิต คือ การเขียนไว้ในใจ จากการที่ได้ฟัง ได้พิจารณา ได้ถามผู้อื่นถามตัวเอง แล้วลิขิตไว้ในใจ

อิทธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์ (2557, หน้า 55) ได้มีการเสนอให้มีการตั้งสติ ใช้ชีวิตข้างในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงด้วยอัตราเร่งแบบทวีคูณ และหันกลับมาพัฒนาตนเองด้านใน เพื่อเป็นผู้นำตามคุณลักษณะของตนที่แท้จริง (Authentic Leadership) ที่สามารถเดินตามเข็มทิศภายในตนเอง โดยอาศัยการเข้ารับการโค้ชจากโค้ชมืออาชีพ ที่ช่วยตั้งคำถามสำคัญ เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้

พัชรา วาณิชวดีน (2560, หน้า 137-153) ได้กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำที่ดี ย่อมสนับสนุนการก้าวสู่การเป็นผู้นำที่ดี เพราะผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อให้ได้ความรู้และประสบการณ์ในการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง ซึ่งวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมและได้รับการยอมรับมีอย่างมากมาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งให้ความรู้ทางทฤษฎี หลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติที่ดีที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้วโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องที่บรรยายในลักษณะผู้สอนเป็นศูนย์กลาง โดยอาจไม่ได้มุ่งเน้นที่การเสริมสร้างทักษะของการเป็นผู้นำผ่านการลงมือปฏิบัติจริงมากนัก แต่มุ่งเน้นการพูด การเล่าเรื่องหรือการอธิบายให้ความรู้จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ

จุดดี คือ ค่าใช้จ่ายไม่สูงนักและสามารถรองรับคนเรียนได้จำนวนมาก รวมทั้งสามารถถ่ายทอดและให้ความรู้ได้อย่างรวดเร็วในระยะเวลาที่จำกัด

จุดด้อยคือ การเรียนรู้จะเป็นแบบนั่งเฉยไม่ค่อยมีปฏิสัมพันธ์มากนัก เพราะผู้ให้ความรู้เป็นศูนย์กลาง และประสิทธิภาพในการเรียนรู้อาจไม่ดีนักถ้ามีจำนวนคนเรียนมากเกินไป รวมทั้ง การถ่ายโอนกับสู่งานจริงอาจไม่ค่อยดี

2. การเรียนรู้แบบออนไลน์ (E-learning) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และเข้าถึงองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ รวมทั้งข้อมูลที่ต้องการตามสไตล์การเรียนรู้ที่หลากหลายเพื่อให้แน่ใจว่าผู้เรียนจะได้เรียนเนื้อหาแบบเดียวกันไม่ว่าจะเรียนอยู่ที่ไหนเมื่อไรก็ตาม ซึ่งประโยชน์ของการเรียนรู้แบบออนไลน์นั้นมีมากมายรวมทั้งช่วยลดค่าใช้จ่าย เพิ่มความสะดวกสบาย และสามารถยืดหยุ่นได้

จุดดี คือ การช่วยลดค่าใช้จ่าย เพิ่มความสะดวกสบายในการเรียนรู้ และมีความยืดหยุ่นตามการเรียนรู้ในหรือนอกเวลาว่างก็ได้

จุดควรระวัง คือ การต้องลงทุนติดตั้งอุปกรณ์พื้นฐานเพื่อสร้างระบบออนไลน์ และอาจไม่เหมาะกับการพัฒนาทักษะ รวมทั้งต้องมีวินัยในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

3. การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา (Case Study) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยนำสถานการณ์ทางธุรกิจ ปัญหาธุรกิจที่เกิดขึ้นจริงหรือจำลองขึ้นมาเขียนเป็นกรณีศึกษา อาจใช้วิดีโอเทปหรือออดิโอเทปสร้างเหตุการณ์เหมือนจริง เพื่อใช้เป็นกรณีตัวอย่าง วิธีการนี้ทำให้ผู้นำได้ศึกษาข้อมูลที่เตรียมไว้ให้ เพื่อตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลนั้น ๆ หากผู้นำได้พบเจอเหตุการณ์แบบนั้นจริงในหน่วยงานก็จะทราบสภาพแท้จริง สามารถวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้น ๆ และนำเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาผ่านการอภิปรายกลุ่มด้วยการสรุปแนวคิด ทฤษฎี และหลักการเพื่อค้นหาคำตอบหรือเทคนิคที่เหมาะสมได้

จุดดี คือ การได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแสดงความคิดเห็น รวมทั้ง การฝึกกระบวนการคิดและตัดสินใจจากข้อมูล

จุดควรระวัง คือ กรณีศึกษาที่ไม่ทันสมัยเมื่อเรียนรู้ไป การนำไปประยุกต์ใช้ได้จึงไม่มากนัก อีกทั้งกระบวนการกลุ่มที่ไม่ดีอาจทำให้เกิดการตัดสินใจจากกลุ่มที่มีเสียงข้างมากกว่าการตัดสินใจจากข้อเท็จจริงที่มีอยู่

4. การเรียนรู้ภาวะผู้นำผ่านสื่อต่าง ๆ (Media) เป็นการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือไม่ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ในรูปแบบของหนังสือ บทความ หรือวิดีโอที่ได้รับความนิยม เพื่อเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และวิธีการหลีกเลี่ยงการเป็นผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้ง แนวปฏิบัติที่ดีและไม่ดีจากผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และประสบความสำเร็จล้มเหลว ซึ่งสื่อต่าง ๆ เหล่านี้มีบทบาทอย่างมากในกระบวนการเรียนรู้ผ่านต้นแบบ และเป็นอีกหนึ่งวิธีที่ช่วยให้เห็นแบบอย่างผู้นำ เพื่อนำไปสู่การเลียนแบบสิ่งที่ดี ถึงแม้ว่าทักษะการเป็นผู้นำจะไม่ได้เกิดขึ้นจากสื่อต่าง ๆ โดยตรง แต่การอ่าน การได้ดูและการได้สัมผัสสื่อต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างน้อยก็ช่วยให้ผู้อ่านได้ทราบถึงแง่คิด มุมมองและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ของต้นแบบที่อาจนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงเมื่อเป็นผู้นำหรือช่วยเสริมความรู้ให้กับผู้นำได้

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านสื่อต่าง ๆ ถือเป็นการพัฒนาตัวเองในบทบาทผู้นำ โดยผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง โดยเฉพาะในยุคที่มีสื่อต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำให้เลือกดูมากมายตามความสนใจของผู้นำ และผู้นำรุ่นใหม่ ๆ เองก็มีความสามารถในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ

จุดดี คือ การเรียนรู้เกิดขึ้นตามความสนใจและความสะดวก รวมทั้ง การได้รับแนวคิด แนวทางและแนวปฏิบัติในทันทีที่ต้องการ

จุดดวระวัง คือ ต้องมีวินัยในการเรียนรู้จากสื่อต่างๆ ด้วยตนเอง และแนวคิดแนวทางและแนวปฏิบัติที่ได้ อาจไม่สอดคล้องกับบริบทจริงที่เป็นอยู่ของผู้นำ

5. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นการเพิ่มคุณค่าในงานประกอบด้วยการขยายขอบเขตของงานและความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความท้าทายในการทำงาน โดยสามารถจัดทำได้ 2 รูปแบบ คือ การเพิ่มคุณค่าในงานตามแนวนอน (Horizontal Job Enrichment) ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของงานให้กว้างขึ้น พร้อมความรับผิดชอบที่สูงขึ้นและเพิ่มคุณค่าในงานตามแนวตั้ง (Vertical Job Enrichment) ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าผ่านงานเฉพาะที่ต้องมีความเชี่ยวชาญพิเศษโดยมอบอำนาจให้จัดการอย่างเต็มที่ อาจเป็นการมอบหมายงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญด้านใหม่ ๆ หรือเพิ่มความรับผิดชอบในงานโดยให้อำนาจควบคุมงานอย่างเต็มที่

จุดดี คือ การเพิ่มความเชี่ยวชาญในการทำงานให้มากขึ้น และช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้มากขึ้น รวมทั้ง การมองเห็นเส้นทางสู่ความก้าวหน้าในงานที่สูงขึ้น

จุดดวระวัง คือ ผู้นำต้องรับผิดชอบงานมากยิ่งขึ้นทำให้มีภาระการทำงานที่สูงขึ้น อีกทั้งอาจเสียสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและส่วนงานได้

6. การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นการเพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้นด้วยระดับความรับผิดชอบเท่าเดิม หรืออาจกล่าวได้ว่าการขยายขอบเขตของงานนั้นเป็นการสร้างความหลากหลายในการทำงานให้กับคนทำงาน แต่นักวิจัยแนะนำให้ใช้การขยายขอบเขตของงานเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการโดยรวมทั้งหมด เพราะอันที่จริงแล้ววิธีนี้อาจไม่ได้มีผลทางบวกที่สำคัญหรือยั่งยืนต่อผลงาน

จุดดี คือ การเพิ่มความเชี่ยวชาญในการทำงานให้มากขึ้น และช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

จุดดวระวัง คือ ผู้นำต้องรับผิดชอบงานมากยิ่งขึ้นทำให้มีภาระการทำงานที่สูงขึ้น อีกทั้งอาจเสียสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและส่วนงานได้

7. การร่วมทำงาน (Job Sharing) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นการร่วมกันทำงานช่วยให้คนสองคนทำงานด้วยกันผ่านการแบ่งเวลาและความรับผิดชอบในงานเดียวกัน

จุดดี คือ การมีคนช่วยคิดช่วยทำ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และสามารถทำงานทดแทนกันหรือทำงานต่างเวลากันได้

จุดควรระวัง คือ การต้องปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ซึ่งถ้าปรับตัวทำงานให้เข้าหากันไม่ได้ผลงานอาจออกมาไม่ดีหรือทำงานกันไปคนละทิศคนละทาง

8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีช่วยพัฒนาผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้นำได้หมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานไปส่วนต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อนและได้มองเห็นการทำงานจากมุมมองแตกต่างในระยะเวลาสั้นพอที่จะเรียนรู้งานนั้น ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและเพิ่มขีดความสามารถ วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้นำเข้าใจกระบวนการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ และทราบรายละเอียดรอบด้านของการดำเนินงานภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับการนำให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานโดยรวม อีกทั้งยังมีโอกาสเรียนรู้งานทั่วทั้งระบบและครบวงจรการทำงานด้วย

จุดดี คือ การเสริมสร้างประสบการณ์การทำงานให้กว้างขึ้นและการได้เรียนรู้จากงานที่หลากหลาย รวมทั้งการช่วยสร้างเครือข่ายการทำงาน

จุดควรระวัง คือ การไม่ได้เป็นเจ้าของงานหรือต้องรับผิดชอบผลลัพธ์ของงาน อีกทั้งการได้ทำงานในระยะสั้นเกินไปอาจไม่เพียงพอที่จะเข้าใจเรื่องงานทั้งหมดได้

9. การติดตามการทำงานเพื่อเรียนรู้ (Job Shadowing) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำโดยมอบหมายให้ผู้นำที่เข้ารับการพัฒนาได้ติดตาม สังเกต ถามคำถามเพื่อความกระจ่างเรียนรู้การทำงานของผู้ที่เป็นแบบอย่างที่ดี และทำงานร่วมกับผู้นำตัวจริงอย่างใกล้ชิดจนได้เห็นถึงแนวทางการนำในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งผู้นำฝึกหัดจะได้เรียนรู้การแสดงภาวะผู้นำของผู้นำตัวจริงจากสถานการณ์จริงให้มากที่สุด ก่อนไปแสดงภาวะผู้นำของตนเองในสถานการณ์จริงเมื่อต้องรับบทบาทผู้นำ การเลือกแม่แบบผู้นำที่ดีเป็นเรื่องสำคัญมากสำหรับวิธีการติดตามการทำงาน เพื่อเรียนรู้เพราะการได้ติดตามและซึมซับความเป็นผู้นำที่ดีจากผู้นำที่ดีย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่าการติดตาม และซึมซับจากแม่แบบที่ไม่ดีหรือไม่ได้มีแนวปฏิบัติที่ดีด้านการนำ

จุดดี คือ การเรียนรู้และซึมซับแนวคิดและแนวปฏิบัติจากผู้มีประสบการณ์จริงในสถานการณ์จริงได้ในทันที รวมทั้งหลีกเลี่ยงการลองผิดลองถูกด้วยตนเอง

จุดควรระวัง คือ การเลือกแม่แบบที่ไม่พึงประสงค์ทำให้เกิดการเรียนรู้และซึมซับสิ่งที่ไม่ถูกต้องมา อีกทั้งการไม่กล้าทำอะไรแปลกใหม่นอกเหนือจากที่เคยเห็นมาเมื่อตอนติดตามการทำงานเพื่อเรียนรู้

10. การมอบหมายงาน (Job Assignments) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำโดยมอบหมายงานต่าง ๆ ที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เช่น งานท้าทายความสามารถ เพื่อให้ผู้นำ

มองธุรกิจได้กว้างและหลากหลายมุมมองขึ้น หรืองานมอบหมายเกี่ยวกับเรื่องงาน เพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ในงานให้เกิดเร็วขึ้น

จุดดี คือ การช่วยเร่งการเรียนรู้ผ่านการทำงานจริง และการได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เกิดจากการทำงานมอบหมายดังกล่าว

จุดด้อยคือ การเน้นการทำงานให้ได้ผลงานออกมามากกว่าการมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเอง อีกทั้งการวัดผลระหว่างผลงาน และผลการพัฒนาภาวะผู้นำอาจไม่ชัดเจนเท่าที่ควร

11. การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action Learning) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้นำได้ทำงานจากปัญหาจริงในบริบทจริงกับคนที่รู้ประเด็นนั้นจริง พร้อมทีมทำงานในขณะเดียวกันก็เรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำผ่านการสะท้อนความคิดของตัวเองและทีมงานเพื่อถ่ายโอนสิ่งที่ได้เรียนรู้ในขณะทำงานนั้น องค์ประกอบสำคัญของวิธีการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติก็คือ การกระทำ (Action) และการสะท้อนสิ่งที่เรียนรู้ (Reaction) ที่นำมาซึ่งการเรียนรู้ (Learning) ที่จะทำให้อีกครั้งในครั้งต่อไปผ่านกระบวนการทำงานร่วมกันจากปัญหาและประเด็นทางธุรกิจเพื่อลงมือจัดการแก้ไขและเรียนรู้จากสิ่งที่ลงมือปฏิบัติ ซึ่งส่งผลให้ผู้นำได้เรียนรู้และพัฒนาหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงาน วิธีนี้ถือว่าเป็นวิธีที่ช่วยพัฒนาผู้นำไปในตัวในระหว่างลงมือปฏิบัติเปิดโอกาสให้ผู้นำได้รับผิชอบงานจริง ตัดสินว่าจะทำอย่างไรและเรียนรู้จากสิ่งที่ตัดสินใจทำลงไป เพราะสิ่งที่เรียนรู้จะช่วยให้ผู้นำตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นในครั้งต่อไปถ้าต้องเจอสถานการณ์แบบนี้อีก โดยความสามารถในการเป็นผู้นำได้รับการพัฒนาที่ดีที่สุดผ่านการเรียนรู้ตามลำดับจากงานจริง

จุดดี คือ การเน้นการลงมือปฏิบัติจริงควบคู่ไปกับการเรียนรู้จากบริบทจริง

จุดด้อยคือ การมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของการทำงานจริงมากกว่าเน้นที่บทเรียนการเป็นผู้นำ

12. กิจกรรมความท้าทายนอกสถานที่ (Outdoor Challenge) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการจัดกิจกรรมกลางแจ้งนอกสถานที่ทำงานในบริบทที่ยากจะคาดเดาหรือควบคุมได้เต็มที่เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นผู้นำ จุดแข็งก็คือ การเน้นการลงมือปฏิบัติในบทบาทผู้นำ ผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมจะมีความรู้สึกร่วมไปด้วยเพราะได้อยู่ในสถานที่จริง

จุดดี คือ การได้ประสบการณ์จริงและการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

จุดด้อยคือ การถ่ายทอดกลับสู่งานไม่ดีเพราะไม่ใช่สถานการณ์การทำงานจริง บทเรียนการเป็นผู้นำอาจไม่ชัดเจน รวมทั้งอาจเป็นอันตรายเกินไปในสถานที่ที่ควบคุมไม่ได้

13. การจำลองสถานการณ์ (Simulation) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการจำลองสถานการณ์ด้วยเป้าหมายที่ต้องบรรลุด้วยโครงสร้างเพียงเล็กน้อย และไม่มีใครมีอำนาจคอยบงการให้ทำอะไร ทั้งหมดขึ้นอยู่กับว่า ผู้นำจะทำอย่างไรในสถานการณ์จำลองนั้น เพื่อฝึกทักษะภาวะผู้นำและเรียนรู้ที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่า ต้องการให้เรียนรู้อะไร โดยลดความเสี่ยงต่ออันตรายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้น และพยายามสร้างประสบการณ์ให้ใกล้เคียงของจริงเข้าไว้ ซึ่งผู้นำจะได้แสดงบทบาทผู้นำ ต้องใช้ภาวะผู้นำจริง ๆ พร้อมทราบผลการเรียนรู้ได้ทันทีเลยว่าอะไรที่ผู้นำทำได้ดีและอะไรที่ทำแล้วไม่ได้ผล

จุดดี คือ การได้ลองใช้ภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ และได้เห็นผลการใช้ภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ นั้นทันที

จุดควรระวัง คือ การไม่สามารถจำลองสถานการณ์ได้เหมือนจริง และอาจเกิดการเอาชนะกันมากกว่าการมุ่งที่การเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำ

14. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างบทบาทให้กับผู้เรียนให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มตัว และมีอารมณ์ร่วมอย่างเต็มที่ การแสดงบทบาทสมมติเป็นวิธีพัฒนาผู้เรียนผ่านการแสดงบทบาทตามสถานการณ์ ความสำเร็จของวิธีนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนในการเล่นบทบาทอย่างสมจริง การอวดดีโอสามารถช่วยทบทวนและประเมินผลการแสดงเพื่อปรับปรุงความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำได้

จุดดี คือ การได้ลองใช้ภาวะผู้นำในบทบาทต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้ และการได้สะท้อนการเรียนรู้จากการแสดงบทบาทผู้ตาม

จุดควรระวัง คือ การคิดว่าเป็นการแสดงละครมากกว่าที่จะเห็นเป็นเรื่องจริง

15. การฝึกอบรบพร้อมกับการปฏิบัติงาน (On-the-job-Training) ซึ่งเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการลงมือปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานและเพิ่มพูนประสบการณ์การทำงาน โดยใช้สถานที่ทำงานจริงเป็นที่ฝึกอบรบ วิธีนี้เหมาะสมที่จะใช้กับพนักงานที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ หรือมีการแต่งตั้งโยกย้ายให้มาดำรงตำแหน่งในหน้าที่งานใหม่ โดยผู้ฝึกอบรบจะเป็นคนคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด การฝึกอบรบวิธีนี้จะได้ผลต่อเมื่อได้ ผู้ฝึกสอนที่ดี มีความรอบรู้ในงานและมีเวลามากพอที่จะสอน

จุดดี คือ การได้แนวทางการปฏิบัติ และการถ่ายโอนความรู้กลับสู่การทำงานจริง รวมทั้งเห็นผลการทำงานในทันที

จุดควรระวัง คือ ถ้าผู้ถ่ายทอดไม่ดีหรือไม่มีเวลาให้ก็อาจไม่เกิดการเรียนรู้ อีกทั้งความผิดพลาดและความเสียหายอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในขณะฝึกอบรบเพื่อปฏิบัติงาน

16. การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการกำหนดเป้าหมาย การทำงานให้ผู้นำได้ค้นหาคำตอบด้วยตนเอง ช่วยแก้ปัญหาที่มีอยู่ ช่วยเปิดทัศนคติของผู้นำและ ให้คำปรึกษาต่าง ๆ รวมทั้ง ช่วยพัฒนาสมรรถนะการทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อต่อยอดจุดแข็งและ ซ่อมแซมจุดอ่อนของผู้นำ โดยมีโค้ชเป็นผู้ชี้แนะแนวคิด แนวทาง และแนวปฏิบัติหลากหลาย ให้ผู้นำเลือกประยุกต์ใช้สิ่งที่ดีที่สุด มีผลวิจัยสนับสนุนการสอนงานไว้ว่า ผู้นำจำนวนกว่า 88% ทำงานได้ผลงานมากขึ้นเมื่อมีการสอนงานเปรียบเทียบกับผู้นำ จำนวน 22% ที่มีการจัดฝึกอบรม แต่เพียงอย่างเดียวโดยไม่มีการสอนร่วมด้วย

จุดดี คือ การมีเป้าหมายชัดเจนในการทำงาน และการเน้นการลงมือปฏิบัติ จริง รวมทั้งการหลีกเลี่ยงการลองผิดลองถูก

จุดด้อยคือ ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาดังกล่าวมักกลัวถูกมองว่า ทำงานไม่เก่ง อีกทั้งถ้าโค้ชไม่เข้าใจกระบวนการสอนงานอาจทำให้ไม่ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ

17. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำโดยการแต่งตั้งพี่เลี้ยง ที่ประสบการณ์มากกว่าเข้ามาทำหน้าที่หลัก 3 ประการ คือ การสนับสนุนทางหน้าที่ การงาน การสนับสนุนทางจิตใจและการเป็นอย่างที่ดีให้กับผู้นำที่มีประสบการณ์น้อยกว่าโดยให้มา สังเกตและเรียนรู้จากผู้นำมืออาชีพที่มีประสบการณ์อย่างไม่เป็นทางการ เพื่อแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์ทำงานกับผู้นำโดยที่ผู้นำไม่จำเป็นต้องใช้เวลาเรียนรู้ด้วยตัวเองทั้งหมด รวมทั้ง ถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์จากมืออาชีพโดยตรง กระบวนการเป็นพี่เลี้ยง เป็นกระบวนการง่าย ๆ ที่เริ่มด้วยการที่ผู้นำที่เข้ารับการพัฒนาเรียนรู้การทำงาน ผ่านการสังเกต พี่เลี้ยง แล้วทำงานร่วมกันเพื่อเรียนรู้ หลังจากนั้นผู้นำทำงานเองโดยมีพี่เลี้ยงคอยสังเกตและ ให้ข้อมูลป้อนกลับ สุดท้ายผู้นำจะสามารถทำงานได้อย่างมั่นใจ และได้หลักการใช้ชีวิตดี ๆ จากพี่เลี้ยง ซึ่งพี่เลี้ยงที่ดีจะดูแลประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอาชีพและชีวิต ช่วยปรับมุมมองหรือ ทัศนคติ ดึงพลังความเป็นผู้นำออกมา ช่วยชี้แนะแนวทางการเจริญเติบโตการพัฒนา และ ให้กำลังใจผ่านสายสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน

จุดดี คือ การหลีกเลี่ยงการลองผิดลองถูก และการสร้างเครือข่ายการทำงาน รวมทั้ง การสร้างสายสัมพันธ์อันดี

จุดด้อยคือ ผู้นำรู้สึกไม่เป็นอิสระ หรือต้องการการพึ่งพาอยู่ตลอดเวลา ไม่สามารถยืนอยู่ได้ด้วยตัวเอง ในขณะที่พี่เลี้ยงอาจรู้สึกเสียเวลาและเวลาส่วนตัวไปบางส่วน เพื่อปฏิบัติหน้าที่พี่เลี้ยง

18. การสร้างเครือข่าย (Networking) เป็นวิธีช่วยพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการเข้าสังคม ทำความรู้จักกับผู้คนทั้งในและนอกรวมการ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมุมมองต่าง ๆ

สร้างสายสัมพันธ์อันดีอย่างต่อเนื่องเพื่อวันหน้าต้องพึ่งพา สร้างพลังและแรงบันดาลใจในการเป็นผู้นำ เรียนรู้จากประสบการณ์ในการนำจากผู้นำคนอื่น ๆ เพื่อสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ เพราะการเป็นผู้นำไม่ควรอยู่อย่างโดดเดี่ยวแต่ควรมีคู่คิดเพื่อขอคำแนะนำ การสนับสนุนหรือแม้แต่กำลังใจ รวมทั้งผู้นำไม่ได้รู้ไปเสียทุกอย่าง การสร้างเครือข่ายสังคมจึงเป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้นำได้รู้ในเรื่องที่ไม่รู้จากผู้คนทั้งในและนอกวงการ

จุดดี คือ การฝึกทักษะการเข้าสังคม และการได้ใช้ประโยชน์จากเครือข่ายไม่ว่าจะเป็นแนวทางการแก้ปัญหาหรือการขอการสนับสนุนด้านต่าง ๆ จากเครือข่าย

จุดควรระวัง คือ การไม่มีโครงสร้างการพัฒนาภาวะผู้นำที่ชัดเจน อีกทั้งการอยู่ในเครือข่ายที่ไม่ดีก็อาจส่งผลให้ผู้นำมีภาพลักษณ์ไม่ดีตามไปด้วย

19. การจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่ไม่มีประสบการณ์ หรือมีประสบการณ์น้อย เพื่อเตรียมความพร้อมเป็นผู้นำ (Management Trainee) เป็นวิธีช่วยพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพให้มีคุณภาพก่อนก้าวสู่การเป็นผู้นำให้กับองค์กรในอนาคต โดยหมุนเวียนให้ผู้นำรุ่นใหม่ไปทำงานในแต่ละแผนกตามที่องค์กรมอบหมายเพื่อให้เข้าใจลักษณะงานขององค์กรอย่างถ่องแท้ เข้ารับการอบรมในหัวข้อหลากหลายที่เกี่ยวกับการทำงาน และเรียนรู้สายงานที่แตกต่าง เพื่อค้นหาความถนัดในการทำงาน เพื่อจะได้ไปเป็นผู้นำอยู่ในสายงานที่เหมาะสมกับศักยภาพที่มี รวมทั้งโอกาสร่วมทำงานกับผู้นำที่มีประสบการณ์ในฐานะผู้นำคนหนึ่งในองค์กร

จุดดี คือ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำมีความชัดเจนและเส้นทางความก้าวหน้าในบทบาทผู้นำเด่นชัด

จุดควรระวัง คือ การใช้เวลานานมากในการพัฒนา ซึ่งองค์กรอาจสูญเสียทรัพยากรหากไม่สามารถรักษาผู้นำฝึกหัดให้อยู่กับองค์กรในระยะยาวหลังลงทุนพัฒนาไปแล้ว

20. การจัดตั้งมหาวิทยาลัยบริษัท (Corporate University) เป็นวิธีช่วยพัฒนาผู้นำตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง เพราะองค์กรเล็งเห็นถึงความสำคัญของการสร้างบุคลากรที่ต้องการขึ้นมาเองด้วยหลักสูตรที่ออกแบบมาเฉพาะเจาะจงในการผลิตคนที่มีคุณลักษณะตอบโจทย์ความต้องการขององค์กรในหลาย ๆ องค์กรชั้นนำยุคนี้ต่างก็มีการจัดตั้งสถานศึกษาของตัวเองเพื่อผลิตผู้นำหรือบุคลากรอื่น ๆ โดยอาจมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไปไม่ว่าจะเป็นสมาคม (Academy) สถาบัน (Institute) หรือศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) แต่ล้วนมีวัตถุประสงค์เดียวกันคือ เพิ่มศักยภาพให้คนทำงานของตัวเองด้วยหลักสูตรที่ออกแบบตรงตามความต้องการองค์กรเป็นหลัก

จุดดี คือ การได้ผู้นำตรงตามความต้องการและได้ผู้นำที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งการช่วยเพิ่มศักยภาพผู้นำอย่างตรงจุด

จุดควรระวัง คือ มีค่าใช้จ่ายสูงในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยบรรษัท อีกทั้งถ้าระบบ การบริหารจัดการไม่ดีก็ไม่สามารถตอบโจทย์การพัฒนาภาวะผู้นำตามที่องค์กรต้องการได้ การเลือกใช้วิธีการเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถในการพัฒนาภาวะผู้นำ ก็ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับสถานการณ์ วัตถุประสงค์ องค์กร และงบประมาณที่มีอยู่

สรุป วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีทั้งหมด 20 วิธี ได้แก่ การบรรยาย การเรียนรู้แบบออนไลน์ การเรียนรู้ผ่านกรณีศึกษา การเรียนรู้จากสื่อ การเพิ่มคุณค่าในงาน การขยายขอบเขตงาน การร่วมกันทำงาน การหมุนเวียนงาน การติดตามการทำงานเพื่อเรียนรู้ การมอบหมายงาน การเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง กิจกรรมท้าทายนอกสถานที่ การจำลองสถานการณ์ การแสดงบทบาทสมมติ การฝึกอบรมพร้อมปฏิบัติงานจริง การสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง การสร้างเครือข่าย การจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่ไม่มีประสบการณ์ มหาวิทยาลัยบรรษัท

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 198–209) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาผู้นำ และภาวะผู้นำโดยทั่วไปสามารถดำเนินการผ่าน 3 วิธีการหลัก ได้แก่ การฝึกอบรมที่เป็นทางการ กิจกรรมการพัฒนา และกิจกรรมการพัฒนาดตนเอง

การฝึกอบรม สามารถจัดได้ทั้งภายในองค์กรหรือนอกองค์กร เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการจัดขึ้นในองค์กร โดยการเชิญวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ หรือการอบรมด้านการบริหารจัดการโดยมหาวิทยาลัยต่าง ๆ

กิจกรรมการพัฒนาคส่วนใหญ่มักจะผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจที่ได้รับมอบหมายในการทำงานหรือดำเนินการควบคู่กับการมอบหมายงานเหล่านั้น เช่น การสอนงานโดยหัวหน้างานหรือที่ปรึกษาจากภายนอก การเป็นที่เลี้ยงโดยบุคคลภายในองค์กรที่มีตำแหน่งในระดับที่สูงกว่า

กิจกรรมการพัฒนาดตนเองเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการโดยตัวบุคคลผ่านการอ่านหนังสือ การชมวีดิทัศน์ รับฟังข้อความจากช่องทางต่าง ๆ

วิธีการและกิจกรรมเพื่อใช้สำหรับการพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมให้ดียิ่งขึ้นสามารถดำเนินการผ่านแนวทาง และวิธีการที่หลากหลาย ตั้งแต่วิธีที่เป็นทางการจนถึงวิธีที่ไม่เป็นทางการ โดยการใช้วิธีการที่หลากหลาย ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล สรุปได้ดังนี้

1. การสร้างความตระหนักรู้ต่อตนเอง (Self-Awareness) เป็นหลักสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำและถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาภาวะผู้นำ และถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาภาวะผู้นำและถือเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจาก

ผู้นำไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้โดยปราศจากความตระหนักรู้ในตนเอง เพราะสิ่งที่ผู้นำต้องทำ เพื่อเพิ่มควมมีประสิทธิภาพในการทำงานคือการตระหนักว่าอะไรที่จูงใจตน และสนับสนุน การตัดสินใจของตนให้ทำบางสิ่งบางอย่าง จุดเริ่มต้นของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ ของผู้นำมาจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง เพราะถ้าผู้นำไม่เข้าใจตนเองก็ไม่สามารถ จัดการกับตนเองได้อย่างเหมาะสม และเมื่อไม่สามารถจัดการกับตนเองได้อย่างเหมาะสม การที่ผู้นำจะเข้าใจบุคคลอื่นและสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันก็เป็นเรื่องยาก

2. การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Learning from Experience) การเรียนรู้ ผ่านประสบการณ์เป็นแก่นสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำ เพราะบุคคลไม่ได้เรียนรู้ การเป็นผู้นำจากการรู้ว่าคุณลักษณะและค่านิยมของตนเองเป็นอย่างไรแต่เพียงเท่านั้น หรือ เพียงแค่การนั่งเรียนในชั้นเรียน หรือจากการอ่านหนังสือเกี่ยวกับผู้นำ หรือจากการสังเกตผู้นำ คนอื่น ๆ เท่านั้น ถึงว่าการเรียนรู้จากช่องทางต่าง ๆ เหล่านี้มีความสำคัญ ทั้งนี้เป็นเพราะ การได้เรียนรู้ข้อมูลจากการอ่าน หรือสังเกตช่วยเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและ การเป็นผู้นำ แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ช่วยพัฒนาผู้นำเพราะการก้าวเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยการฝึกฝนผ่านประสบการณ์จริงในสถานการณ์และบริบทที่แตกต่างกัน

3. การสอนงาน (Coaching) การสอนงานคือกระบวนการจัดหาเครื่องมือ ความรู้ และโอกาสให้แก่บุคลากรในองค์การต่อการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งรูปแบบการสอนงาน โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การสอนงานแบบเป็นทางการ (Formal Coaching) และ การสอนงานแบบไม่เป็นทางการ (Informal Coaching) โดยการสอนงานแบบไม่เป็นทางการนั้น เกิดขึ้นเมื่อผู้นำหรือผู้บริหารช่วยพนักงานในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตน ซึ่งการสอนงาน อาจมีการนำเรื่องการแสดงบทบาทสมมติ และการใช้วิธีทัศน์มาประกอบการฝึกสอน ในสถานการณ์การทำงานจริง การนำเรื่องของการสอนงานไปประยุกต์ เพื่อการพัฒนาผู้นำ และความเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับความพร้อมของผู้นำเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้นำที่ประสบความสำเร็จ หลายคนมักต่อต้านการสอนงาน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ความสำเร็จในอดีตที่ผ่านมา รวมถึง การได้รับข้อมูลย้อนกลับในด้านบวกอย่างสม่ำเสมอทำให้ผู้นำเชื่อว่าตนไม่จำเป็นต้องให้บุคคลอื่น มาทำหน้าที่สอนงานให้กับตนอีกแล้ว ซึ่งการคิดหรือเชื่อในลักษณะนี้ถือเป็นการขัดขวาง การพัฒนาตนเองของผู้นำเป็นอย่างมาก

4. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) พนักงานภายในองค์การสามารถได้รับมุมมองหรือ แนวคิดที่เป็นประโยชน์ผ่านความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับบุคคลที่มีประสบการณ์ที่พร้อมจะ ให้ ความช่วยเหลือแก่พนักงานเท่านั้น บุคคลในลักษณะนี้เรียกว่า “พี่เลี้ยง” (Mentor) โดยบุคคล ที่ทำหน้าที่พี่เลี้ยง คือ บุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานหรือมีวิสัยทัศน์หรือความอาวุโส

ในการทำงานที่พร้อมช่วยขัดเกลาและจูงใจพนักงานใหม่ขององค์กร โดยสรุป การเป็นพี่เลี้ยง คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยบุคคลที่มีประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่ในการให้ข้อเสนอแนะ เป็นแบบอย่างให้การสนับสนุนผู้ที่อยู่ในความดูแลที่มีประสบการณ์น้อย โดยที่พี่เลี้ยงทำหน้าที่ในการให้ความรู้ ข้อเสนอแนะ ความท้าทาย คำปรึกษา และการสนับสนุนเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน กลยุทธ์และนโยบายขององค์กร และเรื่องอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน การพัฒนาผู้นำ และภาวะผู้นำโดยวิธีการเป็นพี่เลี้ยงช่วยทำให้ประสบการณ์ของบุคคลที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำ หรือถูกเตรียมความพร้อมในการเป็นผู้นำขององค์กรต่อไปเพิ่มมากยิ่งขึ้น ผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและมุมมองที่หลากหลายของพี่เลี้ยง ซึ่งช่วยให้ลดเวลาในการลองผิดลองถูกในทำงานและช่วยเพิ่มโอกาสในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี

5. การใช้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเข้มข้น (Feedback Intensive Programs) วิธีการสำหรับการพัฒนาผู้นำในทุกระดับที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน คือ วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเข้มข้น เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับแบบ 360 องศา ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้นำ และระบุถึงการพัฒนาที่จำเป็นสำหรับผู้นำได้ การประเมินผู้นำ โดยใช้วิธีการแบบ 360 องศา นั้นจะครอบคลุมผลการประเมินตนเองของผู้นำ รายงานโดยตรง และจากบุคคลที่อยู่รอบตัวของผู้นำ เช่น ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเพื่อร่วมงาน รวมถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคนอื่น ๆ เช่น ลูกค้า เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับที่เกี่ยวกับรูปแบบ พฤติกรรม ผลการปฏิบัติงาน จุดแข็ง และจุดอ่อนของผู้นำ อย่างไรก็ตาม ความมีประสิทธิภาพของการนำวิธีการประเมินแบบ 360 องศาใช้ในการพัฒนาผู้นำ และภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์กร และสมาชิกในองค์กรต่อการรับมือกับข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์

6. การศึกษาในห้องเรียน (Classroom Education) การศึกษาในห้องเรียนเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลสำหรับการนำเสนอข้อมูล และความรู้ต่อกลุ่มบุคคลเป็นอย่างมาก โดยวิธีการนี้ถือว่าเป็นวิธีการพื้นฐานที่นิยมนำมาใช้สำหรับการพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำมากที่สุด โดยมีการประมาณการว่าร้อยละ 85 ขององค์กรธุรกิจโดยทั่วไปได้มีการนำวิธีการนี้มาใช้สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ วิธีการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการส่งต่อความรู้ไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้องต่อการนำความรู้นั้นไปใช้ เพื่อการพัฒนาตนเองและการทำงาน เป็นวิธีการส่งเสริมให้เกิดการสร้างความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับตนเอง และการตระหนักรู้ในตนเองผ่านการประยุกต์หลักการทางภาวะผู้นำไปสู่การปฏิบัติจริง การศึกษาในห้องเรียนสามารถนำเอา

กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ แบบฝึกหัด เกม และการสร้างสถานการณ์จำลองมาใช้ประกอบการเรียน เพื่อเพิ่มพูนการพัฒนาประสบการณ์ของบุคลากรและผู้นำอีกด้วย

7. กิจกรรมนอกสถานที่ (Outdoor Challenges) วิธีการที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากสำหรับการพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำ คือ การจัดกิจกรรมนอกสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมทางกายภาพเพื่อช่วยเพิ่มพูนทักษะด้านต่าง ๆ ของผู้นำโดยการร่วมทำกิจกรรมในรูปแบบกลุ่มในพื้นที่เปิดโล่งซึ่งกิจกรรมนอกสถานที่จะมีการเพิ่มความท้าทาย และความยากในการทำกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ และความไว้วางใจกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มที่ร่วมกันทำกิจกรรม

8. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) วิธีการหมุนเวียนงานถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถในการทำงานที่หลากหลายของผู้บริหาร ซึ่งการหมุนเวียนงานจะช่วยให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นเนื่องจากได้มีโอกาสทำงานใหม่ ๆ ที่ต่างไปจากเดิม การหมุนเวียนงานโดยทั่วไปผู้บริหาร หรือบุคลากรได้รับมอบหมายงานที่อาจมีความคล้ายคลึงกันโดยไม่ได้มีการวิเคราะห์ถึงทักษะหรือความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบันของแต่ละบุคคล การหมุนเวียนงานจะช่วยเพิ่มทักษะ และความรู้เกี่ยวกับการบริหาร การทำงาน และธุรกิจ ในภาพกว้าง ยิ่งผู้บริหารได้เข้าร่วมโปรแกรมการหมุนเวียนงานมากขึ้นโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในการทำงานก็จะยิ่งเพิ่มขึ้น เนื่องจากผู้บริหารได้เรียนรู้ทักษะในการทำงานที่หลากหลายและเข้าใจภาพรวมของการทำงานในองค์กรมากยิ่งขึ้น

9. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ถูกนำมาใช้ที่ผสมผสานระหว่างการฝึกอบรมที่เป็นทางการ และการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยบุคคลหรือทีมได้รับมอบหมายให้ทำโครงการที่มีความซับซ้อนของปัญหา เพื่อนำไปสู่การหาแนวทางในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ซึ่งโครงการที่มุ่งหมายให้ทำช่วยเสริมสร้างการพัฒนาทักษะทางด้านความคิด และทักษะการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นมากกว่าเพียงแค่เรื่องความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำงานเพียงด้านเดียวเท่านั้น การดำเนินงานตามโครงการที่ได้รับมอบหมายอาจใช้เวลานานเป็นสัปดาห์หรือเป็นเดือน โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงการต้องพบกันตามรอบเวลาที่กำหนดเพื่ออภิปราย วิเคราะห์และเรียนรู้จากประสบการณ์ของตน

สรุปวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำมีทั้งหมด 9 วิธี ได้แก่ การสร้างความตระหนักรู้ต่อตนเอง การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การใช้ข้อมูลย้อนกลับ อย่างเข้มข้น การศึกษาในห้องเรียน กิจกรรมนอกสถานที่ การหมุนเวียนงาน และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ

งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่แท้จริง

Shamir and Eilam (2005) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงจากเรื่องราวชีวิต (Life-Stories) ที่มาจากเรื่องราวชีวิตของผู้นำ

Sparrowe (2005 อ้างอิงใน สุชาลินี แสงมุกดา, 2554, หน้า 89) ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงจากการบรรยายเล่าเรื่องของตนเองของผู้นำในหัวข้อเรื่อง Authentic Leadership and the Narrative Self โดยนำเสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่และการปฏิบัติที่อธิบายความแท้จริงของความสัมพันธ์ของค่านิยมพื้นฐานในการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) และเป้าหมายของตนเอง ผลจากการกระตุ้นภาวะผู้นำสู่ค่านิยมของผู้นำและพฤติกรรม การปรองดองกันของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จากปรัชญาการตีความ พบว่า ความแท้จริงไม่ได้มาจากการรับรู้ค่านิยมภายในตนเองหรือเป้าหมายของตนเอง แต่เกิดขึ้นครั้งแรกจากกระบวนการบรรยายเล่าเรื่องซึ่งแสดงบทบาทที่มีความสำคัญในตนเอง หรือกล่าวโดยสรุปการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

บุญมี บุญก่อ (2553) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 10 วิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธีการทำงาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์ทั้งงานแบบ SWOT Analysis การพัฒนาจิต และการศึกษาด้วยตนเอง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่า มี 9 ขั้นตอน คือ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทีม จุดประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การสัมมนาเพื่อนำเสนอการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และการสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม

พงกะพรรณ ตะกลมทอง (2553) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วย วิธีการ และเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ 17 วิธี

- 1) บทบาทผสมมติ 2) เกมการบริหาร 3) กิจกรรมเน้นหนทางการ 4) กิจกรรมพัฒนาจิต
- 6) การระดมความคิด 7) ศึกษาดูงาน 8) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ 9) การเผชิญเหตุการณ์
- 10) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ 11) เกมการศึกษา 12) การฝึกงาน 13) การสนทนาวงกลม
- 14) การทำแบบฝึกหัด 15) การทำโครงการจริง 16) การฝึกสั่งการ และ 17) การประชุมทางวิชาการ

รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 200) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และมีวิธีพัฒนา คือ 1) การศึกษาดูงาน 2) การอบรม เชิงปฏิบัติการ 3) การนิเทศกำกับติดตามประเมินการดำเนินงาน 4) การใช้คู่มือการพัฒนา

วันทนา เนาว์วัน (2557) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3 พบว่า กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเข้ารับการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำ การศึกษาดูงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดี และมีผู้นำที่ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ หรือเป็นที่รู้จักกันดีและการกระจายอำนาจภาวะผู้นำในลักษณะการประสานความร่วมมือ

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ จากนักวิชาการและนักการศึกษา จำนวน 24 คน ได้แก่ Akin, 1987 อ้างอิงใน บุษยา วีรกุล, 2558, หน้า 242; Truelove, 1992, pp. 168-169 อ้างอิงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550, หน้า 71-72; Yukl, 2006 อ้างอิงใน บุษยา วีรกุล, 2558, หน้า 243; Sparrowe, 2005; Shamir and Eilam, 2005; Dubrin, 2007; อรุณ รักธรรม, 2541, หน้า 196-234 อ้างอิงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550, หน้า 58-61; ปรีชา เต็งศิริวัฒนา, 2543 อ้างอิงใน ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557, หน้า 45-46; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; จงกลณี ชุตติมาเทวินทร์, 2544; พระไพศาล วิสาโล, 2550 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 170-176; กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550; วิเชียร วิทย์อุดม, 2553; พงกะพรรณ ตะกลมทอง, 2553; บุญมี บุญก่อ, 2553; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556; รัชฎาพร พิมพิชัย, 2556; อธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์, 2557; ปิยะสกล สกลสัตยาทร, 2557; ชัชวาล ศิลปะกิจ, 2557; ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์, 2557; วันทนา เนาว์วัน, 2557; พัชรา วาณิชวดีน, 2560 และ ชัยเสณัฐ พรหมศรี, 2561 ได้ผลดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ

	พืชรา วาณิชชวรัตน์ (2560)	วันทนา เนาว์วัน (2557)	ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2557)	ชัชวาล ศิลปะกิจ (2557)	ปิยะสกล สกลสัตยาทร (2557)	อิทธิภัทร์ ภัทรเมธานนท์ (2557)	รัชฎาพร พิมพ์ชัย (2556)	รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2556)	บุญมี บุญก่อ (2553)	พวงพะพรรณ ตะกมลทอง (2553)	วิเชียร วิทยอุดม (2553)	กัลยรัตน์ เมืองสง (2550)	พระไพศาล วิสาโล (2550 อ้างอิงใน รัตติกกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 170-176)	จงกลณี สุขิมภาทวินทร์ (2544)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2543 อ้างอิงใน ชุดกาญจน์ ศรีบุญ, 2557, หน้า 45-46)	อรุณ รัทธธรรม (2541, หน้า 196-234 อ้างอิงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550, หน้า 58-61)	Dubrin (2007)	Shamir and Eilam (2005)	Sparrowe (2005)	Yuki (2006 อ้างอิงใน บุญยา วีรกิจ, 2558 หน้า 243)	Truelove (1992 pp. 168-169 อ้างอิงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550 หน้า 71-72)	Akin (1987 อ้างอิงใน บุญยา วีรกิจ, 2558, หน้า 242)	รวม
1. กรณีศึกษา (Case Study)	✓							✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	8	
2. กิจกรรมพัฒนา										✓		✓				✓							3	
3. กลุ่มทำงาน										✓		✓											3	
4. กระบวนการเหตุการณ์ (Incident Process)										✓							✓						2	
5. การพัฒนา ด้วยตนเอง (Self-Development)		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	13	
6. การจำลอง สถานการณ์ (Simulations)	✓							✓	✓												✓		4	
7. คู่มือแนะนำ การทำงาน						✓	✓									✓					✓	✓	5	
8. การใช้บทเรียน คอมพิวเตอร์ ช่วยสอน							✓					✓									✓	✓	4	
9. การใช้บทเรียน แบบโปรแกรม												✓					✓				✓	✓	4	
10. การนิเทศติดตาม						✓																	1	
11. การบรรยาย (Lecture)	✓						✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	8	
12. การฝึกงาน (Job Training)							✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓				✓	✓	✓	8	

ตาราง 3 (ต่อ)

	ชัยเดญ์ พรหมศรี (2561)	พัชรา วาณิชชิติน (2560)	วันทนา เนาว์วัน (2557)	ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2557)	ชัชวาล ศิลปะกิจ (2557)	ปิยะสกุล สกลลัตถยาพร (2557)	อิทธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์ (2557)	รัชฎาพร ทิมเพ็ชย์ (2556)	รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556)	บุญมี บุญก่อ (2553)	พงกะพรรณ ตะกมลทอง (2553)	วิเชียร วิทยอุดม (2553)	กัลยรัตน์ เมืองสง (2550)	ประไพศัลยา วิศาล (2550 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 170-176)	จงกมลณี ชูติมาภรณ์ (2544)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2543 อ้างอิงใน ชูติมาภรณ์ ศรีบุญเลิศ, 2557, หน้า 45-46)	อรุณ รัถกรรม (2541, หน้า 196-234 อ้างอิงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550, หน้า 58-61)	Dubrin (2007)	Shamir and Eilam (2005)	Sparrowe (2005)	Yuki (2006 อ้างอิงใน บุญยก ธีรกุล, 2558 หน้า 243)	Truelove (1992 pp. 168-169 อ้างอิงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550 หน้า 71-72)	Akin (1987 อ้างอิงใน บุญยก ธีรกุล, 2558, หน้า 242)	รวม
13. การประชุม สัมมนา/ เชิงปฏิบัติการ										✓	✓	✓	✓		✓	✓								6	
14. การฝึกประสาท สัมผัส													✓											1	
15. การฝึกอบรม (Training)	✓		✓				✓								✓	✓	✓	✓			✓			8	
16. การฝึกวิเคราะห์ งานแบบ SWOT Analysis										✓														1	
17. การพัฒนาจิต					✓		✓		✓	✓		✓												5	
18. การมอบหมายงาน (Special Assignments)		✓										✓				✓						✓		4	
19. การระดมสมอง (Brainstorming)										✓		✓			✓			✓						5	
20. การศึกษา (Education)	✓														✓	✓		✓			✓			5	
21. การศึกษาดูงาน			✓				✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓					✓			8	
22. การสนทนา วงกลม (Talking Circle)											✓		✓		✓									3	
23. การสอนงาน (Coaching)	✓	✓					✓						✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓		10	

ตาราง 3 (ต่อ)

42. การสร้างเครือข่าย (Networking)	✓	ชัยเสถียร พรหมศรี (2561) พัชรา ภาณิชาดิน (2560) วันทนา เนาว์วัน (2557) ชัยวัฒน์ จิระพันธ์ (2557) ชัชวาล ศิลปะกิจ (2557) ปิยะสกล สกลสัตยาทร (2557) อิทธิภัทร ภัทรเมฆานนท์ (2557) รัฐภาพร พิมพ์ชัย (2556) รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) บุญมี บุญก่อ (2553) พระพรหม ตระกมลทอง (2553) วิเชียร วิทย์อุดม (2553) กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) พระไพศาล วิสาโล (2550) อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 170-176) จงกานต์ ชูดีมาเทวินทร์ (2544) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	1
43. การปฐมนิเทศ		ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2543) อ้างอิงใน ชูดีมาเทวินทร์, 2557, หน้า 45-46) ชรุณ รักธรรม (2541, หน้า 196-234) อ้างอิงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550, หน้า 58-61) Dubrin (2007)	1
44. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)	✓	Shamir and Elam (2005) Sparrowe (2005) Yuki (2006) อ้างอิงใน บุญยา วีรกุล, 2558 หน้า 243)	1
45. การขยายขอบเขตของงาน (Job Enlargement)	✓	Truelove (1992) pp. 168-169 อ้างอิงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550 หน้า 71-72) Akin (1987) อ้างอิงใน บุญยา วีรกุล, 2558, หน้า 242)	1
46. การร่วมทำงาน (Job Sharing)	✓		1
47. กิจกรรมความท้าทายนอกสถานที่ (Outdoor Challenge)	✓		1
48. การจัดโปรแกรมพัฒนาผู้นำที่ไม่มีประสบการณ์	✓		1
49. การจัดตั้งมหาวิทยาลัย บริษัท (Corporate University)	✓		1
50. การทำเป็นแบบอย่าง (Role Model)		✓	1
51. เทคนิคการตั้งคำถาม		✓	1
		รวม	1

จากตาราง 3 การสังเคราะห์แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้สังเคราะห์ขึ้น 51 วิธี และมีความถี่สูงสุด คือ 13 สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ในกลุ่มที่สูง คือ ตั้งแต่ 4 ขึ้นไป ทำให้ได้วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำจำนวน 24 วิธี ได้แก่ 1) กรณีศึกษา 2) การพัฒนาด้วยตนเอง 3) การจำลองสถานการณ์ 4) การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน 5) การใช้บทเรียนโปรแกรม 6) การบรรยาย 7) การฝึกงาน 8) การประชุมสัมมนา 9) การฝึกอบรม 10) การระดมสมอง 11) การศึกษา 12) การศึกษาดูงาน 13) การสอนงาน 14) การแสดงบทบาทสมมติ 15) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 16) การเป็นพี่เลี้ยง 17) เกมการบริหาร 18) เรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิต 19) คู่มือแนะนำการทำงาน 20) การพัฒนาจิต 21) การมอบหมายงาน 22) วิดีโอ/วิดีโอทัศน์ 23) การเรียนรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ 24) การเรียนรู้แบบออนไลน์ ในส่วนวิดีโอ/วิดีโอทัศน์ การเรียนรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ และการเรียนรู้แบบออนไลน์ มีความถี่ไม่ถึง 4 แต่ผู้วิจัยเห็นว่ามีความสำคัญ และมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำแท้จริง

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบวิธีการและกิจกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งหมด 24 วิธี โดยผู้วิจัยได้นำวิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่อยู่ในหมวดหมู่เดียวกันหลอมรวมเข้าด้วยกัน โดยการใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน วิดีโอ/วิดีโอทัศน์ การใช้บทเรียนโปรแกรม จัดอยู่ในการเรียนรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ จึงเหลือวิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา 21 วิธี และได้กำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของแต่ละวิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา นำไปสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังต่อไปนี้

กรณีศึกษา (Case Study) หมายถึง เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยนำสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือจำลองขึ้นมาเขียนเป็นกรณีศึกษา อาจใช้วิดีโอเทป หรือออกดีโอเทปสร้างเหตุการณ์เหมือนจริง เพื่อใช้เป็นกรณีตัวอย่างให้ผู้มาได้ศึกษาข้อมูลที่เตรียมไว้ให้เพื่อตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลนั้น ๆ หากผู้มาได้พบเจอเหตุการณ์แบบนั้นจริงในหน่วยงานก็จะทราบสภาพแท้จริงสามารถวิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้น ๆ และนำเสนอความคิดเป็นการแก้ปัญหา

การพัฒนาด้วยตนเอง (self-development) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลด้วยตนเอง ซึ่งมีวิธีต่าง ๆ เช่น การอ่านคู่มือที่ใช้ฝึกอบรม การศึกษาธุรกิจจากวิดีโอเทป การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการเรียนรู้/ช่วยสอน การอ่านจากหนังสือ การใช้บทเรียนโปรแกรม การเรียนรู้แบบออนไลน์ และการเรียนรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ (Media)

การจำลองสถานการณ์ (Simulations) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการจำลองสถานการณ์ เพื่อฝึกทักษะภาวะผู้นำที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าต้องการให้เรียนรู้อะไร โดยลดความเสี่ยงต่ออันตรายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้น

การบรรยาย (Lecture) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งให้ความรู้ทางทฤษฎี หลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติที่ดีที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้วโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ในเรื่องที่บรรยายในลักษณะผู้สอนเป็นศูนย์กลาง โดยอาจไม่ได้มุ่งเน้นที่การเสริมสร้างทักษะของการเป็นผู้นำผ่านการลงมือปฏิบัติจริงมากนัก แต่มุ่งเน้นการพูด การเล่าเรื่องหรือการอธิบายให้ความรู้จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ

การฝึกงาน (Job Training) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกปฏิบัติงานตามสถานบันหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้ จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

การสัมมนา (Seminar) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยให้ผู้มาช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถที่จำเป็น ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

การระดมสมอง (Brainstorming) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาต่าง ๆ โดยปล่อยให้คิดแบบเสรี หลากหลาย ระดมความคิดของแต่ละคนให้ได้มากที่สุดแล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสม

การศึกษา (Education) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขององค์กรเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น

การศึกษาดูงาน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการไปเรียนรู้เกี่ยวกับงานนอกสถานที่ เพื่อให้ทราบว่าคุณภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ให้ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคล สถานที่และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดูงาน ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

การสอนงาน (Coaching) หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรม โดยการเสริมสร้างองค์ความรู้ ฝึกฝนทักษะ การแนะนำ การช่วยเหลือ และการให้คำปรึกษาจากผู้สอนงาน

การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการแสดงบทบาทตามสถานการณ์ ความสำเร็จของวิธีนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการเล่นบทบาทอย่างสมจริง การอวดวิดีโอสามารถช่วยทบทวน และประเมินผลการแสดง เพื่อปรับปรุงความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำได้

การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้นำได้หมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานไปส่วนต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน และได้มองเห็นการทำงานจากมุมมองแตกต่างในระยะเวลาสั้นพอที่จะเรียนรู้งานนั้น ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและเพิ่มขีดความสามารถ

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยมีพี่เลี้ยงที่ประสบการณ์มากกว่ามาทำหน้าที่สนับสนุนหน้าที่การงาน สนับสนุนทางด้านจิตใจ และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้นำที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยให้ผู้นำมาสังเกตและเรียนรู้จากผู้นำมืออาชีพที่มีประสบการณ์อย่างไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทำงาน

เกมการบริหาร (Management Game) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพจริง เพื่อให้ผู้นำได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ผู้นำจะมีโอกาสฝึกวินิจฉัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

คู่มือแนะนำการทำงาน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้แก่ผู้นำ เพราะคู่มือจะทำให้ผู้นำได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทันกับสถานการณ์

กิจกรรมการพัฒนาจิต หมายถึง การฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และความมีพลังของจิตใจ ให้มีความสงบ เยือกเย็น เช่น การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การเดินจงกรม การสวดมนต์ สุนทรียสนทนา การเขียนบันทึกประจำวัน เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงาน และการดำเนินชีวิต

การเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิต ((Experiential Learning) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกฝนผ่านประสบการณ์จริงในสถานการณ์และบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งประสบการณ์ของการเรียนรู้มาจากระดับความท้าทายของงานความหลากหลายของงานที่ได้รับมอบหมาย

การเรียนรู้ภาวะผู้นำผ่านสื่อต่าง ๆ (Media) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำในกระบวนการเรียนรู้ผ่านต้นแบบ โดยการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือไม่ใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ในรูปแบบของหนังสือ บทความ หรือวิดีโอที่ได้รับความนิยม เพื่อเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพ รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดีและไม่ดีจากผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และประสบความสำเร็จ
ความล้มเหลว

การเรียนรู้แบบออนไลน์ (E-learning) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และเข้าถึงองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ รวมทั้งข้อมูลที่ต้องการของผู้นำ

การมอบหมายงาน (Job Assignments) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมอบหมายงานต่าง ๆ ให้กับผู้นำ เพื่อที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการกระตุ้นการเรียนรู้ในงานให้เกิดเร็วขึ้น

วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ จะนำพาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ ดังนั้น กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่เป้าหมาย

2. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการทำงานที่จะช่วยพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการพัฒนาได้เร็วและยั่งยืน ซึ่งล้วนสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอน มีระบบที่ตรวจสอบได้ ซึ่งนักการศึกษาได้กล่าวถึงกระบวนการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จหลากหลายรูปแบบ ดังนี้

2.1 วงจรเดมมิ่ง (Deming Cycle)

วงจรเดมมิ่ง เป็นกระบวนการดำเนินงานเชิงระบบรูปแบบหนึ่งใช้กันอย่างแพร่หลาย ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้ (สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2556 หน้า 8-10)

2.1.1 ขั้นวางแผน (Plan: P) เป็นการกำหนดกรอบงานที่ต้องการแก้ปัญหา/ต้องการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ โดยพิจารณาว่าต้องการนำข้อมูลอะไรบ้าง ที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง การวางแผนจะช่วยให้สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

2.1.2 ขั้นปฏิบัติ (Do: D) เป็นการลงมือปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตามทางเลือกที่กำหนดไว้ในแผน ขณะเดียวกันมีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าดำเนินไปในทิศทางที่กำหนดไว้หรือไม่

2.1.3 ขั้นตรวจสอบ (Check: C) เป็นการประเมินผลที่ได้รับ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และพัฒนา ซึ่งทำให้ทราบว่าปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดความถี่ของการตรวจสอบตามความเหมาะสม

2.1.4 ขั้นปรับปรุงและพัฒนา (Act: A) เป็นการพิจารณาผลการตรวจสอบ และอาจจะนำผลการตรวจสอบมาดำเนินการ 2 กรณี คือ

กรณีที่ 1 ถ้ามีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้นำกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

กรณีที่ 2 ถ้าผลงานยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ต้องนำผลการประเมินมาพิจารณาว่าควรดำเนินการอย่างไรต่อไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2.2 กระบวนการบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

Papa (2011, p. 116) และ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561, หน้า 143-145) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารจะต้องสร้างสรรค์และใส่ใจในรายละเอียดของทุกมิติ โดยได้เสนอกระบวนการบริหารซึ่งประกอบด้วยวงจรหลัก ได้แก่ การวางแผน (Plan) การออกแบบ (Design) การนำไปปฏิบัติ (Implement) การประเมินผล (Evaluation) การสะท้อนผล (Reflection) และ วงจรย่อย ได้แก่ วงจร PIER ซึ่งเป็นวงจรที่แทรกอยู่ในขั้นตอนของการไปปฏิบัติ (Implement) ของขั้นตอนหลัก ดังนี้

วงจรหลัก

1. การวางแผน (Plan) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ หรือวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งเป็นการวาดภาพฝันที่ต้องการให้สถานศึกษาเป็นโดยต้องกำหนดวิสัยทัศน์ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา และการจัดการเรียนรู้ที่ชัดเจน

2. การออกแบบ (Design) หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาออกแบบวิธีการดำเนินงาน การบูรณาการการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งของสถานศึกษา และของเครือข่าย ด้วยความสร้างสรรค์ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ได้แนวทางการนำไปปฏิบัติที่ชัดเจนในการบริหารสถานศึกษาแห่งนวัตกรรม

3. การนำไปปฏิบัติ (Implement) หมายถึง การนำผลการออกแบบมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยในขั้นตอนนี้เป็นเสมือนการทดสอบระบบ คือ ใช้ไป ปรับไป เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงประกอบด้วยวงจรย่อยแทรกอยู่ ดังนี้

วงจรรย่อ PIER

กระบวนการ PIER เป็นวงจรรย่อที่แทรกอยู่ในขั้นตอนของการนำไปปฏิบัติ (Implement) ของขั้นตอนหลัก ได้แก่ การวางแผน (Plan: P) การนำไปปฏิบัติ (Implement: I) การประเมินผล (Evaluation: E) และการสะท้อนผล (Reflection: R)

4. การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบ ติดตามผล การดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้ได้สารสนเทศประกอบการตัดสินใจ และเป็นข้อมูลย้อนกลับไปในขั้นตอนแรกของวงจร คือ การวางแผน

5. การสะท้อนผล (Reflection) หมายถึง การให้ข้อมูลย้อนกลับให้แก่ละขั้นตอนของวงจรรบริหาร ซึ่งต้องเป็นการสะท้อนผลได้ตลอดเวลาโดยไม่จำเป็นต้องให้ครบทุกขั้นตอน

สรุป กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งวงจรเดิมมี และกระบวนการ PIER ประกอบด้วยขั้นตอน การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงและพัฒนา หรือการสะท้อนผล ในการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานผู้วิจัยได้นำวงจรของกระบวนการ PIER มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน (Planning: P)

- 1.1 ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของตนเองก่อนการพัฒนา
- 1.2 วางแผนเลือกกิจกรรมที่จะนำมาพัฒนาพฤติกรรมของตนเอง
- 1.3 ยึดหลักไตรสิกขาในการพัฒนา

2. การนำไปปฏิบัติ (Implement: I)

นำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในแต่ละองค์ประกอบที่วางไว้นำมาพัฒนาตนเอง และนำมาปฏิบัติ

3. การประเมินผล (Evaluation: E)

ติดตาม ตรวจสอบผลการพัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารด้วยตนเอง ตนเองประเมินตนเอง ครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการติดตามและประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งก่อนการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา โดยใช้วิธีการประเมินแบบ 360 องศา (360-Degree Feedback) ซึ่งเป็นการประเมินประสิทธิภาพ ในการทำงานของผู้บริหาร ตามสภาพจริงของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้บริหารระดับสูง เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา นักเรียน ผู้ปกครอง คนในชุมชน บุคคลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และตัวของผู้บริหารเอง

โดยใช้เครื่องมือในการประเมินทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต

4. การสะท้อนผล (Reflection: R)

สะท้อนผลการปฏิบัติ การสะท้อนคิด ปรับปรุง วางแผนพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในระยะต่อไป

ปัจจัยในการพัฒนาภาวะผู้นำ

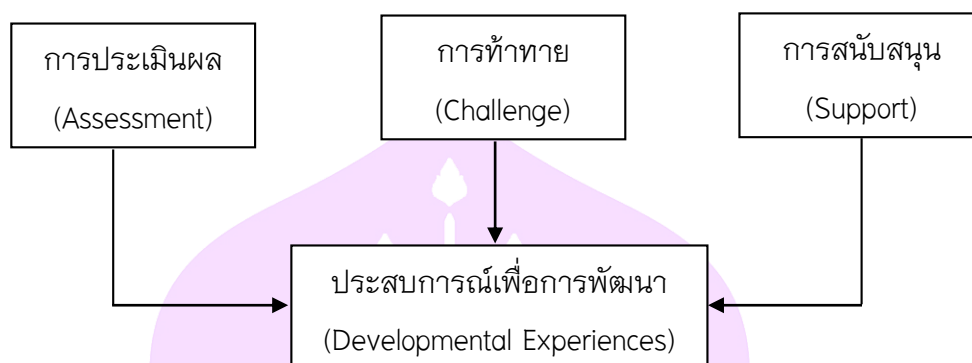
รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556, หน้า 442-443) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโมเดลการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบไปด้วย

1. การประเมินผล (Assessment) การประเมินผลมีความสำคัญ และเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกของการพัฒนา เนื่องจากทำให้บุคคลได้ตระหนักรู้ตนเอง รู้จุดแข็ง จุดอ่อน หรือจุดที่ควรพัฒนาของตนเอง หน้าที่สำคัญของข้อมูลการประเมินผล คือ การให้มาตรฐานสำหรับการพัฒนา ในอนาคต การกระตุ้นให้บุคคลประเมินผลตนเอง และทำให้เห็นช่องว่าง (Gap) ระหว่างความสามารถและผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันกับเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต

2. ความท้าทาย (Challenge) ความสะดวกลบยากเป็นศัตรูของการเติบโต และความสำเร็จ ประสพการณ์ที่ท้าทายจะบังคับให้คนออกจากบริเวณที่รู้สึกสบายหรือปลอดภัย ความท้าทายจะทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถใหม่ หรือทำให้เกิดความก้าวหน้าขึ้น ความท้าทายจะมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เช่น การพบกับสถานการณ์ที่ต้องการทักษะ หรือสถานการณ์คลุมเครือ ยุ่งเหยิง ติดอยู่ท่ามกลางความขัดแย้ง เป็นต้น ความท้าทายอาจมีได้หลายอย่าง เช่น ความแปลกใหม่ ประสพการณ์ที่ต้องการทักษะใหม่ ๆ เป้าหมายที่ยากขึ้น ความท้าทายหรือความยากลำบากจะผลักดันให้บุคคลเผชิญหน้ากับตนเอง ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง พากเพียร และรู้วิธีการรับมือกับความขัดแย้ง

3. การสนับสนุน (Support) การสนับสนุนมีส่วนช่วยให้บุคคลสามารถรับมือกับการต่อสู้ ต้านรับ และความเจ็บปวดในระหว่างกระบวนการพัฒนา การสนับสนุนมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล เช่น การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาซึ่งมีความสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือเกิดการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ซึ่งสามารถเป็นแหล่งเสริมพลังที่เข้มแข็งสำหรับการไปถึงเป้าหมายของการพัฒนาองค์กร ต้องมีการสนับสนุนทรัพยากรที่บุคคลต้องการเพื่อความสำเร็จของการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านวัฒนธรรมขององค์กร โดยองค์กรเชื่อว่าการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์กร องค์กรมักมีระบบที่ส่งเสริม และเสริมพลัง

การเรียนรู้ การให้รางวัล การประเมินผลข้ามกลุ่ม การแบ่งปันข้อมูลความรู้ และการเรียนรู้ จากความผิดพลาด



ภาพ 4 ประสบการณ์เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ต้องมีประสบการณ์ เพื่อการพัฒนาที่หลากหลาย และต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ ซึ่งความสามารถในการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่นำไปสู่กระบวนการพัฒนา

พียนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2557, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นผู้นำที่แท้จริงซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะ บุคลิกลักษณะ และปัจจัยอื่นอีกหลายอย่าง ได้แก่

1. จริยธรรม (Ethics) ผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้นำที่มีจริยธรรมและไม่เคยประนีประนอมในความถูกต้อง

2. อำนาจ (Power) ผู้นำทุกคนมีอำนาจ แต่ผู้นำที่แท้จริง รู้ว่าจะใช้อำนาจที่ถูกต้องเพื่อทีมงาน และเป้าหมายที่ต้องการบรรลุได้อย่างไร ผู้นำที่แท้จริง จะเลือกใช้อำนาจที่เกิดจากความศรัทธาของทีมงานที่เฝ้ามองความเป็นผู้รู้ (Expert Power) ของผู้นำ ใช้อำนาจด้วยการทำตัวให้เป็นตัวอย่าง (Leading By Example) เมื่อผู้นำทำอย่างที่ดี พวกเขาก็จะได้รับเคารพและความชื่นชมจากทีมงาน ผู้นำที่แท้จริงต้องรู้จักการใช้อำนาจแต่ละประเภทในแต่ละสถานการณ์ และต้องรู้ว่าอำนาจมาจากไหนและจะใช้อำนาจนั้นอย่างไร

3. การสื่อสาร (Communication) ผู้นำที่แท้จริง ต้องเป็นนักสื่อสารชั้นยอด รู้จักใช้กลยุทธ์การสื่อสารมากมายหลายอย่างในการส่งผ่านคุณค่า สร้างแรงบันดาลใจ ออกคำสั่งที่ชัดเจน มักใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling) เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเรื่องราวที่สำคัญ การเล่าเรื่องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงานทุ่มเทตนเพื่อการทำงานมากขึ้น และถ้าผู้นำมีศิลปะการเล่าเรื่องที่ดี อาจถึงขั้นทำให้เรื่องที่เล่านั้นกลายเป็นวิถีปฏิบัติหรือวัฒนธรรมองค์กรก็เป็นได้

การสื่อสารเกี่ยวข้องกับทั้งการให้และการรับ ผู้นำที่แท้จริงจะเป็นผู้ฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจและยอมรับคำแนะนำที่ดี ๆ ไม่ว่าคำแนะนำนั้นจะมาจากที่ใดหรือจากใคร เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงงาน ผู้นำที่แท้จริง จะทำงานอย่างหนัก เพื่อสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดให้ทีมงานเต็มใจที่จะเล่าข้อเท็จจริงเช่นนั้นให้ทราบ

4. องค์กร (The Organization) ผู้นำที่แท้จริงจะให้ความสำคัญกับคนและองค์กรของเขาเป็นลำดับแรก เป้าหมายของผู้นำต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เพราะหากเป้าหมายทั้งสองไม่สอดคล้องกัน การให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรจะถูกกลืนออกไป ผลที่ตามมา คือ ความสั่นคลอนของความเชื่อถือ รู้ว่าอะไรที่เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรและทีมงานของเขา

สรุป ปัจจัยในการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบความสำเร็จได้แก่ 1) การประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกของการพัฒนา เนื่องจากทำให้บุคคลได้ตระหนักรู้ตนเอง รู้จุดแข็ง จุดอ่อน หรือจุดที่ควรพัฒนาของตนเอง 2) ความท้าทาย ความท้าทายหรือความยากลำบาก จะผลักดันให้บุคคลเผชิญหน้ากับตนเอง ยอมรับ ความผิดพลาดของตนเอง และเกิดความพากเพียร 3) การสนับสนุน องค์กรต้องมีการสนับสนุนทรัพยากรที่บุคคลต้องการ เพื่อความสำเร็จของการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง 4) จริยธรรม จะทำให้ผู้นำที่แท้จริงจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง 5) อำนาจ ผู้นำที่แท้จริง จะเลือกใช้อำนาจที่เกิดจากความศรัทธาของทีมงาน ทำให้งานบรรลุเป้าหมาย 6) การสื่อสาร ผู้นำที่แท้จริง ต้องเป็นนักสื่อสารชั้นยอด รู้จักใช้การเล่าเรื่อง (Storytelling) เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเรื่องราวที่สำคัญ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับคนในองค์กร และ 7) องค์กร ผู้นำที่แท้จริงจะให้ความสำคัญกับคนและองค์กรของเขาเป็นลำดับแรก เป้าหมายของผู้นำต้องสอดคล้องกับองค์กร และรู้ว่าอะไรเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนา

การทำวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของรูปแบบ ประเภทของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบ คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี และการพัฒนารูปแบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ความหมายของรูปแบบ

“รูปแบบ” หรือ “Model” ได้เข้ามามีบทบาทในงานวิจัยมากขึ้น นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของ “รูปแบบ (Model)” ดังนี้

ทิตนา แชมมณี (2545, หน้า 218 อ้างอิงใน วาโร เฟ็งส์วัตต์, 2553, หน้า 2) ได้กล่าวถึง รูปแบบว่าเป็นรูปธรรมของความคิดที่นามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบเสาะหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหมด

รัตน์ บัณฑิต (2552, หน้า 124) ได้ให้ความหมายของรูปแบบโดยจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ได้แก่

1. แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบในความหมายนี้มักจะเรียกว่า “Model” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลผีเสื้อ
2. แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่เรียกว่า “Mathematical Model”
3. แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง บางทีเรียกว่า ภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

วาโร เฟ็งส์วัตต์ (2553, หน้า 3) รูปแบบ หมายถึง กรอบแนวคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้

จากความหมายที่กล่าวมา สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง กรอบแนวคิดด้านหลักการที่ใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของระบบ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบสามารถจำแนกได้หลายประเภท นักวิชาการและนักการศึกษาได้จำแนกประเภทของรูปแบบ ดังนี้

Smith, et al. (1980, p. 461 อ้างอิงใน ชีรวัดน์ นิจนตร, 256, หน้า 77-78) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) ได้แก่ รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า และรูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องฝึกหัดบิน

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Models) ได้แก่ รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้อธิบายพฤติกรรมตามการอธิบาย โดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงานคำอธิบายรายวิชา เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1988, pp. 561–565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 5 แบบ โดยยึดแนวทางของ Caplan and Tutsuoka ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะการเขียนรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบและอธิบายสิ่งที่เป็นนามธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในเชิงรูปธรรม รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่ออธิบายสิ่งต่าง ๆ ด้วยการพูดและการเขียน เพื่อใช้อธิบายให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ต่าง ๆ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นรูปแบบที่ใช้สมการ หรือสูตรทางคณิตศาสตร์ เพื่อเป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในด้านจิตวิทยาและทางการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสัมพันธ์ (Schematic Model) เป็นรูปแบบที่เป็นแผนภูมิแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบสำคัญเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่มีผลต่อกัน เช่น การเขียนรูปแบบโครงสร้างการบริหาร

5. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนาจากการนำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) เป็นการนำตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น รูปแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพเศรษฐกิจและสังคมของบิดามารดา สภาพการศึกษาที่บ้านกับระดับสติปัญญาของเด็ก แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

5.1 รูปแบบเชิงสาเหตุทิศทางเดียว (Recursive Model) เป็นรูปแบบแสดงความสัมพันธ์ของสาเหตุ หรือตัวแปรอื่นที่มีเส้นเชื่อมโยงที่มีทิศทางของการเป็นสาเหตุไปในทิศทางเดียว หรือไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ

5.2 รูปแบบเชิงสาเหตุมีทิศทางย้อนกลับ (Non-Recursive Model) เป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นคู่ระหว่างตัวแปร โดยทิศทางของความสัมพันธ์ของตัวแปรหนึ่งอาจเป็นได้ทั้งสาเหตุและผลของตัวแปรอื่น ๆ คือความสัมพันธ์ที่ไปแล้วย้อนกลับได้

สรุป รูปแบบมีอยู่หลายประเภทขึ้นอยู่กับกรจำแนก หากใช้เกณฑ์ของ Smith จะได้จำแนกได้รูปแบบทางกายภาพ จะประกอบด้วย รูปแบบคล้ายจริงกับรูปแบบเสมือนจริง และรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ ประกอบด้วย รูปแบบข้อความกับรูปแบบทางคณิตศาสตร์ หากใช้เกณฑ์ของ Keeves จะประกอบด้วย รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ รูปแบบเชิงภาษา รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงสัมพันธ์ และรูปแบบเชิงสาเหตุ

องค์ประกอบของรูปแบบ

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบ ไว้ดังนี้

Keeves (1997, pp. 386-387 อ้างอิงใน เพลินใจ พฤษชาติรัตน์, 2549, หน้า 135) ได้กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่ง สามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้
2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal Relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบาย ปรากฏการณ์/เรื่องนั้นได้
3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้ง ช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้
4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural Relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Associative Relationships)

วาร์โร เพ็งสวัสดี้ (2553, หน้า 6) ได้สรุปการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่า จะประกอบไปด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์อย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

สมบูรณ์ ศิริสรริรัญ (2547, หน้า 354-355) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา 2) หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน เนื้อหาการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์

เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการ 4) แนวทางการนำรูปแบบ ไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จ และ ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบ

สมาน อัครภูมิ (2561, หน้า 11-12) ได้นำเสนอรายงานการพัฒนารูปแบบ ควรประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

1. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป็นข้อกำหนดที่ระบุว่า “รูปแบบนี้สร้างขึ้นมาจากเพื่ออะไร”
2. หลักการของรูปแบบ เป็นการกล่าวถึง หลักการ แนวคิด หรือทฤษฎีที่ผู้วิจัย นำมาใช้เป็นหลักในการออกแบบรูปแบบนั้น โดยระบุหลักการ แนวคิด หรือทฤษฎีเหล่านั้น พร้อมกับอธิบายพอสังเขป

3. องค์ประกอบหลักของรูปแบบ เป็นองค์ประกอบของรูปแบบที่ค้นพบในการวิจัย ครั้งนั้น ๆ ว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง แต่ละองค์ประกอบมีสาระสำคัญอะไร อย่างไร แต่ละองค์ประกอบสัมพันธ์ ฟังพา และร่วมกันทำหน้าที่ในฐานะที่เป็นหนึ่งของรูปแบบนั้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบที่สร้างขึ้นอย่างไร ถ้าสามารถสรุปเป็นแผนภูมิหรือแผนภาพ ที่แสดงให้เห็นองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบได้ ก็ควรทำสาระ ขององค์ประกอบหลักนี้เป็นผลสำคัญของการพัฒนารูปแบบ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักในการ วิจัยนั้น ๆ และสาระส่วนนี้ก็จะป็นเนื้อหาหลักที่จะนำเสนอเป็นผลงานวิจัยในบทความด้วย

4. แนวทางในการประเมินผลรูปแบบ เป็นประเด็น วิธีการ และเครื่องมือ ซึ่งโดยทั่วไป ก็จะเป็นการประเมินตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบนั่นเอง

5. เงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นข้อกำหนดที่เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในความสำเร็จของการใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมา มีเงื่อนไขมาก ก็จะไม่สะดวกในการนำไปใช้

สรุป การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปร ต่าง ๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการ กำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก ซึ่งในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำ ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้องค์ประกอบของรูปแบบของ สมาน อัครภูมิ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำ ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการในการพัฒนา ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 2.1) วิธีการพัฒนาและ กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2.2) กระบวนการพัฒนา ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามกระบวนการ PIER 3) ปัจจัยความสำเร็จ ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้เข้าใจเบื้องต้น และนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ จึงควรมีลักษณะดังที่ วาโร เฟ็งสวัลด์ (2553, หน้า 6) กล่าวว่า

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตามธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้น ต้องถูกยกเลิก

3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (body of knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษา

5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

สมาน อัครภูมิ (2561, หน้า 6) ได้สรุปแก่นแนวคิดของรูปแบบ คือ

1. รูปแบบเป็นแบบจำลองโดยย่อของทฤษฎี หรือแนวปฏิบัติในการดำเนินงาน หรือ สิ่งประดิษฐ์ ซึ่งมีองค์ประกอบที่มีลักษณะเฉพาะของรูปแบบนั้น ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ และทำหน้าที่ร่วมกันขององค์ประกอบตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบนั้น

2. ในการนำเสนอและอธิบายทฤษฎี หรือแนวปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ที่ผู้เป็นเจ้าของแนวคิดสร้างขึ้นมานั้น จะเป็นการนำเสนอเฉพาะองค์ประกอบที่สำคัญ คงไม่สามารถ นำองค์ประกอบและรายละเอียดทั้งหมดมานำเสนอได้ หรือถ้าจะได้ก็จะมีรายละเอียด มากเกินไป มีความซับซ้อน และยุ่งยากต่อการทำความเข้าใจได้ ดังนั้น ผู้สร้างจึงต้องเลือก เฉพาะองค์ประกอบหลักซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของทฤษฎี หรือแนวปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ที่สร้าง ขึ้นมานำเสนอเท่านั้น

3. โดยทั่วไปแล้วชื่อทฤษฎี หรือแนวปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ก็จะบ่งบอกวัตถุประสงค์ ของการสร้างสิ่งนั้นอยู่ในตัวอยู่แล้ว แต่ในการสร้างและนำเสนอรูปแบบ ผู้สร้างควรระบุ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ หลักการหรือทฤษฎีที่ใช้ในการสร้างรูปแบบดังกล่าว ที่แนวทาง

การประเมินรูปแบบ และระบุเงื่อนไขความสำเร็จในการนำรูปแบบไปใช้ไว้ด้วย นอกเหนือไปจากองค์ประกอบหลักของรูปแบบ

สรุป คุณลักษณะของรูปแบบที่ดีจะต้องสามารถอธิบายทฤษฎี หรือแนวปฏิบัติ ที่ต้องการศึกษาได้อย่างชัดเจน นำไปสู่การทำนายผลได้ และสามารถนำไปทำเป็นเครื่องมือ สร้างความคิดรวบยอดได้

การพัฒนาารูปแบบ

ในการพัฒนารูปแบบมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้ทำการศึกษาวิจัย ดังนี้

บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 112-118) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาารูปแบบ การบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย” โดยดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาวิเคราะห์ และสังเคราะห์แนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติความรู้ องค์ความรู้ และการบริหารจัดการศึกษาของไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ ความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ โครงสร้างพื้นฐานของการบริหารจัดการความรู้ โดยศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์อธิการบดี และการสอบถามผู้บริหารระดับ ผู้อำนวยการขึ้นไป

2. การจัดทำร่างรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยนำผลสรุปจากการวิเคราะห์สารจากการสัมภาษณ์อธิการบดีและจากการวิเคราะห์ แบบสอบถาม นำมาสรุปเป็นข้อค้นพบเพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างร่างรูปแบบการบริหารจัดการ ความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย

3. การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการบริหารจัดการ ความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษาไทยโดยผู้ทรงคุณวุฒิ หลังจากนั้น จึงปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ การบริหารจัดการความรู้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

เพลินใจ พุกษชาติรัตน์ (2549) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของผู้บริหาร การสำนักงานเขตพื้นที่ มี 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 ประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา ขั้นที่ 3 ดำเนินการพัฒนา มี 4 รูปแบบย่อย (APEP MODEL) ได้แก่ 1) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ 2) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำด้านวิชาชีพ 3) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 4) รูปแบบ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ในแต่ละรูปแบบประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ของการพัฒนา ขอบข่ายของการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา ขั้นที่ 5 ประเมินผลการดำเนินการ

โดยในแต่ละขั้นตอนประกอบไปด้วยแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่คาดหวัง

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 9) ได้ศึกษาแนวคิดและกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้าง หรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมาก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษาจะนำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

2. การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

- 2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

- 2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จหรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

- 2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นต้น

3. การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1 และ 2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัย เพื่อนำมาจัดทำรูปแบบอย่างไรก็ตามในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (FocusGroup Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกแล้วจำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และ

ผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง จะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบ ผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบ หรือตัวแปรที่พบว่าไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะช่วยให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

ชัยฤทธิ์ แสงสว่าง (2554) ได้รูปแบบการพัฒนากาเวของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา โดยการจัดประชุมสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ข้อยุติว่า รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำที่เหมาะสม 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจความต้องการการฝึกอบรมและพัฒนา
2. การเตรียมการและออกแบบการฝึกอบรมและพัฒนา
3. การฝึกอบรมและพัฒนา
4. การพัฒนาและการปฏิบัติด้วยตนเอง
5. ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา

พงกะพรรณ ตะกลมทอง (2553) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1. กาเวผู้นำผู้บริหารระดับกลางประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบกาเวผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) องค์ประกอบของผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) องค์ประกอบกาเวผู้นำเชิงบทบาท 2. รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำผู้บริหารระดับกลาง ประกอบด้วยวิธีการและเทคนิคการพัฒนา กาเวผู้นำ 17 วิธี 1) บทบาทสมมติ 2) เกมการบริหาร 3) กิจกรรมนันทนาการ 4) กิจกรรมพัฒนาจิต 5) การระดมความคิด 6) ศึกษาดูงาน 7) การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ 8) การเผชิญเหตุการณ์ 9) กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ 10) เกมการศึกษา 11) การฝึกงาน 12) การสนทนาวงกลม 13) การทำแบบฝึกหัด 14) การทำโครงการจริง 15) การฝึกสั่งการ และ 16) การประชุมทางวิชาการ

บุญมี บุญก่อ (2553) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า 1. องค์ประกอบด้านกาเวผู้นำทีม มี 4 องค์ประกอบ คือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิก ด้านงาน และด้านทีมงาน 2. วิธีการพัฒนากาเวผู้นำทีม พบว่ามี 10 วิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธีการทำงาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis การพัฒนาจิต

และการศึกษาด้วยตนเอง 3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่า มี 9 ขั้นตอน คือ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทีม จุดประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การสัมมนาเพื่อนำเสนอการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และการสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม

รัชฎาพร พิมพิชัย (2556) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ การสร้างและพัฒนาหลักสูตร การกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียน การสอน การใช้กลยุทธ์ในการจัดการเรียนการสอน การมีทักษะในการจัดการเรียนการสอน และการวัดประเมินผล ส่วนการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รูปแบบมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) การวัดและประเมินผล 6) สื่อและแหล่งเรียนรู้

วันทนา เนาวิวัน (2557) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3 ผลวิจัย พบว่า 1) แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3 พบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมด้านหลักปาปนิกรธรรม 3 ร่องลงมา คือ สังฆโสภณสูตร อันดับที่สาม คือคุณธรรมอนาถปิณฑิกะเศรษฐี และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเข้ารับการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำ การศึกษาดูงาน โรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติหรือเป็นที่รู้จักกันดี และการกระจายอำนาจภาวะผู้นำในลักษณะการประสานความร่วมมือ 2) สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3 1) ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรขาดความมั่นคงในวิชาชีพครูสวัสดิการไม่เท่าเทียมบุคลากรภาครัฐ อัตราการเข้าออกบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน 2) ด้านงบประมาณ งบประมาณหลักของโรงเรียนมาจากค่างบบุคตหนุนเฉลี่ยรายหัวต่อนักเรียน เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อยจึงทำให้มีงบประมาณหมุนเวียนน้อย ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ และ (3) ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารหลัก คือ เจ้าอาวาส

แม้จะมีคณะกรรมการบริหาร แต่มีภารกิจสูงมาก จึงทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว และคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม พบว่า มีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบความทุ่มเทในการทำงาน และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 3) ส่วนรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า อันดับแรกหลักธรรมด้านหลักปาปนิกรธรรม 3 ในด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์ที่ดี) ด้านวิรุโร (ด้านความชำนาญในงานความเป็นมืออาชีพ) และด้านนิสสยสัมปันโน (การสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดีตลอดจนการสร้างสรรคทางสังคม โดยอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์) รองลงมา คือ สังฆโสภณสูตร ด้านวิสารโท (เป็นผู้แก้แค้นผู้เป็นผู้อาจในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น) ด้านวินีโต (เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมาย) ด้านวิยัตโต (การเป็นผู้มีปัญญา มีความรอบรู้และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน) ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน (ผู้ปฏิบัติธรรมรักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร) และด้านพหุสุโต (เป็นผู้มีความรู้ศึกษาความทรงจำผู้ที่ได้รับการศึกษามาก) อันดับที่สาม คือ คุณธรรมอนาถปิณฑิกะเศรษฐี การมีความซื่อสัตย์ สุจริต และขยัน สติปัญญาเป็นเลิศ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และด้านความเสียสละ และภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตก ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การให้อิสระภาพในการทำงาน การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและต้องการให้ผู้นำมีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ต้องมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง โดยนำมาซึ่งจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรม เพื่อความเหนือกว่า ภายใต้การยึดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียนอันนำมาซึ่งความอยู่รอด รวมทั้งนอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักพุทธธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วย

สรุป การพัฒนารูปแบบเริ่มจากการศึกษาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบที่จะสร้างให้ชัดเจน กำหนดวิธีการและองค์ประกอบที่จะพัฒนา จากนั้นทำการวิเคราะห์แนวคิดและทฤษฎี ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นจัดทำรูปแบบ และทำการประเมินความเที่ยงของรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบ

การตรวจสอบรูปแบบทำได้หลากหลายวิธี ซึ่งนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวถึงการตรวจสอบรูปแบบไว้ดังนี้

Eisner (1976, pp. 192–193) ได้เสนอแนวคิดการประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ในการดำเนินการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ จะดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไป ซึ่งในบางเรื่องต้องการ ความละเอียดอ่อนมากกว่า การได้ตัวเลขแล้วสรุป การประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญจะเน้น การวิเคราะห์ วิจัยอย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถุกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์หรือกับผู้เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยในการ พิจารณาต่าง ๆ เข้าด้วยกันตามวิจยารณญาณประสบการณ์และความชำนาญของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือความเหมาะสมของสิ่งที่ทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่อง ที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อน และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าของงาน ที่ไม่สามารถใช้เครื่องวัดใด ๆ มาประเมิน จึงต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง ซึ่งแนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมาก เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการศึกษาก็จึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความ เชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดี โดยมาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณา ต่าง ๆ จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิ

4. รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญ การบ่งชี้ข้อมูล ที่ต้องการการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล รวมถึงวิธีการนำเสนอ

Madaus, Scriven and Stufflebeam (1983, pp. 399-402) การประเมินประสิทธิภาพของ รูปแบบมีเป้าหมายเพื่อการประเมิน 4 มาตรฐาน คือ

1. มาตรฐานความเป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ต้องการยืนยันถึงความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบที่สนองตอบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. มาตรฐานความเป็นไปได้ เป็นมาตรฐานที่ต้องการยืนยันถึงความสอดคล้องของ รูปแบบกับความจริง ปฏิบัติได้ ยอมรับได้ ประหยัดและคุ้มค่า

3. มาตรฐานความเหมาะสม เป็นมาตรฐานที่ต้องการยืนยันรูปแบบได้ทำอย่างถูกต้อง ตามกฎระเบียบ จรรยาบรรณ มีการคำนึงถึงสวัสดิภาพของผู้เกี่ยวข้อง

4. มาตรฐานความถูกต้อง เป็นมาตรฐานที่ยืนยันว่ารูปแบบได้มีการใช้เทคนิค ที่เหมาะสมเพียงพอต่อการดำเนินการ

วาโร เพ็งสวัสดิ์ (2553, หน้า 9-10) ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบ จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎีแนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐานซึ่งจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง จะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่าง ๆ ในรูปแบบผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่า ไม่มีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น การทดสอบรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบด้วย

1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป

3. การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบ โดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

4. การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

สรุป การประเมินรูปแบบสามารถทำได้หลากหลายวิธีตามความเหมาะสมของรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ในส่วนของการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยทำการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ เป็นการให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความเหมาะสมของร่างรูปแบบที่สร้างขึ้น เครื่องมือที่ใช้ คือ ตัวร่างรูปแบบและแบบประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในส่วนของ การประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยทำการประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบโดยผู้ใช้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการให้ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และความเป็นประโยชน์ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาไปใช้ประโยชน์ โดยเครื่องมือที่ใช้คือแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในต่างประเทศ

Shamir and Eilam (2005) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง จากการเล่าเรื่องราวชีวิตของผู้นำ (Life-Stories) บนพื้นฐานแนวคิดของตนเองของผู้นำ (Self-Concept) ที่ประกอบไปด้วยความรู้ของตนเอง (Self-Knowledge) ความชัดเจนในแนวคิดของตนเอง (Self-Concept Clarity) ความสอดคล้องในตนเอง (Self-Concordance) และความผสมผสานบทบาท

Sparrow (2005) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง จากการบรรยายเล่าเรื่องของตนเองในหัวข้อเรื่อง Authentic Leadership and the Narrative Self โดยนำเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ และการปฏิบัติที่อธิบายถึงความแท้จริงของความสัมพันธ์กับค่านิยมพื้นฐานในการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Self-Awareness) และเป้าหมายของตนเอง

Wong (2008) ได้ศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงจากพยาบาลและเจ้าหน้าที่ทางด้านสาธารณสุข โดยศึกษาจากองค์ประกอบภาวะผู้นำอย่างแท้จริง 5 ด้าน คือ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความสัมพันธ์ที่โปร่งใส (Relation Transparency) ความยุติธรรม (Balance Processing) พฤติกรรมเชิงจริยธรรม (Ethical Behavior) และความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness)

Wang and Bird (2011, p. 125 อ้างอิงใน ชีรภัทร กุโลภาส, 2560, หน้า 10) ได้ทำการศึกษาและยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับความไว้วางใจ (Trust) และความยึดมั่นผูกพัน (Engagement) ของครู

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในประเทศ

สุธาสิณี แสงมุกดา (2554) ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักในตนเอง 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 4) กระบวนการที่สมดุล และ 5) การเรียนรู้จากอนาคต โดยโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($X^2 = 171.07, df = 159$) โดยองค์ประกอบที่ 5 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมา คือ องค์ประกอบที่ 3, 1, 4 และ 2 ตามลำดับ ส่วนเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสามารถวัดได้ทั้งการแยกแต่ละองค์ประกอบ และแบบรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ แบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับผู้บริหาร และสำหรับครู ผลการประเมินแบบวัดพบว่ามีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่าความเที่ยงรวมทั้งฉบับมีค่า 0.9043 ส่วนเกณฑ์ปกติวิสัย (Norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เกณฑ์ปกติรวม ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 26.88) มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนเกณฑ์ปกติขององค์ประกอบย่อย พบว่าองค์ประกอบที่ 1 และ 3 ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 28.06, 29.25 ตามลำดับ) มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ ส่วนองค์ประกอบที่ 2, 4 และ 5 ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 32.94, 27.47 และ 32.58 ตามลำดับ) มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง และผลการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า คู่มือการใช้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

นิรันดร์ เนตรภักดี (2555) ทำการวิจัยเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำอย่างแท้จริงอยู่ในระดับมาก และเปรียบเทียบตามเพศ อายุ และประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร พบว่าไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการแสดงออกในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำอย่างแท้จริงอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยความไว้วางใจ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และเมื่อเปรียบเทียบตามเพศ อายุและประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร พบว่า ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก มีความแตกต่างกัน

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ ส่วนโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยความไว้วางใจ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก โดยส่งผ่านปัจจัยความไว้วางใจ ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำอย่างแท้จริงเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยความศรัทธาไว้วางใจ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์

ธีรภัทร กุโลภาส (2556) ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยมีการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการ และความยึดมั่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่านและขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ: การวิจัยแบบผสมวิธี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีขนาดต่างกันมีค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน ครูที่มาจากโรงเรียนขนาดต่างกันมีค่าเฉลี่ยของการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการ และความยึดมั่นผูกพันของครูไม่แตกต่างกัน และโรงเรียนขนาดต่างกันมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบว่า โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุ การมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครู เป็นตัวแปรส่งผ่านที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และยังพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งอิทธิพลไปยังผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยผ่านการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการ และความยึดมั่นผูกพันของครูไม่มีอิทธิพลส่งผ่าน และผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนในการสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน ที่เอื้อต่อการพัฒนาการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการ และความยึดมั่นผูกพันของครูมากกว่าการเน้นวิชาการโดยตรงครูที่มองโลกเชิงบวกทางวิชาการสูงทำตนเป็นตัวอย่างในการพัฒนาตนเองให้กับนักเรียน และร่วมมือกับผู้ปกครองและนักเรียนในการแก้ปัญหาทางการเรียนของนักเรียน แต่ปัญหาการขาดครูเป็นอุปสรรคที่ทำให้ครูมีภาระหน้าที่มากขึ้น และมีเวลาในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนน้อยลง ทำให้ครูที่มีความยึดมั่นผูกพันสูงอาจ ไม่สามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้

สุภาพ ลิกษาพันธ์ (2557) ได้ทำการศึกษาโมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในภาคใต้: การทดสอบปฏิบัติสัมพันธ์และการทดสอบ

ความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแปรเพศ พบว่า โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พบว่า 1) ตัวแปรการสนับสนุนชุมชนเข้มแข็งประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นตัวแปรเดียวที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำอย่างแท้จริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ตัวแปรความมีสมรรถนะและบรรยากาศเอื้ออำนวย ตัวแปรการมีระบบบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวแปรภาคีทุกภาคส่วนร่วมตัดสินใจและขับเคลื่อน และตัวแปรการสนับสนุนชุมชนเข้มแข็งประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 2) ปฏิสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต่อประสิทธิผลของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้ง 4 ตัว ไม่ปฏิสัมพันธ์กับตัวแปรเชิงผลทั้ง 4 ตัว ได้แก่ ตัวแปรความมีสมรรถนะและบรรยากาศเอื้ออำนวย ตัวแปรการมีระบบบริหารจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวแปรภาคีทุกภาคส่วนร่วมตัดสินใจและขับเคลื่อน และตัวแปรการสนับสนุนชุมชนเข้มแข็งประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาการมีปฏิสัมพันธ์ ตัวแปรเชิงเหตุภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีเพียงตัวแปรเชิงเหตุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในกลุ่มเพศชายและเพศหญิง ไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลไม่มีความแปรเปลี่ยนระหว่างเพศ

สรุปผลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา และกระบวนการพัฒนาตามกระบวนการ PIER เพื่อใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความยุติธรรม (Justice) มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective) ความโปร่งใส (Transparency) การมองโลกในเชิงบวก

(Positive Thinking) จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริงของ Gardner, Coglisser, Davis and Dickens, 2011; Northouse, 2010; Walumbwa, et al., 2008; Wong, 2008; Avolio and Luthans, 2006; Shamir and Eilam, 2005; Sparrow R., 2005; Ilies et al., 2005; Avolio and Gardner, 2005; George, 2003; Kernis, 2003; Avolio and Luthans, 2003; สุชาสินี แสงมุกดา, 2554; นิรันดร์ เนตรภักดี, 2555; ชีรภัทร กุโลภาส, 2556; รัตติกรณ์, จงวิศาล, 2556; ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์, 2557; สุภาพ ลิขพันธ์, 2557 และ ธีรบุญ โฟโรจน์อังสุธร, 2559

ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

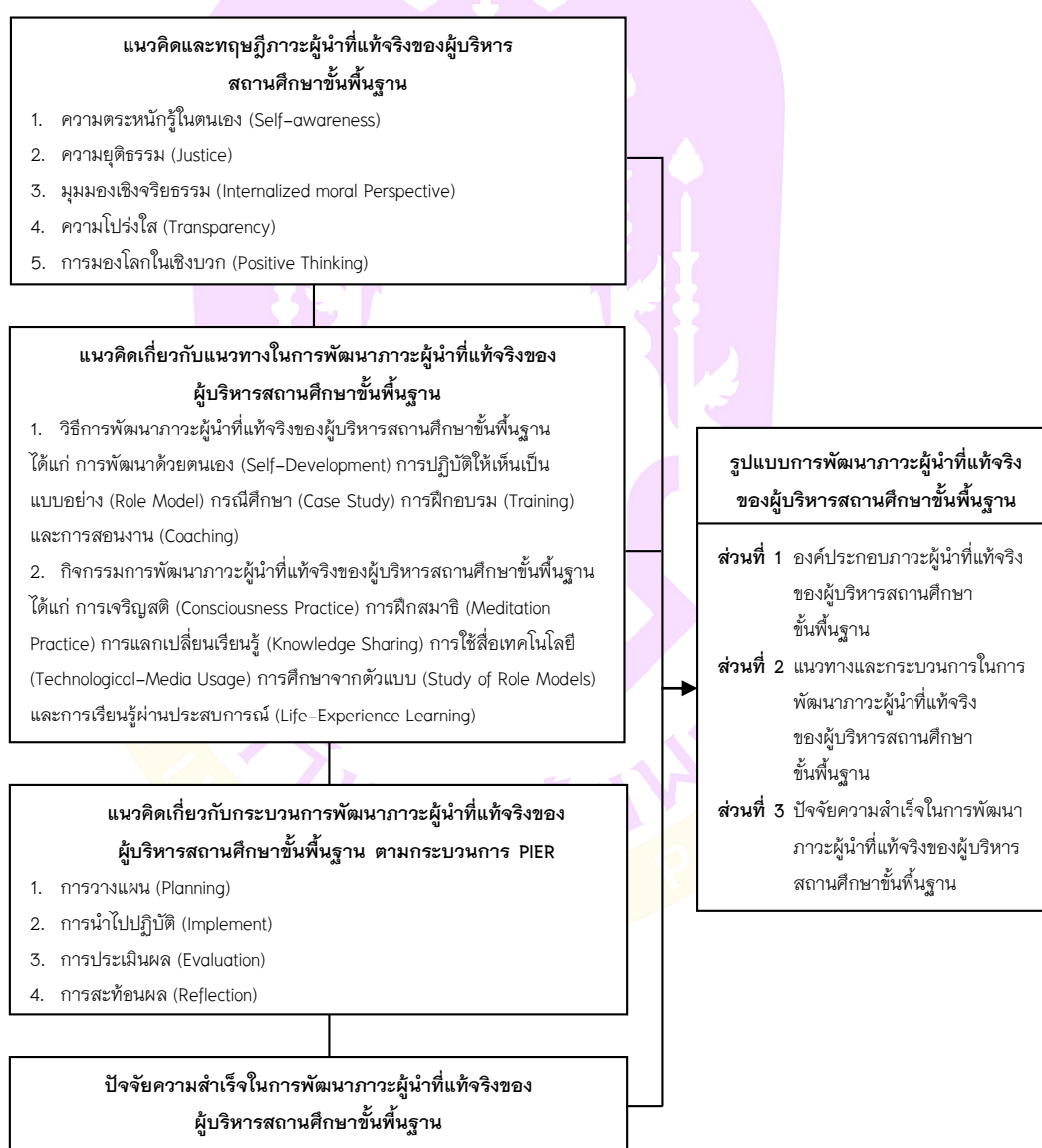
1.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง (Self-Development) การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง (Role Model) กรณีศึกษา (Case study) การสอนงาน (Coaching) การฝึกอบรม (Training) และการสอนงาน (Coaching)

1.2 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การเจริญสติ (Consciousness Practice) การฝึกสมาธิ (Meditation Practice) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การใช้สื่อเทคโนโลยี (Technological-Media Usage) การศึกษาจากตัวแบบ (Study of Role Models) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Life-Experience Learning) จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของ Akin, 1987 อ้างอิงใน บุษยา วีรกุล, 2558, หน้า 242; Truelove, 1992, pp. 168-169 อ้างอิงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550, หน้า 71-72; Yukl, 2006 อ้างอิงใน บุษยา วีรกุล, 2558, หน้า 243; Sparrow, 2005; Shamir and Eilam, 2005; Dubrin, 2007; อรุณ รักธรรม, 2541, หน้า 196-234 อ้างอิงใน กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550, หน้า 58-61; ปรีชา เต็งศิริวัฒนา, 2543 อ้างอิงใน ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, 2557, หน้า 45-46; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; จงกลณี ชุตติมาเทวินทร์, 2544; พระไพศาล วิสาโล, 2550 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 170-176; กัลยรัตน์ เมืองสง, 2550; วิเชียร วิทย์อุดม, 2553; พงกะพรพรณ ตะกลมทอง, 2553; บุญมี บุญก่อ, 2553; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556; รัชฎาพร พิมพิชัย, 2556; อธิธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์, 2557; ปิยะสกล สกลสัตยาทร, 2557; ชัชวาล ศิลปะกิจ, 2557; ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์, 2557; วันทนา เนาวัน, 2557; พัชรา วาณิชวดี, 2560 และ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561

2. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกระบวนการ PIER ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การนำไปปฏิบัติ (Implement) การประเมินผล (Evaluation) และการสะท้อนผล (Reflection) ประยุกต์ใช้ของ Papa (2011, p. 116) และ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561, หน้า 143-145)

ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดการวิจัย

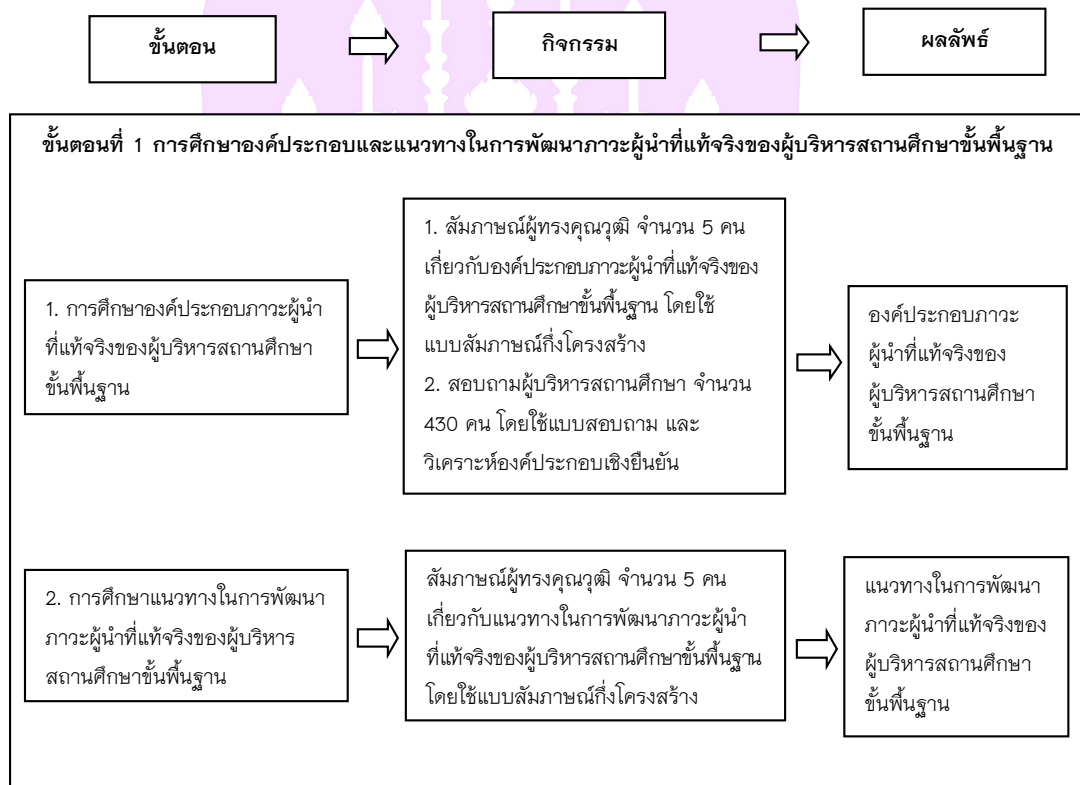


ภาพ 5 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ซึ่งใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานระหว่างวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยรวม 3 ขั้นตอน ดังภาพ



ภาพ 6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



ภาพ 6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย (ต่อ)

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

1.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และ/หรือมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี และ/หรือ มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง และ/หรือ เป็นวิทยากรทางด้านภาวะผู้นำให้กับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้แก่

1.1.1 พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี ผู้อำนวยการสถาบันวิมุตตยาลัย จังหวัดเชียงราย

1.1.2 ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา ผู้บริหารสูงสุดโรงเรียนสัตยาไส

จังหวัดลพบุรี

1.1.3 ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ นายกสภามหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

1.1.4 ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์ อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

1.1.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ วัฒนมาตร อาจารย์ประจำสาขาหลักสูตรและการสอน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์

1.3.2 กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.3 นำร่างแบบสัมภาษณ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และการใช้ภาษา

1.3.4 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุง แก้ไขแบบสัมภาษณ์เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการ ดังนี้

1.4.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ในการทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์

1.4.2 ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อบันทึกหมาย วัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์

1.4.3 ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวัน เวลา และสถานที่ที่นัดหมายตามแบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปเป็นประเด็นนำไปเป็นองค์ประกอบของร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต จำนวนโรงเรียนในสังกัด 27,709 โรงเรียน ประกอบไปด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 27,709 คน และโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต จำนวนโรงเรียนในสังกัด 2,358 โรงเรียน ประกอบไปด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2,358 คน รวมจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 30,067 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งหมด 30,067 คน โดยผู้วิจัยได้จำแนกโรงเรียนตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ค หน้า 310)

1) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.1) โรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน มีจำนวนทั้งหมด 14,943 โรงเรียน มีประชากรจำนวน 14,943 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 14,943 คน

1.2) โรงเรียนขนาดกลาง ได้แก่ โรงเรียนที่มีนักเรียนระหว่าง 120-600 คน มีจำนวนทั้งหมด 11,887 โรงเรียน มีประชากรจำนวน 11,887 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 11,887 คน

1.3) โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ ได้แก่ โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 601 คนขึ้นไป มีจำนวนทั้งหมด 879 โรงเรียน มีประชากรจำนวน 879 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 879 คน

2) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.1) โรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน มีจำนวนทั้งหมด 1,111 โรงเรียน มีประชากรจำนวน 1,111 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1,111 คน

2.2) โรงเรียนขนาดกลาง ได้แก่ โรงเรียนที่มีนักเรียนระหว่าง 500-1,499 คน มีจำนวนทั้งหมด 734 โรงเรียน มีประชากรจำนวน 734 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 734 คน

2.3) โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ ได้แก่ โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คน ขึ้นไป มีจำนวนทั้งหมด 513 โรงเรียน มีประชากรจำนวน 513 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 513 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) เมื่อกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% โดยใช้สูตรตามแนวทางของ Yamane (1973, P. 25) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 430 คน ประกอบไปด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 397 คน และผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 33 คน รายละเอียดดังต่อไปนี้ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ค หน้า 310)

1) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.1) โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 214 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ
ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 214 คน

1.2) โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 170 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ
ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 170 คน

1.3) โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ จำนวน 13 โรงเรียน
กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 13 คน

2) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.1) โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 16 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ
ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 คน

2.2) โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 10 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ
ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน

2.3) โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 7 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ
ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน

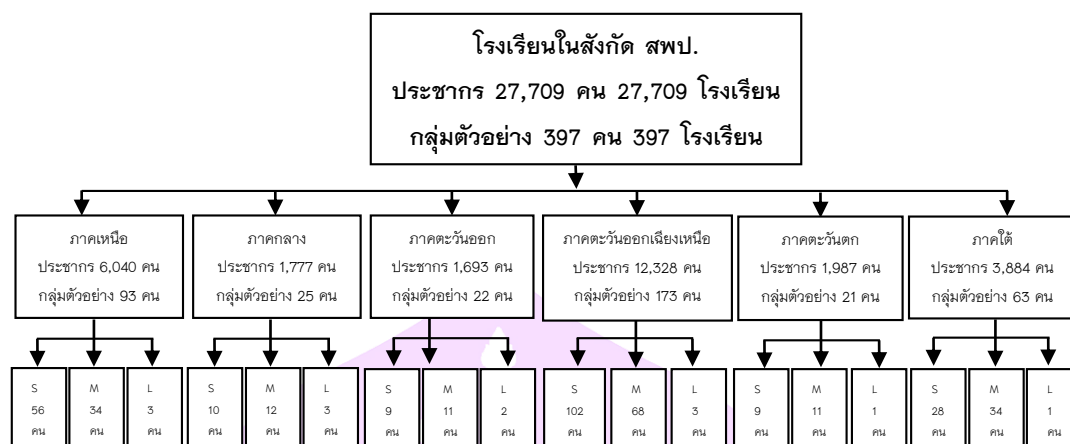
ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. แบ่งโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและ
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาออกเป็น 6 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง
ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันตก และภาคใต้

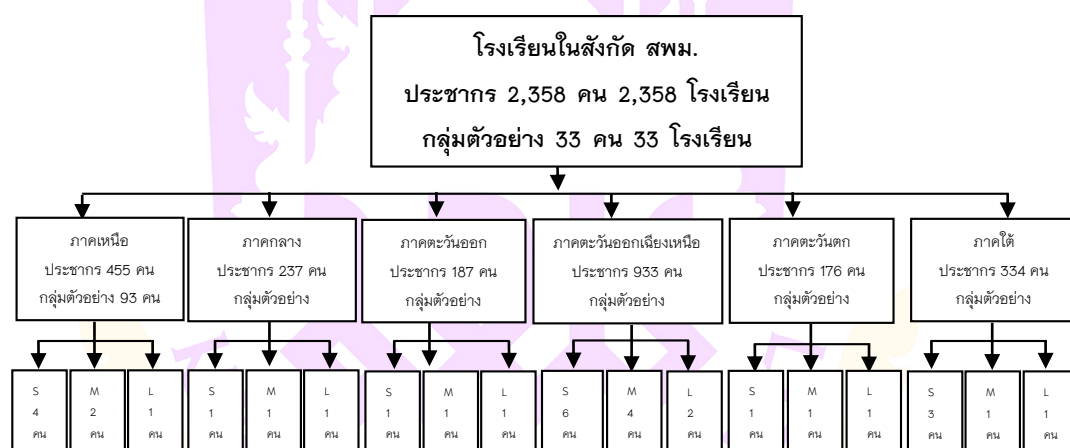
2. ในแต่ละภาคทำการเทียบสัดส่วน เพื่อให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามขนาด
โรงเรียน ซึ่งจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่และ
ขนาดใหญ่พิเศษ

3. ทำการสุ่มโรงเรียนในแต่ละขนาดด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย

4. ในแต่ละโรงเรียนที่สุ่มได้นำผู้บริหารสถานศึกษามาเป็นกลุ่มตัวอย่าง
ด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) แสดงดังภาพ 7 และ 8



ภาพ 7 การเลือกกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา โดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ



ภาพ 8 การเลือกกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา โดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ

หมายเหตุ: S แทน โรงเรียนขนาดเล็ก

M แทน โรงเรียนขนาดกลาง

L แทน โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ มีทั้งหมด 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.3 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากำหนดขอบเขตของคำถาม

2) สร้างแบบสอบถามองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) นำแบบสอบถามเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์

4) นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษามาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

5) ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) ระหว่างข้อคำถามรายข้อกับเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน และเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ยอมรับได้ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุงแก้ไขและเพิ่มเติมข้อความตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.60–1.00 รายนามผู้เชี่ยวชาญ มีดังนี้

5.1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย อาจารย์ประจำ ภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.2) รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี หัวหน้าภาควิชาบริหาร และพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ่นกอง รองคณบดีฝ่ายวิชาการ วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

5.4) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ วัฒนอักษร อาจารย์ประจำสาขา หลักสูตรและการสอน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

5.5) ดร.ยุทธนา คงแหลม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งแต สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2

6) นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จำนวน 30 คน หาค่าความเที่ยง (Reliability) ด้วยการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงแบบความสอดคล้อง ภายในด้วยวิธีการของครอนบาค (Cronbach Alpha Procedure) โดยการวิเคราะห์ข้อคำถาม (Item Analysis) ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ .96

7) นำผลการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อทำการปรับแบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์ (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข หน้า 262)

2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังต่อไปนี้

2.4.1 ขออนุญาตขอความอนุเคราะห์การเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัย จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.4.2 จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการ เก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมแนบซองเปล่าติดแสตมป์ไปกับแบบสอบถาม เพื่อให้ผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่งกลับคืนทางไปรษณีย์ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แนบ QR Code ไปในแบบสอบถาม

เพื่ออำนวยความสะดวกในการตอบแบบสอบถามของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้ระยะเวลาตอบกลับภายใน 1 เดือน

2.4.3 ตรวจนับแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาและติดตามแบบสอบถามที่ไม่ได้รับคืนทางโทรศัพท์ ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 430 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 405 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 94.19

2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percent)

2.5.2 ข้อมูลแบบสอบถามองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 102) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51–5.00 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51–4.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51–3.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51–2.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.50 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงน้อยที่สุด

2.5.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของโมเดล ดังนี้ (สุนทรพจน์ ดำรงค์พานิช, 2555, หน้า 33)

1) ค่าไค-แอสควร์สัมพัทธ์ (Relative Chi-Square หรือ χ^2/df) โดยหลักทั่วไป ถ้าค่าไค-แอสควร์สัมพัทธ์ น้อยกว่า 2 ถือว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index หรือ CFI) ถ้าดัชนี CFI มีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป หรือ 0.95 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก

3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืน (Tucker–Lewis Index หรือ TLI) มีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป หรือ 0.95 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก

4) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของเศษเหลือในรูปแบบมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual หรือ SRMR) ถ้ามีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี

5) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation หรือ RMSEA) ถ้ามีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก

ส่วนที่ 2 การศึกษาแนวทางในการพัฒนาของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป และ/หรือมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี และ/หรือ มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และ/หรือเป็นวิทยากรทางด้านการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

1.1 พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี ผู้อำนวยการสถาบันวิมุตตยาลัย จังหวัดเชียงราย

1.2 ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา ผู้บริหารสูงสุดโรงเรียนสัตยาไส จังหวัดลพบุรี

1.3 ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ นายกสมาคมมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล

1.4 ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธิ อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

1.5 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ วัฒนาวรรณ อาจารย์ประจำสาขาหลักสูตรและการสอน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ถึงแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เพื่อกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์
 - 3.2 กำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
 - 3.3 นำร่างแบบสัมภาษณ์ เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และการใช้ภาษา
 - 3.4 นำข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาไปปรับปรุง แก้ไขแบบสัมภาษณ์ เป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการดังนี้

 - 4.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ในการทำหนังสือถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์
 - 4.2 ผู้วิจัยประสานผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อบันทึกหมาย วัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ ทางโทรศัพท์
 - 4.3 ผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตามวัน เวลา และสถานที่ที่นัดหมาย ตามแบบสัมภาษณ์ เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปเป็นประเด็นนำไปเป็นองค์ประกอบของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

การสร้างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
มี 2 ส่วน โดยมีวิธีการดำเนินการ ดังนี้

ส่วนที่ 1 การยกร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นำผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มายกร่างเป็นร่างรูปแบบ
การพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำ ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประเมินร่างรูปแบบเป็นการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาก
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้วิจัย
ได้ดำเนินการดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง
(Purposive Sampling) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม โดยคัดเลือกจากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นนักวิชาการหรือนักวิจัยที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป
หรือมีตำแหน่งทางวิชาการ และมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนากภาวะผู้นำ การวิจัย
การบริหารการศึกษา การจัดการเรียนรู้ จำนวน 6 คน ดังนี้

1) ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา อาจารย์ประจำภาควิชาบริหาร และพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

2) รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย อาจารย์ประจำภาควิชา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

3) รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรณศรี หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

4) รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชีพ พุทธประเสริฐ อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานและ
พัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

5) อาจารย์ ดร.มนต์นภัส มโนการณ อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐาน และพัฒนา
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

6) อาจารย์ ดร.สุวดี อุปปินใจ อาจารย์ประจำสาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารการศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวิทยฐานะระดับเชี่ยวชาญ หรือสำเร็จ การศึกษาระดับปริญญาคุชฎีบัณฑิต จำนวน 6 คน ดังนี้

- 1) นายรณชัย ทัดช่อม่วง ศึกษาธิการจังหวัดพะเยา
- 2) นายประถม เชื้อหมอ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษพะเยา เขต 1
- 3) ดร.สมบูรณ์ ธรรมลังกา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เชียงราย เขต 1
- 4) นายมนต์ชัย ปาณธูป ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36
- 5) ดร.ประจักษ์ สีหราช รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36
- 6) ดร.สุดาภรณ์ สืบสุติน ศึกษาานิเทศก์ชำนาญการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารสถานศึกษาหรืออดีตผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวิทยฐานะระดับเชี่ยวชาญ หรือสำเร็จการศึกษาระดับ ปริญญาคุชฎีบัณฑิต จำนวน 6 คน ดังนี้

- 1) ดร.กัมพล ไชยนันท์ ผู้อำนวยการโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 15 (เวียงแก้ว แสนภูวิทยาประสาท) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จังหวัดเชียงราย
- 2) ดร.สุพิช ชัยมงคล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านขาแข้งพัฒนา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จังหวัดเชียงราย
- 3) ดร.ทิมแก้ว ธรรมรักษ์สกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลแม่เมาะ (ชุมชน 1) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 1 จังหวัดลำปาง
- 4) ดร.ยุทธนา คงแหลม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งแต สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จังหวัดพะเยา
- 5) ดร.สาโรจน์ แก้วอรุณ อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนบุญวาทย์วิทยาลัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 จังหวัดลำปาง

6) ดร.กฤษฎา พลตรี ผู้อำนวยการโรงเรียนมนตรีวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จังหวัดเชียงราย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบประเมินความเหมาะสมชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ได้แก่ เหมาะสมมากที่สุด เหมาะสมมาก เหมาะสมปานกลาง เหมาะสมน้อย และเหมาะสมน้อยที่สุด ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมมาก

ระดับ 3 หมายถึง รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมน้อย

ระดับ 1 หมายถึง รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

และมีคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 กำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมิน พร้อมกับสิ่งที่ต้องการประเมินให้ชัดเจน

3.3 เขียนข้อคำถามให้ครอบคลุมสิ่งที่ต้องการประเมินทั้งหมดและสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการประเมิน

3.4 นำแบบประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการดังนี้

4.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยาในการทำหนังสือถึงผู้เชี่ยวชาญ

4.2 ผู้วิจัยประสานผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนัดหมายส่งแบบประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทางไปรษณีย์

4.3 ผู้วิจัยเดินทางไปรับแบบประเมินร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณา และปรับปรุงแก้ไขเพื่อนำมาจัดทำเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5.2 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญ 18 คน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 102) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

เกณฑ์การตัดสินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ย 3.51 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ไม่เกิน 1.0 ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน

การประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยผู้ใช้รูปแบบ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ใช้รูปแบบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือตอนบน 8 จังหวัด ซึ่งคัดเลือกจากผู้ที่มีคุณสมบัติ ดังนี้ เป็นผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป มีวิทยฐานะตั้งแต่ชำนาญการพิเศษขึ้นไป ได้รับรางวัลทรงคุณค่า (OBEC AWARD) และ/หรือรางวัลครูสุจริต และ/หรือรางวัลสถานศึกษาพอเพียงระดับชาติ และ/หรือรางวัล MOE AWARD และ/หรือรางวัลด้านคุณธรรมระดับชาติ จำนวน 30 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จำนวน 15 คน

1. นายลักษณะ ทิศสุกใส ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลกุ๊กก๊กยาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จังหวัดพะเยา
2. นายชนธัญ ติบเมืองมา ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนชุมชนบ้านแม่ใส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จังหวัดพะเยา
3. นายสิทธิชัย ใจพรม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านแม่สุก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จังหวัดพะเยา
4. นายจิรัชญ์ ติงคำ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านห้วยเจริญราษฎร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จังหวัดพะเยา
5. นายประพันธ์ ทนชัย ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านไร่อ้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 จังหวัดพะเยา
6. ดร.สมพิศ กาศทิบ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านน้ำมิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จังหวัดพะเยา
7. นายจำนงค์ จันแปงเงิน ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลกุ๊กก๊ก (บ้านดอนตัน) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จังหวัดพะเยา
8. นายอิสริย์ ทองภูมิพันธ์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนราชานุเคราะห์พะเยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จังหวัดพะเยา

9. นายนิคม กীরตวรังกูร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านปางถ้ำ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2 จังหวัดพะเยา

10. ดร.กัมพล ไชยนันท์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนราษฎร์ประชานุเคราะห์ 15 (เวียงเก่าแสนภูวิทยาประสาท) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จังหวัดเชียงราย

11. นายบุญณวิช เทพสุรินทร์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเวียงพาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 จังหวัดเชียงราย

12. นายถาวร เกษณา ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนแจ้ซ้อนวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 จังหวัดลำปาง

13. นายมนตรี ธิแก้ว ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านแม่สุกวังเหนือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3 จังหวัดลำปาง

14. ดร.อัศรเดช ยมภักดี ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนอนุบาลเชียงใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 4 จังหวัดเชียงราย

15. นางวรวรรณ แสงศิริโรจน์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านดอน (ศรีเสริมกสิกร) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต 1 จังหวัดน่าน

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 15 คน

1. ดร.วิทยา พัฒนเมธาดา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนดอยเต่าวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 34 จังหวัดเชียงใหม่

2. นายนิรันดร หมื่นสุข ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนลำปางกัลยาณี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 จังหวัดลำปาง

3. นายกนที บุญมากาศ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนสวนบุญโญปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 35 จังหวัดลำพูน

4. นายศาสตรา วงศ์จุมปู ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ พะเยา ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 36 จังหวัดพะเยา

5. ดร.วันรักษ์ ชันหอม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนดงเจนวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา

6. นายปิยะ ใจชุ่ม ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนดอกคำใต้วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา

7. นายมานะ พิริยพัฒนา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเชิงคำวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดพะเยา
8. นายคณศ พงศ์สุวรรณ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนแม่สายประสิทธิ์ศาสตร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดเชียงราย
9. นายกานตเชษฐ์ ถาคำ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนพานพิเศษพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดเชียงราย
10. นายสงค์ศักดิ์ เทพดวงแก้ว ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนตำราขจรภูรี สงเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดเชียงราย
11. นายอดุลย์ นันทบัวบูชา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสามัคคีวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดเชียงราย
12. นายจรัส แก้วเป็ง ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนแม่จันวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 36 จังหวัดเชียงราย
13. นายสวัสดิ์ ใจตรงค์ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสองพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 จังหวัดแพร่
14. นายสมศักดิ์ เจริญคำ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิไลเกียรติอุปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 จังหวัดแพร่
15. นายจรัส ลำทา ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเชียงกลาง “ประชาพัฒนา” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 37 จังหวัดน่าน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน ซึ่งมีลักษณะเป็นแบบประเมินแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ลักษณะของแบบประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด

ระดับ 4 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาก

ระดับ 3 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปานกลาง

ระดับ 2 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานน้อย

ระดับ 1 คะแนน หมายถึง มีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะของแบบประเมิน เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open End Questions)

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 นำรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากำหนดเป็นประเด็นคำถาม

3.2 สร้างแบบประเมิน เพื่อประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 นำเสนอแบบประเมินที่สร้างแล้วกับอาจารย์ที่ปรึกษา

3.4 แก้ไขแบบประเมินตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยาในการทำหนังสือถึงผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 ผู้วิจัยประสานผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนัดหมายส่งแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทางไปรษณีย์ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แนบ QR Code ไปในแบบประเมิน เพื่ออำนวยความสะดวกในการตอบแบบประเมินของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านระบบออนไลน์ โดยใช้ระยะเวลาตอบกลับภายใน 1 เดือน

4.3 ผู้วิจัยเดินทางไปรับแบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานบางส่วน

จากผู้บริหารสถานศึกษาด้วยตนเอง และบางส่วนขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษา ส่งแบบประเมินคืนให้กับผู้วิจัยทางไปรษณีย์ หรือตอบกลับผ่านระบบออนไลน์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมิน เพื่อประเมินความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ โดยใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ซึ่งมีเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, หน้า 102) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51–5.00 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51–4.50 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์มาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51–3.50 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51–2.50 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์น้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00–1.50 หมายถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

เกณฑ์การตัดสินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ย 3.51 ขึ้นไป และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ไม่เกิน 1.0 ถือว่าผ่านเกณฑ์การประเมิน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริง
ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้**

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

2. ผลการศึกษาองค์ประกอบก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน โดยการหาค่าเฉลี่ย \bar{X} และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของ
องค์ประกอบก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหาร
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

**ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหาร
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้**

ส่วนที่ 1 ผลการยกร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริง
ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

**ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหาร
สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน**

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ด้านความยุติธรรม (Justice) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ด้านความโปร่งใส (Transparency) และด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking) ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้าน ดังนี้

1.1 ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)

“ผู้นำที่แท้จริงต้องมีความเฉลียวฉลาด สุขุม ลุ่มลึก แหวมคม มีเหตุผล มองการณ์ไกล เข้าใจเหตุผลของความเจริญ เข้าใจเหตุผลของความเสียหาย หลีกเลี่ยง ความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ผู้นำที่แท้จริงต้องมีความสงบ สดชื่น ร่มเย็นในหัวใจ สามารถบริหารจัดการอารมณ์ได้เป็นอย่างดี รู้ว่าเมื่อไหร่ควรจะสงบ เมื่อไหร่ควรจะเคลื่อนไหว มีทักษะการจัดการอารมณ์ได้อย่างยอดเยี่ยม นอกจากนี้ผู้นำที่แท้จริงต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะเป็นยุคของเทคโนโลยีทำให้ความรู้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำจะจำกัดตนเองไว้กับความรู้เดิม ๆ ไม่ได้ นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเก่งในเรื่องของการสื่อสาร ต้องเป็นนักสื่อสารที่ทำให้คนมาหลอมหลอมรวมกัน แล้วทำงานกันอย่างราบรื่นและต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยี เนื่องจากยุคนี้เป็นยุคดิจิทัลมีเดีย ยุคข้อมูลข่าวสาร”

พระมหาภูติชัย วชิรเมธี (15 ตุลาคม 2561)

“ผู้นำที่แท้จริง คือ คนที่เดินไปข้างหน้า แล้วเรียกให้ทุกคนตามผมมาต้องเป็นผู้ปฏิบัติเองก่อน ดังนั้นผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้นำที่นำทาง เราต้องนำทางให้ทุกคนได้เห็นเป็นตัวอย่าง ไม่ใช่ทฤษฎีที่จะต้องจำ แต่เป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติ การเป็นผู้นำที่แท้จริง เราต้องปฏิบัติ ไม่ใช่รู้ เข้าใจอะไรต่ออะไรแล้วอธิบายให้ทุกคนได้ แล้วตัวเองไม่ได้ปฏิบัติก็ไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริง

นอกจากนี้ผู้นำที่แท้จริงต้องรู้จักตนเอง ต้องรู้ว่าตนเองเป็นใคร มาอยู่ในโลกทำไม เพื่ออะไร และจะไปไหน”

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (16 กันยายน 2561)

“ผู้นำที่แท้จริงต้องรู้ว่าเราเป็นใคร ต้องรู้จักมุ่งหมายในชีวิต และต้องรู้ว่าจะดำเนินชีวิตอย่างไร รู้ว่าปัจจุบันทำหน้าที่อะไรและต้องทำหน้าที่นั้นให้ดีที่สุด ต้องตั้งเป้าหมายในตนเอง และเข้าใจในเป้าหมายอย่างชัดเจน ไม่วอกแวก ต้องมีความตระหนักรู้ว่าจะดำเนินชีวิตอย่างไร ไม่ว่าจะมีส่วนชีวิตส่วนตัวหรือชีวิตในการทำงาน และต้องรู้ว่าเมื่อไหร่ที่จะวางมือ และเมื่อไหร่ที่จะยุติบทบาทหรือหน้าที่ในช่วงนั้น ๆ ลง ”

รัตนะ บัวสนธิ์ (17 กันยายน 2561)

“ผู้นำที่แท้จริงต้องมีการรับรู้ เข้าใจ และเห็นจุดอ่อนของตนเอง มีความฉลาดในการดำรงชีวิต คือ การดำรงชีวิตอย่างไรที่ทำให้เกิดความฉลาดอยู่ร่วมกับผู้อื่นรู้จักตนเอง ในการช่วยจรรโลงสังคมให้อยู่อย่างมีความสุข”

อมรรัตน์ วัฒนารุ (24 สิงหาคม 2561)

“ผู้นำที่แท้จริงในยุคปัจจุบันต้องอิงดิจิทัลเทคโนโลยี ต้องเก่งในการใช้สื่อเทคโนโลยีและต้องโยงใยกับนวัตกรรม ผู้นำที่แท้จริงต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อสร้างภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ หรือภาพอนาคตที่แท้จริง”

ธีระ รุญเจริญ (11 ตุลาคม 2561)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านความตระหนักรู้ พบว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องรู้จักตนเอง มีความเฉลียวฉลาด สุขุม ลุ่มลึก มีเหตุผล มองการณ์ไกล เข้าใจเหตุผลของความเจริญและความเสี่ยง มีความสงบ ร่มเย็นในหัวใจ สามารถบริหารจัดการอารมณ์ตนเองได้เป็นอย่างดี มีจุดมุ่งหมายในชีวิต เป็นผู้ปฏิบัติ ต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นนักสื่อสารเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

1.2 ด้านความยุติธรรม (Justice)

“ผู้นำที่แท้จริงต้องมีทักษะความเป็นมนุษย์ คือ เป็นคนที่สามารถวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อบริหารจัดการคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่เรียกว่า “Put the right man on the right job” ถ้าไม่เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล เวลาที่ใช้คนให้ทำงานก็จะมีปัญหา ใช้คนผิดกับงาน ใช้งานผิดกับคน เกิดความผิดพลาดในการบริหารงานได้

พระมหาภูติชัย วชิรเมธี (15 ตุลาคม 2561)

“ในด้านความยุติธรรมของผู้นำที่แท้จริง ถ้ามองในแง่ของกฎหมาย คือ การยึดระเบียบข้อบังคับเป็นหลัก แต่ความยุติธรรมในความหมายของความเป็นมนุษย์ คือ ต้องมีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบทและความเป็นไปได้ สอดคล้องกับบริบทบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ของการปฏิบัติงานจริง กับวิถีชีวิตที่เป็นจริง และไม่ก่อให้เกิดผลเสียกับองค์กร”

รัตน์ะ บัวสนธ์ (17 กันยายน 2561)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านความยุติธรรม พบว่า ผู้นำที่แท้จริง ต้องมีทักษะความเป็นมนุษย์ สามารถวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบทบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ของการปฏิบัติงาน กับวิถีชีวิตจริง และไม่ก่อให้เกิดผลเสียกับองค์กร

1.3 ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective)

“ผู้นำที่แท้จริงต้องมีคุณธรรม จริยธรรม สามารถเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือที่เรียกว่า Role model ให้กับคนรุ่นหลัง ทำให้คนเกิดความศรัทธา เกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ตรงกันข้ามกับผู้นำที่ไม่มีคุณธรรม จริยธรรม เก่งก็จริง แต่ไม่มีใครยอมรับ เหยียบแหลมก็จริง แต่ใช้ความเหยียบแหลมไปในทางคอร์รัปชัน นอกจากนี้ผู้นำที่แท้จริง ต้องรับผิดชอบต่อสังคม ไม่นำเฉพาะองค์กรของตนเอง อย่างมุ่งหวังนำเฉพาะองค์กรของตนเอง ให้สำเร็จ ต้องคิดเสมอว่าเมื่อนำองค์กรตนเองให้สำเร็จแล้วต้องไม่เบียดเบียนสังคมหรือองค์กรอื่น องค์กรหนึ่งประสบความสำเร็จ ได้กำไรมหาศาล แต่กำไรนั้นเกิดขึ้นจากการโยนความทุกข์ ความลำบากให้กับคนอื่น เช่น ผู้นำบางองค์กรขายผลิตภัณฑ์ ที่เกิดจากสารเคมี ได้เงินปีละหลายพันล้าน แต่ทำให้ระบบสิ่งแวดล้อมเสียหาย ระบบการเกษตรเสียหาย ธุรกิจประสบความสำเร็จ แต่แม่น้ำเสียหาย อากาศเสียหาย สังคมเสียหาย แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำ

ที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม ดังนั้น **ผู้นำที่แท้จริงต้องมีความรับผิดชอบต่อองค์กรของตนเองและสังคมไม่เบียดเบียนองค์กรอื่น ไม่ก่อความเสียหายให้กับองค์กรอื่น”**

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (15 ตุลาคม 2561)

“ผู้นำที่แท้จริงต้องเป็นคนดี ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวแบบให้กับองค์กร ผู้นำทางการศึกษาต้องปฏิบัติตามที่ตัวเองสอน เมื่อต้องการสอนให้เด็กหรือครูเป็นคนดี ตัวผู้นำก็ต้องเป็นคนดี เมื่อต้องการให้เด็กช่วยเหลือกัน ทำประโยชน์ หรือปฏิบัติตนอย่างไร ผู้นำต้องทำสิ่งเหล่านี้ก่อน ถ้าสอนสิ่งใดแล้วตัวเองไม่ปฏิบัติ มันไม่มีความหมาย เหมือนกับการอ่านหนังสือ อ่านทฤษฎี แต่ตัวเองไม่ปฏิบัติ มันไม่มีความหมายอันใด เพราะไม่ได้ออกมาจากใจ การจะทำการสิ่งใดต้องออกมาจากใจ ถึงจะเข้าถึงใจคนอื่น ดังนั้น ผู้นำ คือ ผู้นำทางต้องนำทุกคน ดังนั้นผู้นำต้อง**เป็นต้นแบบ เป็นต้นฉบับของความดีงาม** นอกจากนี้ผู้นำที่แท้จริงต้องมองว่าสังคมได้ประโยชน์อะไร ทุกคนได้ประโยชน์อะไรจาก การกระทำของเรา ต้องคิดถึงความสุข ของส่วนรวมและทุกคนตลอดเวลา ดังนั้น **ผู้นำที่แท้จริงต้องสร้างประโยชน์ให้กับสังคม ต้องคิดถึงความสุขของส่วนรวม”**

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (16 กันยายน 2561)

“ความมีจริยธรรม จะถือเป็นแบบอย่างได้หรือไม่ ต้องดูเป็นเรื่อง ๆ ความมีจริยธรรมของผู้บริหาร อาจจะเป็นเรื่อง ๆ ไม่ได้หมายถึงว่าเรามีเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะทำให้มีจริยธรรมไปเลยไม่ใช่ ง่าย ๆ ตรงไปตรงมา คือ ถ้าไปว่าคนอื่นเลว ตนเองจะต้องไม่ไปเลวในสิ่งที่คนอื่นเลว ถ้าไปว่าเขาฉ้อฉล ตนเองก็ต้องตอบตัวเองว่าเราฉ้อฉลหรือไม่ คือ ก่อนจะไปว่าใครว่าไม่มีจริยธรรม ตนเองก็ต้องดูตัวเองก่อนว่าเรามีจริยธรรมหรือเปล่า ดังนั้น **ไม่อยากจะให้คนอื่นทำสิ่งใด ตนเองต้องไม่ทำสิ่งนั้น นอกจากนี้ผู้นำที่แท้จริงต้องยอมรับความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ต้องมีความรับผิดชอบมากกว่าความรับชอบ เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร สร้างความภาคภูมิใจให้กับองค์กร”**

รัตนะ บัวสนธ์ (17 กันยายน 2561)

“ผู้นำที่แท้จริงต้องมีคุณธรรม จริยธรรมในตนเอง”

อมรรัตน์ วัฒนาร (24 สิงหาคม 2561)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านมุมมองเชิงจริยธรรม สรุปได้ว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องเป็นคนดี ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี มีความรับผิดชอบ เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร เป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้ร่วมงาน สร้างความภาคภูมิใจให้กับองค์กร

1.4 ด้านความโปร่งใส (Transparency)

“ผู้นำที่แท้จริงต้องเป็นคนดี ต้องไม่โกง ไม่ทำความเสียหายให้กับองค์กร ในอดีตผู้นำโกง ผู้นำทำความเสียหายเยอะมาก ซึ่งพวกนี้ไม่ใช่ผู้นำ เป็นการกระทำที่ไม่ดี และไม่ถูกต้อง ซึ่งความโปร่งใสของผู้นำ ความโปร่งใสของผู้บริหารถูกบรรจุไว้ในหลักธรรมาภิบาลแต่เวียดยาก”

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (16 กันยายน 2561)

“ความโปร่งใส คือ มันมาควบคู่กับคำว่า พร้อมรับการตรวจสอบ ผู้นำที่มีความโปร่งใส คือ อยากรู้อะไรก็สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ เปิดเผยให้เข้าถึงในเรื่องนั้น ชี้แจงที่มาที่ไปได้ ชี้แจงเหตุผลที่มาที่ไปในการดำเนินงานในเรื่องนั้น ๆ ได้ สามารถตอบได้ว่า มีหลักคิดอย่างไร ทำอย่างไร การตรวจสอบ เปิดเผยได้ คำว่า เปิดเผยได้ คือ เปิดเผยให้กับคนที่เกี่ยวข้องตามระดับข้อมูลที่จะเข้าถึงได้ ”

รัตนะ บัวสนธิ์ (17 กันยายน 2561)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านความโปร่งใส พบว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องสามารถเปิดเผยข้อมูล ตรวจสอบได้ ชี้แจงเหตุที่มาที่ไปของการดำเนินงาน ไม่โกง ไม่สร้างความเสียหายให้กับองค์กร

1.5 ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking)

“ผู้นำที่แท้จริงต้องมีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนมนุษย์ หรือ Core Compassion ผู้นำจำนวนมากมุ่งแต่ความถูกต้อง มุ่งแต่ความตรงไปตรงมา มุ่งแต่ความสำเร็จของงาน โดยไม่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา งานสำเร็จแต่ทุกคนเต็มไปด้วยความทุกข์ งานสำเร็จ แต่ไม่มีใครพอใจ ปะทะกันตลอด เพราะฉะนั้นผู้นำที่ดีงานสัมฤทธิ์ ชีวิตรื่นรมย์ งานสำเร็จ และทุกคนพอใจ เพราะฉะนั้นผู้นำที่แท้จริงต้องเป็นคนที่เห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน เห็นอกเห็นใจเพื่อนมนุษย์ เข้าใจว่ามนุษย์ในฐานะที่เป็นปุถุชนที่มีข้อผิดพลาดกันได้ ดังนั้น เมื่อเกิดข้อผิดพลาดเวลาทำงาน ก็มีความเห็นอกเห็นใจ ไม่รังแกกัน ให้อภัยกันได้ ”

พระมหาวิฑูริชัย วชิรเมธี (15 ตุลาคม 2561)

“ผู้นำที่แท้จริงต้อง**มีความรัก มีความเมตตา มีความดีงาม** ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเมื่อมีความรัก ความเมตตาให้กับทุกคน เราก็จะช่วยเหลือทุกคน โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน ถ้าหวังสิ่งตอบแทนไม่ใช่เมตตา เป็นการทำให้หวังผลประโยชน์ **ดังนั้น ผู้นำต้องรู้จักให้ รู้จักช่วยเหลือคนอื่น โดยที่ไม่หวังสิ่งตอบแทน ทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมตลอดเวลา** ”

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (16 กันยายน 2561)

“ผู้นำที่แท้จริงต้อง**รู้จักใช้ชีวิต คือ การใช้ชีวิตให้เป็น ทำตัวเองให้มีความสุข** อย่าไปเคร่ง อย่าไปยึดมั่นถือมั่นว่ามันเป็นของเรา และจะอยู่กับเราตลอดไป การมองโลกในเชิงบวกต้องอาศัยประสบการณ์ และ**ต้องเข้าใจความเป็นจริงของชีวิต**”

รัตน์ บัณฑิต (17 กันยายน 2561)

“ผู้นำที่แท้จริงต้อง**มีความเมตตา มีความเป็นผู้ให้ การให้เวลา การให้ความสนใจ ใส่ใจ แสดงน้ำใจ ให้โอกาส ให้ทรัพย์สินเงินทองในบางโอกาส ให้ใจ การไต่ถามทุกข์สุข ให้ความเอื้ออาทร** ถ้าเราอยู่ในสังคมที่เอื้ออาทร ต่อให้สังคมมันเหนียวมันยาก ทุกคนจะทำงานด้วยความสุข ดังนั้น ความเป็น inner ในตัวผู้นำ มันจะมี 3 ตัวนี้ คือ ความตั้งใจ ความเอื้ออาทร และการให้ **ไม่ว่าจะอยู่กับใครก็ตาม มันจะเห็นความตั้งใจสำคัญมาก**”

อมรรัตน์ วัฒนาร (24 สิงหาคม 2561)

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการมองโลกในเชิงบวก พบว่า ผู้นำที่แท้จริงต้อง**มีความเห็นใจผู้อื่น มีความเมตตา มีความรัก มีความดีงาม รู้จักช่วยเหลือคนอื่น โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน รู้จักให้ และทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม**

สรุป จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้ง 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ด้านความยุติธรรม (Justice) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ด้านความโปร่งใส (Transparency) และด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking) พร้อมกับให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในองค์ประกอบแต่ละด้าน และผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปเพิ่มเติมลงในแบบสอบถามในการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังผลปรากฏในข้อ 2

2. ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 430 คน โดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ด้านความยุติธรรม (Justice) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ด้านความโปร่งใส (Transparency) และด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking) ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังแสดงผลในตาราง 4-10 และโมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันยืนยันขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแสดงผลดังภาพ 9-14

2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังแสดงผลในตาราง 4-10

ตาราง 4 แสดงความถี่และร้อยละของข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	N = 405	
		ความถี่	ร้อยละ
1. สังกัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	373	92.09
	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	32	7.90
	รวม	405	100.00
2. เพศ	ชาย	288	71.10
	หญิง	117	28.90
	รวม	405	100.00

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ข้อมูลทั่วไปของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	N = 405 ————— ความถี่	ร้อยละ
3.	อายุ		
	น้อยกว่า 35 ปี	11	2.70
	35-44 ปี	78	19.30
	45-54 ปี	123	30.40
	55-60 ปี	193	47.70
	รวม	405	100.00
4.	ระดับการศึกษา		
	ปริญญาตรี	55	13.60
	ปริญญาโท	330	81.50
	ปริญญาเอก	20	4.90
	รวม	405	100
5.	ประสบการณ์การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา		
	น้อยกว่า 5 ปี	79	19.50
	5-9 ปี	67	16.50
	10-14 ปี	77	19.10
	15 ปีขึ้นไป	182	44.90
	รวม	405	100.00

จากตาราง 4 แสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 405 คน อยู่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 373 คน คิดเป็นร้อยละ 92.09 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 7.90 จำแนกเป็น เพศชาย จำนวน 288 คน คิดเป็นร้อยละ 71.10 และเพศหญิง จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 28.90 คน

อายุของกลุ่มตัวอย่าง มากที่สุด คือ อายุ 55-60 ปี จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 47.70 รองลงมา คือ อายุ 45-54 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 30.40

อายุ 35–44 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30 และอายุน้อยกว่า 35 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 2.70

ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง มากที่สุด คือ ปริญญาโท จำนวน 330 คน คิดเป็นร้อยละ 81.50 รองลงมา คือ ปริญญาตรี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 13.60 และปริญญาเอก จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90

ประสบการณ์การทำงานของกลุ่มตัวอย่าง มากที่สุด คือ ประสบการณ์การทำงาน 15 ปีขึ้นไป จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 44.90 รองลงมา คือ ประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 19.50 ประสบการณ์การทำงาน 10–14 ปี จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 19.10 และประสบการณ์การทำงาน 5–9 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 16.50

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง	n = 405		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
		\bar{X}	S.D.		
1	ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง	4.44	0.39	มาก	5
2	ด้านความยุติธรรม	4.58	0.40	มากที่สุด	4
3	ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม	4.63	0.33	มากที่สุด	2
4	ด้านความโปร่งใส	4.69	0.38	มากที่สุด	1
5	ด้านการมองโลกในเชิงบวก	4.62	0.39	มากที่สุด	3
รวม		4.59	0.32	มากที่สุด	

จากตาราง 5 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.59$) เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า องค์ประกอบด้านความโปร่งใส มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.69$) รองลงมา ได้แก่ ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.63$) ด้านการมองโลกในเชิงบวก มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.62$) ด้านความยุติธรรม มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.58$) และด้านความตระหนักรู้ในตนเอง มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.44$) ตามลำดับ

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบ
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความตระหนักรู้ใน
ตนเอง (Self-Awareness)

ข้อ	ตัวบ่งชี้ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)	n = 405		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
		\bar{X}	S.D.		
1	วิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของตนเองได้	4.41	0.54	มาก	4
2	ระบุจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง	4.41	0.56	มาก	4
3	ยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้	4.47	0.58	มาก	3
4	ประเมินตนเองได้ถูกต้องตามสถานการณ์ ความเป็นจริง	4.37	0.56	มาก	8
5	มีสติ สามารถรู้เท่าทันความคิดและ ความรู้สึกของตนเอง	4.53	0.57	มากที่สุด	2
6	สามารถสะท้อนคิด เพื่อการพัฒนาและ ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง	4.40	0.58	มาก	5
7	มีความมั่นใจในความรู้ และความสามารถ ของตนเอง	4.39	0.61	มาก	6
8	รู้เท่าทันอารมณ์และควบคุมอารมณ์ได้	4.38	0.61	มาก	7
9	เห็นคุณค่าในความสามารถของตนเอง	4.60	0.56	มากที่สุด	1
รวม		4.44	0.39	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) จากการสอบถามความคิดเห็น
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.44$)
เมื่อจำแนกตามตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้การเห็นคุณค่าในความสามารถของตนเองมีความคิดเห็น
ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.60$) รองลงมา ได้แก่ มีสติ สามารถรู้เท่าทันความคิด
และความรู้สึกของตนเอง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.53$) และ
ตัวบ่งชี้การยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ มีความคิดเห็น
อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.47$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การประเมิน
ตนเองได้ถูกต้องตามสถานการณ์ความเป็นจริง มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย
($\bar{X} = 4.37$)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบ
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความยุติธรรม
(Justice)

ข้อ	ตัวบ่งชี้ด้านความยุติธรรม (Justice)	n = 405		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
		\bar{X}	S.D.		
1	มีการสำรวจข้อมูล ความคิดเห็นของบุคลากรและนำความคิดเห็นนั้นไปประกอบการตัดสินใจในการทำงาน	4.41	0.61	มาก	7
2	มีการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการทำงาน	4.48	0.56	มาก	6
3	ใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	4.51	0.60	มากที่สุด	5
4	มีความกล้าและยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนเอง	4.67	0.51	มากที่สุด	3
5	ไม่มีความอคติ ลำเอียง เข้าข้างบุคลากรฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เมื่อต้องเลือกหรือตัดสินใจ	4.55	0.68	มากที่สุด	4
6	สามารถปฏิบัติตน และปฏิบัติงานกับบุคลากรอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่บิดเบือนข้อมูลที่เป็นจริง	4.67	0.51	มากที่สุด	3
7	มีการตัดสินใจผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา และแจ้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้	4.68	0.51	มากที่สุด	2
8	สามารถตัดสินใจกระทำการหรือปฏิบัติงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงและความเป็นไปได้	4.69	0.50	มากที่สุด	1
รวม		4.58	0.40	มากที่สุด	

จากตาราง 7 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความยุติธรรม (Justice) จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.58$) เมื่อจำแนกตามตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่สามารถตัดสินใจกระทำการหรือปฏิบัติงาน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงและความเป็นไปได้ มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย

($\bar{X} = 4.69$) รองลงมา ได้แก่ มีการตัดสินใจผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา และแจ้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.68$) และตัวบ่งชี้สามารถปฏิบัติตน และปฏิบัติงานกับบุคลากรอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ปิดเป็นข้อมูลที่เป็นจริง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.67$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการสำรวจข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรและนำความคิดเห็นนั้นไปประกอบการตัดสินใจในการทำงาน มีความคิดเห็นในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.41$)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบ
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุมมองเชิง
จริยธรรม (Internalized Moral Perspective)

ข้อ	ตัวบ่งชี้ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective)	n = 405		ระดับ	
		\bar{X}	S.D.	ความคิดเห็น	ลำดับ
1	มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้	4.78	0.43	มากที่สุด	3
2	มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา	4.80	0.42	มากที่สุด	2
3	เผชิญหน้ากับความกลัวและความเสี่ยงได้	4.63	0.33	มากที่สุด	6
4	ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรม	4.66	0.49	มากที่สุด	4
5	มีความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน	4.81	0.41	มากที่สุด	1
6	มีความอดทน อดกลั้นกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน	4.60	0.54	มากที่สุด	7
7	มีความเอาใจใส่ ซินชมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.63	0.49	มากที่สุด	6
8	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการครองตน ครองคนและครองงาน	4.65	0.50	มากที่สุด	5
9	ทำการศึกษาค้นคว้า วิจัย และนำผลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.15	0.76	มาก	8
รวม		4.63	0.33	มากที่สุด	

จากตาราง 8 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.63$) เมื่อจำแนกตามตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้การมีความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรม ในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.81$) รองลงมา ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.80$) และตัวบ่งชี้ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.78$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ทำการศึกษาค้นคว้า วิจัย และนำผลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่องมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.15$)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ด้านความโปร่งใส (Transparency)

ข้อ	ตัวบ่งชี้ด้านความโปร่งใส (Transparency)	n = 405		ระดับความคิดเห็น	ลำดับ
		\bar{X}	S.D.		
1	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กร และนอกองค์กร	4.66	0.51	มากที่สุด	5
2	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กร	4.60	0.52	มากที่สุด	8
3	มีการประชุม ชี้แจง แนะนำแนวทางในการดำเนินงานอย่างเปิดเผย	4.73	0.47	มากที่สุด	3
4	มีความจริงใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร	4.79	0.46	มากที่สุด	1
5	รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงาน	4.69	0.50	มากที่สุด	4
6	เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร และบุคคลที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการทำงาน	4.74	0.47	มากที่สุด	2
7	มีข้อมูลและพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ	4.63	0.53	มากที่สุด	7
8	สามารถที่จะเปิดเผยบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเองต่อบุคลากรในองค์กร	4.65	0.50	มากที่สุด	6
รวม		4.69	0.38	มากที่สุด	

จากตาราง 9 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา
 ชั้นพื้นฐาน ด้านความโปร่งใส (Transparency) จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร
 สถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.69$)
 เมื่อจำแนกตามตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีความจริงใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
 ขององค์กร มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.79$) รองลงมา ได้แก่
 เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร และบุคคลที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการทำงาน มีความคิดเห็น
 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.74$) และตัวบ่งชี้ที่มีการประชุม ชี้แจง แนะแนวทาง
 ในการดำเนินงานอย่างเปิดเผย มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.73$)
 โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานร่วมกับบุคลากร
 ในองค์กรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.60$)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์ประกอบ
 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ด้านการมองโลกใน
 เชิงบวก (Positive Thinking)

ข้อ	ตัวบ่งชี้ด้านการมองโลกเชิงบวก (Positive Thinking)	n = 405		ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับ
		\bar{X}	S.D.		
1	มีมุมมองของการมองโลกในแง่ดี	4.64	0.52	มากที่สุด	3
2	มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรและการปฏิบัติงาน	4.69	0.47	มากที่สุด	2
3	มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและการปฏิบัติงาน	4.69	0.48	มากที่สุด	2
4	มีความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของ ตนเองและผู้อื่น เพื่อการสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานได้	4.51	0.55	มากที่สุด	8
5	รู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว มีความอะลุ้มอล่วยในการ ปฏิบัติงาน	4.57	0.54	มากที่สุด	6
6	สามารถเปลี่ยนแปลงแผนการปฏิบัติงาน ยามเกิดเหตุการณ์คับขันของบุคลากรในองค์กรได้	4.56	0.54	มากที่สุด	7
7	ดูแลเอาใจใส่บุคลากรในองค์กรและผู้อื่น	4.59	0.52	มากที่สุด	5
8	มีโอกาที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ	4.61	0.52	มากที่สุด	4
9	ให้ความรักและเมตตาต่อผู้ร่วมงาน	4.75	0.45	มากที่สุด	1
รวม		4.62	0.39	มากที่สุด	

จากตาราง 10 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking) จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.62$) เมื่อจำแนกตามตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ให้ความรักและเมตตาต่อผู้ร่วมงาน มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.75$) รองลงมา ได้แก่ มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากร และการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.69$) และ ตัวบ่งชี้การมีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.69$) โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.51$)

2.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ของ องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป แสดงผลดังภาพ 9-14

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

กำหนดให้ e1 = ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

k1 = ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

k2 = ด้านความยุติธรรม (Justice)

k3 = ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective)

k4 = ด้านความโปร่งใส (Transparency)

k5 = ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking)

x1 = ความสามารถในการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของตนเองได้

x2 = ความสามารถในการระบุจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง

x3 = ความสามารถยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

x4 = ความสามารถประเมินตนเองได้ถูกต้องตามสถานการณ์ความเป็นจริง

x5 = ความสามารถในการมีสติ สามารถรู้เท่าทันความคิด และความรู้สึกของตนเอง

- x6 = ความสามารถสะท้อนคิดเพื่อการพัฒนาและปรับปรุง
ผลการปฏิบัติงานของตนเอง
- x7 = ความสามารถในการมีความมั่นใจในความรู้และ
ความสามารถของตนเอง
- x8 = ความสามารถในการรู้เท่าทันอารมณ์และควบคุมอารมณ์ได้
- x9 = ความสามารถในการเห็นคุณค่าในความสามารถของตนเอง
- x10 = ความสามารถในการสำรวจข้อมูล ความคิดเห็นของบุคลากร
และนำความคิดเห็นนั้นไปประกอบการตัดสินใจในการ
ทำงาน
- x11 = ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ
ในการทำงาน
- x12 = ความสามารถในการใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายประกอบ
การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน
- x13 = ความสามารถในการกล้าและยอมรับผลที่เกิดขึ้น จากการ
ตัดสินใจของตนเอง
- x14 = ความสามารถในการไม่มีความอคติ ลำเอียง เข้าข้างบุคลากร
ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เมื่อต้องเลือกหรือตัดสินใจ
- x15 = ความสามารถในการปฏิบัติตน และปฏิบัติงานกับบุคลากร
อย่างตรงไปตรงมา โดยไม่บิดเบือนข้อมูลที่เป็นจริง
- x16 = ความสามารถในการตัดสินใจผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไป
ตรงมา และแจ้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้
- x17 = ความสามารถในการตัดสินใจกระทำการหรือปฏิบัติงาน
ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงและความเป็นไปได้
- x18 = ความสามารถในการมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ไปสู่ความสำเร็จ
ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้
- x19 = ความสามารถในการมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ
ในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา
- x20 = ความสามารถในการเผชิญหน้ากับความกลัวและ
ความเสี่ยงได้
- x21 = ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรม

- x22 = ความสามารถในการมีความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรม
ในการปฏิบัติงาน
- x23 = ความสามารถในการมีความอดทน อดกลั้นกับสถานการณ์
ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน
- x24 = ความสามารถในการเอาใจใส่ ชื่นชมผลการปฏิบัติงานของ
บุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ
- x25 = ความสามารถในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้าน
การครองตน ครองคน และครองงาน
- x26 = ความสามารถในการศึกษาค้นคว้า วิจัย เพื่อนำผลมาใช้
ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- x27 = ความสามารถในการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร
ในองค์กรและนอกองค์กร
- x28 = ความสามารถในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงาน
ร่วมกับบุคลากรในองค์กร
- x29 = ความสามารถในการประชุม ชี้แจง แนะนำแนวทางในการ
ดำเนินงานอย่างเปิดเผย
- x30 = ความสามารถในการมีความจริงใจในการทำงาน
เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร
- x31 = ความสามารถในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร
ในองค์กรในการปฏิบัติงาน
- x32 = ความสามารถในการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร
และบุคคลที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการทำงาน
- x33 = ความสามารถในการมีข้อมูลและพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูล
ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ
- x34 = ความสามารถในการเปิดเผยบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ
ค่านิยม และทัศนคติของตนเองต่อบุคลากรในองค์กร
- x35 = ความสามารถในการมีมุมมองของการมองโลกในแง่ดี
- x36 = ความสามารถในการมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากร และ
การปฏิบัติงาน

x37 = ความสามารถในการมีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและ
การปฏิบัติงาน

x38 = ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเอง
และผู้อื่น เพื่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้

x39 = ความสามารถในการรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว
มีความอะลุ้มอล่วยในการปฏิบัติงาน

x40 = ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงแผนการปฏิบัติงาน
ยามเกิดเหตุการณ์คับขันของบุคลากรในองค์กรได้

x41 = ความสามารถในการดูแลเอาใจใส่บุคลากรในองค์กร
และผู้อื่น

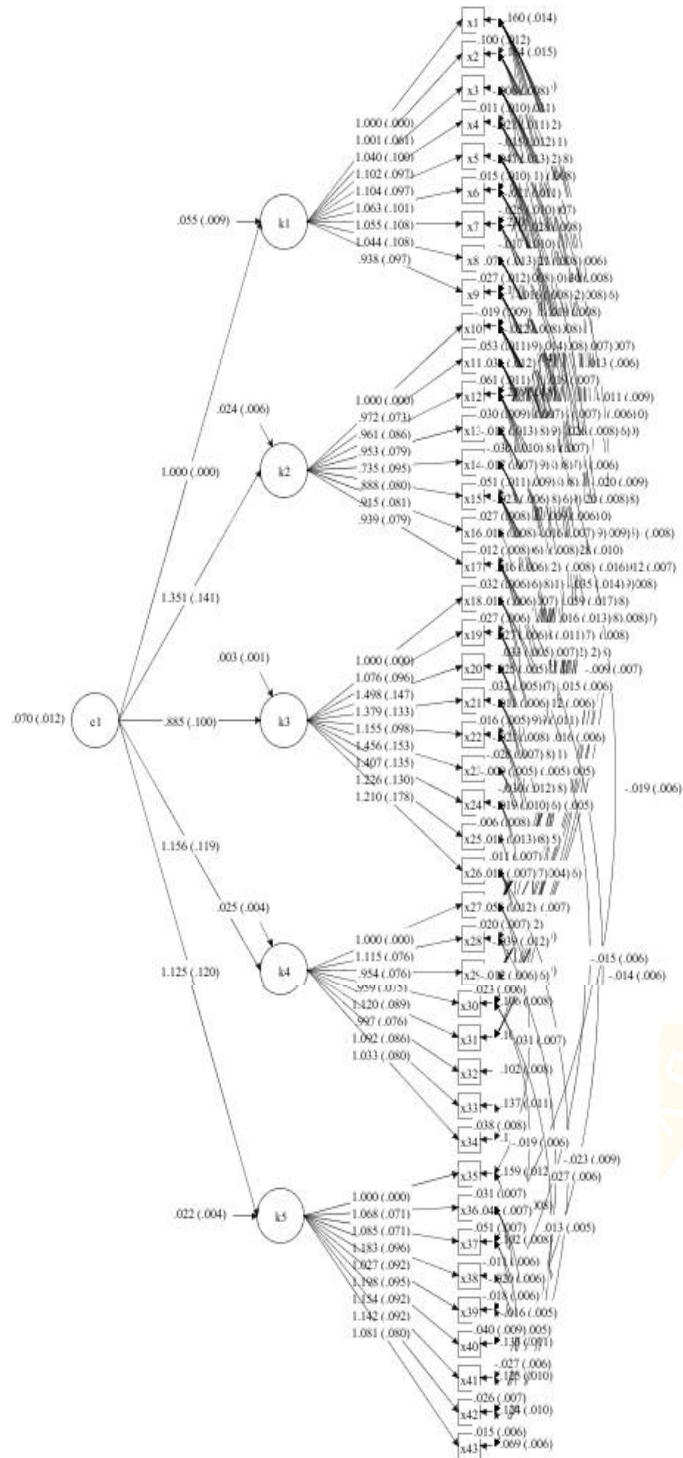
x42 = ความสามารถในการมีโอกาสนที่ช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ

x43 = ความสามารถในการให้ความรักและเมตตาต่อผู้ร่วมงาน

เกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของโมเดล (สุนทรพจน์ ดำรงค์พานิช, 2555,

หน้า 33)

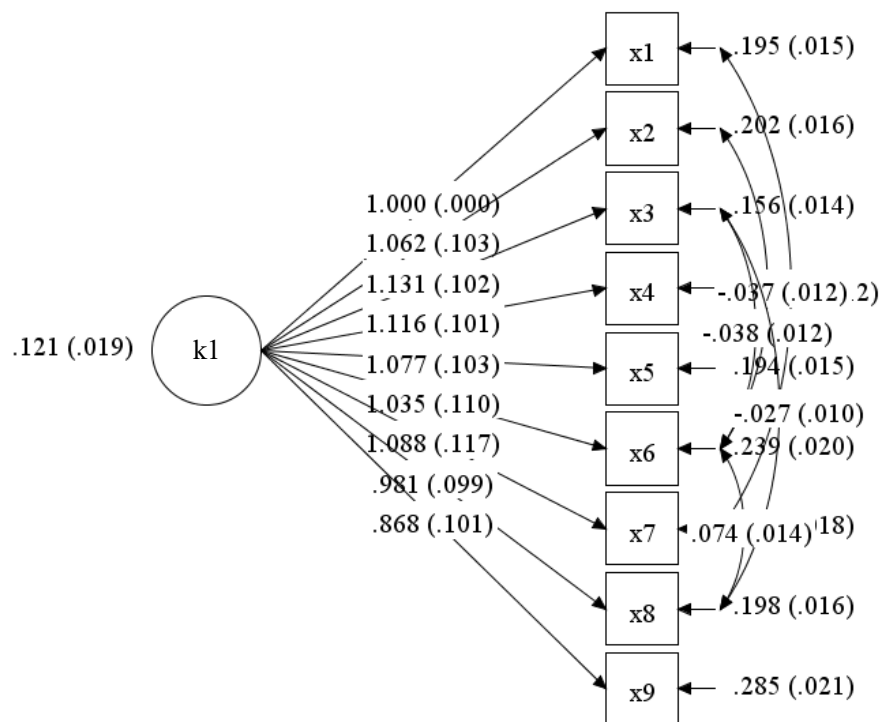
1. Relative Chi-Square หรือ χ^2/df น้อยกว่า 2 ถือว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. Comparative Fit Index หรือ CFI มีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป หรือ 0.95 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก
3. Tucker-Lewis Index หรือ TLI มีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป หรือ 0.95 ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก
4. Root Mean Square Error of Approximation หรือ RMSEA น้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก
5. Standardized Root Mean Square Residual หรือ SRMR น้อยกว่า 0.05 แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี



Relative Chi-Square = 1.500 RMSEA = 0.035 CFI = 0.966 TLI = 0.954 SRMR = 0.040

ภาพ 9 โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

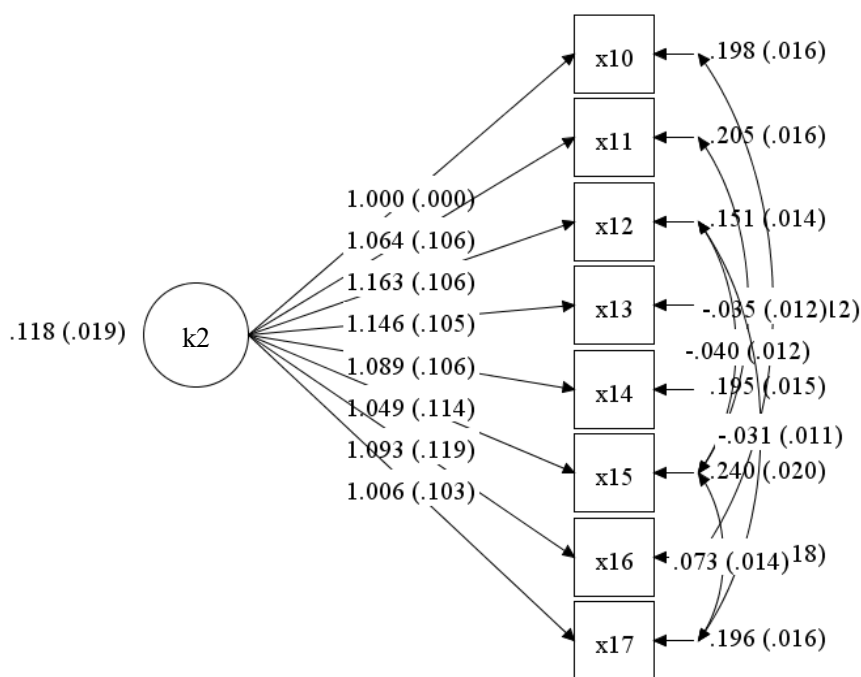
จากภาพ 9 ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า มีค่า Relative Chi-Square หรือ $\chi^2/df = 1.500$ โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Square Error of Approximation หรือ RMSEA = 0.035 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า Comparative Fit Index หรือ CFI = 0.966 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่า Tucker-Lewis Index หรือ TLI = 0.954 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก และค่า Standardized Root Mean Square Residual หรือ SRMR = 0.040 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลโมเดลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



Relative Chi-Square = 1.699 RMSEA = 0.042 CFI = 0.986 TLI = 0.977 SRMR = 0.024

ภาพ 10 โมเดลที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

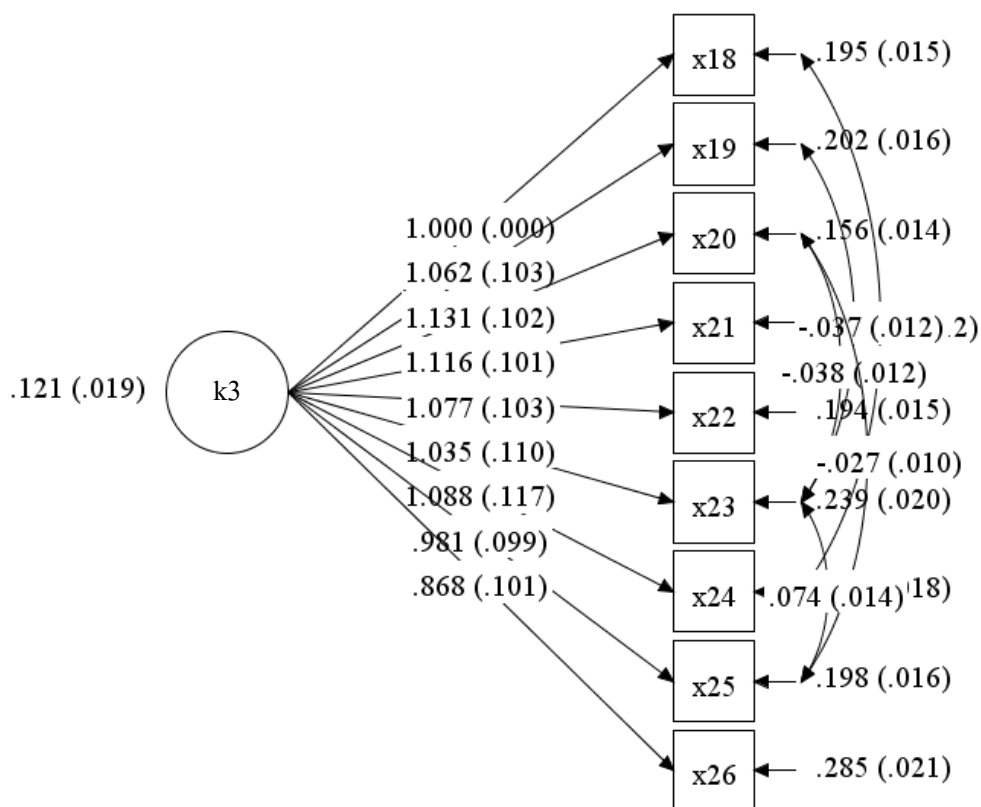
จากภาพ 10 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) พบว่า มีค่า Relative Chi-Square หรือ $\chi^2/df = 1.699$ โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Square Error of Approximation หรือ RMSEA = 0.042 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า Comparative Fit Index หรือ CFI = 0.986 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่า Tucker-Lewis Index หรือ TLI = 0.977 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก และค่า Standardized Root Mean Square Residual หรือ SRMR = 0.024 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโมเดลด้านความตระหนักรู้ในตนเองมีความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลโมเดลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



Relative Chi-Square = 1.285 RMSEA = 0.027 CFI = 0.996 TLI = 0.992 SRMR = 0.020

ภาพ 11 โมเดลที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ด้านความยุติธรรม (Justice)

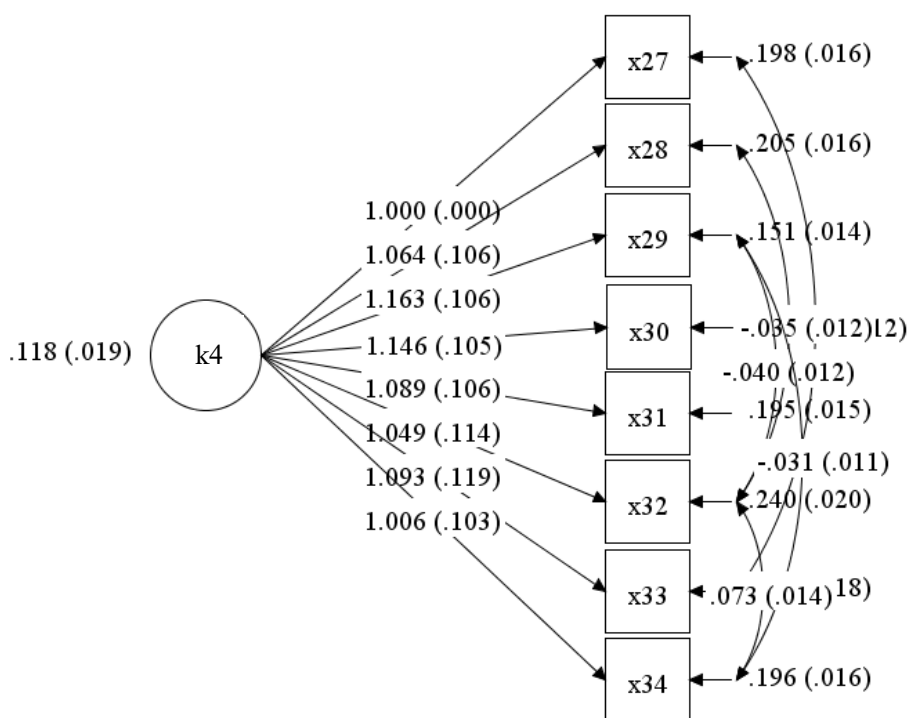
จากภาพ 11 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความยุติธรรม (Justice) พบว่ามีค่า Relative Chi-Square หรือ $\chi^2/df = 1.285$ โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Square Error of Approximation หรือ RMSEA = 0.027 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า Comparative Fit Index หรือ CFI = 0.996 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่า Tucker-Lewis Index หรือ TLI = 0.992 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก และค่า Standardized Root Mean Square Residual หรือ SRMR = 0.020 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโมเดลด้านความยุติธรรมมีความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลโมเดลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



Relative Chi-Square = 1.699 RMSEA = 0.042 CFI = 0.986 TLI = 0.977 SRMR = 0.024

ภาพ 12 โมเดลที่ 3 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective)

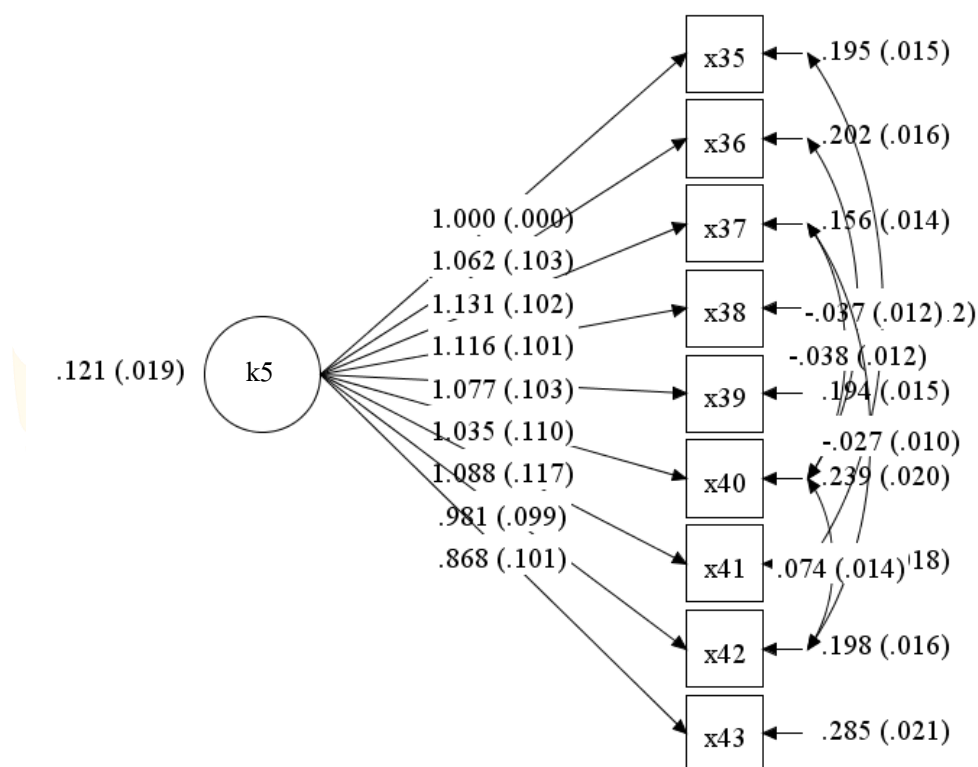
จากภาพ 12 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) พบว่า มีค่า Relative Chi-Square หรือ $\chi^2/df = 1.699$ โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Square Error of Approximation หรือ RMSEA = 0.042 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า Comparative Fit Index หรือ CFI = 0.986 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่า Tucker-Lewis Index หรือ TLI = 0.977 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก และค่า Standardized Root Mean Square Residual หรือ SRMR = 0.024 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโมเดลด้านมุมมองเชิงจริยธรรม มีความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลโมเดลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



Relative Chi-Square = 1.285 RMSEA = 0.027 CFI = 0.996 TLI = 0.992 SRMR = 0.020

ภาพ 13 โมเดลที่ 4 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความโปร่งใส (Transparency)

จากภาพ 13 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความโปร่งใส (Transparency) พบว่า มีค่า Relative Chi-Square หรือ $\chi^2/df = 1.285$ โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Square Error of Approximation หรือ RMSEA = 0.027 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า Comparative Fit Index หรือ CFI = 0.996 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่า Tucker-Lewis Index หรือ TLI = 0.992 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก และค่า Standardized Root Mean Square Residual หรือ SRMR = 0.020 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโมเดลด้านความโปร่งใส มีความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลโมเดลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



Relative Chi-Square = 1.699 RMSEA = 0.042 CFI = 0.986 TLI = 0.977 SRMR = 0.024

ภาพ 14 โมเดลที่ 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking)

จากภาพ 14 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking) พบว่า มีค่า Relative Chi-Square หรือ $\chi^2/df = 1.699$ โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า Root Mean Square Error of Approximation หรือ RMSEA = 0.042 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า Comparative Fit Index หรือ CFI = 0.986 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่า Tucker-Lewis Index หรือ TLI = 0.977 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก และค่า Standardized Root Mean Square Residual หรือ SRMR = 0.024 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ซึ่งแสดงให้เห็นว่าโมเดลด้านการมองโลกในเชิงบวก มีความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลโมเดลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และจากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงมีทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้

ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)

พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมีสติ รู้เท่าทันความคิดและอารมณ์ของตนเอง มีการรับรู้และเข้าใจจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ยอมรับตนเองประเมินตนเองได้ถูกต้องตามความเป็นจริง แยกแยะผลดีผลเสียในการปฏิบัติงาน มั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตนเอง มีความเฉลียวฉลาด สุขุมลุ่มลึก มีเหตุผล มองการณ์ไกล เข้าใจเหตุผลของความเจริญและความเสี่ยง รู้เป้าหมายของตนเอง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

ด้านความยุติธรรม (Justice)

พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล ใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายประกอบการตัดสินใจ ไม่อคติ ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ตรงไปตรงมา ไม่ปฏิเสธหรือปิดเป็นข้อมูล มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง มองความเป็นมนุษย์ มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบท วิถีชีวิตจริง และความเป็นไปได้

ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective)

พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ไปสู่ความสำเร็จ บริหารจัดการองค์การได้อย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความกล้าหาญ มีความซื่อสัตย์ อดทนอดกลั้น มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อความต้องการ

ของบุคลากร เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร เป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ด้านความโปร่งใส (Transparency)

พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีความจริงใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม สามารถเปิดเผยข้อมูลการทำงานขององค์กร พร้อมรับการตรวจสอบ และเปิดเผย ถึงบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเอง

ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking)

พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติและเจตคติที่ดีต่อผู้อื่น มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความยืดหยุ่น เอาใจใส่ดูแล พุ่มพัก มีความรัก มีความเมตตา การแสดงน้ำใจ ความเอื้ออาทร ความตั้งใจ เห็นอกเห็นใจ ให้เวลา และให้โอกาสที่จะช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น

ส่วนที่ 2 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในส่วนของผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นดังรายละเอียดต่อไปนี้

“การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องพัฒนาด้านทัศนคติ ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริหาร โดยการทำ Work Shop หรือมีการ Coaching อยู่สม่ำเสมอ การอบรมเชิงปฏิบัติการที่นำผู้บริหารมาปฏิบัติจริง ๆ อย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยเป็นเวลา 1 ปี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การฟังบรรยายจะไม่ช่วยให้ใครเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมตามหลักไตรสิกขา สามารถนำมาพัฒนาผู้บริหารด้านจริยธรรมได้ดีมาก เพราะเป็นกระบวนการฝึกอบรมที่ครอบคลุมที่สุดทั้งด้านพฤติกรรม ด้านจิตใจ และด้านปัญญา การศึกษาที่สมบูรณ์องค์การยูเนสโกกล่าวเอาไว้ว่า มนุษย์ที่สมบูรณ์ต้องมีการศึกษาที่สมบูรณ์ 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาด้านศีล การพัฒนาด้านสังคม การพัฒนาทางด้านอารมณ์ และการพัฒนาทางด้านปัญญา”

พระมหาภูติชัย วชิรเมธี (15 ตุลาคม 2561)

“ผู้บริหารที่จะมีภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ต้องเกิดจากการพัฒนาจากตัวเอง โดยการปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง (Role Model) การเป็นต้นแบบ เป็นต้นฉบับที่ดี ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะต้องเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งการฝึกสติ ฝึกสมาธิ จะช่วยยกระดับจิตใจให้ผู้นำเป็นคนดีได้”

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (16 กันยายน 2561)

“การพัฒนาด้วยตนเอง คือ พัฒนาตนเอง อบรมตนเอง ซึ่งจะเป็นการพัฒนาที่ถาวร เนื่องจากเป็นการพัฒนาที่เกิดขึ้นจริง ๆ เกิดในตัวตนของผู้เรียน และการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้น ผู้บริหารสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตลอด 24 ชั่วโมง ไม่ต้องรอวิทยากร และการเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือ การเรียนรู้จากชีวิตปกติ ซึ่งการพัฒนาด้วยตนเองจะทำให้เกิดความยั่งยืน”

ธีระ รุญเจริญ (11 ตุลาคม 2561)

“ภาวะผู้นำที่แท้จริงถ้าแบ่งสัดส่วน 50% ต้อง born to be บางอย่างติดตัวมาจากการถูกหล่อหลอมตั้งแต่เกิด หล่อหลอมจากครอบครัว กลุ่มเพื่อน เกิดจากประสบการณ์ เกิดจากการลอกเลียนแบบ เกิดจากการพัฒนาตนเองในหลาย ๆ สถานการณ์ ความเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงเกิดจากกระบวนการขัดเกลาทางสังคม กระบวนการขัดเกลาของไซเชียมลมีเดีย การเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาด้วยตนเอง กรณีศึกษา และกรณีศึกษาทางสังคม เนื่องจากทุกคนมีตัวแบบในชีวิต ผู้บริหารก็จะมีตัวแบบของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ เพราะฉะนั้นการมีตัวแบบที่พึงใจ ซึ่งตัวแบบที่พึงประสงค์อาจจะมีอยู่ในชีวิตจริง และตัวแบบในอุดมคติ”

รัตนะ บัวสนธิ์ (17 กันยายน 2561)

“การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ทำได้โดยการพัฒนาด้วยตนเอง สิ่งที่จะพัฒนา หรือจะแก้ไขตัวของตัวเอง ก็คือตัวเอง แต่บุคคลมักจะกระทำตามใจของตนเอง ดังนั้น การพัฒนาตนเองในทางพุทธศาสนา เช่น การตั้งสติ การทำสมาธิ จะทำให้คนเกิดการตระหนักรู้ในตนเอง รู้จักตนเอง แต่ต้องพัฒนาทุกวัน หรือใช้วิธีการการอบรมในลักษณะที่มีการติดตาม หรือให้ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมาแล้วเรื่องราวให้เป็นกรณีศึกษา และใช้ การสอนงาน แต่ต้องหาคนที่จะมาเป็นผู้สอนผู้บริหารและทุกแนวทางพัฒนาต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืน”

อมรรัตน์ วัฒนาธร (24 สิงหาคม 2561)

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 5 แนวทาง ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การฝึกอบรม และการสอนงาน โดยมีกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 แนวทาง ประกอบด้วย

การพัฒนาด้วยตนเอง (Self-Development) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยตนเอง โดยการฝึกเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์

การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง (Role model) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการประพฤติปฏิบัติที่ปรากฏเป็นแบบอย่างที่ดีงามทั้งกาย วาจา และจิตใจ ทำให้ผู้อื่นเลื่อมใส ศรัทธาและถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและในการปฏิบัติงาน โดยการศึกษาจากตัวแบบ

กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการศึกษารณีตัวอย่างจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือจำลอง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ ทั้งตัวแบบในชีวิตจริง และตัวแบบในอุดมคติ

การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการฝึกอบรมการเจริญสติ การฝึกสมาธิ และกิจกรรมสุนทรียสนทนา

การสอนงาน (Coaching) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการเสริมสร้างองค์ความรู้ การฝึกฝนทักษะ โดยการแนะนำ การช่วยเหลือ และการให้คำปรึกษาจากผู้สอนงาน จากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง 6 กิจกรรม ดังนี้

การเจริญสติ (Consciousness Practice) เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยการฝึกการตื่นรู้ ฝึกการรู้สึกตัวในขณะนั้น โดยวิธีการ

เดินจงกรม การใช้ระฆังแห่งชีวิต สนุกทริยสนทนา การให้จิตอยู่กับลมหายใจขณะยืน เดิน นั่ง นอน การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การฝึกสมาธิ (Meditation Practice) เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการฝึกสติควบคุมจิตให้อยู่ที่ใดที่หนึ่ง ด้วยการทำสมาธิโดยวิธีการนั่ง นอน ยืน หรือเดินสมาธิก็ได้ ในขณะที่ทำก็ให้สติควบคุมจิตให้อยู่กับลมหายใจเข้าออก

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสนใจในเรื่องใด เรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจ หรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การใช้สื่อเทคโนโลยี (Technological-Media Usage) หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการเรียนรู้แค้นคิด มุมมอง และแนวปฏิบัติผ่านต้นแบบ โดยการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ วีดิโอหรือวีดิทัศน์ สื่อโซเชียลมีเดียที่ได้รับความนิยม เพื่อเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้ง แนวปฏิบัติที่ดีและไม่ดีจากผู้นำที่ประสบความสำเร็จและประสบความสำเร็จล้มเหลว

การศึกษาจากตัวแบบ (Study of Role Models) เป็นกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเรียนรู้ด้วยการสังเกตหรือการศึกษาแง่คิด มุมมองและแนวปฏิบัติจากตัวแบบ รวมทั้ง แนวปฏิบัติที่ดีและไม่ดีจากผู้นำที่ประสบความสำเร็จและประสบความสำเร็จล้มเหลว จากตัวแบบในชีวิตจริง และตัวแบบในอุดมคติ

การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Life-Experience Learning) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการฝึกฝนผ่านประสบการณ์จริงในสถานการณ์และบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งประสบการณ์ของการเรียนรู้มาจากระดับความท้าทายของงาน ความหลากหลายของงานที่ได้รับมอบหมาย

ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

“การมีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีความเข้มข้นทั้งเนื้อหาวิชาการ และการฝึกอบรม และตัวชี้วัดที่ได้มาตรฐาน การสร้างเครือข่ายภาวะผู้นำที่แท้จริง ให้ผู้นำติดต่อสื่อสารกันอยู่เสมอ ๆ ผู้นำเดี่ยวไม่มีใครประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องมีกัลยาณมิตร

ถ้าไม่มีกัลยาณมิตรไปไม่รอดหรอก และเครือข่ายเหล่านี้ก็จะไปหลอเลี้ยงผู้บริหารทุกคนที่สัมมนาเสร็จแล้ว ที่อบรมเสร็จแล้ว ให้เวียนมาพบกันได้มาทบทวนและมาแลกเปลี่ยนกันมาทำงานกัน มีสุภาษิตสเปนว่า “อยากไปเร็วให้ไปคนเดียว แต่ถ้าอยากไปไกลให้ไปพร้อมกัน”

พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี (15 ตุลาคม 2561)

“การเปลี่ยนแปลงนโยบาย ให้อิสระโรงเรียนคิดเอง หาภาวะผู้นำที่แท้จริงเอง หาปัญญาประดิษฐ์เอง หาใหม่ ถ้าคิดแบบนี้แล้วปล่อยให้คิดจะเกิดการพัฒนา เนื่องจากแต่ละโรงเรียนพัฒนาไม่เหมือนกัน วิธีการมานั่งฟังการบรรยาย ไม่ได้ช่วยอะไร และจะไม่ได้อะไร เงื่อนไขจะต้องคิดเงื่อนไขด้านเวลา เนื่องจากเวลาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้านสื่อเทคโนโลยี ต้องเป็นดิจิทัลเทคโนโลยี ด้านความเป็นหุ้นส่วนในการจัด ผู้ปกครอง ชาวบ้าน มีส่วนในการจัดการศึกษาร่วมกัน”

ธีระ รุญเจริญ (11 ตุลาคม 2561)

“ปัจจัยเกี่ยวกับตัวเอง เกี่ยวกับความชัดเจนในตนเอง **เป้าหมายในชีวิต**คืออะไร และปัจจุบันทำหน้าที่และบทบาทอะไร และพันธุมิหลังที่มาเราเป็นใคร คือ **กระบวนการ Socialization** เช่น กลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา อดีตผู้บังคับบัญชาที่เป็นตัวแบบ หรือกรณีศึกษา กรณีศึกษาทางสังคมในเชิงจริยธรรม หรือในเชิงที่ละเมิดจริยธรรมแล้วได้รับโทษ การยอมรับในแต่ละช่วง คือ **การยอมรับทางสังคม** เมื่อทำสิ่งใดแล้วประสบความสำเร็จ สังคมให้การยอมรับ ก็จะเป็นปัจจัยผลักดันให้ทำสิ่งนั้นเรื่อย ๆ **การยอมรับของคนรอบข้าง** การยกย่องยอมรับ ซึ่งอาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเงิน จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งเสริมให้ความเป็นผู้นำที่แท้จริงให้คงอยู่ **การดูตัวแบบในชีวิต** ซึ่งแต่ละคนจะมีตัวแบบที่เราพึงใจอยู่ ทุกคนมีตัวแบบในชีวิต ทุกคน ผู้บริหารก็จะมีตัวแบบของผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จ เพราะฉะนั้นการมีตัวแบบที่พึงใจ การมีตัวแบบที่พึงประสงค์ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ เช่น ข้าราชการหลาย ๆ คนมีในหลวง ร.9 เป็นตัวแบบ ทำงานปิดทองหลังพระ หรือเวลาท้อในชีวิตแล้วคิดถึงพระราชดำรัสของพระองค์ ซึ่งเป็นตัวแบบในเชิงอุดมคติ หรืออาจจะเป็นตัวแบบที่เป็นชีวิตจริง เป็นตัวแบบในอุดมคติ ก็จะเป็นปัจจัยของความสำเร็จ การศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาที่ได้จากกระบวนการทางสังคม”

รัตนะ บัวสนธ์ (17 กันยายน 2561)

“ปัจจัยความสำเร็จต้องเกิดจาก**ความร่วมมือ** ผู้เข้ารับการพัฒนาต้อง**เต็มใจ** ต้องเกิดจากความเต็มใจของผู้ที่จะเข้าร่วมพัฒนา **คนที่เข้าร่วมพัฒนาอยู่ในบริบทเดียวกัน** เช่น เป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เหมือนกัน ขนาดเล็กเหมือนกัน ต้องอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน และต้องมีความเต็มใจ หรืออยากที่จะเข้ามาร่วมพัฒนาจริง ๆ อยากจะเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่าง มีกระบวนการที่ไม่ยืดขาด ทำได้ง่าย หมายถึง **กระบวนการไม่ซับซ้อน ปฏิบัติได้ง่าย และให้ผลจริง** มีความต่อเนื่องในการพัฒนา เพราะมันเกี่ยวกับการเปลี่ยนนิสัย ซึ่งมันต้องใช้เวลา มีการติดตามดูผลของการเปลี่ยนแปลง เพื่อดูความยั่งยืน

อมรรัตน์ วัฒนาธร (24 สิงหาคม 2561)

สรุปผลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. การมีหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การกำกับติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
3. การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. การขัดเกลาทางสังคม
5. การยอมรับของคนในสังคม
6. การศึกษาตัวแบบทั้งในอุดมคติและในชีวิตจริง

ตอนที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการยก่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากตอนที่ 1 มายก่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วยแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และกระบวนการพัฒนา

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกระบวนการ PIER ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพ 15



ภาพ 15 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากภาพ 15 มีรายละเอียดของร่างรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมีสติ รู้เท่าทันความคิดและอารมณ์ของตนเอง มีการรับรู้และเข้าใจจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ยอมรับตนเองประเมินตนเองได้ถูกต้องตามความเป็นจริง แยกแยะผลดีผลเสียในการปฏิบัติงาน มั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตนเอง มีความเฉลียวฉลาด สุขุมลุ่มลึก มีเหตุผล มองการณ์ไกล เข้าใจเหตุผลของความเจริญและความเสี่ยง รู้เป้าหมายของตนเอง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

2. ด้านความยุติธรรม (Justice)

พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล ใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายประกอบการตัดสินใจ ไม่อคติ ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ตรงไปตรงมา ไม่ปฏิเสธหรือปิดป้องข้อมูล มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง มองความเป็นมนุษย์ มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบท วิถีชีวิตจริง และความเป็นไปได้

3. ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective)

พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ไปสู่ความสำเร็จ บริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความกล้าหาญ มีความซื่อสัตย์ อดทนอดกลั้น มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร เป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

4. ด้านความโปร่งใส (Transparency)

พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีความจริงใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการส่งเสริมการทำงาน แบบมีส่วนร่วม สามารถเปิดเผยข้อมูลการทำงานขององค์กร พร้อมรับการตรวจสอบและเปิดเผยถึงบุคลิกลักษณะความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเอง

5. ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking)

พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติและเจตคติที่ดีต่อผู้อื่น มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความยืดหยุ่น เอาใจใส่ดูแล พุ่มพัก มีความรัก มีความเมตตา การแสดงน้ำใจ ความเอื้ออาทร ความตั้งใจ เห็นอกเห็นใจ ให้ความสำคัญ และให้โอกาสที่จะช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น

ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย 1) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามกระบวนการ PIER

1. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แนวทางที่ 1 การพัฒนาด้วยตนเอง (Self-Development)

แนวทางที่ 2 การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง (Role Model)

แนวทางที่ 3 กรณีศึกษา (Case Study)

แนวทางที่ 4 การฝึกอบรม (Training)

แนวทางที่ 5 การสอนงาน (Coaching)

2. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกระบวนการ PIER

กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Planning: P) ขั้นตอนที่ 2 การนำไปปฏิบัติ (Implement: I) ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล (Evaluation: E) และขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผล (Reflection: R) ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Planning: P)

1. ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของตนเองก่อนการพัฒนา
2. วางแผนเลือกกิจกรรมที่จะนำมาพัฒนาพฤติกรรมของตนเอง
3. ยึดหลักไตรสิกขาในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การนำไปปฏิบัติ (Implement : I)

นำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในแต่ละองค์ประกอบที่วางไว้นำมาพัฒนาตนเอง และนำมาปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล (Evaluation: E)

ติดตาม ตรวจสอบผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารด้วยกันเอง ตนเองประเมินตนเอง ครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสังเกต แบบสอบถาม แบบประเมินความพึงพอใจ

ขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผล (Reflection: R)

สะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนา แก้ไข และวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในระยะต่อไป

ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 6 ปัจจัย ดังนี้

1. การมีหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
2. การกำกับติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
3. การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
4. การขัดเกลาทางสังคม
5. การยอมรับของคนในสังคม
6. การศึกษาตัวแบบทั้งในอุดมคติและในชีวิตจริง

จากนั้นผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสม ดังผลการประเมินในส่วนที่ 2

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 18 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยจำแนกตามคุณสมบัติออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เป็นนักวิชาการหรือนักวิจัยที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต หรือมีตำแหน่งทางวิชาการ และมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ การวิจัย การบริหารการศึกษา การจัดการเรียนรู้ จำนวน 6 คน

กลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารการศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวิทยฐานะระดับเชี่ยวชาญ หรือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต จำนวน 6 คน

กลุ่มที่ 3 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรืออดีตผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวิทยฐานะระดับเชี่ยวชาญ หรือสำเร็จการศึกษาระดับ

ปริญญาตรีบัณฑิต จำนวน 6 คน ประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	n = 18		ระดับความเหมาะสม
	\bar{X}	S.D.	
ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน			
1.1 ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง	4.67	0.69	มากที่สุด
1.2 ด้านความยุติธรรม	4.50	0.79	มาก
1.3 ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม	4.61	0.70	มากที่สุด
1.4 ด้านความโปร่งใส	4.61	0.78	มากที่สุด
1.5 ด้านการมองโลกในเชิงบวก	4.50	0.70	มาก
รวม	4.58	0.72	มากที่สุด
ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการในการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน			
2.1 แนวทางในการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน			
2.1.1 แนวทางที่ 1 การพัฒนาด้วยตนเอง	4.61	0.78	มากที่สุด
2.1.2 แนวทางที่ 2 การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง	4.44	0.78	มาก
2.1.3 แนวทางที่ 3 กรณีศึกษา	4.22	0.94	มาก
2.1.4 แนวทางที่ 4 การฝึกอบรม	4.17	0.71	มาก
2.1.5 แนวทางที่ 5 การสอนงาน	4.39	0.92	มาก

ตาราง 11 (ต่อ)

รายการ	n = 18		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	ความเหมาะสม
2.2 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตาม กระบวนการ PIER ซึ่งประกอบไปด้วย Planning Implement Evaluation Reflection	4.44	0.78	มาก
รวม	4.38	0.81	มาก
เฉลี่ยรวม	4.37	0.83	มาก
ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำ			
ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน			
3.1 การมีหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.44	0.92	มาก
3.2 การกำกับติดตามและประเมินผลการพัฒนา อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	4.44	0.78	มาก
3.3 การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.50	0.92	มาก
3.4 การขัดเกลาทางสังคม	4.17	1.04	มาก
3.5 การยอมรับของคนในสังคม	4.28	0.96	มาก
3.6 การศึกษาตัวแบบทั้งในอุดมคติและตัวแบบ ในชีวิตจริง	4.22	0.94	มาก
รวม	4.34	0.92	มาก
เฉลี่ยรวม	4.42	0.83	มาก

จากตาราง 11 ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม มีความเหมาะสมในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.42$) เมื่อจำแนกเป็นรายส่วน พบว่า ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.58$) รองลงมา ได้แก่ ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.38$) และความเหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.34$)

จากผลการประเมินผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 แสดงข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการประเมิน	ความเห็น		การปรับปรุงแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
	คงเดิม	แก้ไข	
1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน			
1.1 ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง	✓		
1.2 ด้านความยุติธรรม	✓		
1.3 ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม	✓		
1.4 ด้านความโปร่งใส	✓		
1.5 ด้านการมองโลกในเชิงบวก	✓		
2. แนวทางและกระบวนการใน การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน			
2.1 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน		✓	2.1 ปรับแนวทางในการ พัฒนาภาวะผู้นำ ที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน มาเป็น วิธีการพัฒนาและกิจกรรม การพัฒนาภาวะผู้นำ ที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตาราง 12 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเห็น		การปรับปรุงแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
	คงเดิม	แก้ไข	
2.1.1 แนวทางที่ 1 การพัฒนา ด้วยตนเอง	✓		2.2 เพิ่มกิจกรรมการพัฒนา ในแต่ละแนวทาง
2.1.2 แนวทางที่ 2 การปฏิบัติ ให้เห็นเป็นแบบอย่าง	✓		ให้เห็นเป็นรูปธรรม ในแต่ละองค์ประกอบ
2.1.3 แนวทางที่ 3 กรณีศึกษา	✓		ภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษา
2.1.4 แนวทางที่ 4 การฝึกอบรม	✓		ขั้นพื้นฐานและสามารถ นำไปปฏิบัติหรือประยุกต์ ใช้ได้
2.1.5 แนวทางที่ 5 การสอนงาน	✓		
2.2 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกระบวนการ PIER ซึ่งประกอบ ไปด้วย Planning Implement Evaluation Reflection		✓	2.3 กระบวนการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกระบวนการ PIER ให้ระบุให้ชัดเจนว่า 2.3.1 วางแผนอย่างไร 2.3.2 นำไปปฏิบัติอย่างไร 2.3.3 ประเมินผลอย่างไร 2.3.4 สะท้อนผลอย่างไร ในแต่ละ องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหาร สถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ตาราง 12 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเห็น		การปรับปรุงแก้ไขตาม ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
	คงเดิม	แก้ไข	
3. ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน		✓	3.1 ให้นำปัจจัยความสำเร็จ ในแต่ละข้อ ให้เขียนในรูปแบบ ของเป้าหมายให้ชัดเจน ในแต่ละปัจจัย
3.1 การมีหลักสูตรในการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	✓		3.2 ให้นำปัจจัยความสำเร็จ เพิ่มเติมลงไปในแต่ละ องค์ประกอบภาวะ ของภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานให้ชัดเจน
3.2 การกำกับติดตามและประเมินผล การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและ เป็นระบบ	✓		3.3 ให้เพิ่มเติมปัจจัย ด้านทรัพยากร เช่น คน งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และการบริหาร จัดการ เป็นต้น และให้ตัด ข้อ 3.4, 3.5 และ 3.6 ออก
3.3 การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน	✓		
3.4 การขัดเกลาทางสังคม		✓	
3.5 การยอมรับของคนในสังคม		✓	
3.6 การศึกษาตัวแบบทั้งในอุดมคติ และตัวแบบในชีวิตจริง		✓	

จากตาราง 12 ผู้วิจัยได้นำผลการพิจารณาร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มาทำการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ
ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังภาพ 16

จากภาพ 16 แสดงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีส่วนประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)

พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมีสติ รู้เท่าทันความคิดและอารมณ์ของตนเอง มีการรับรู้และเข้าใจจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ยอมรับตนเองประเมินตนเองได้ถูกต้องตามความเป็นจริง แยกแยะผลดีผลเสียในการปฏิบัติงาน มั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตนเอง มีความเฉลียวฉลาด สุขุมลุ่มลึก มีเหตุผล มองการณ์ไกล เข้าใจเหตุผลของความเจริญและความเสี่ยง รู้เป้าหมายของตนเอง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

2. ด้านความยุติธรรม (Justice)

พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล ใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายประกอบการตัดสินใจ ไม่อคติ ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ตรงไปตรงมา ไม่ปฏิเสธหรือปิดบังข้อมูล มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง มองความเป็นมนุษย์ มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบท วิถีชีวิตจริง และความเป็นไปได้

3. ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective)

พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ไปสู่ความสำเร็จ บริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความกล้าหาญ มีความซื่อสัตย์ อดทนอดกลั้น มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร เป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

4. ด้านความโปร่งใส (Transparency)

พฤติกรรมแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีความจริงใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม สามารถ

เปิดเผยข้อมูลการทำงานขององค์กร พร้อมรับการตรวจสอบ และเปิดเผย ถึงบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเอง

5. ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking)

พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมองโลก ในแง่ดี มีทัศนคติและเจตคติที่ดีต่อผู้อื่น มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความยืดหยุ่น เอาใจใส่ดูแล พุ่มพัก มีความรัก มีความเมตตา การแสดงน้ำใจ ความเอื้ออาทร ความตั้งใจ เห็นอกเห็นใจ ให้ความสำคัญ และให้โอกาสที่จะช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น

ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

1. วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 วิธี ได้แก่ 1) การพัฒนาด้วยตนเอง (Self-Development) 2) การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง (Role model) 3) กรณีศึกษา (Case study) 4) การฝึกอบรม (Training) 5) การสอนงาน (Coaching)

1.2 กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 กิจกรรม ได้แก่ 1) การเจริญสติ (Consciousness Practice) 2) การฝึกสมาธิ (Meditation Practice) 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) 4) การใช้สื่อเทคโนโลยี (Technological-Media Usage) 5) การศึกษาจากตัวแบบ (Study of Role Models) และ 6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Life-Experience Learning)

2. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกระบวนการ PIER มีอยู่ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Planning: P) ขั้นตอนที่ 2 การนำไปปฏิบัติ (Implement: I) ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล (Evaluation: E) และขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผล (Reflection: R) ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Planning: P)

1. ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของตนเองก่อนการพัฒนา
2. วางแผนเลือกกิจกรรมที่จะนำมาพัฒนาพฤติกรรมของตนเอง
3. ยึดหลักไตรสิกขาในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การนำไปปฏิบัติ (Implement: I)

นำแผนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในแต่ละองค์ประกอบที่วางไว้นำมาพัฒนาตนเอง และนำมาปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล (Evaluation: E)

ติดตาม ตรวจสอบผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารด้วยกันเอง ตนเองประเมินตนเอง ครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสังเกต แบบสอบถาม แบบประเมินความพึงพอใจ

ขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผล (Reflection: R)

สะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อนำไปปรับปรุง พัฒนา แก้ไข และวางแผนพัฒนา การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในระยะต่อไป

ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 4 ข้อ ดังนี้

1. การมีหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
2. การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานอย่างเหมาะสม
3. การกำกับติดตามและประเมินผล การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
4. การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังแสดงในตาราง 13-17



ตาราง 13 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านความตระหนักรู้ ในตนเอง (Self-Awareness)

ด้านความตระหนักรู้ ในตนเอง (Self-Awareness)	แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา		กระบวนการพัฒนา
	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	(PIER)
การมีสติ รู้เท่าทัน ความคิดและอารมณ์ของ ตนเอง มีการรับรู้และ เข้าใจจุดเด่น จุดด้อย ของตนเอง ยอมรับตนเอง ประเมินตนเองได้ถูกต้อง ตามความเป็นจริง แยกแยะผลดีผลเสีย ในการปฏิบัติงาน มั่นใจ ในคุณค่า และ ความสามารถของตนเอง มีความเฉลียวฉลาด สุขุมลุ่มลึก มีเหตุผล มองการณ์ไกล เข้าใจ เหตุผลของความเจริญ และความเสี่ยง รู้เป้าหมายของตนเอง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ของโลก	1. การพัฒนา ด้วยตนเอง 2. การฝึกอบรม 3. การสอนงาน	1. การเจริญสติ 2. การฝึกสมาธิ	1. การวางแผน (Planning: P) 1.1 วิเคราะห์ตนเองตามพฤติกรรมการ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง เพื่อใช้วางแผน ในการพัฒนาตนเอง 1.2 วางแผนเลือกวิธีการและกิจกรรมที่จะ พัฒนาด้านความตระหนักรู้ในตนเอง เพื่อให้มี สติตื่นรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง โดยในแต่ละ กิจกรรมต้องสามารถทำในชีวิตประจำวัน โดยที่ตนเองไม่เป็นทุกข์ เช่น 1.2.1 การเข้ารับการฝึกอบรมปฏิบัติ ธรรม: เป็นการเข้ารับการฝึกอบรมการเจริญสติ การฝึกสมาธิ เช่น การเดินจงกรม การใช้ระฆัง แห่งชีวิต ซึ่งการฝึกอบรมใช้ในชีวิตที่ผู้ฝึก ไม่สามารถเริ่มฝึกได้ด้วยตนเอง แต่ถ้าผู้ฝึก สามารถปฏิบัติด้วยตนเองได้ก็ไม่จำเป็นที่จะต้อง เข้ารับการฝึกอบรม 1.2.2 การสอนงาน: เข้ารับการสอนงาน เพื่อสร้างความตระหนักรู้ 1.2.3 การเจริญสติด้วยตนเอง: เป็นการ ฝึกการตื่นรู้ ฝึกการรู้สึกตัว ในขณะนั้น สามารถ ทำได้ทุกช่วงเวลา ในชีวิตประจำวัน เช่น ในขณะที่ รับประทานอาหาร ก็สามารถฝึกสติในการรับรู้ รสชาติของอาหาร การเคี้ยวอาหาร ในขณะที่ ทำงานก็มีสติให้รู้ว่าทำงาน เป็นต้น 1.2.4 การฝึกสมาธิด้วยตนเอง: เป็นการ ฝึกสติควบคุมจิตให้อยู่ที่ใดที่หนึ่ง โดยการทำให้ สมาธิ สามารถใช้วิธีการนั่ง นอน ยืน หรือ เดินสมาธิก็ได้ ในขณะที่ทำก็ให้สติควบคุมจิต ให้อยู่กับลมหายใจเข้าออก โดยใช้บทภาวนา “พุทโธ” หรือ “ยุบหนอ พองหนอ” สามารถฝึก ได้ทุกที่ และทุกเวลา หรือถ้ามีเวลาจำกัด อาจจะฝึกในช่วงเวลาเช้า และก่อนนอน วันละ 15-30 นาที ทุกวัน

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้านความตระหนักรู้ ในตนเอง (Self-Awareness)	แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
	กระบวนการพัฒนา	
	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา
		<p>1.2.5 การใช้ระฆังแห่งชีวิต: เป็นการฝึกสติให้มีการตื่นรู้โดยการตั้งใจ กลับมาสู่กาย โดยในการฝึกอาจใช้นาฬิกาปลุก หรือ โทรศัพท์มือถือ ทุกครั้งที่ได้ยินเสียงเตือนจะต้องหยุดพูดคุยกัน หยุดการเคลื่อนไหว และหยุดทุกสิ่งที่กำลังทำ รวมทั้ง ความคิดในหัวสมอง และกลับมาตามลมหายใจ เข้า-ออก ผ่อนคลายร่างกาย</p> <p>1.3 ยึดหลักไตรสิกขาในการพัฒนา ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง</p> <p>2. การนำไปปฏิบัติ (Implement: I)</p> <p>2.1 ในกรณีเข้ารับการฝึกอบรม</p> <p>2.1.1 เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนา การเจริญสติ ฝึกสมาธิ เช่น การเดินจงกรม การใช้ระฆังแห่งชีวิต ตามที่หลักสูตรฝึกอบรมกำหนด (ศีล)</p> <p>2.1.2 นำสิ่งที่ได้รับจากการฝึกอบรมมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเกิดความพึงพอใจ และปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน (สมาธิ)</p> <p>2.1.3 ฝึกทุกวันจนเกิดสติ สมาธิ รู้เท่าทันความคิดของตนเอง และเห็นประโยชน์ของการฝึกสติ สมาธิ (ปัญญา)</p> <p>2.2 กรณีพัฒนาด้วยตนเอง</p> <p>2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษานำกิจกรรมที่เลือกพัฒนาด้านความตระหนักรู้ในตนเองที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของตนเอง ลงสู่การปฏิบัติ โดยการฝึกเจริญสติ ฝึกสมาธิ การเดินจงกรม การใช้ระฆังแห่งชีวิตอย่างต่อเนื่อง (ศีล) ฝึกจนเป็นกิจวัตรประจำวัน และมีความพึงพอใจ ในการทำกิจกรรม (สมาธิ) เกิดสติ สมาธิ รู้เท่าทันความคิดของตนเอง และเห็นประโยชน์ของการฝึกสติ สมาธิ (ปัญญา)</p> <p>2.2.2 เข้ารับการสอนงานหรือการโค้ชด้วยตนเอง</p>

ตาราง 13 (ต่อ)

ด้านความตระหนักรู้ ในตนเอง (Self-awareness)	แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา		กระบวนการพัฒนา
	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	(PIER)
			<p>3. การประเมินผล (Evaluation: E)</p> <p>3.1 ผู้บริหารประเมินตนเองโดยการสังเกตตนเอง (แบบสังเกต, เขียนบันทึกตนเอง)</p> <p>3.2 ครูเป็นผู้ประเมิน (แบบสอบถาม)</p> <p>3.3 นักเรียนเป็นผู้ประเมิน (แบบประเมินความพึงพอใจ)</p> <p>3.4 ผู้ปกครองและชุมชนเป็นผู้ประเมิน (แบบสอบถาม)</p> <p>4. การสะท้อนผล (Reflection: R)</p> <p>4.1 ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินมาสะท้อนคิดด้วยตนเอง ด้วยการทบทวนไตร่ตรอง หรือใช้หลักโยนิโสมนสิการ คือ รู้จักคิด รู้จักพิจารณาด้วยตนเอง ในสิ่งที่ตนเองได้ปฏิบัติหรือเรียนรู้ ได้แก่ มีสติรู้เท่าทันความคิดของตนเอง รับรู้และเข้าใจความรู้สึกนึกคิด อารมณ์และความต้องการของตนเองเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน ของตนเอง ยอมรับตนเอง ประเมินตนเองได้ถูกต้องตาม ความเป็นจริง แยกแยะผลดีผลเสียในการปฏิบัติงาน มั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตนเอง มีความเฉลียวฉลาด สุขุมลุ่มลึก มีเหตุผล มองการณ์ไกล เข้าใจเหตุผลของความเจริญและความเสี่ยง รู้เป้าหมายของตนเอง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก</p> <p>4.2 เมื่อพิจารณาแล้วหากพฤติกรรมในข้อ 4.1 ยังไม่เป็นที่พึงพอใจหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ก็สามารถกลับไปวางแผนและปฏิบัติใหม่อย่างต่อเนื่องจนประสบผลสำเร็จ ในพฤติกรรมนั้น ๆ หากพฤติกรรมใดสำเร็จและพึงพอใจแล้ว ก็ให้ปฏิบัติต่อจนสำเร็จผลยิ่ง ๆ ขึ้นไป</p>

ตาราง 14 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านความยุติธรรม (Justice)

ด้านความยุติธรรม (Justice)	แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา		กระบวนการพัฒนา (PIER)
	วิธีการพัฒนา	กิจกรรม การพัฒนา	
การสำรวจและวิเคราะห์ ข้อมูลใช้แหล่งข้อมูล ที่หลากหลายประกอบ การตัดสินใจ ไม่อคติ ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใด ฝ่ายหนึ่ง ตรงไปตรงมา ไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือน ข้อมูล มีการตัดสินใจบน พื้นฐานของข้อมูล ที่เป็นจริง มองความเป็น มนุษย์ มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบท วิถีชีวิตจริง และ ความเป็นไปได้	1. การพัฒนา ด้วยตนเอง กรณีศึกษา 3. การสอนงาน	1. การเจริญสติ 2. การฝึกสมาธิ 3. การศึกษา จากตัวแบบ 4. การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ 5. การเรียนรู้ผ่าน ประสบการณ์	1. การวางแผน (Planning: P) 1.1 วิเคราะห์ตนเองตามพฤติกรรม ด้านความยุติธรรม เพื่อใช้วางแผนในการพัฒนา ตนเอง 1.2 วางแผนเลือกวิธีการและกิจกรรม ที่จะพัฒนาด้านความยุติธรรม เช่น 1.2.1 การเจริญสติ ฝึกสมาธิ เพื่อให้ รู้เท่าทันความนึกคิดของตนเองในการสำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูล การใช้แหล่งข้อมูลในการ ตัดสินใจ และไม่ก่อให้เกิดความอคติ เข้าข้าง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งการมีสติจะส่งผลให้การตัดสินใจ ต่าง ๆ อยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง 1.2.2 ใช้กรณีศึกษาซึ่งอาจจะศึกษาจาก ตัวแบบในอดีตหรือตัวแบบในชีวิตจริงที่มี พฤติกรรมด้านความยุติธรรมที่ดี และไม่ตี วิเคราะห์หาข้อดีของตัวแบบ เพื่อนำไปฝึกปฏิบัติ วิเคราะห์พฤติกรรมที่ไม่ดี เพื่อหลีกเลี่ยง พฤติกรรมเหล่านั้น (กระบวนการขัดเกลา ทางสังคม) 1.2.3 การสอนงาน การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จที่มี พฤติกรรมเด่นด้านความยุติธรรม 1.3 ยึดหลักไตรสิกขาในการพัฒนา ด้านความยุติธรรม 2. การนำไปปฏิบัติ (Implement: I) 2.1 ทำการฝึกเจริญสติ และฝึกสมาธิ (ศีล) ให้เป็นกิจวัตรประจำวัน (สมาธิ) จนเกิด ความตระหนักรู้ในตนเอง (ปัญญา)

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านความยุติธรรม (Justice)	แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา		กระบวนการพัฒนา
	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	(PIER)
			<p>2.2 ทำการศึกษารณศึกษาที่ได้วางแผนไว้ นำลักษณะด้านความยุติธรรม ที่ได้จากตัวแบบ ที่ได้จากกรณีศึกษามาฝึกปฏิบัติในชีวิตประจำวันด้วยตนเอง (ศีล) และในการฝึก ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องเป็นกิจวัตรจนเกิดความพึงใจในพฤติกรรมนั้น (สมาธิ) ฝึกปฏิบัติจนเกิดพฤติกรรมด้านความยุติธรรมเกิดขึ้นในตนเอง (ปัญญา) และหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่ดีที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อตนเองและองค์กร (การขัดเกลาทางสังคมโดยอ้อม)</p> <p>2.3 เข้ารับการสอนงาน แลกเปลี่ยน เรียนรู้ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ จากผู้บริหารสถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จ และมีพฤติกรรมเด่นด้านความยุติธรรม (ปัญญา) นำสิ่งที่ได้รับการสอนงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลงสู่การปฏิบัติ (ศีล) ทำเป็นกิจวัตรประจำวัน (สมาธิ) จนเกิดพฤติกรรมด้านความยุติธรรมเกิดขึ้นในตนเอง (ปัญญา)</p> <p>3. การประเมินผล (Evaluation: E)</p> <p>3.1 ผู้บริหารประเมินตนเอง โดยการสังเกตตนเอง (แบบสังเกต, เขียนบันทึกตน)</p> <p>3.2 ครูเป็นผู้ประเมิน (แบบสอบถาม)</p> <p>3.3 นักเรียนเป็นผู้ประเมิน (แบบประเมินความพึงพอใจ)</p> <p>3.4 ผู้ปกครองและชุมชนเป็นผู้ประเมิน (แบบสอบถาม)</p>

ตาราง 14 (ต่อ)

ด้านความยุติธรรม (Justice)	แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา		กระบวนการพัฒนา
	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	(PIER)
			<p>4. การสะท้อนผล (Reflection: R)</p> <p>4.1 ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินมาสะท้อนคิดด้วยตนเอง โดยการทบทวนไตร่ตรอง หรือใช้หลักโยมนิโสมนสิการ คือ รู้จักคิด รู้จักพิจารณาด้วยตนเอง ในสิ่งที่ตนเองได้ปฏิบัติหรือเรียนรู้ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การรู้เท่าทันความคิดของตนเอง หลังจากที่มีการฝึกสติ การฝึกสมาธิ มีการสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูล มีแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ไม่อคติ ไม่ลำเอียง ตรงไปตรงมา ไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือนข้อมูล มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นจริง มองความเป็นมนุษย์ มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบท วิถีชีวิตจริง และความเป็นไปได้</p> <p>4.2 เมื่อพิจารณาแล้วหากพฤติกรรมในข้อ 4.1 ยังไม่เป็นที่พึงพอใจหรือยังไม่ประสบผลสำเร็จก็สามารถกลับไปวางแผนและปฏิบัติใหม่อย่างต่อเนื่อง จนประสบผลสำเร็จในพฤติกรรมนั้น ๆ หากพฤติกรรมใดสำเร็จและพึงพอใจ แล้วก็ให้ปฏิบัติต่อจนสำเร็จผลยิ่งขึ้นไป</p>

ตาราง 15 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective)

ด้านมุมมอง เชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective)	แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา		กระบวนการพัฒนา (PIER)
	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	
การมุ่งมั่นที่จะทำงาน ให้ไปสู่ความสำเร็จ บริหารจัดการองค์กร ได้อย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความกล้าหาญ มีความซื่อสัตย์ อุดม อดกลั้น มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อความต้องการ ของบุคลากร เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร เป็นแรงบันดาลใจให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา และ ประพฤติกรรม เป็นแบบอย่างที่ดี	1. การพัฒนา ด้วยตนเอง 2. การปฏิบัติ ให้เห็นเป็น แบบอย่าง	1. การเจริญสติ 2. การฝึกสมาธิ 3. การศึกษา จากตัวแบบ	<p>1. การวางแผน (Planning: P)</p> <p>1.1 ผู้บริหารวิเคราะห์ตนเองตามพฤติกรรม ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมของตนเอง เพื่อใช้ในการ วางแผนพัฒนา</p> <p>1.2 วางแผนเลือกวิธีการและกิจกรรม ที่จะพัฒนาด้านมุมมองเชิงจริยธรรม เช่น</p> <p>1.2.1 วางแผนการฝึกเจริญสติ และสมาธิ เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง เนื่องจาก เป็นพื้นฐานของการฝึกคุณธรรม จริยธรรม ด้วยตนเอง</p> <p>1.2.2 วางแผนศึกษาและวิเคราะห์ พฤติกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ มุ่งมั่นในการทำงาน และ การบริหารจัดการองค์กร ด้วยวิธีการพัฒนา ตนเอง เช่น อ่านหนังสือ ศึกษาจากสื่อเทคโนโลยี ศึกษาจากตัวแบบทั้งในชีวิตจริง และตัวแบบ ในอุดมคติ เพื่อนำพฤติกรรม ที่ศึกษาไปฝึกปฏิบัติ</p> <p>1.3 ยึดหลักไตรสิกขาในการพัฒนา ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม</p> <p>2. การนำไปปฏิบัติ (Implement: I)</p> <p>2.1 ทำการฝึกเจริญสติ และฝึกสมาธิ ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองและการอบรมตนเอง ให้เป็นกิจวัตรประจำวัน เพื่อให้เกิดความ ตระหนักรู้ในตนเอง (ศีล สมาธิ และปัญญา)</p> <p>2.2 ทำการศึกษาตามแผนที่วางไว้ นำพฤติกรรมที่ทำการศึกษาและวิเคราะห์ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความกล้าหาญ ความซื่อสัตย์ มุ่งมั่นในการทำงานและการบริหาร จัดการองค์กรของตัวแบบมาลงมือปฏิบัติ ในชีวิตประจำวันด้วยตนเอง (ศีล)</p> <p>2.3 ทำการปฏิบัติพฤติกรรมนั้น ๆ จนเกิด ความพึงพอใจและปฏิบัติเป็นกิจกรรมวัตร ประจำวัน (สมาธิ)</p>

ตาราง 15 (ต่อ)

ด้านมุมมอง เชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective)	แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา		กระบวนการพัฒนา
	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	(PIER)
			<p>2.4 ปฏิบัติพฤติกรรมนั้น ๆ จนเกิด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง และ เป็นตัวแบบที่ดี (Role Model) ให้กับครู นักเรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นำแบบอย่างของ พฤติกรรมไปปฏิบัติ จนเกิดความดีงามขึ้น ในองค์กร (ปัญญา)</p> <p>3. การประเมินผล (Evaluation: E)</p> <p>3.1 ผู้บริหารประเมินตนเอง โดยการสังเกต ตนเอง (แบบสังเกต, บันทึกตนเอง)</p> <p>3.2 ครูเป็นผู้ประเมิน (แบบสอบถาม)</p> <p>3.3 นักเรียนเป็นผู้ประเมิน (แบบประเมินความพึงพอใจ)</p> <p>3.4 ผู้ปกครองและชุมชนประเมิน (แบบสอบถาม)</p> <p>4. การสะท้อนผล (Reflection: R)</p> <p>4.1 ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมิน มาสะท้อนคิดด้วยตนเองด้วยการทบทวนไตร่ตรอง หรือใช้หลักโยมมิโสมน นสิการ คือ รู้จักคิด รู้จักพิจารณาด้วยตนเอง ในสิ่งที่ตนเองได้ปฏิบัติ หรือเรียนรู้ ได้แก่ การมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ไปสู่ ความสำเร็จ บริหารจัดการองค์กรได้อย่างมี คุณภาพเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความกล้าหาญ มีความซื่อสัตย์ อดทนอดกลั้น มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อความต้องการของ บุคลากร เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร เป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>4.2 เมื่อพิจารณาแล้วหากพฤติกรรมในข้อ 4.1 ยังไม่เป็นที่พึงพอใจหรือยังไม่ประสบผลสำเร็จ ก็สามารถกลับไปวางแผนและปฏิบัติใหม่ อย่างต่อเนื่อง จนประสบผลสำเร็จในพฤติกรรม นั้น ๆ หากพฤติกรรมใดสำเร็จและพึงพอใจแล้ว ก็ให้ปฏิบัติต่อจนสำเร็จผลยิ่ง ๆ ขึ้นไป</p>

ตาราง 16 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านความโปร่งใส (Transparency)

ด้านความโปร่งใส (Transparency)	แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา		กระบวนการพัฒนา (PIER)
	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	
การสร้างความสัมพันธ์ อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน ทั้งภายในและภายนอก องค์กร มีการสื่อสารกัน อย่างเปิดเผย มีความจริงใจ รับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น มีการส่งเสริมการทำงาน แบบมีส่วนร่วม สามารถ เปิดเผยข้อมูลการทำงาน ขององค์กร พร้อมรับ การตรวจสอบ และเปิดเผย ถึงบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของ ตนเอง	1. การพัฒนา ด้วยตนเอง 2. กรณีศึกษา	1. การเจริญสติ 2. การฝึกสมาธิ 3. การศึกษา จากตัวแบบ 4. การใช้สื่อเทคโนโลยี	<p>1. การวางแผน (Planning: P)</p> <p>1.1 วิเคราะห์ตนเองตามพฤติกรรม ด้านความ โปร่งใส เพื่อใช้วางแผนในการพัฒนาตนเอง</p> <p>1.2 วางแผนเลือกวิธีการและกิจกรรมที่จะ พัฒนาด้านความโปร่งใส เช่น</p> <p>1.2.1 วางแผนการฝึกเจริญสติ สมาธิ เพื่อให้รู้เท่าทันความคิดของตนเองในการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงาน สร้างความจริงใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมถึงการเปิดเผยตัวตนของตนเอง</p> <p>1.2.2 วางแผนหากรณีศึกษาที่ตรงกับสิ่งที่ ต้องการพัฒนาจากการอ่านหนังสือ ศึกษาจากสื่อ เทคโนโลยี จากกรณีศึกษาทางสังคมที่ตนเอง อาศัยอยู่ ศึกษาจากตัวแบบทั้งในชีวิตจริง และ ตัวแบบในอุดมคติ เกี่ยวกับความโปร่งใส เช่น อาจจะใช้กรณีศึกษาเกี่ยวกับข้าราชการที่ทำผิด กฎหมาย การคอร์รัปชัน แล้วได้รับโทษ (ปัญญา/ โยมณีโสมนัสการ คือ การรู้จักคิด รู้จักพิจารณา ด้วยตนเอง)</p> <p>1.3 ยึดหลักไตรสิกขาในการพัฒนา ด้านความโปร่งใส</p> <p>2. การนำไปปฏิบัติ (Implement: I)</p> <p>2.1 ทำการฝึกเจริญสติ และสมาธิ (ศีล) ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองและอบรมตนเอง เป็นประจำทุกวัน จนกลายเป็นกิจกรรมประจำวัน (สมาธิ) เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง และ พัฒนาด้านจิตใจ (ปัญญา)</p> <p>2.2 ทำการศึกษากรณีศึกษาที่วางแผนไว้ วิเคราะห์สิ่งที่ได้จากกรณีศึกษา (ปัญญา) นำพฤติกรรมที่ได้จากกรณีศึกษาไปปฏิบัติ และ หลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่ดีจากกรณีศึกษานั้น ๆ (ศีล) จนเกิดการพัฒนาด้านจิตใจ (สมาธิ) เช่น เมื่อทำการศึกษาเกี่ยวกับข้าราชการที่คอร์รัปชัน แล้วได้รับโทษ ผู้บริหารจะเกิดความตระหนักรู้ และจะหลีกเลี่ยงที่จะทำพฤติกรรมเหล่านั้น (ปัญญา)</p>

ตาราง 16 (ต่อ)

ด้านความโปร่งใส (Transparency)	แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา		กระบวนการพัฒนา
	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	(PIER)
			<p>3. การประเมินผล (Evaluation: E)</p> <p>3.1 ผู้บริหารประเมินตนเอง โดยการสังเกตตนเอง (แบบสังเกต, เขียนบันทึกตนเอง)</p> <p>3.2 ครูเป็นผู้ประเมิน (แบบสอบถาม)</p> <p>3.3 นักเรียนเป็นผู้ประเมิน (แบบประเมินความพึงพอใจ)</p> <p>3.4 ผู้ปกครองและชุมชนเป็นผู้ประเมิน (แบบสอบถาม)</p> <p>4. การสะท้อนผล (Reflection: R)</p> <p>4.1 ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมินมาสะท้อนคิดด้วยตนเองด้วยการทบทวนไตร่ตรองหรือใช้หลักโยนิโสมนสิการ คือ รู้จักคิด รู้จักพิจารณาด้วยตนเอง ในสิ่งที่ตนเองได้ปฏิบัติหรือเรียนรู้ ได้แก่การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีความจริงใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ภายในองค์กรตรวจสอบได้ สามารถเปิดเผยข้อมูลการทำงานขององค์กร พร้อมรับการตรวจสอบตลอดเวลา และเปิดเผยถึงบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเองได้</p> <p>4.2 เมื่อพิจารณาแล้วหากพฤติกรรมในข้อ 4.1 ยังไม่เป็นที่พึงพอใจหรือไม่ประสบความสำเร็จก็สามารถกลับไปวางแผนและปฏิบัติใหม่อย่างต่อเนื่อง จนประสบความสำเร็จในพฤติกรรมนั้น ๆ หากพฤติกรรมใดสำเร็จและพึงพอใจแล้วก็ให้ปฏิบัติต่อจนสำเร็จผลยิ่ง ๆ ขึ้นไป</p>

ตาราง 17 แสดงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking)

ด้านการมองโลก ในเชิงบวก (Positive Thinking)	แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา		กระบวนการพัฒนา
	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	(PIER)
การมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติและเจตคติ ที่ดีต่อผู้อื่น มีความฉลาด ทางอารมณ์ มีความ ยืดหยุ่น เอาใจใส่ดูแล พุ่มพัก มีความรัก มีความเมตตา การแสดง น้ำใจ ความเอื้ออาทร ความตั้งใจ เห็นอกเห็นใจ ให้เวลา และให้โอกาส ที่จะช่วยเหลือและพัฒนา ผู้อื่น	1. การพัฒนา ด้วยตนเอง 2. การฝึกอบรม 3. การสอนงาน	1. การเจริญสติ 2. การฝึกสมาธิ 3. การแลกเปลี่ยน เรียนรู้	1. การวางแผน (Planning: P) 1.1 วิเคราะห์ตนเองตามพฤติกรรม ด้านการมองโลกในเชิงบวก เพื่อใช้วางแผน ในการพัฒนาตนเอง 1.2 วางแผนเลือกวิธีการและกิจกรรม ที่จะพัฒนาด้านการมองโลกในเชิงบวก เช่น 1.2.1 วางแผนการฝึกเจริญสติ สมาธิ เพื่อให้รู้เท่าทันความคิดของตนเอง ในการ มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติ และเจตคติที่ดี มีความฉลาดทางอารมณ์ การรู้จักใช้ชีวิต ด้วยตนเอง 1.2.2 วางแผนเข้ารับการฝึกอบรม การเจริญสติ การฝึกสมาธิ และกิจกรรม สุนทรียสนทนา เพื่อพัฒนาในด้านของจิตใจ 1.2.3) วางแผนเข้ารับการสอนงานหรือ การโค้ช ด้านการมองโลกเชิงบวกระหว่าง ผู้บริหารด้วยกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 1.3 ยึดหลักไตรสิกขาในการพัฒนาด้านการ มองโลกในเชิงบวก 2. การนำไปปฏิบัติ (Implement: I) 2.1 ทำการฝึกเจริญสติ และสมาธิ (ศีล) เป็นประจำทุกวันจนกลายเป็นกิจกรรมประจำวัน (สมาธิ) เพื่อฝึกการรู้เท่าทันความคิดของตนเอง (ปัญญา) 2.2 เข้ารับการฝึกอบรมการเจริญสติ ฝึกสมาธิ กิจกรรมสุนทรียสนทนา (ศีล) 2.3 เข้ารับการสอนงานจากผู้บริหาร สถานศึกษาที่มีความสามารถด้านการมองโลก ในเชิงบวก (ศีล) 2.4 หลังจากการฝึกอบรม หรือการสอนงาน นำความรู้ที่ได้รับมา ฝึกปฏิบัติ จนเกิด ความพึงพอใจ และทำเป็นกิจวัตรประจำวัน จนเกิดความตระหนักในจิตใจ (สมาธิ)

ตาราง 17 (ต่อ)

ด้านการมองโลก ในเชิงบวก (Positive Thinking)	แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน		
	วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา		กระบวนการพัฒนา
	วิธีการพัฒนา	กิจกรรมการพัฒนา	(PIER)
			2.5 ฝึกปฏิบัติจนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มองโลกในแง่ดี มีทัศนคติ และเจตคติที่ดี และมีจิตใจดี (ปัญญา)
			3. การประเมินผล (Evaluation: E)
			3.1 ผู้บริหารประเมินตนเอง โดยการสังเกต ตนเอง (แบบสังเกต, บันทึกตนเอง)
			3.2 ครูเป็นผู้ประเมิน (แบบสอบถาม)
			3.3 นักเรียนเป็นผู้ประเมิน (แบบประเมิน ความพึงพอใจ)
			3.4 ผู้ปกครองและชุมชนประเมิน (แบบสอบถาม)
			4. การสะท้อนผล (Reflection: R)
			4.1 ผู้บริหารสถานศึกษานำผลการประเมิน มาสะท้อนคิดด้วยตนเองด้วยการทบทวนไตร่ตรอง หรือใช้หลักโยมมิโสมนสิการ คือ รู้จักคิด รู้จักพิจารณาด้วยตนเอง ในสิ่งที่ตนเองได้ปฏิบัติ หรือเรียนรู้ ได้แก่ การมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติและ เจตคติที่ดีต่อผู้อื่น มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความยืดหยุ่น เอาใจใส่ดูแล พุ่มพัก มีความรัก มีความเมตตา การแสดงน้ำใจ ความเอื้ออาทร ความตั้งใจ เห็นอกเห็นใจ ให้เวลา และให้โอกาส ที่จะช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น
			4.2 เมื่อพิจารณาแล้วหากพฤติกรรมในข้อ 4.1 ยังไม่เป็นที่พึงพอใจหรือยังไม่ประสบผลสำเร็จ ก็สามารถกลับไปวางแผนและปฏิบัติใหม่ อย่างต่อเนื่อง จนประสบผลสำเร็จในพฤติกรรม นั้น ๆ หากพฤติกรรมใดสำเร็จและพึงพอใจแล้ว ก็ให้ปฏิบัติต่อจนสำเร็จผลยิ่ง ๆ ขึ้นไป

จากตาราง 13-17 สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ใช้วิธีการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การฝึกอบรม การสอนงาน โดยใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ ด้านความยุติธรรม (Justice) ใช้วิธีการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง กรณีศึกษาการสอนงาน โดยใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การศึกษาจากตัวแบบ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ใช้วิธีการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง โดยใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การศึกษาจากตัวแบบ ด้านความโปร่งใส (Transparency) ใช้วิธีการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง กรณีศึกษา โดยใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การศึกษาจากตัวแบบ การใช้สื่อเทคโนโลยี ส่วนด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking) ใช้วิธีการพัฒนา ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การฝึกอบรม และการสอนงาน โดยใช้กิจกรรมการพัฒนา ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้กระบวนการ PIER เป็นกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทุกองค์ประกอบ

นอกจากนี้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากจะพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังต้องอาศัยปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนา ดังนี้

ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การมีหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเหมาะสม
3. การกำกับติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
4. การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ด้วยค่าสถิติพื้นฐานในภาพรวมสรุปได้ดังแสดงผลในตาราง 18

ตาราง 18 แสดงผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการ	ความเป็นไปได้		ระดับ ความเป็นไปได้	ความเป็นประโยชน์		ระดับความเป็น ประโยชน์
	n = 30			n = 30		
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน						
1.1 ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง	4.30	0.65	มาก	4.60	0.67	มากที่สุด
1.2 ด้านความยุติธรรม	4.40	0.72	มาก	4.53	0.68	มากที่สุด
1.3 ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม	4.50	0.68	มาก	4.63	0.67	มากที่สุด
1.4 ด้านความโปร่งใส	4.47	0.73	มาก	4.67	0.66	มากที่สุด
1.5 ด้านการมองโลกในเชิงบวก	4.50	0.68	มาก	4.57	0.68	มากที่สุด
รวม	4.43	0.69	มาก	4.60	0.67	มากที่สุด
ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการในการ พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน						
2.1 วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนา ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน						
2.1.1 วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติ ให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การฝึกอบรม และการสอนงาน	4.46	0.69	มาก	4.61	0.67	มากที่สุด
2.1.2 กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อ เทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์	4.21	0.71	มาก	4.46	0.68	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

รายการ	ความเป็นไปได้		ระดับความเป็นไปได้	ความเป็นประโยชน์		ระดับความเป็นประโยชน์
	n = 30			n = 30		
	\bar{X}	S.D.		\bar{X}	S.D.	
2.2 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกระบวนการ PIER						
2.2.1 การวางแผน (Planning: P)	4.32	0.71	มาก	4.52	0.67	มากที่สุด
2.2.2 การนำไปปฏิบัติ (Implement: I)	4.25	0.73	มาก	4.49	0.70	มาก
2.2.3 การประเมินผล (Evaluation: E)	4.16	0.71	มาก	4.42	0.72	มาก
2.2.4 การสะท้อนผล (Reflection: R)	4.41	0.68	มาก	4.63	0.66	มากที่สุด
รวม	4.30	0.71	มาก	4.52	0.69	มากที่สุด
ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน						
3.1 การมีหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.22	0.78	มาก	4.47	0.68	มาก
3.2 การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเหมาะสม	4.29	0.75	มาก	4.49	0.76	มาก
3.3 การกำกับติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ	4.27	0.79	มาก	4.55	0.72	มากที่สุด
3.4 การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.28	0.79	มาก	4.51	0.74	มากที่สุด
รวม	4.27	0.78	มาก	4.47	0.74	มาก
เฉลี่ยรวม	4.31	0.73	มาก	4.51	0.71	มากที่สุด

จากตาราง 18 ผลการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อจำแนกเป็นรายส่วน พบว่า ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.43$) รองลงมา ได้แก่ ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.30$) และความเป็นไปได้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.27$)

ในส่วนของคุณภาพประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อจำแนกเป็นรายส่วน พบว่า ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.60$) รองลงมา ได้แก่ ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.52$) และความเป็นประโยชน์ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = 4.47$)



บทที่ 5

บทสรุป

ในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต และ/หรือมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี และ/หรือ มีผลงาน ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง และ/หรือเป็นวิทยากรทางด้านภาวะผู้นำให้กับหน่วยงาน หรือองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

1.2 การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 30,067 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 430 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ความถี่ ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) รวมทั้งการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

2. การศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน

การศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต และ/หรือมีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี และ/หรือ มีผลงานที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และ/หรือเป็นวิทยากรทางด้านการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

1. การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 มาร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จากนั้นนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและการใช้ภาษา และปรับปรุง แก้ไขตามข้อเสนอแนะ

2. การประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้ให้ผล คือ ผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้และ/หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ จำนวน 18 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง โดยคัดเลือกจากผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติดังนี้ กลุ่มที่ 1 เป็นนักวิชาการหรือนักวิจัย ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการ และมีความเชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ การวิจัย การบริหารการศึกษา การจัดการเรียนรู้ จำนวน 6 คน กลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารการศึกษา หรือศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวิทยฐานะระดับเชี่ยวชาญ หรือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต จำนวน 6 คน กลุ่มที่ 3 เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หรืออดีตผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีวิทยฐานะระดับเชี่ยวชาญ หรือสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต จำนวน 6 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน และแบบประเมิน

ความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สถิติที่ใช้ในการ
วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนดังกล่าวนี้เป็นการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ
ผู้ใช้รูปแบบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐานเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 10 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทหรือปริญญาตรีขึ้นไป มีวิทยฐานะ
ตั้งแต่ชำนาญการพิเศษขึ้นไป ได้รับรางวัลทรงคุณค่า (OBEC AWARD) และ/หรือรางวัลครูสุคดี
และ/หรือรางวัลสถานศึกษาพอเพียงระดับชาติ และ/หรือรางวัล MOE AWARD และ/หรือรางวัล
ด้านคุณธรรมระดับชาติ จำนวน 30 คน ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive
Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบประเมินความเป็นไปได้ และ
ความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

1.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

1.1.1 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง
ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกับองค์ประกอบ
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้
ในตนเอง (Self-awareness) ด้านความยุติธรรม (Justice) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized
moral Perspective) ด้านความโปร่งใส (Transparency) ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking)

1.1.2 ผลการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
ที่มีต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาพรวม
อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า องค์ประกอบด้านความโปร่งใส มีความคิดเห็น
ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ด้านการมองโลกในเชิงบวก
ด้านความยุติธรรม และด้านความตระหนักรู้ในตนเองตามลำดับ

ผลการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้การเห็นคุณค่าในความสามารถของตนเอง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ มีสติ สามารถรู้เท่าทันความคิด และความรู้สึกของตนเอง การยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ และตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การประเมินตนเองได้ถูกต้องตามสถานการณ์ความเป็นจริง

ด้านความยุติธรรม (Justice) ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ความสามารถตัดสินใจกระทำการหรือปฏิบัติงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงและความเป็นไปได้ มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ มีการตัดสินใจผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมาและแจ้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ สามารถปฏิบัติตนและปฏิบัติงานกับบุคลากรอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่บิดเบือนข้อมูลที่เป็นจริง และตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการสำรวจข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากร และนำความคิดเห็นนั้นไปประกอบการตัดสินใจในการทำงาน

ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกตามตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้การมีความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ และตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ทำการศึกษาค้นคว้า วิจัย และนำผลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่อง

ด้านความโปร่งใส (Transparency) ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้มีความจริงใจในการทำงาน เพื่อให้ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร และบุคคลที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการประชุม ชี้แจง แนะนำแนวทางในการดำเนินงานอย่างเปิดเผย และตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กร

ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking) ในภาพรวม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ให้ความรักและเมตตาต่อผู้ร่วมงาน มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรและการปฏิบัติงาน

มีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและการปฏิบัติงาน และตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความยุติธรรม (Justice) มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ความโปร่งใส (Transparency) และการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking) จากการสังเคราะห์เอกสาร และงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการเก็บข้อมูลจากการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ทุกองค์ประกอบ โดยมีค่า $\chi^2/df = 1.500$ โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า RMSEA = 0.035 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า CFI = 0.966 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่า TLI = 0.954 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก และค่า SRMR = 0.040 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มีค่า $\chi^2/df = 1.699$ โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า RMSEA = 0.042 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า CFI = 0.986 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่า TLI = 0.977 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก และค่า SRMR = 0.024 ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ด้านความยุติธรรม (Justice) มีค่า $\chi^2/df = 1.285$ โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า RMSEA = 0.027 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า CFI = 0.996 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่า TLI = 0.992 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก และค่า SRMR = 0.020 ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) พบว่า มีค่า $\chi^2/df = 1.699$ โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า RMSEA = 0.042 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า CFI = 0.986 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่า TLI = 0.977 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก และค่า SRMR = 0.024 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ด้านความโปร่งใส (Transparency) มีค่า $\chi^2/df = 1.285$ โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า RMSEA = 0.027 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า CFI = 0.996 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่า TLI = 0.992 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ใน

เกณฑ์ดีมาก และค่า SRMR = 0.020 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ด้านการมองโลกเชิงบวก (Positive Thinking) มีค่า $\chi^2/df = 1.699$ โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า RMSEA = 0.042 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก ค่า CFI = 0.986 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่า TLI = 0.977 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก และค่า SRMR = 0.024 มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาพรวม และในรายด้าน มีความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลโมเดลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้

ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในการมีสติ รู้เท่าทันความคิดและอารมณ์ของตนเอง มีการรับรู้และเข้าใจจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ยอมรับตนเอง ประเมินตนเองได้ถูกต้องตามความเป็นจริง แยกแยะผลดีผลเสียในการปฏิบัติงาน มั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตนเอง มีความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตนเอง มีความเฉลียวฉลาด สุขุมลุ่มลึก มีเหตุผล มองการณ์ไกล เข้าใจเหตุผลของความเจริญและความเสี่ยง รู้เป้าหมายของตนเอง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

ด้านความยุติธรรม (Justice) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในการสำรวจ และวิเคราะห์ข้อมูล ใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ประกอบการตัดสินใจ ไม่อคติ ไม่ลำเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ตรงไปตรงมา ไม่ปฏิเสธหรือปิดป้องข้อมูลและตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง มองความเป็นมนุษย์ มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบท วิถีชีวิตจริง และความเป็นไปได้

ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในการมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ไปสู่ความสำเร็จ บริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีความกล้าหาญ มีความซื่อสัตย์ อดทนอดกลั้น มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร เป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

ด้านความโปร่งใส (Transparency) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการสื่อสาร กันอย่างเปิดเผย มีความจริงใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม สามารถเปิดเผยข้อมูลการทำงานขององค์กร พร้อมรับการตรวจสอบ และเปิดเผยถึงบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเอง

ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการมองโลกในแง่ดี มีทัศนคติและเจตคติที่ดีต่อผู้อื่น มีความฉลาดทางอารมณ์ มีความยืดหยุ่น เอาใจใส่ดูแล พุ่มพัก มีความรัก มีความเมตตา การแสดงน้ำใจ ความเอื้ออาทร ความตั้งใจ เห็นอกเห็นใจ ใจให้เวลา และให้โอกาสที่จะช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น

1.2 ผลการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน พบว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 5 วิธี ได้แก่ 1) การพัฒนาด้วยตนเอง (Self-development) 2) การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง (Role model) 3) กรณีศึกษา (Case study) 4) การฝึกอบรม (Training) และ 5) การสอนงาน (Coaching) โดยมีกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 กิจกรรม ได้แก่ 1) การเจริญสติ (Consciousness Practice) 2) การฝึกสมาธิ (Meditation Practice) 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) 4) การใช้สื่อเทคโนโลยี (Technological-Media Usage) 5) การศึกษาจากตัวแบบ (Study of Role Models) และ 6) การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Life-Experience Learning)

และผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พบปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ 1) การมีหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเหมาะสม 3) การกำกับติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และ 4) การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 2 ส่วน ดังนี้

2.1 ผลการสร้างขรร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา
 ชั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำ
 ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการในการพัฒนา
 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วย วิธีการพัฒนา กิจกรรม
 การพัฒนา และกระบวนการพัฒนาตามกระบวนการ PIER ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร
 สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
 ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)
 ด้านความยุติธรรม (Justice) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective)
 ด้านความโปร่งใส (Transparency) และด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking)

ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ
 ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 1.1) วิธีการพัฒนามี 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนา
 ด้วยตนเอง (Self-Development) การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง (Role Model) กรณีศึกษา
 (Case Study) การฝึกอบรม (Training) และการสอนงาน (Coaching) และ 1.2) กิจกรรมการพัฒนามี
 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ (Consciousness Practice) การฝึกสมาธิ (Meditation Practice)
 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การใช้สื่อเทคโนโลยี (Technological-Media Usage)
 การศึกษาจากตัวแบบ (Study of Role Models) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Life-Experience
 Learning) 2) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
 ตามกระบวนการ PIER ซึ่งประกอบด้วย 2.1) การวางแผน (Planning: P) 2.1.1) ทำการวิเคราะห์
 พฤติกรรมและความต้องการของตนเองก่อนการพัฒนา 2.1.2) วางแผนเลือกกิจกรรมที่จะ
 นำมาพัฒนาพฤติกรรมของตนเอง 2.1.3) ยึดหลักไตรสิกขาในการพัฒนา 2.2) การนำไปปฏิบัติ
 (Implement: I) โดยใช้วิธีการพัฒนา 5 วิธีการ ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง (Self-Development)
 การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง (Role Model) กรณีศึกษา (Case Study) การฝึกอบรม (Training)
 และการสอนงาน (Coaching) และมีกิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ
 (Consciousness Practice) การฝึกสมาธิ (Meditation Practice) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge
 Sharing) การใช้สื่อเทคโนโลยี (Technological-Media Usage) การศึกษาจากตัวแบบ (Study of
 Role Models) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Life-Experience Learning) 2.3) การประเมินผล
 (Evaluation: E) ติดตาม ตรวจสอบผลการพัฒนา โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารด้วยตนเอง

ตนเองประเมินตนเอง ครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.4) การสะท้อนผล (Reflection: R) สะท้อนผลการปฏิบัติ ปรับปรุง วางแผนพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในระยะต่อไป

ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้ 1) การมีหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเหมาะสม 3) การกำกับติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ และ 4) การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมในระดับมาก

3. การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม พบว่า มีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผลการวิจัย

1. องค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ด้านความยุติธรรม (Justice) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ด้านความโปร่งใส (Transparency) ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive thinking) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสำคัญของการศึกษาชาติ คือ ผู้เรียน “เก่ง ดี และมีความสุข” ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงตามองค์ประกอบดังกล่าว เพื่อการพัฒนาตนเอง รวมทั้งองค์กร โดยอาศัยความตระหนักรู้ในตนเอง ยึดหลักความยุติธรรม มุมมองเชิงจริยธรรม ความโปร่งใส และการมองโลกในเชิงบวก ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะส่งผลให้ครู

และบุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเคารพนับถือ มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวของผู้บริหารสถานศึกษา และพร้อมที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเต็มตามศักยภาพของตนเอง ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีศักยภาพสูงสุดทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และด้านคุณธรรมจริยธรรม ดังที่ สุชาติ นิ แสงมุกดา (2554) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก ผู้นำรู้จักตนเอง มีศีลธรรม บริหารงานอย่างโปร่งใส ทำให้พนักงานในองค์กร เกิดความเชื่อถือศรัทธาในตัวผู้นำ และปฏิบัติตาม ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาเติบโตต่อไปได้ โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ รู้จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง บริหารงานโดยยึดหลักศีลธรรม มีความโปร่งใส มีวิสัยทัศน์ ครู และบุคลากรให้ความเคารพนับถือและปฏิบัติตามคำสั่ง ร่วมมือกันพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพสูงสุด และสอดคล้องกับ ชีรภัทร กุโลภาส (2556, หน้า 4) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนในการสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนที่เอื้อต่อการพัฒนาการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการ และความยึดมั่นผูกพันของครูมากกว่า การเน้นวิชาการโดยตรง โดยครูที่มองโลกเชิงบวกทางวิชาการสูง ทำตนเป็นตัวอย่างในการพัฒนาตนเองให้กับนักเรียน และร่วมมือกับผู้ปกครองและนักเรียนในการแก้ปัญหาทางการเรียนของนักเรียน นอกจากนี้การพัฒนาปลูกฝัง และสนับสนุนผู้บริหารโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริง เริ่มตั้งแต่การเข้าใจตนเอง การเสริมสร้างความไว้วางใจและความโปร่งใสในการทำงาน ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง รวมทั้งประพฤติดนที่สอดคล้องกับค่านิยมอันดีงาม เพื่อสร้างและปลูกฝังให้มีศักยภาพในการทำงานของครู ผลลัพธ์ที่ได้จะนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้ดีขึ้น

นอกจากนี้องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงยังสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภาในด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตนหรือจรรยาบรรณวิชาชีพ ตามข้อบังคับคุรุสภา ว่าด้วย มาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 โดยมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สอดคล้องจำนวน 6 มาตรฐาน ได้แก่ มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจ ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน ผู้บริหารมีอาชีพแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดี ต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กร โดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการพัฒนา

ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบ โดยมีได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้านจนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับ มาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้น ที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้บริหารมีอาชีพ สร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติจนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดสภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง และมาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้

ทุกสถานการณ์ การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลก ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงาน ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้อง สมดุล และเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมืออาชีพ จึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลง อย่างรอบด้านรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการ เพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคต จะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้ องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป นอกจากนี้ภาวะผู้นำ ที่แท้จริงยังสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติตนหรือจรรยาบรรณวิชาชีพ ทั้งจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อวิชาชีพ ต่อผู้รับบริการ ต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และต่อสังคม ดังนี้ จรรยาบรรณ ต่อตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอยู่เสมอ จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อ วิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการตามบทบาท หน้าที่โดยเสมอหน้า ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัยที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์ และ ผู้รับบริการตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ ประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ ไม่กระทำความเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการให้บริการด้วยความจริงใจและ เสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาพึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน อย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ และจรรยาบรรณ ต่อสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม และ ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

นอกจากนี้องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังสอดคล้องกับพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม หมวด 1 มาตรฐานทางจริยธรรม และ ประมวลจริยธรรม มาตรา 5 ในส่วนของความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี และรับผิดชอบต่อหน้าที่ กล้าตัดสินใจและกระทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตัว และมีจิตสาธารณะ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นธรรม

และไม่เลือกปฏิบัติ และดำรงตนเป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ของทางราชการ (พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม, 2562, หน้า 2) และสอดคล้องกับทฤษฎีลักษณะภาวะของผู้นำที่สร้างความเชื่อถือหรือความไว้วางใจให้กับองค์กรและบุคคลรอบข้าง สรุปได้ดังนี้ ผู้นำต้องเป็นคนพูดตรงไปตรงมา แสดงให้เห็นความเคารพในความคิดและการกระทำของผู้อื่น สร้างความโปร่งใสและความสามารถตรวจสอบการทำงานได้ ต้องแยกได้อย่างชัดเจนว่าอะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง และอะไรคือสิ่งที่ผิด แสดงให้เห็นความภักดีต่อองค์กร ต้องขับเคลื่อนผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ต้องสามารถเผชิญหน้าและยอมรับความจริงได้ และต้องรับผิดชอบต่อผลแห่งการกระทำของทั้งตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561, หน้า 256-257)

ผลการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีต่อองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาพรวม และจำแนกองค์ประกอบเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ ในตนเอง (Self-Awareness) ด้านความยุติธรรม (Justice) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ด้านความโปร่งใส (Transparency) ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive thinking) พบว่า ข้อรายการขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทั้งหมด 43 ข้อ มีค่าเฉลี่ยขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในระดับมากและมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในภาพรวม และรายด้าน มีค่า χ^2/df น้อยกว่า 2 ค่า CFI มีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป หรือ 0.95 ขึ้นไป ค่า TLI มีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป หรือ 0.95 ขึ้นไป ค่า RMSEA น้อยกว่า 0.05 และค่า SRMR น้อยกว่า 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลโมเดลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ตามเกณฑ์การพิจารณาความสอดคล้องของโมเดล (สุนทรพจน์ ดำรงค์พานิช, 2555, หน้า 33) คือ Relative Chi-Square หรือ χ^2/df น้อยกว่า 2 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ Comparative Fit Index หรือ CFI มีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป หรือ 0.95 ขึ้นไป โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก Tucker-Lewis Index หรือ TLI มีค่าตั้งแต่ 0.9 ขึ้นไป หรือ 0.95 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดีมาก Root Mean Square Error of Approximation หรือ RMSEA น้อยกว่า 0.05 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก Standardized Root Mean Square Residual หรือ SRMR น้อยกว่า 0.05 โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดี ทั้งนี้เนื่องมาจากกระบวนการในการได้มาซึ่งองค์ประกอบเป็นไปตามกระบวนการทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ตามแนวคิดของ Gardner, Coglisser, Davis and Dickens, 2011; Northouse, 2010; Walumbwa, et al., 2008;

Wong, 2008; Avolio and Luthans, 2006; Shamir and Eilam, 2005; Sparrow, 2005; Ilies et al., 2005; Gardner and Avolio, 2005; George, 2003; Kernis, 2003; Avolio and Luthans, 2003; สุทธาสินี แสงมุกดา, 2554; นิรันดร์ เนตรภักดี, 2555; ชีรภัทร กุโลภาส, 2556; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556; ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์, 2557; สุภาพ ลิขพันธ์, 2557 และ ธีรณัฐ โพธิ์โรจน์อังสุธร, 2559, สื่อออนไลน์ ประกอบด้วย การสังเคราะห์องค์ประกอบจากเอกสารและงานวิจัย เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างครอบคลุมบริบทของภาวะผู้นำที่แท้จริง และเมื่อได้องค์ประกอบแล้วผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้งหมดไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่แท้จริงจนเป็นที่ยอมรับอย่างประจักษ์ในสังคม เป็นผู้ตรวจสอบความเที่ยงตรง และให้คำชี้แนะ นอกจากนี้ เพื่อเป็นการยืนยันข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงคุณภาพผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ ในสัดส่วนที่สอดคล้องกับ สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงปรากฏ ผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติข้างต้น

1.2 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีการพัฒนา มี 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง (Self-Development) การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง (Role Model) กรณีศึกษา (Case Study) การฝึกอบรม (Training) และการสอนงาน (Coaching) และกิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ (Consciousness Practice) การฝึกสมาธิ (Meditation Practice) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การใช้สื่อเทคโนโลยี (Technological-Media Usage) การศึกษาจากตัวแบบ (Study of Role Models) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Life-Experience Learning) ซึ่งแต่ละวิธีสามารถนำไปพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ ดังที่ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 193) ได้กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำได้แก่ การฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง การสอนงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ และสอดคล้องกับ บุษยา วีรกุล (2558, หน้า 243) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การเรียนจากของจริง การเรียนรู้จากตัวแบบที่กำหนด กรณีจากเรื่องราวต่าง ๆ การสอนงาน การพัฒนาด้วยตนเอง วีดีโอเทป และการอบรม ซึ่งแต่ละวิธีการพัฒนามีประเด็นในการอธิบาย ดังนี้

การพัฒนาด้วยตนเอง (Self-Development) เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงจากภายใน การบริหารในยุคปัจจุบันผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ซึ่งการพัฒนาด้วยตนเองจึงเป็นการพัฒนาตนเอง อบรมตนเอง ผู้บริหารสามารถฝึกปฏิบัติได้ด้วยตนเอง การพัฒนาด้วยตนเองนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาได้ทุกองค์ประกอบ เพราะภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นการพัฒนาจากภายใน

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงสามารถพัฒนาด้วยตนเองได้ตลอดเวลา สอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ธีระ รุญเจริญ ได้กล่าวว่า “การพัฒนาด้วยตนเอง คือ การพัฒนาตนเองอบรมตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงในตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความยั่งยืน การเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถทำได้ด้วยตนเองตลอด 24 ชั่วโมง ไม่ต้องรอวิทยากร” และสอดคล้องกับคำกล่าวของ George (2007) อ้างอิงใน ชัชวาลย์ ศิลปกิจ (2557, หน้า 15-16) ได้กล่าวว่า การค้นพบตัวตนที่แท้จริงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างภาวะผู้นำ เมื่อค้นพบตนเองและยอมรับตนเองได้ ศักยภาพภายในก็จะปรากฏ ซึ่งการยอมรับตนเองต้องอาศัย การสังเกตตนเอง จนเกิดความตระหนักรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเติบโตจากภายใน ด้วยการศึกษารับรู้ตนเองอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องโดยอาศัยการฝึกฝนเจริญสติ ด้วยการนั่งสมาธิ การเดินจงกรม การอบรมเชิงปฏิบัติธรรม การใช้ระฆังแห่งสติ ผู้นำที่มีสติ ทำให้รู้จักตนเองยอมรับและเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง จะทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นไว้วางใจ มีความผูกพัน มีสุขภาวะในการทำงาน

การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง (Role Model) เป็นการประพฤติปฏิบัติด้วยตนเอง การแสดงออกที่ให้ปรากฏเป็นแบบอย่างที่ดีงามทั้งกาย วาจา และจิตใจ ทำให้ผู้อื่นเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิต และในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่างจึงเหมาะในการนำไปพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์อาจารย์ อ. ชุมสาย ณ อยุธยา ได้กล่าวว่า “การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ที่ตัวผู้นำ หรือผู้บริหารทำให้เป็นแบบอย่าง ปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง อยากรให้องค์กรหรือหน่วยงานเป็นแบบไหนก็ทำให้เป็นตัวอย่างก่อน และต้องมีความเชื่อมั่น ความศรัทธา ต้องศรัทธาในจุดมุ่งหมายที่ทำ” สอดคล้องกับหลักการในการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมอันเป็นหลักการพื้นฐานตามแนวคิดของ รัตนา กาญจนพันธ์ุ (2552) ที่ว่าแบบอย่างที่ดีสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมได้ดีกว่าการอบรมสั่งสอน หรือการสั่งให้ทำการกระทำใด ๆ ที่ลบล้างคำสอนของตนเอง ซึ่งเป็นอุปสรรคมากต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือจำลอง เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ ทั้งตัวแบบในชีวิตจริง และตัวแบบในอุดมคติ ซึ่งกรณีศึกษาสามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความยุติธรรมและความโปร่งใสได้ ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์รัตนะ บัวสนธ์ ได้กล่าวว่า “การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในแต่ละด้านเกิดจากประสบการณ์ เกิดจากการเลียนแบบจากตัวแบบในอุดมคติหรืออาจจะเป็นตัวแบบในชีวิตจริง ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) และ

กรณีศึกษา กรณีศึกษาทางสังคม และการเรียนรู้ในสังคม ซึ่งหล่อหลอมในแต่ละช่วงชีวิตที่เติบโต ในแต่ละช่วงชีวิตที่ทำงาน เช่น กรณีศึกษาข้าราชการ ที่คอร์ปชั่นแล้วได้รับโทษ เมื่อตนเองเรียนรู้ ก็เกิดความกลัว ไม่กล้าที่จะกระทำความผิดนั้น” สอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวถึงเทคนิคสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จ คือ การเรียนรู้ทักษะระหว่างบุคคล โดยใช้กรณีศึกษา การใช้บทบาทสมมติ และการฝึกปฏิบัติ

การฝึกอบรม (Training) เป็นการดำเนินการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงได้จะต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ไม่ว่าจะเป็นในด้านของความคิดหรือจิตใจ การฝึกอบรมสามารถนำไปพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านความตระหนักรู้ในตนเอง และด้านการมองโลกในเชิงบวก โดยการฝึกอบรม การเจริญสติ การฝึกสมาธิ และกิจกรรมสุนทรียสนทนา ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี กล่าวว่า “การพัฒนาผู้บริหารให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องพัฒนา ด้านทัศนคติ ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริหารให้ได้ ถ้าไม่เปลี่ยนทัศนคติ จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น ในการฝึกอบรมจะต้องเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการที่ผู้บริหารต้องมา ปฏิบัติจริง ๆ และใช้หลักไตรสิกขา ซึ่งเป็นกระบวนการฝึกศีล สมาธิ และปัญญา ให้รู้จักคิด ให้รู้จักวินิจฉัย รู้จักใช้เหตุผลในการดำรงชีวิต จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้มาก” เช่นเดียวกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเองด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการสร้าง ประสบการณ์ในการทำงาน และสอดคล้องกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 194) กล่าวว่า การพัฒนาผู้นำและภาวะผู้นำที่นิยมนำมาใช้ส่วนใหญ่ ได้แก่ การฝึกอบรมทางการ โดยมีหลักสูตร การฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะ ความรู้และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ ของผู้บริหาร หรืออาจส่งผู้บริหารไปอบรมภายนอกองค์การ

การสอนงาน (Coaching) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการเสริมสร้างองค์ความรู้ การฝึกฝนทักษะ โดยการแนะนำ การช่วยเหลือ และการให้คำปรึกษาจากผู้สอนงาน จากผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนา คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การสอนงานนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านของความตระหนักรู้ ในตนเอง ด้านความยุติธรรม และการมองโลกในเชิงบวก ดังที่ อิทธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์ (2557) กล่าวว่า การพัฒนาตัวตนด้านในเพื่อเป็นผู้นำตามคุณลักษณะของคนที่แท้จริง (Authentic Leadership) ที่สามารถเดินตามเข็มทิศภายในตนเอง โดยอาศัยการเข้ารับการสอนงานจากผู้สอน

มีอาชีพที่ช่วยตั้งคำถามสำคัญเพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ในการกำหนดเส้นทางชีวิตของตน และมุ่งมั่นกระทำตามแผนการที่วางแผนไว้ สอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี กล่าวว่ “การพัฒนาผู้บริหารให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องมีการสอนงานอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยเป็นเวลา 1 ปี จะทำให้ผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้” และชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2557, หน้า 141) ได้กล่าวว่า ทุกคนมีภาวะผู้นำในตัว การพูดคุยเป็นการโค้ช ทำให้เจริญอกงาม และเติบโต ซึ่งอาจจะทำให้ค้นพบการเป็นผู้นำในตัวเองได้

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นในการอภิปราย ดังนี้

ส่วนที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ซึ่งเป็นทักษะพื้นฐานของมนุษย์ ที่จะต้องมี ผู้บริหารต้องเผชิญกับความท้าทายหลากหลาย ทั้งภายในและภายนอก เพื่อจะนำพา สถานศึกษาไปตามเป้าหมายที่กำหนด ความท้าทายภายในอาจจะเป็นความรู้สึกกดดัน ความกลัว ความกังวล ความคาดหวัง และความมั่นคงต่อสิ่งยั่วยุ เช่น ผลประโยชน์ทางการเงิน ตำแหน่งหน้าที่ หากผู้บริหารไม่มีความตระหนักรู้ และให้ความสำคัญกับสิ่งท้าทายภายนอก อาจจะทำให้ส่งผลกระทบต่อปัญหา และเกิดความเสื่อมในการบริหารสถานศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ชัชวาลย์ ศิลปกิจ (2557) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ขาดความตระหนักรู้และยอมรับตนเอง จะให้ความสำคัญกับสิ่งท้าทายภายนอก มุ่งบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เพราะกลัวแพ้ กลัวไม่มีผลงาน ไม่ตระหนักรู้ และละเลยตนเอง ขาดความสมดุลระหว่างงาน และการดำเนินชีวิต แม้มีผลงานมากมาย แต่คนในองค์กรจะขาดความรัก ความผูกพันกับองค์กร ต่างคนต่างทำงานเพื่อเอาตัวรอด ไม่ทำงานเพื่อสิ่งที่ดีที่ตนเองเห็นคุณค่า วิธีการทำงานไม่สร้าง ความยั่งยืนให้กับองค์กร สอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี ได้กล่าวว่า “ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ในตนเอง จะมีความเฉลียวฉลาด สุขุมลุ่มลึก แหวมคม มีเหตุผล มองการณ์ไกล เข้าใจเหตุผลความเจริญ เข้าใจเหตุผลของความเลี้ยว และเร่งสร้าง ความเจริญ หลีกเลียงความเลี้ยวได้” เช่นเดียวกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ รัตนะ บัวสนธิ์ ได้กล่าวว่า “ผู้นำที่แท้จริงจะต้องมีความตระหนักรู้ในตนเอง รู้ว่าเราเป็นใคร รู้ว่าเราจะไปไหน และรู้ว่าเราจะยุติบทบาทของตนเองเมื่อไหร่” และคำกล่าวจากการสัมภาษณ์อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา ได้กล่าวว่า “ผู้นำที่แท้จริงต้องรู้จักตนเอง ต้องรู้ว่าตนเองเป็นใคร มาอยู่ในโลกทำไม เพื่ออะไร และจะไปไหน” และสอดคล้องกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 198) กล่าวว่า การสร้างความตระหนักรู้ในตนเองเป็นหลักสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำและถือเป็นจุดเริ่มต้น

ของการพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะสิ่งที่ผู้นำต้องทำเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน คือ ความตระหนักว่าอะไรที่จูงใจตนและสนับสนุนการตัดสินใจของตน นอกจากนี้การทำความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง จะทำให้ผู้นำสามารถจัดการตนเองได้อย่างเหมาะสม และสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลอื่นได้ง่าย

นอกจากนี้ในยุค 4.0 ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก ต้องเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นนักสื่อสาร เชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ถึงจะนำพาองค์กรให้เกิดความเจริญก้าวหน้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ธีระ รุญเจริญ ได้กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงจะต้องเก่งในการใช้สื่อเทคโนโลยี และต้องโยงโยงกับนวัตกรรม เช่นเดียวกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี กล่าวว่า “ผู้นำต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะความรู้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จะจำกัดตัวเองไว้กับความรู้อื่น ๆ ไม่ได้ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีความเก่งในเรื่องของการสื่อสาร ต้องเป็นนักสื่อสารที่ทำให้คนต้องมาหลอหลอมรวมกัน แล้วทำงานด้วยความราบรื่น และต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยี เราอยู่ในยุคของดิจิทัลมีเดีย ยุคข้อมูลข่าวสาร ถ้าผู้นำตกยุค ก็ถือบกพร่องความเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริง” และสอดคล้องกับ สมหมาย อ่ำดอนกลอย (2556) กล่าวว่า ในการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี จึงเป็นภาระที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น เช่นเดียวกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 193) กล่าวว่า แนวโน้มการพัฒนาภาวะผู้นำในอนาคต องค์กรต้องมีการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ทดลองเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานตามข้อบังคับของคุรุสภา ว่าด้วย มาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาความประทับใจของผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ ทันสมัย ทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและมองไกล ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนากับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางาน และผู้ร่วมงาน การตื่นตัว การรับรู้ และการมีข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศเหล่านี้ นอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนาแล้ว ยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

และมาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้า อย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหาร จำเป็นต้องรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถ จัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้สอดคล้องสมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน ผู้บริหาร มีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้ง การเปลี่ยนแปลง ในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตามการรู้เท่าทัน การเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่า การเสี่ยงในอนาคตจะมีโอกาสผิดพลาดน้อยลง การที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

ด้านความยุติธรรม (Justice) เป็นพฤติกรรมการแสดงออกในการสำรวจและ วิเคราะห์ข้อมูล ใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายประกอบการตัดสินใจ ไม่มีอคติ ไม่ลำเอียงเข้าข้าง ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ตรงไปตรงมา ไม่ปฏิเสธหรือบิดเบือนข้อมูล มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของ ข้อมูลที่เป็นจริง มองความเป็นมนุษย์ มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับบริบท วิถีชีวิตจริง และ ความเป็นไปได้ ผู้บริหารที่มีความยุติธรรมจะส่งผลทำให้บุคลากรในองค์กรมีขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน และส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวจากการ สัมภาษณ์รศ.ดร. บัณฑิต ได้กล่าวว่า “ความยุติธรรม ถ้ามองในแง่ของกฎหมาย คือ การยึด ระเบียบข้อบังคับเป็นหลัก แต่ความยุติธรรม ในความหมายของความเป็นมนุษย์ คือ มีความ ยืดหยุ่น สอดคล้องกับบริบท ความเป็นไปได้อย่างกับการปฏิบัติงาน วิถีชีวิตที่เป็นจริง และต้องไม่ เกิดผลเสียต่อองค์กร” นอกจากนี้ บัณฑิตา แบนปลื้ม (2560, สื่อออนไลน์) ได้ทำการศึกษา เรื่อง อิทธิพลของความยุติธรรมในองค์การต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ผ่านการ รับรู้การสนับสนุนจากองค์การ พบว่า ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์ ด้านกระบวนการ และ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีอิทธิพลต่อการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ และสอดคล้องกับ Northouse (2010, pp. 205–240 อ้างอิงใน สุภาพ ลีชาพันธ์, 2557, หน้า 26–27) กล่าวว่า การรับรู้ถึงความยุติธรรมจะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ทำให้ความผูกพัน ผลการปฏิบัติงาน การทุ่มเทให้กับงาน ปริมาณและผลผลิตของงานในองค์กรเพิ่มมากขึ้น ซึ่งแนวคิดด้าน ความยุติธรรมของภาวะผู้นำที่แท้จริง เน้นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตาม มีความเชื่อมั่น ศรัทธาและพร้อมที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective) ผู้บริหารสถานศึกษาที่ มีมุมมองเชิงจริยธรรมจะมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ไปสู่ความสำเร็จ บริหารจัดการองค์กรได้ อย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความกล้าหาญ มีความซื่อสัตย์ อดทนอดกลั้น

มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความศรัทธา เชื่อมั่นและยอมรับในตัวผู้บริหาร จากการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับตัวบ่งชี้ของความซื่อสัตย์สุจริต และเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมา คือ การมีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา และความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงานตามข้อบังคับของ ครุสภา ว่าด้วย มาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือน หรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับมาตรฐาน การปฏิบัติตนหรือจรรยาบรรณวิชาชีพที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกในที่ดีขององค์กรวิชาชีพ สอดคล้องกับคำกล่าวจากกการสัมภาษณ์ อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา ที่ว่า “ผู้นำต้องเป็นคนดี ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวแบบให้กับองค์กร” เช่นเดียวกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี ที่ว่า “ผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม จะเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือที่เรียกว่า Role Model ให้กับคนรุ่นหลัง ทำให้เกิดความศรัทธาเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ตรงกันข้ามกับผู้นำ ที่ไม่มีคุณธรรม จริยธรรม สมาชิกจะไม่ยอมรับ และใช้ความเฉียบแหลมไปในทางคอร์รัปชั่น” สอดคล้องกับ ฉัตรสุมาลย์ กบิลสิงห์ (2557) ได้กล่าวถึง ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุด เพราะจะทำให้บุคคลเป็นผู้นำได้นาน เมื่อลูกขึ้นพูดก็มีคนฟัง ส่วนหนึ่งเพราะคนเชื่อมั่นว่าคนนี้ซื่อสัตย์เชื่อถือได้ ผู้ที่เป็นลูกน้องก็ภาคภูมิใจ ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นฐานของศรัทธา สอดคล้องกับ รพีพรรณ เอกสภาพันธ์ (2552) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนายุทธศาสตร์การเสริมสร้างจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ การเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ผู้นำที่ดีต้องมีคุณค่าเป็นแก่นแกนภายใน นั่นก็คือมีจริยธรรมขั้นพื้นฐาน ชีวิตต้องมีจริยธรรมเป็นแก่นแกนและมีชีวิต เพื่อผู้อื่น การที่ผู้อื่นจะเชื่อใจและไว้วางใจ ผู้นำจะต้องมีความกล้าหาญ ซื่อสัตย์สุจริต และไม่มีวาระแอบแฝง (ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์,

2557, หน้า 145) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่แท้จริงจะต้องรับผิดชอบในสิ่งที่ตนกระทำ ทั้งต่อองค์กรและสังคม ผู้บริหารโดยมากรับแต่ความชอบ ไม่รับผิดชอบต่อผลที่ตนเองกระทำ อาจส่งผลทำให้บุคลากรในองค์กรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์รศ.ดร. บัณฑิต ได้กล่าวว่า “ผู้นำที่แท้จริงต้องกล้าเดินไปข้างหน้า กล้ารับผิดชอบ มากกว่ารับชอบ เป็นสัญลักษณ์ขององค์กร สร้างความภูมิใจให้กับองค์กร” เช่นเดียวกับ คำกล่าวจากการสัมภาษณ์พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี ได้กล่าวว่า “ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม อย่างน่าเฉพาะองค์กรตัวเองอย่างมุ่งหวังให้องค์กรของตนเองสำเร็จ แต่เบียดเบียนองค์กรอื่น โยนความทุกข์ความลำบากให้คนอื่น สังคมเสียหาย ซึ่งเป็นผู้นำที่ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม” และ Bapat (2010 อ้างอิงใน บุษยา วีรกุล, 2558) ได้กล่าวถึงหลักความสามารถในการเป็นผู้นำ คือ การมีความรับผิดชอบต่อสังคมในสถานะสมาชิกของสังคม ความรู้เรื่องในสังคม พฤติกรรม ที่มีจริยธรรม

ด้านความโปร่งใส (Transparency) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความโปร่งใสจะมีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการสื่อสารกัน อย่างเปิดเผย มีความจริงใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม สามารถเปิดเผยข้อมูลการทำงานขององค์กร พร้อมรับการตรวจสอบ และเปิดเผยถึงบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความโปร่งใสจะส่งผลให้ บุคลากรทำงานด้วยความสบายใจ มีความสุขในการทำงาน สถานศึกษาเป็นหน่วยงาน ที่ใสสะอาด สอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา ซึ่งกล่าวว่า “ผู้นำที่แท้จริงต้องไม่โกง ไม่ทำความเสียหายให้กับองค์กร” นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ คำกล่าวจากการสัมภาษณ์รศ.ดร. บัณฑิต ที่ว่า “ผู้นำที่แท้จริงต้องตรวจสอบได้ สามารถเปิดเผย ข้อมูล ชี้แจงเหตุผลที่มาที่ไปของการดำเนินงานได้” และบุญอยู่ ขจรประเสริฐ (2554, สื่อออนไลน์) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกของความโปร่งใส อันจะมีผลจูงใจ ให้บุคลากรทำงานด้วยความสบายใจ มีความสุข ในการทำงาน และมีจิตสำนึกที่ดีทั้งต่อองค์กร ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้ใช้บริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทุกภาคส่วนเป็นหน่วยงานที่ใสสะอาด ปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน และเป็นที่ยอมรับศรัทธาของประชาชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างแท้จริง

ด้านการมองโลกในเชิงบวก (Positive Thinking) ผู้บริหารที่มีการมองโลกในเชิงบวก จะเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน มีความเอื้ออาทร ทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย และทุกคน ก็มีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี ได้กล่าวว่า “ผู้นำ ที่ดี ต้องเห็นอกเห็นใจเพื่อนมนุษย์ ผู้นำจำนวนมากมุ่งแต่ความถูกต้อง ความตรงไปตรงมา

และความสำเร็จของงาน โดยไม่สนใจผู้ใต้บังคับบัญชา งานสำเร็จแต่ทุกคนเต็มไปด้วยความทุกข์ งานสำเร็จแต่ไม่มีใครพอใจ เพราะฉะนั้นผู้นำที่ดี งานสัมฤทธิ์ ชีวิตรื่นรมย์ งานสำเร็จ และทุกคนพอใจ” เช่นเดียวกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์อมรรัตน์ วัฒนารธร ได้กล่าวว่า “ถ้าผู้นำให้ความตั้งใจ ความเอื้ออาทร และการให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกงานจะสำเร็จ” สอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์อาจารย์ ชุมสาย ณ อยุธยา ซึ่งกล่าวว่า “ผู้นำที่แท้จริงต้องมีความเมตตา มีความรัก มีความดีงาม รู้จักช่วยเหลือคนอื่น โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน รู้จักให้ และทำประโยชน์ เพื่อส่วนรวม” เช่นเดียวกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์รัตนะ บัวสนธิ ที่ว่า “ผู้นำที่แท้จริงต้องรู้จักใช้ชีวิต ทำตนเองให้มีความสุข และเข้าใจความเป็นจริงของชีวิต” และจากงานวิจัยของ นิรันดร์ เนตรภักดี (2555) ซึ่งได้ทำการศึกษา เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กล่าวว่า ทฤษฎีจิตวิทยาเชิงบวก จะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมที่ดีในการทำงาน และช่วยสร้างความมั่นใจ การมองโลกในแง่ดี การมีความหวังและมีความยืดหยุ่น ซึ่งจะทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความมั่นใจในการทำงาน

ส่วนที่ 2 แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1. วิธีการพัฒนาและกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 1) วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง (Self-Development) การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง (Role Model) กรณีศึกษา (Case Study) การฝึกอบรม (Training) และการสอนงาน (Coaching) และ 2) กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ (Consciousness Practice) การฝึกสมาธิ (Meditation Practice) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) การใช้สื่อเทคโนโลยี (Technological-Media Usage) การศึกษาจากตัวแบบ (Study of Role Models) และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Life-Experience Learning)

2. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกระบวนการ PIER ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การวางแผน (Planning: P) 1) ทำการวิเคราะห์พฤติกรรมและความต้องการของตนเองก่อนการพัฒนา 2) วางแผนเลือกกิจกรรมที่จะนำมาพัฒนาพฤติกรรมของตนเอง 3) ยึดหลักไตรสิกขาในการพัฒนา ซึ่งหลักไตรสิกขาเป็นหลักที่นำมาพัฒนาพฤติกรรมของมนุษย์ ดังที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (2557) ได้กล่าวว่า การฝึกฝนและพัฒนาคนนั้นทางพุทธศาสนาจัดวางเป็นหลัก เรียกว่า ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งถือว่าเป็นระบบการศึกษาที่ทำให้บุคคลพัฒนาอย่างมีบูรณาการ และให้มนุษย์เป็นองค์รวมที่พัฒนาอย่างมี ดุลยภาพ

2.2 การนำไปปฏิบัติ (Implement: I) โดยใช้วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การฝึกอบรม และการสอนงาน และกิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ คำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ชีระ รุญเจริญ ได้กล่าวว่า “การพัฒนาด้วยตนเอง คือ การพัฒนาตนเอง อบรมตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงในตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดความยั่งยืน การเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถทำได้ด้วยตนเองตลอด 24 ชั่วโมงไม่ต้องรอวิทยากร” สอดคล้องกับ คำกล่าวจากการสัมภาษณ์รัตนะ บัวสนธ์ ได้กล่าวว่า “การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในแต่ละด้านเกิดจากประสบการณ์ เกิดจากการเลียนแบบจากตัวแบบในอุดมคติ หรืออาจจะเป็นตัวแบบในชีวิตจริงผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) และกรณีศึกษา กรณีศึกษาทางสังคม และการเรียนรู้ในสังคม ซึ่งหล่อหลอมในแต่ละช่วงชีวิตที่เติบโต ในแต่ละช่วงชีวิตที่ทำงาน เช่น กรณีศึกษาข้าราชการที่คอร์ปชั่นแล้วได้รับโทษ เมื่อตนเองเรียนรู้ก็เกิดความกลัว ไม่กล้าที่จะกระทำความผิดนั้น” สอดคล้องกับ รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้กล่าวถึง เทคนิคสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จโดยใช้กรณีศึกษา และการฝึกปฏิบัติ เช่นเดียวกับการสัมภาษณ์อาจารย์ ชุมสาย ณ อยุธยา ได้กล่าวว่า “การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง อยู่ที่ตัวผู้นำหรือผู้บริหารทำให้เป็นแบบอย่าง อยากให้องค์กรเป็นแบบไหนก็ทำให้เป็นตัวอย่าง ต้องปฏิบัติเป็นแบบอย่าง และต้องมีความเชื่อมั่น ความศรัทธา ต้องศรัทธาในจุดมุ่งหมายที่ทำ” สอดคล้องกับหลักการในการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมอันเป็นหลักการพื้นฐานตามแนวคิดของ รัตนา กาญจนพันธุ์ (2552) ที่ว่าแบบอย่างที่ดีสามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ได้ดีกว่าการอบรมสั่งสอน หรือการสั่งให้ทำการกระทำใด ๆ ที่ลบล้างคำสอนของตนเอง เป็นอุปสรรคมากต่อการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม นอกจากนี้ พระไพศาล วิสาโล (2550) อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 170-176) กล่าวว่า การพัฒนาจริยธรรมของผู้นำ ต้องใช้มากกว่าพูดหรือสอนโดยตรง ซึ่งวิธีที่นิยมใช้ คือ การเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ การทำเป็นแบบอย่าง อิทธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์ (2557, หน้า 64) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ด้วยการได้ชหรือการสอนงานถือเป็นการเปลี่ยนตน ให้เป็นผู้ตระหนักรู้ ตื่นในตัวเอง และในตัวผู้อื่น ยึดเอาความรับผิดชอบของตนเองเป็นที่ตั้ง สอดคล้องกับคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี กล่าวว่า “การพัฒนาผู้บริหารให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องพัฒนา ด้านทัศนคติ ต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติของผู้บริหารให้ได้ ถ้าไม่เปลี่ยนทัศนคติ จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้น ในการฝึกอบรมจะต้องเป็น การอบรมเชิงปฏิบัติการที่ผู้บริหารต้องมาปฏิบัติจริง ๆ และใช้หลักไตรสิกขา ซึ่งเป็นกระบวนการฝึกศีล สมาธิ และปัญญา ให้รู้จักคิด ให้

รู้จักวินิจฉัย รู้จักใช้เหตุผลในการดำรงชีวิต จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้มาก” เช่นเดียวกับ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเองด้วยการให้การศึกษา การฝึกอบรม และการสร้างประสบการณ์ในการทำงาน นอกจากนี้ ชัชวาลย์ ศิลปกิจ (2557, หน้า 15-16) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีสติ รู้จักตนเอง ยอมรับและเป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริงจะทำให้ ผู้ตามเชื่อมั่นไว้ใจ มีความผูกพัน และมีสุขภาวะในการทำงาน ซึ่งการพัฒนาสติสามารถทำได้โดยการนั่งสมาธิ การเดินจงกรม การอบรมปฏิบัติธรรม การใช้ระฆังแห่งสติ และชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2557, หน้า 145) กล่าวว่า การตระหนักรู้ในตนเองต้องมีสติรู้ตัวว่าเกิดอะไรขึ้น สิ่งที่ทำให้เกิดสติ บางคนใช้การสวดมนต์ การปลีกวิเวก ซึ่งจะเลือกใช้วิธีไหนขึ้นอยู่กับจริตของผู้ฝึก

3. การประเมินผล (Evaluation: E) ติดตาม ตรวจสอบผลการพัฒนาโดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารด้วยตนเอง ตนเองประเมินตนเอง ครูและบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งวรรณวิภา ไตลังคะ (2555) ได้ศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา: ข้อจำกัด และความสำเร็จ พบว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เป็นการประเมินในลักษณะของการรวบรวมข้อมูลตามหลักเกณฑ์ที่องค์การกำหนดจากหลายแหล่งมาประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ได้มุมมองการพิจารณาผลงานของบุคคลในหลากหลายมิติ ประกอบด้วย การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา การให้เพื่อนร่วมงานประเมิน การประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินตนเองรวมถึงการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ถูกประเมินทำหน้าที่ประเมินซึ่งได้แก่ ลูกค้ำภายใน ลูกค้ำภายนอก และผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ สอดคล้องกับ พัชรา วาณิชวดีน (2560, หน้า 61) ได้กล่าวถึงการประเมินแบบ 360 องศา เป็นเครื่องมือช่วยให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำจากหลากหลายมุมมองของผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำไม่ว่าจะเป็นหัวหน้า ลูกน้อง เพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร โดยอาจใช้ประเมินระดับภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา ระหว่างพัฒนาหรือหลังการพัฒนาก็ได้ ซึ่งวิธีการประเมินนี้ช่วยนำเสนอข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความสามารถของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้ารับการพัฒนา

4. การสะท้อนผล (Reflection: R) เป็นการสะท้อนผลการปฏิบัติ เพื่อปรับปรุง วางแผนพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในระยะต่อไป ซึ่งการสะท้อนผลสามารถทำได้หลากหลาย เช่น ผู้บริหารสะท้อนผลการปฏิบัติด้วยตนเอง โดยการเขียนบันทึก ทบทวนเหตุการณ์ที่ทำการพัฒนาเกิดขึ้น สะท้อนผลจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน หรือการทำ PLC ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรในโรงเรียน ดังที่ ขวัญตา บุญวาต (2559) กล่าวว่า การฝึกการสะท้อนคิดโดยการพูด การเขียนบันทึกการถ่ายทอดความรู้ผ่านการบอกเล่าทั้งในกลุ่มย่อย และกลุ่มใหญ่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิด ซึ่งเมื่อผู้บริหารสถานศึกษา

นำการสะท้อนผลไปพิจารณาปรับปรุง แก้ไข และวางแผนการพัฒนาตนเองในระยะต่อไป จะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ นอกจากนี้ พัทธรา วาณิชวดีน (2560, หน้า 62) ได้กล่าวถึงการสะท้อนประสบการณ์ (Reflection) ว่าเป็นเครื่องมือช่วยให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำจากมุมมองผู้นำที่สะท้อนประสบการณ์จากการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการคิดเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์การเรียนรู้ การพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสรุปสิ่งที่ได้เรียนรู้ หรือการทบทวนหลังลงมือปฏิบัติ ทำให้ผู้นำได้วิเคราะห์ผลสิ่งที่กระทำลงไปได้ผลหรือไม่ได้ผล ข้อดีของการสะท้อนประสบการณ์ คือ เห็นความเชื่อมโยงภาคทฤษฎี และปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ที่ได้ผลมากยิ่งขึ้น

ส่วนที่ 3 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ดังนี้ 1) การมีหลักสูตรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน หลักสูตรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ดังที่ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 194) กล่าวว่า การพัฒนาผู้นำที่นิยม ได้แก่ การฝึกอบรมที่เป็นทางการ โดยอาจมีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ หรือหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำที่ออกแบบ เพื่อเพิ่มพูนทักษะทั่วไปและปรับปรุงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการบริหาร และความก้าวหน้าในการทำงาน 2) การสนับสนุนทรัพยากรในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานอย่างเหมาะสม การได้รับสนับสนุนทรัพยากร ได้แก่ วิทยากร บุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังที่ เนตรพัฒน์ ยาวีราช (2556, หน้า 205-206) กล่าวว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในการจัดฝึกอบรมไม่เพียงพอ วิทยากรมีคุณสมบัติไม่เพียงพอ การได้รับสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ น้อย 3) การกำกับติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ จะทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังคำสัมภาษณ์ของอมรรัตน์ วัฒนารช ที่ว่าปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องมีการติดตามผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, หน้า 222) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบความสำเร็จต้องมีการประเมินผล เช่น การนำเอาวิธีการประเมินแบบ 360 องศามาใช้ 4) การสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การสร้างเครือข่ายจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี ที่กล่าวว่า “การสร้างเครือข่ายภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อทบทวนแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ หลังจากทีอบรม สัมมนา” และสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

(2543, หน้า 61) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของเครือข่าย ได้แก่ เป็นช่องทางในการประสานความเข้าใจ แลกเปลี่ยนสารสนเทศและความรู้ แลกเปลี่ยน และระดมทรัพยากร สร้างสรรค์และพัฒนา ความรู้ใหม่

ผลการประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้วิจัยได้ประเมินร่างรูปแบบ โดยผู้เชี่ยวชาญตามแนวคิด ของ Eisner (1976, pp. 192-193) ซึ่งได้กล่าวว่า การประเมิน โดยผู้เชี่ยวชาญ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งซึ่งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะเป็นการผสมผสานกับปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของ สิ่งที่จะทำการประเมิน

3. การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีประเด็นในการอภิปราย ดังนี้

ผลการประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม พบว่า ความเป็นไปได้อยู่ในระดับ มาก และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง มีความสอดคล้องกับมาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภาในด้านมาตรฐาน การปฏิบัติงาน ในมาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลดีทางบวก โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน ผู้บริหารมีอาชีพ แสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดี ต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียนและชุมชน ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ความสำเร็จของ การบริหารอยู่ที่การดำเนินการเพื่อพัฒนาให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนา ตนเองอย่างเต็มศักยภาพ และมาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่ แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ และมาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้บริหารมีอาชีพสร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพุดนำ ปฏิบัตินำ และจัดระบบงาน ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว

จนนำไปสู่การพัฒนาตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับ วัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกระบบความสำเร็จ ให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 159-170 อ้างอิงใน มณลลักษณ์ ภัคดีชน, 2556, หน้า 54) นอกจากนี้ วิธีการพัฒนาและกิจกรรม การพัฒนาเอื้อต่อการให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถที่จะพัฒนาได้ด้วยตนเอง ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ธีระ รุญเจริญ ที่ว่า “การพัฒนาด้วยตนเอง การอบรมตนเอง การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ การเรียนรู้จากชีวิตปกติ ซึ่งการพัฒนา ด้วยตนเองจะทำให้เกิดความยั่งยืน และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตลอด 24 ชั่วโมง ไม่ต้องใช้ วิทยากร” ในส่วนของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามกระบวนการ PIER เป็นกระบวนการที่ประยุกต์ใช้ของ Papa (2011) ซึ่งเสนอแนวคิดในการ จัดการและพัฒนาวิชาชีพที่เน้นไปที่การสร้างชุมชน และสุกัญญา แซ่มซ้อย (2561, หน้า 73) ที่นำแนวคิดมาใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาวิชาชีพในการบูรณาการเทคโนโลยี ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ในยุคศตวรรษที่ 21 และมีปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาภาวะผู้นำ ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประสบผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ คำกล่าวจาก การสัมภาษณ์พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี ได้กล่าวว่า “การมีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่แท้จริง ตัวชี้วัดที่ได้มาตรฐาน การสร้างเครือข่ายภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อทบทวน แลกเปลี่ยน องค์ความรู้ หลังจากทีอบรม สัมมนา” และคำกล่าวจะการสัมภาษณ์อมรรัตน์ วัฒนาธร ซึ่งกล่าวว่า “ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนา คือ การติดตามผลการพัฒนาเพื่อดูความยั่งยืน” และสอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556, หน้า 205-206) ได้กล่าวโดยสรุปถึงสิ่งจำเป็น และสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ สถานที่ และอุปกรณ์ ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีความเป็นไปได้ และมีความเป็นประโยชน์ในการนำไปพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดภาวะผู้นำ ที่แท้จริง เพื่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สามารถนำพาบุคลากร ในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปสู่จุดมุ่งหมายให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการเลือกใช้วิธีการกิจกรรมการพัฒนาที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของตนเอง
2. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการพัฒนาด้วยตนเอง และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคลและสังคม
3. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรทบทวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนเองโดยอาศัยกระบวนการ PIER เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เป็นระบบต่อเนื่อง
4. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการสร้างหลักสูตร การสนับสนุนทรัพยากร การกำกับติดตามและการประเมินผล และการสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน
2. ควรศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผลต่อองค์กร



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). **การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ชัดเชส มีเดีย.
- ขวัญตา บุญวาศ. (2559). **การพัฒนาอาจารย์ในการจัดการเรียนรู้แบบสะท้อนคิดของวิทยาลัยพยาบาลและวิทยาลัยการสาธารณสุขเครือข่ายภาคใต้ สถาบันพระบรมราชชนก**. วารสารพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข วารสาร, 26(3), 130-143.
- จงกลณี ชุตินาเทวินทร์. (2544). **การฝึกอบรมเชิงพัฒนา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จอห์น แอแดร์. (2547). **ผู้นำที่เป็นศูนย์รวมแห่งแรงบันดาลใจ (THE INSPIRATION LEADER)**. (สุรียา ศคิน, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: Good Morning. (ต้นฉบับภาษาอังกฤษ พิมพ์ ค.ศ. 2003).
- จรัส อติวิทยาภรณ์ และภารดี อนันต์นาวิ. (2557). **การบริหารการศึกษาขั้นพื้นฐาน** (พิมพ์ครั้งที่ 5). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- ฉัตรสุมาลย์ กบิลสิงห์. (2557). **ผู้นำกระบวนทัศน์ใหม่ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ [ศักดิ์สิทธิ์ เอมะศิริ, ผู้สัมภาษณ์]. ผู้นำแห่งอนาคต: คุณธรรมการนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงภายใน, 4-13.**
- เฉลิมชัย หาญกล้า. (2559). **การบริหารการศึกษา หลักการ แนวคิด ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: แดเน็กซ์อินเตอร์คอร์ปอเรชั่น.
- ชัชวาลย์ ศิลปกิจ. (2557). **สติกับภาวะผู้นำ [ศักดิ์สิทธิ์ เอมะศิริ, ผู้สัมภาษณ์]. ผู้นำแห่งอนาคต: คุณธรรมการนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงภายใน, 15-24.**
- ชัยที เสนะวงศ์. (2558). **Authentic Leader ผู้นำของ**. สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2559, จาก <http://www.ftpi.or.th/2015/3369>
- ชัยฤทธิ์ แสงสว่าง. (2554). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด., มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2554). **ภาวะนำองค์กรยุคใหม่ (Organizational Leadership)**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. (2550). **ผู้นำแห่งอนาคต ในความคิดของ Senge**. สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2559, จาก <http://gotoknow.org/blog/thanatbb>
- ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. (2557). ผู้นำที่แท้ [ศักดิ์สินี เอมะศิริ, ผู้สัมภาษณ์]. **ผู้นำแห่งอนาคต : คุณธรรมการนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงภายใน**, 141–145.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2543). **ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership Skills)**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชิววัฒน์ นิจนตร. (2560). การวิจัยพัฒนารูปแบบทางสังคมศาสตร์และการศึกษา (Model Development Research in Social Sciences and Education). **วารสารราชภัฏสุราษฎร์ธานี**, 4(2), 71–102.
- ชุดิกานัญจน์ ศรีวิบูลย์. (2557). **หลักการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management and Development)**. กรุงเทพฯ: ดร.เพชร.
- โชติ บดีรัฐ. (2558). **เทคนิคการบริหาร (Administration Techniques)**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุณเจริญ. (2556). วิถีปฏิบัติและทางออกในการบริหารและจัดการการศึกษา. **วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์**, 8(1), 96–107. สืบค้นจาก <http://gradjournal.bru.ac.th>.
- ธีรภัทร กุโลภาส. (2556). **ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมีการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและยึดมั่นผูกพันกับครูเป็นตัวอย่าง ส่งผ่านและขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ**. วิทยานิพนธ์ คศ.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ธีรภัทร กุโลภาส. (2560). **ภาวะผู้นำที่แท้จริง: ความเป็นมาและประเด็นวิจัยในบริบทการศึกษาไทย**. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา**, 9(2), 1–15.
- ธีรบุญญ์ ไพโรจน์อังสุธร. (2559). **ภาวะผู้นำที่จริงแท้: AUTHENTIC LEADERSHIP**. สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2559, จาก <http://www.runwisdom.com/2016/03/authentic-leadership.html>

- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์ (1991).
- นิรันดร์ เนตรภักดี. (2555). **โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำอย่างแท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). **การวิจัยเบื้องต้น** (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี บุญก่อ. (2553). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. **วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**, 7, หน้า 1-14.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). **การพัฒนาแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย**. วิทยานิพนธ์ ค.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- บุญอยู่ ขอพรประเสริฐ. (2554). **แนวทางการพัฒนามาตรฐานความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ**. สืบค้นเมื่อ 10 ธันวาคม 2561, จาก <http://www.exat.co.th/contents/filemanager/info/26%20Transparency%20management.pdf>.
- บุษยา วีรกุล. (2558). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2537). **ผู้นำพันธุ์แท้ (Authentic Leader) ชุด มุขบริหารสู่การเป็นผู้นำเล่ม 2**. กรุงเทพฯ: แสงดาว.
- ประคอง รัตมีแก้ว. (2551). **คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ประภาพรพรณ รักเลี้ยง. (ม.ป.ป). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา**. พิษณุโลก: ม.ป.พ.
- ปิลันธนา แป้นปลื้ม. (2560). **อิทธิพลของความยุติธรรมในองค์การต่อผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ผ่านการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การ**. สืบค้นเมื่อ 8 มีนาคม 2562, จาก http://e-jodil.stou.ac.th/filejodil/14_4_535.pdf
- ปิยะสกล สกลสัตยาทร (2557). **ผู้นำที่สร้างความเปลี่ยนแปลง [ศักดิ์สินี เอมะศิริ, ผู้สัมภาษณ์]**. **ผู้นำแห่งอนาคต: คุณธรรมการนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงภายใน**, 179-189.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงคาร. (2557). **การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่แท้จริง**. **สำนักบริการวิชาการ สมาคมนักเรียนเก่าเทพศิรินทร์**. สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2559, จาก http://www.hrtraining.co.th/article_detail.php?id=202

- มณฑลพิษณุโลก ภัคดีชน. (2556). **การพัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบดุลยภาพ (BSC) สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.
- เมาริก, จอห์น แวน. (2547). **คัมภีร์การพัฒนาภาวะผู้นำ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). (ยุวดี รักไทย และสุภาวดี วิทยะประพันธ์, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท. (ต้นฉบับภาษาอังกฤษ พิมพ์ ค.ศ. 2001).
- รพีพรรณ เอกสุภาพันธุ์. (2552). **การพัฒนายุทธศาสตร์การเสริมสร้างจรรยาบรรณวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ค.ด., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ (Leadership)**. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- รัชฎาพร พิมพ์ชัย. (2556). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ค.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2552). **วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนา กาญจนพันธ์. (2552). **จริยธรรมสำหรับผู้บริหาร**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พงกะพรรณ ตะกลมทอง. (2553). **รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารระดับกลาง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, อุดรธานี.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ (Leadership and Motivation)**. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พสุ เดชะรินทร์. (2555). **ผู้นำที่เป็น ของแท้ หรือ จอมปลอม**. สืบค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2559, จาก <http://library.acc.chula.ac.th/PageController.php?page=FindInformation/ArticleACC/2555/Pasu/BangkokBiznews/B0409121>
- พระพรหมคุณาภรณ์. (2557). **จะพัฒนาคนได้อย่างไร?**. นครปฐม: มูลนิธิพุทธธรรม วัตถุประสงค์กวัน.
- พระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ.2562. (16 เมษายน 2562). **ราชกิจจานุเบกษา**. 136(50 ก). หน้า 1-10.

- พัชรา วาณิชวดีน. (2560). **การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา (Leadership Development: Theories, Best Practices and Case Study)**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิพัฒน์ นนทนาธรณ์. (2558). **ภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการ: LIFE Model Operational Leadership: LIFE Model**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เพลินใจ พฤษชาติรัตน์. (2549). **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ค.ศ., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2553). **ทักษะการเป็นผู้นำ (LEADING PEOPLE)**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วรรณวิภา ไตลังคะ (2555). การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา: ข้อจำกัดและปัจจัยแห่งความสำเร็จ. **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี**, 4 (2), 210-231.
- วันทนา เนาว์วัน. (2557). **การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากร โรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม 3**. วิทยานิพนธ์ พศ.ศ., มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, พระนครศรีอยุธยา.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2553). การวิจัยพัฒนารูปแบบ. **วารสารวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร**, 2 (4), 2-14.
- วิทยากร เชียงกุล. (2547). **คู่มือพัฒนาตนเองและพัฒนาภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2553). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2547). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- สมหมาย อ่ำดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม**, 7(1). 1-7.
- สมบูรณ์ ศิริสรหรือรัฐ. (2547). **การพัฒนาแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนดี**. วิทยานิพนธ์ ค.ศ., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- สมาน อัครภูมิ. (2561). ทบทวนแนวคิดและวิธีวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ (Revision of Concepts and Research Methodology on Models and Model Development). **วารสารการบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต**, 18(1), 1-13.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2553). **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). **คู่มือ**

การปฏิบัติงานข้าราชการครู. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). **แผนการศึกษาแห่งชาติ**

ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559): ฉบับสรุป. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ**

พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2561). **สมรรถนะการศึกษาไทย**

ในเวทีสากล ปี 2561 (IMD 2018). กรุงเทพฯ: 21 เซ็นจูรี่.

สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2556). **แผนพัฒนา**

การจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์

และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุม

สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สุกัญญา แซ่ม้อย. (2561). **การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุธาสิณี แสงมุกดา. (2554). **การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร**

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ศศ.ศ., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2553). **ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ.** สืบค้นเมื่อ

16 ตุลาคม 2559, จาก http://www.supatta.haysamy.com/leader_pro.html

สุภาพ ลิกขาพันธ์. (2557). **โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ**

ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในภาคใต้: การทดสอบปฏิสัมพันธ์และ

การทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแปรเพศ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ศ.,

มหาวิทยาลัยทักษิณ, สงขลา.

สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ.** กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ:

ปัญญาชน

สุนทรพจน์ ดำรงค์พานิช. (2555). **โปรแกรม Mplus กับการวิเคราะห์ข้อมูลทางพฤติกรรม**

ศาสตร์และสังคมศาสตร์. มหาสารคาม: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

- อาคม วัดโสง. (2547). **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อิทธิภัทร์ ภัทรเมฆานนท์. (2557). การได้ซ กับภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของตนที่แท้จริง ในศตวรรษที่ 21 [ศักดิ์สินี เอมะศิริ, ผู้สัมภาษณ์]. **ผู้นำแห่งอนาคต: คุณธรรมการนำร่วมและการเปลี่ยนแปลงภายใน**, 45–61.
- อุษา ชูชาติ และลัดดา อินทร์พิมพ์. (2558). บทวิเคราะห์: มุมมองด้านการศึกษาของนายกรัฐมนตรี (ประยุทธ์ จันทร์โอชา). **วารสารวิจัยการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา**, 3(6), 16.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์, ปันรศ มาลากุล ณ อยุธยา และสุกัญญา ทองนาค. (2553). **การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Avolio, B. J. and Luthans, F. (2003). Authentic leadership development. In Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds.), **Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline** (pp. 241–258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Avolio, B. and Gardner, W.L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. **The Leadership Quarterly**, 16, 315–338.
- Avolio, B. and Luthans, F. (2006). **High impact leader Moments Matter in Authentic Leadership Development**. New York: McGraw-Hill.
- Baughman, J. L. (1974). **Beyond Positive Thinking: The Greatest Secret Ever Told**. New York: Harper and Row.
- DuBrin, A. J. (2007). **Leadership Research Findings, Practice, and Skills** (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Eisner, E. (1976). Education Connoisseurship and Criticism, Their Form and Function in Education Evaluation. **Journal of Aesthetic Education**, 39(2), 192–193.
- Gardner, W. L., Avolio B., Luthans F., May, D. and Walumbwa, F. (2005). Can you See the Real me? A self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. **The Leadership Quarterly**, 16, 343–372.

- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. and Dickens M.P. (2011). Authentic Leadership: A review of the literature and research agenda. **The Leadership Quarterly**, 22, 1120–1145.
- 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.
- Keeves, P. J. (1988). **Model and Model Building Education Research Methodology and Measurement: An International Handbook**. Oxford: Pergamon Press.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self–Esteem. **Psychological Inquiry**, 14(1), 1–26.
- Klenke, K. (2007). Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. **International Journal of Leadership Studies**, 3(1), 68–97.
- Ilies, R., Morgeson, F. and Nahrgang, J. (2005). Authentic Leadership and Eudaemonic well–being: Understanding Leader–Follower Outcomes. **The Leadership Quarterly**, 16, 373–394.
- Northouse, P. G. (2010). **Leadership Theory and Practice** (5th ed.). California: sage.
- Papa, R. (2011). **Technology Leadership for School Improvement**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Roche, M. (2010). Learning Authentic Leadership In New Zealand: A Learner–Centred Methodology and Development. **American Journal of Business Education**, 3, 71–79.
- Seligman, M. E. P. (2002). **Authentic Happiness**. New York: Free Press.
- Shamir, B. and 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.

- Toor, S. and Ofori, G. (2008). Leadership for the Future Construction Industry: Agenda for Authentic Leadership. **International Journal of Project Management**, 26, 620–630.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. and Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory–Based Measure. **Journal of Management**, 34(1), 89–126.
- White, J. (2007). **Exploring Psychological Effects of Entertainment Media**. Master Thesis, M.Sc., Saint Mary's University, U.S.A.
- Wong, C. A. (2008) **The Role of Authentic Leadership in Nursing and Healthcare**. Doctoral Dissertation Ph.D., University of Alberta, Canada.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: An Introductory Analysis, Third edition**. New York: Harper and Row Publication.
- Yukl. (2010). **Leadership in Organization** (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา
UNIVERSITY OF PHAYAO

ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทียมจันทร์ พานิชย์ผลินไชย
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
หมายเลขโทรศัพท์ 055-962406
E-Mail: teamjanp@nu.ac.th
2. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี
ตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
สถานที่ทำงาน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
หมายเลขโทรศัพท์ 055-962446
E-mail: Jwannasri@hotmail.com
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธิดาวัลย์ อุ๋นกอง
ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
หมายเลขโทรศัพท์ 054-466666
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ อมรรัตน์ วัฒนาร
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาหลักสูตรและการสอน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
หมายเลขโทรศัพท์ 054-466666

5. ดร.ยุพธนา คงแหลม

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านทุ่งแต

สถานที่ทำงาน โรงเรียนบ้านทุ่งแต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2
รหัสไปรษณีย์ 56140

หมายเลขโทรศัพท์ 054-079267



ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสัมภาษณ์การวิจัย

เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

คำชี้แจงในการตอบแบบสัมภาษณ์

1. แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 สัมภาษณ์เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 3 สัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 4 สัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของท่าน ขอให้ท่านได้โปรดกรุณาตอบแบบสัมภาษณ์ให้ครบและตรงกับสภาพความเป็นจริงทุกข้อ เพื่อผลการวิจัยครั้งนี้จะได้มีความสมบูรณ์และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย กฤติมา มะโนพรหม

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยพะเยา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลโดยทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

2. สถานที่สัมภาษณ์

.....

.....

3. วัน เวลา ที่ทำการสัมภาษณ์

.....

.....

ส่วนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) อย่างไร

นิยามของความตระหนักรู้ในตนเอง คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่มีสติ รู้เท่าทันความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเองมีการรับรู้และเข้าใจ จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ยอมรับตนเอง ประเมินตนเองได้ถูกต้องตามความเป็นจริง แยกแยะ ผลดีผลเสียในการปฏิบัติงาน มั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตนเอง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้แก่

กรณีศึกษา (Case Study) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยนำสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหรือจำลองขึ้นมาเขียนเป็นกรณีศึกษา อาจใช้วิดีโอเทปหรือออดิโอเทปสร้างเหตุการณ์เหมือนจริง เพื่อใช้เป็นกรณีตัวอย่างให้ผู้นำได้ศึกษาข้อมูลเตรียมไว้ให้เพื่อตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลนั้น ๆ หากผู้นำได้พบเจอเหตุการณ์แบบนั้นจริงในหน่วยงานก็จะทราบสภาพแท้จริงสามารถวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่เกิดขึ้นในสถานการณ์นั้น ๆ และนำเสนอความคิดเป็นการแก้ปัญหา

การพัฒนาด้วยตนเอง (Self-Development) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลด้วยตนเอง ซึ่งมีวิธีต่าง ๆ เช่น การอ่านคู่มือที่ใช้ฝึกอบรม การศึกษาธุรกิจจากวิดีโอเทป การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการเรียนรู้/ช่วยสอน การอ่านจากหนังสือ การใช้บทเรียนโปรแกรมการเรียนรู้แบบออนไลน์ และการเรียนรู้ผ่านสื่อต่าง ๆ (Media)

การจำลองสถานการณ์ (Simulations) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการจำลองสถานการณ์ เพื่อฝึกทักษะภาวะผู้นำที่กำหนดไว้ล่วงหน้าว่าต้องการให้เรียนรู้อะไร โดยลดความเสี่ยงต่ออันตรายหรือความเสียหายที่เกิดขึ้น

การบรรยาย (Lecture) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งให้ความรู้ทางทฤษฎีหลักการ แนวคิด และแนวปฏิบัติที่ดีที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้วโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องที่บรรยายในลักษณะผู้สอนเป็นศูนย์กลาง โดยอาจไม่ได้มุ่งเน้นที่การเสริมสร้างทักษะของการเป็นผู้นำผ่านการลงมือปฏิบัติจริงมากนักแต่มุ่งเน้นการพูด การเล่าเรื่องหรือการอธิบายให้ความรู้จำเป็นที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำ

การฝึกงาน (Job Training) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกปฏิบัติงานตามสถาบันหรือองค์กรต่าง ๆ เพื่อเรียนรู้ จากการทำงานจริงภายใต้การแนะนำของผู้ร่วมงานในองค์กร

การสัมมนา (Seminar) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำโดยให้ผู้นำช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา หรือเสนอแนวทางการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด

การฝึกอบรม (Training) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำโดยกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้บริหารเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถที่จำเป็น ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน

การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหาต่าง ๆ โดยปล่อยให้คิดแบบเสรี หลากหลาย ระดมความคิดของแต่ละคนให้ได้มากที่สุดแล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสม

การศึกษา (Education) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการให้ความรู้ความเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะสามารถช่วยผู้นำในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนขององค์การเผชิญอยู่ได้ ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับการบริหารเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสนับสนุนการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้นำให้มีคุณภาพมากขึ้น

การศึกษาดูงาน หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยการไปเรียนรู้เกี่ยวกับงานนอกสถานที่ เพื่อให้ทราบว่าสภาพการทำงานจริงมีลักษณะอย่างไร ให้ผู้เรียนมีโอกาสเผชิญกับบุคคล สถานที่ และสิ่งของต่าง ๆ ด้วยตนเอง การศึกษาดู ประกอบด้วย การดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม

การสอนงาน (Coaching) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำโดยกระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการเสริมสร้างองค์ความรู้ ผักผ่อนทักษะ การแนะนำ การช่วยเหลือ และการให้คำปรึกษาจากผู้สอนงาน

การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการแสดงบทบาทตามสถานการณ์ ความสำเร็จของวิธีนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการเล่นบทบาทอย่างสมจริง การอวดดีดีโอสามารถช่วยทบทวนและประเมินผลการแสดงเพื่อปรับปรุงความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำได้

การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้ผู้นำได้หมุนเวียนเปลี่ยนการทำงานไปส่วนต่างๆ เพื่อเรียนรู้งานใหม่ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อนและได้มองเห็นการทำงานจากมุมมองแตกต่างในระยะเวลาสั้นพอที่จะเรียนรู้งานนั้น ๆ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำและเพิ่มขีดความสามารถ

การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำโดยมีพี่เลี้ยงที่ประสบการณ์มากกว่ามาทำหน้าที่สนับสนุนหน้าที่การงาน สนับสนุนทางด้านจิตใจ และการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้นำที่มีประสบการณ์น้อยกว่า โดยให้ผู้นำมาสังเกตและเรียนรู้จากผู้นำมืออาชีพที่มีประสบการณ์อย่างไม่เป็นทางการเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ทำงาน

เกมการบริหาร (Management Game) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพจริง เพื่อให้ผู้นำได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ ผู้นำจะมีโอกาสฝึกวิวินิจฉัย และคัดเลือกแนวทางการแก้ปัญหาที่เหมาะสม

คู่มือแนะนำการทำงาน เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำโดยจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้แก่ผู้นำ เพราะคู่มือจะทำให้ผู้นำได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวต่างๆ ของการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทันกับสถานการณ์

กิจกรรมการพัฒนาจิต เป็นการฝึกปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ และควมมีพลังของจิตใจ ให้มีความสงบ เยือกเย็น เช่น การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การเดินจงกรม การสวดมนต์ สุนทรียสนทนา การเขียนบันทึกประจำวัน เพื่อให้จิตใจเหมาะแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการและปัญหาในการทำงาน และการดำเนินชีวิต

การเรียนรู้จากประสบการณ์ชีวิต ((Experiential Learning) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการฝึกผ่านประสบการณ์จริงในสถานการณ์และบริบทที่แตกต่างกัน ซึ่งประสบการณ์ของการเรียนรู้มาจากระดับความท้าทายของงาน ความหลากหลายของงานที่ได้รับมอบหมาย

การเรียนรู้ภาวะผู้นำผ่านสื่อต่าง ๆ (Media) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำในกระบวนการเรียนรู้ผ่านต้นแบบ โดยการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือไม่ใช่สื่ออิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ในรูปแบบของหนังสือ บทความ หรือวิดีโอที่ได้รับความนิยม เพื่อเรียนรู้วิธีการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ดีและไม่ดีจากผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และประสบความสำเร็จ

การเรียนรู้แบบออนไลน์ (E-learning) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และเข้าถึงองค์ความรู้ทางด้านวิชาการ รวมทั้งข้อมูลที่ต้องการของผู้นำ

การมอบหมายงาน (Job Assignments) หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำโดยมอบหมายงานต่าง ๆ ให้กับผู้นำ เพื่อที่ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการกระตุ้นการเรียนรู้ในงานให้เกิดเร็วขึ้น

แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป
 ตอนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
3. เพื่อให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ ขอความกรุณาโปรดตอบคำถามทุกข้อในแต่ละตอนตามความเป็นจริง ในความคิดเห็นของท่าน ซึ่งจะไม่มีผลต่อหน้าที่การงานใด ๆ ของท่านทั้งสิ้น
4. ข้อมูลจากการวิจัยนี้จะถูกเก็บเป็นความลับและไม่เผยแพร่ นอกจากจะใช้ข้อมูลเพื่อการวิจัยและการศึกษาเท่านั้น
5. ถ้าหากท่านมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อให้แบบสอบถามมีความชัดเจนมากขึ้น กรุณาใส่ข้อเสนอแนะลงในแบบสอบถาม
6. กรุณาตอบแบบสอบถามและส่งกลับคืนผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้แนบซองเปล่า พร้อมเจ้าหน้าที่ซองมากับแบบสอบถามฉบับนี้แล้ว
7. หากท่านไม่สะดวกส่งแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์ ท่านสามารถตอบแบบสอบถามทางออนไลน์ โดยการสแกน QR Code ที่แนบมานี้



ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตระหนักดีว่าท่านมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมาก แต่เพื่อให้ผลการวิจัยนี้ เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้มา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย กฤติมา มะโนพรหม

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

เบอร์โทรศัพท์ 091-8597884

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

1. สังกัด

- 1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
- 2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. เพศ

- 1) ชาย
- 2) หญิง

3. อายุ

- 1) น้อยกว่า 35 ปี
- 2) 35-44 ปี
- 3) 45-54 ปี
- 4) 55-60 ปี

4. ระดับการศึกษา

- 1) ปริญญาตรี
- 2) ปริญญาโท
- 3) ปริญญาเอก

5. ประสบการณ์การเป็นผู้บริหารสถานศึกษา

- 1) น้อยกว่า 5 ปี
- 2) 5-9 ปี
- 3) 10-14 ปี
- 4) 15 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของท่านใน 5 ระดับ ตามเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นมาก

3 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อย

1 หมายถึง มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ข้อที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)						
1	ท่านสามารถวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของตนเองได้					
2	ท่านสามารถระบุจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง					
3	ท่านยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้					
4	ท่านสามารถประเมินตนเองได้ถูกต้องตามสถานการณ์ความเป็นจริง					
5	ท่านมีสติ สามารถรู้เท่าทันความคิดและความรู้สึกของตนเอง					
6	ท่านสามารถสะท้อนคิดเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนเอง					
7	ท่านมีความมั่นใจในความรู้ และความสามารถของตนเอง					
8	ท่านสามารถรู้เท่าทันอารมณ์และควบคุมอารมณ์ได้					
9	ท่านเห็นคุณค่าในความสามารถของตนเอง					

ข้อที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านความยุติธรรม (Justice)						
10	ท่านมีการสำรวจข้อมูล ความคิดเห็นของบุคลากร และนำความคิดเห็นนั้นไปประกอบการตัดสินใจในการทำงาน					
11	ท่านมีการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการทำงาน					
12	ท่านใช้แหล่งข้อมูลที่หลากหลายประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน					
13	ท่านมีความกล้าและยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนเอง					
14	ท่านไม่มีความอคติ ลำเอียง เข้าข้างบุคลากรฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เมื่อต้องเลือกหรือตัดสินใจ					
15	ท่านสามารถปฏิบัติตน และปฏิบัติงานกับบุคลากรอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่บิดเบือนข้อมูลที่เป็นจริง					
16	ท่านมีการตัดสินใจผลการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา และแจ้งให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้					
17	ท่านสามารถตัดสินใจกระทำการหรือปฏิบัติงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริงและความเป็นไปได้					
ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral Perspective)						
18	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้					
19	ท่านมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษา					
20	ท่านสามารถเผชิญหน้ากับความกลัวและความเสี่ยงได้					
21	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรม					
22	ท่านมีความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรมในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
23	ท่านมีความอดทน อดกลั้นกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน					
24	ท่านมีความเอาใจใส่ ชื่นชมผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
25	ท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านการครองตน ครองคน และครองงาน					
26	ท่านทำการศึกษาค้นคว้า วิจัย และนำผลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่อง					
ด้านความโปร่งใส (Transparency)						
27	ท่านมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์กรและนอกองค์กร					
28	ท่านมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการทำงานร่วมกับบุคลากรในองค์กร					
29	ท่านมีการประชุม ชี้แจง แนวทางในการดำเนินงาน อย่างเปิดเผย					
30	ท่านมีความจริงใจในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร					
31	ท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงาน					
32	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร และบุคคลที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการทำงาน					
33	ท่านมีข้อมูลและพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ					
34	ท่านสามารถที่จะเปิดเผยบุคลิกลักษณะ ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเองต่อบุคลากรในองค์กร					

ข้อที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการมองโลกเชิงบวก (Positive Thinking)						
35	ท่านมีมุมมองของการมองโลกในแง่ดี					
36	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรและการปฏิบัติงาน					
37	ท่านมีเจตคติที่ดีต่อบุคลากรและการปฏิบัติงาน					
38	ท่านมีความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น เพื่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้					
39	ท่านรู้จักผ่อนสั้นผ่อนยาว มีความอ่อนนุ่มช่วยในการปฏิบัติงาน					
40	ท่านสามารถเปลี่ยนแปลงแผนการปฏิบัติงานยามเกิดเหตุการณ์คับขันของบุคลากรในองค์กรได้					
41	ท่านดูแลเอาใจใส่บุคลากรในองค์กรและผู้อื่น					
42	ท่านมีโอกาสที่จะช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ					
43	ท่านให้ความรักและเมตตาต่อผู้ร่วมงาน					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*****ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง*****

แบบประเมินสำหรับผู้เชี่ยวชาญ



แบบประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำ
ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้
 - 1.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและแนวทางในการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 1.3 เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. แบบประเมินฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. แบบประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้
 - 3.1 ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย
 - 3.1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.1.2 แนวทางและกระบวนการในการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.1.3 ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.2 ส่วนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาและลงความเห็นในรายการประเมินเกี่ยวกับความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน พร้อมให้ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปรับปรุงต่อไป โดยกำหนดเกณฑ์ระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับความคิดเห็น 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

ระดับความคิดเห็น 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

ระดับความคิดเห็น 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

ระดับความคิดเห็น 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

ระดับความคิดเห็น 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาและลงความเห็นในแบบประเมินฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

กฤติมา มะโนพรหม

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

เบอร์โทรศัพท์ 091-8597884

ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
1.	องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน						
	1.1 ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง						
	1.2 ด้านความยุติธรรม						
	1.3 ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม						
	1.4 ด้านความโปร่งใส						
	1.5 ด้านการมองโลกในเชิงบวก						
2.	แนวทางและกระบวนการในการ พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน						
	2.1 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน						
	2.1.1 แนวทางที่ 1 การพัฒนา ด้วยตนเอง						
	2.1.2 แนวทางที่ 2 การปฏิบัติ ให้เห็นเป็นแบบอย่าง						
	2.1.3 แนวทางที่ 3 กรณีศึกษา						

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ					ข้อเสนอแนะ
		5	4	3	2	1	
	2.1.4 แนวทางที่ 4 การฝึกอบรม						
	2.1.5 แนวทางที่ 5 การสอนงาน						
	2.2 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน ตามกระบวนการ PIER ซึ่งประกอบไปด้วย Planning Implement Evaluation Reflection						
3.	ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนา ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน						
	3.1 การมีหลักสูตรในการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน						
	3.2 การกำกับติดตามและประเมินผล การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ						
	3.3 การสร้างเครือข่ายการพัฒนา ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน						
	3.4 การขัดเกลาทางสังคม						
	3.5 การยอมรับของคนในสังคม						
	3.6 การศึกษาตัวแบบทั้งในอุดมคติ และในชีวิตจริง						



**แบบประเมินความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ
การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้จัดทำขึ้น เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ แบบประเมินแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน
 - ตอนที่ 2 ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
3. กรุณาตอบแบบประเมินหรือส่งแบบประเมินกลับคืนผู้วิจัย โดยผู้วิจัยได้แนบซองเปล่าพร้อมเจ้าหน้าที่ของมากับแบบประเมินฉบับนี้แล้ว
4. ในการตอบแบบประเมินฉบับนี้ ขอความกรุณาตอบตามความเป็นจริงและตรงกับความความคิดเห็นของท่าน คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่านเอง แต่จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

ขอขอบคุณ

กฤติมา มะโนพรหม

นิสิตปริญญาเอก มหาวิทยาลัยพะเยา

เบอร์โทรศัพท์ 091-8597884

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบประเมิน

1. ตำแหน่ง

- ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
- ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2. วิทยฐานะ

- ชำนาญการพิเศษ
- เชี่ยวชาญ
- เชี่ยวชาญพิเศษ

3. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก

4. รางวัลที่ท่านภาคภูมิใจ (ขอความกรุณาท่านระบุรางวัลที่ท่านภาคภูมิใจอย่างน้อย 3 รางวัล)

- 4.1.....
- 4.2.....
- 4.3.....
- 4.4.....
- 4.5.....
- 4.6.....
- 4.7.....
- 4.8.....
- 4.9.....
- 4.10.....

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นที่มีต่อความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

1. ประเด็นพิจารณาการตอบแบบประเมิน 2 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นที่ 1 ความเป็นไปได้ของการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ หมายถึง สอบถามความเป็นไปได้อารมณ์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้มากน้อยเพียงใด

ประเด็นที่ 2 ความเป็นประโยชน์ของการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปใช้ หมายถึง สอบถามความเป็นประโยชน์ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้มากน้อยเพียงใด

ความหมายของระดับความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5 หมายถึง ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. ในการสอบถามครั้งนี้เป็นการพิจารณาแสดงความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ท่านแสดงความคิดเห็นโดยพิจารณาจากข้อมูลที่ให้ในแต่ละด้าน ประกอบการตอบแบบประเมิน

ภาคผนวก ค จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลการสอบถาม

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 430 คน

1. ประชากร

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วยโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต จำนวนโรงเรียนในสังกัด จำนวน 27,709 โรงเรียน ประกอบไปด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 27,709 คน และโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต จำนวนโรงเรียนในสังกัด 2,358 โรงเรียน ประกอบไปด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 2,358 คน รวมจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 30,067 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งหมด 30,067 คน โดยผู้วิจัยได้จำแนกโรงเรียนตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1. โรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 120 คน มีจำนวนทั้งหมด 14,943 โรงเรียน มีประชากรจำนวน 14,943 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 14,943 คน จำแนกตามรายการดังต่อไปนี้

1.1 ภาคเหนือ	จำนวน	3,736 คน
1.2 ภาคกลาง	จำนวน	822 คน
1.3 ภาคตะวันออก	จำนวน	651 คน
1.4 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน	7,076 คน
1.5 ภาคตะวันตก	จำนวน	960 คน
1.6 ภาคใต้	จำนวน	1,698 คน

2. โรงเรียนขนาดกลาง ได้แก่ โรงเรียนที่มีนักเรียนระหว่าง 120–600 คน มีจำนวนทั้งหมด 11,887 โรงเรียน มีประชากรจำนวน 11,887 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 11,887 คน จำแนกตามรายการดังต่อไปนี้

2.1 ภาคเหนือ	จำนวน	2,150 คน
2.2 ภาคกลาง	จำนวน	806 คน
2.3 ภาคตะวันออก	จำนวน	929 คน

2.4 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน	5,027 คน
2.5 ภาคตะวันตก	จำนวน	931 คน
2.6 ภาคใต้	จำนวน	2,044 คน

3. โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ ได้แก่ โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 601 คนขึ้นไป มีจำนวนทั้งหมด 879 โรงเรียน มีประชากรจำนวน 879 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 879 คน จำแนกตามรายภาค ดังนี้

3.1 ภาคเหนือ	จำนวน	154 คน
3.2 ภาคกลาง	จำนวน	149 คน
3.3 ภาคตะวันออก	จำนวน	113 คน
3.4 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน	225 คน
3.5 ภาคตะวันตก	จำนวน	96 คน
3.6 ภาคใต้	จำนวน	142 คน

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

1. โรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน มีจำนวนทั้งหมด 1,111 โรงเรียน มีประชากรจำนวน 1,111 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1,111 คน จำแนกตามรายภาคได้ดังนี้

1.1 ภาคเหนือ	จำนวน	235 คน
1.2 ภาคกลาง	จำนวน	67 คน
1.3 ภาคตะวันออก	จำนวน	70 คน
1.4 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน	502 คน
1.5 ภาคตะวันตก	จำนวน	66 คน
1.6 ภาคใต้	จำนวน	171 คน

2. โรงเรียนขนาดกลาง ได้แก่ โรงเรียนที่มีนักเรียนระหว่าง 500-1,499 คน มีจำนวนทั้งหมด 734 โรงเรียน มีประชากรจำนวน 734 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 734 คน จำแนกตามรายภาคได้ดังนี้

2.1 ภาคเหนือ	จำนวน	154 คน
2.2 ภาคกลาง	จำนวน	75 คน
2.3 ภาคตะวันออก	จำนวน	56 คน
2.4 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน	280 คน

2.5 ภาคตะวันตก จำนวน 65 คน

2.6 ภาคใต้ จำนวน 104 คน

3. โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ ได้แก่ โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป มีจำนวนทั้งหมด 513 โรงเรียน มีประชากรจำนวน 513 คน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 513 คน จำแนกตามรายภาคได้ดังนี้

3.1 ภาคเหนือ จำนวน 66 คน

3.2 ภาคกลาง จำนวน 131 คน

3.3 ภาคตะวันออก จำนวน 61 คน

3.4 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 151 คน

3.5 ภาคตะวันตก จำนวน 45 คน

3.6 ภาคใต้ จำนวน 59 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้สุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified sampling) เมื่อกำหนดความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% โดยใช้สูตรตามแนวทางของ Yamane (1973, p. 25) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 430 คน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ดังนี้

2.1 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2.1.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 214 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 214 คน จำแนกเป็นรายภาค ดังนี้

1) ภาคเหนือ จำนวน 56 คน

2) ภาคกลาง จำนวน 10 คน

3) ภาคตะวันออก จำนวน 9 คน

4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 102 คน

5) ภาคตะวันตก จำนวน 9 คน

6) ภาคใต้ จำนวน 26 คน

2.1.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 170 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 170 คน จำแนกเป็นรายภาค ดังนี้

1) ภาคเหนือ	จำนวน	34 คน
2) ภาคกลาง	จำนวน	12 คน
3) ภาคตะวันออก	จำนวน	11 คน
4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน	68 คน
5) ภาคตะวันตก	จำนวน	11 คน
6) ภาคใต้	จำนวน	34 คน

2.1.3 โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ จำนวน 13 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 13 คน จำแนกเป็นรายภาค ดังนี้

1) ภาคเหนือ	จำนวน	3 คน
2) ภาคกลาง	จำนวน	3 คน
3) ภาคตะวันออก	จำนวน	1 คน
4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน	1 คน
5) ภาคตะวันตก	จำนวน	1 คน
6) ภาคใต้	จำนวน	3 คน

2.2 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

2.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 16 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 16 คน จำแนกเป็นรายภาค ดังนี้

1) ภาคเหนือ	จำนวน	4 คน
2) ภาคกลาง	จำนวน	1 คน
3) ภาคตะวันออก	จำนวน	1 คน
4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน	6 คน
5) ภาคตะวันตก	จำนวน	1 คน
6) ภาคใต้	จำนวน	3 คน

2.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 10 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน จำแนกเป็นรายภาค ดังนี้

1) ภาคเหนือ	จำนวน	2 คน
2) ภาคกลาง	จำนวน	1 คน
3) ภาคตะวันออก	จำนวน	1 คน
4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	จำนวน	4 คน

5) ภาคตะวันตก จำนวน 1 คน

6) ภาคใต้ จำนวน 1 คน

2.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 7 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 7 คน จำแนกเป็นรายภาค ดังนี้

1) ภาคเหนือ จำนวน 1 คน

2) ภาคกลาง จำนวน 1 คน

3) ภาคตะวันออก จำนวน 1 คน

4) ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2 คน

5) ภาคตะวันตก จำนวน 1 คน

6) ภาคใต้ จำนวน 1 คน

ทั้งนี้ สามารถแสดงรายละเอียดของจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามตำแหน่งต่าง ๆ ดังตาราง 19 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างภาพรวมทั้งประเทศ ตาราง 20 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายภาค และตาราง 21 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายภาคและรายสังกัด

ตาราง 19 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างภาพรวมทั้งประเทศ

โรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	จำนวนประชากร			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง			รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง
		ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา	รวมจำนวนประชากร	ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา		
โรงเรียนขนาดเล็ก	16,054	14,943	1,111	16,054	214	16	230	
โรงเรียนขนาดกลาง	12,621	11,887	734	12,621	170	10	180	
โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ	1,392	879	513	1,392	13	7	20	
รวม	30,067	27,709	2,358	30,067	373	33	430	

ตาราง 20 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายภาค

โรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	จำนวนประชากร			รวมจำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง			รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง
		โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ		โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ	
ภาคเหนือ	6,495	3,971	2,304	220	6,495	60	36	4	100
ภาคกลาง	2,050	889	881	280	2,050	11	13	4	28
ภาคตะวันออก	1,880	721	985	174	1,880	10	12	3	25
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	13,261	7,578	5,307	376	13,261	108	72	5	185
ภาคตะวันตก	2,163	1,026	996	141	2,163	10	12	2	24
ภาคใต้	4,218	1,869	2,148	201	4,218	31	35	2	68
รวม	30,067	16,054	12,621	1,392	30,067	230	180	20	430

ตาราง 21 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายภาคและรายสังกัด

โรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา			รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา			รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง
		โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ		โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ	
ภาคเหนือ	100	56	34	3	103	4	2	1	7
ภาคกลาง	28	10	12	3	25	1	1	1	3
ภาคตะวันออก	25	9	11	2	22	1	1	1	3
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	185	102	68	3	173	6	4	2	12
ภาคตะวันตก	24	9	11	1	21	1	1	1	3
ภาคใต้	68	28	34	1	63	3	1	1	5
รวม	430	214	170	13	397	16	10	7	33

ภาคผนวก ง การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบและ
แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



ภาพ 17 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรรัตน์ วัฒนานคร สถานที่
สัมภาษณ์ มหาวิทยาลัยพะเยา วันศุกร์ที่ 24 สิงหาคม 2561 เวลา 11.00–12.30 น.



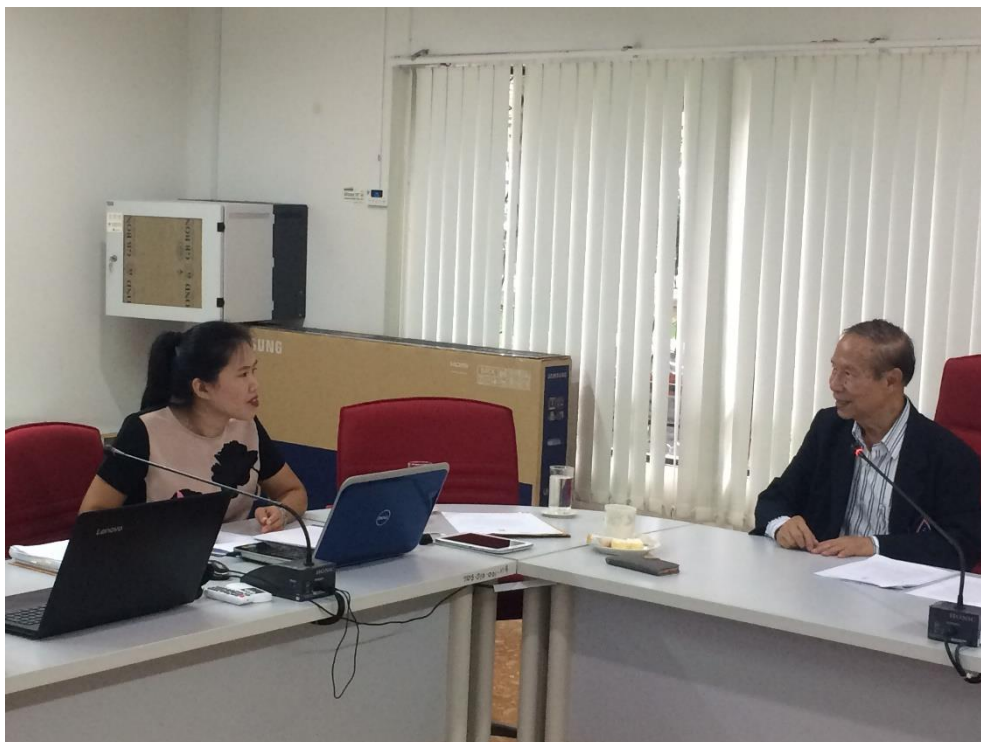
ภาพ 18 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ดร.อาจง ชุมสาย ณ อยุธยา สถานที่สัมภาษณ์
โรงเรียนสัตยาไส จังหวัดลพบุรี วันอาทิตย์ที่ 16 กันยายน 2561 เวลา 13.30-
14.30 น.





ภาพ 19 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ศาตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์ สถานที่สัมภาษณ์
มหาวิทยาลัยนเรศวร วันจันทร์ที่ 17 กันยายน 2561 เวลา 13.30–14.30 น.





ภาพ 20 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ศาตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ สถานที่สัมภาษณ์
ห้องประชุม วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา วันพฤหัสบดีที่ 11 ตุลาคม
2561 เวลา 15.30–16.50 น.





ภาพ 21 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี สถานที่สัมภาษณ์
ร้านพันแสงรุ่ง ไร่เชิญตะวัน วันจันทร์ที่ 15 ตุลาคม 2561 เวลา 14.00–15.15 น.



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	กฤติมา มะโนพรหม
วัน เดือน ปี เกิด	14 ตุลาคม 2520
สถานที่เกิด	82 หมู่ที่ 5 ตำบลแม่ใจ อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2547 ศษ.ม. (วิทยาศาสตร์ศึกษา), มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่
ที่อยู่ปัจจุบัน	82 หมู่ที่ 5 ตำบลแม่ใจ อำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา
ผลงานตีพิมพ์	กฤติมา มะโนพรหม. (มกราคม-มิถุนายน 2562). แนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสาร มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา, 7(1), 13-31. กฤติมา มะโนพรหม. (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์). รูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 31(1).

