Humanities, Social Sciences and arts
Volume 12 Number 5 September – October 2019
Veridian E-Journal, Silpakorn University
ISSN 1906 - 3431

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี

The Authentic Leadership Of School Executives Under The Office Of Secondary Educational Service Area 3, Nonthaburi Province

Received:	*April*	*3, 2019*
Revised:	*July*	*9, 2019*
Accepted:	*July*	*10, 2019*

สุนทร พริกจำรูญ (Soonthorn prikjumroon)*
อาจารี คูวัธนไพศาล (Archaree Khoovatanapaisal)**
ธีระดา ภิญโญ (Terada Pinyo)***

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี จำนวน 340 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบใช้หลักความน่าจะเป็นแบบแบ่งชั้นภูมิ โดยกำหนดชั้นภูมิเป็นขนาดของสถานศึกษา และผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษาจำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท 5 ระดับที่มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.982 และแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลและประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ลำดับแรก ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม รองลงมา ด้านความตระหนักในตนเอง ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และด้านการประมวลผลที่สมดุล ตามลำดับ 2) ข้าราชการครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักในตนเอง ด้านการประมวลผลที่สมดุล และด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยข้าราชการครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าข้าราชการครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดอื่นทุกขนาด และ 3) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารประกอบด้วย นโยบายการส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะการบริหารงาน และนโยบายการสร้างเสริมค่านิยมและ

* นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาภาวะผู้นำการบริหารและการจัดการศึกษา สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
Graduate student, Panyapiwat Institute of Management , stpjr2001@gmail.com, 089 449 8909
** ดร. ประจำคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
Dr., Faculty of Educationl, Panyapiwat Institute of Management
*** รศ. ประจำคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์
Associate Professor, Faculty of Education, Panyapiwat Institute of Management

จริยธรรมของผู้บริหาร การวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะด้านมุมมองเชิงจริยธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา

Abstract

This survey research aims to study 1) the level of the Authentic Leadership of school executives, 2) the comparison of the Authentic Leadership of school executives classified by school sizes and 3) the guideline on the development of the Authentic Leadership of school executives. The sample used in this research were 340 government teachers under the Office of the Secondary Educational Service Area 3, Nonthaburi Province collected through Stratified Random Sampling method specified by school sizes and 7 educational experts. The tools of this research were 5–points Likert scale questionnaire with reliability of 0.982 and the interview form. Data was analyzed and processed by statistical package program. Statistical processes used for data analysis were Mean, Standard Deviation, Analysis of Variance which specified the statistical significance value at 0.05 and Content Analysis.

The results of this research were found that 1) the overall and individual aspects of the Authentic Leadership of school executives were at high level, the highest one was internalized moral perspective followed by self-awareness, relational transparency and balanced processing respectively, 2) the government teachers in different school sizes had different opinions about the Authentic Leadership of school executives in overall aspects, and each aspects regarding self-awareness, balanced processing and relational transparency with the statistical significance value at 0.05 in which the government teachers who were in the large schools had opinions about the Authentic Leadership of school executives higher average than the government teachers who were in other school sizes and 3) the guideline on the development of the Authentic Leadership of school executives consisted of the policies on the encouragement of learning and management skills and on the enhancement of values and ethics of the executives. This research brought about the knowledge on characteristics of internalized moral perspective which was the key factor of the Authentic Leadership of school executives and would lead to the sustainable effective schools' development in the future.

Keywords: *Authentic Leadership*, School Executives, Secondary School

บทนำ

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่ง ด้วยสามารถเลือกเน้นสนใจสิ่งที่เป็นความสำคัญและเป็นค่านิยมของสถานศึกษา องค์กรจะดีได้นั้นผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีนโยบายการดำเนินงานที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งแสดงให้บุคลากรรับรู้ได้ด้วยการกระทำและคำพูด ทำให้ทุกคนเข้าใจตรงกันว่าอะไรคือเป้าหมายสำคัญและสิ่งที่ทุกคนต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายนั้น (Sergiovanni, 1990, p.23-27) ผู้นำที่จะนำพาทีมงานให้มุ่งมั่นทำงานจนประสบผลสำเร็จได้นั้นจะต้องเป็นผู้นำที่มีทั้งความเก่งและความดี เป็นผู้นำที่ครองใจทีมงานได้ ซึ่งผู้นำที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558)

แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้รับการศึกษาวิจัยในบริบทของการศึกษาและตีพิมพ์ลงในวารสารต่าง ๆ มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1983 ซึ่งงานวิจัยเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิผลขององค์กร ด้วยเน้นให้ผู้นำรู้จักตนเอง มีศีลธรรม บริหารงานอย่างโปร่งใส ทำให้ทีมงานเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา และปฏิบัติตามอย่างมุ่งมั่น เป็นหนึ่งเดียว ส่งผลให้องค์กรพัฒนา เติบโต และเกิดความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน (Yukl, 2010) เช่นงานวิจัยของ Jensen & Luthans (2006) ที่พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเชื่อมั่นในผู้บริหารและการอุทิศตัวต่อองค์กร Wang & Bird (2011) ที่ศึกษาวิจัยและยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษากับระดับความไว้วางใจและความยึดมั่นผูกพัน และ Srivastava, Dhar & Garavan (2016, p.321-344) ที่พบว่าอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความผูกพันด้านความรู้สึกของครู เป็นต้น

สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกของประเทศไทยในปัจจุบันอยู่ในสถานการณ์ที่เรียกว่า “VUCA World” คือมีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความสลับซับซ้อน และความกำกวม ได้ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนไทย การดำเนินงานขององค์การต่าง ๆ และสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทำให้มีอัตราการเกิดของประชากรลดลง ทัศนคติและความเชื่อของผู้ปกครองและนักเรียนที่มีต่อการจัดการศึกษาเปลี่ยนไป นักเรียนมาสมัครเข้าเรียนในสถานศึกษาที่มีอยู่แต่เดิมนั้นลดลง ส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ดังจะเห็นได้จากการที่สถานศึกษาเอกชนบางแห่งต้องปิดตัวลงไป และกำลังส่งผลกระทบต่อสถานศึกษาของรัฐในปัจจุบัน (มติชนสุดสัปดาห์, 2561) ทั้งนี้ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 3 จังหวัดนนทบุรี ที่แม้จะตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีประชากรอาศัยอยู่อย่างหนาแน่นก็ได้รับผลกระทบจากอัตราการเกิดที่ลดลง การมีคู่แข่งทางการศึกษาทั้งสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงในเขตกรุงเทพมหานครที่มีที่ตั้งติดกัน สถานศึกษาลักษณะเฉพาะพิเศษต่าง ๆ และสถานศึกษาเอกชนชั้นนำที่ตั้งอยู่รายล้อม ทำให้มีจำนวนนักเรียนมาสมัครเข้าเรียนลดลง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2561) ทั้งคุณภาพและปริมาณ ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณและการส่งเสริมคุณภาพทางวิชาการ ซึ่งหากไม่มีมาตรการและการบริหารงานของผู้นำที่ดีพอก็จะส่งผลถึงความน่าเชื่อถือของสถานศึกษาในระยะยาว จนอาจเกิดวิกฤตดังที่เกิดในสถานศึกษาเอกชน

ผู้บริหารสถานศึกษาที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จมักเป็นผู้นำที่สามารถสื่อสาร อธิบายความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุและผลเชิงคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าการบอกให้ครูปรับเปลี่ยนตามคำสั่ง มีการดูแลเอาใจใส่การทำงาน และปฏิบัติตามสิ่งที่เคยสัญญาไว้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่สอดคล้องกับแนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริงอย่างชัดเจน (Hallinger & Kantamara, 2001, p.393) ดังนั้นจากสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันที่ต้องการผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถสร้างศรัทธาทำให้ทีมงานปฏิบัติตามผู้นำอย่างมุ่งมั่น เป็นหนึ่งเดียว เพื่อความอยู่รอด และพัฒนาองค์กรให้เติบโตขึ้นนั้น ผู้บริหารการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี จึงควรส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดให้นำเอาคุณสมบัติของผู้นำที่แท้จริงไปใช้ในบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ทำให้มีความสามารถในการแข่งขัน และมีการเติบโตอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา
3. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี

สมมติฐานของการวิจัย

ข้าราชการครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี แตกต่างกัน

ทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นทฤษฎีทางภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในต้นศตวรรษที่ 21 มีจุดเน้นไปที่คำ 2 คำ คือ “แท้” และ “จริง” ซึ่งมีความหมายและสามารถใช้แทนคำว่า “ความจริงใจ” ได้ในบางกรณี โดยความจริงใจของบุคคลนั้นตัดสินจากการประพฤติตนของบุคคลนั้น ส่วน “ความจริงแท้” หมายถึง การเป็นเจ้าของประสบการณ์ ความคิด อารมณ์ ความต้องการ ความชื่นชอบ หรือความเชื่อของตนเอง (Northouse, 2010, p.217-218) อันเป็นที่มาของภาวะผู้นำที่แท้จริง โดย Harter (2002) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงคือ การที่บุคคลสามารถสะท้อนถึงวิถีชีวิตของตนเอง แสดงให้เห็นถึงความรู้สึกที่แท้จริง มีค่านิยมและความรับผิดชอบทางจริยธรรม ขณะที่ Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May (2004) กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงมีความน่าเชื่อถือ เป็นผู้ที่ตระหนักถึงคุณค่าของตนเองและผู้อื่น มีภูมิรู้ มีมารยาทดี เชื่อใจได้ ตรงไปตรงมา ทุ่มเทกับงาน มีทัศนคติที่ดีต่ออนาคต และเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมและจริยธรรม ดังนั้นเมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา จึงสามารถสรุปได้ว่าคือการที่ผู้บริหารสถานศึกษาเรียนรู้และเข้าใจตนเองและผู้อื่น มีภูมิรู้ มีค่านิยมที่ดีงาม ใช้ประสบการณ์ แรงจูงใจ ความมุ่งมั่น ความจริงใจของตนเองในการเป็นแบบอย่างในการดำเนิน

ชีวิตและการทำงาน ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา สร้างความร่วมมือ เกิดแรงบันดาลใจและทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้ตาม

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์ทั้งต่อบุคคล องค์กร และสังคม (Vrapca, 2015) สำหรับต่อบุคลนั้น เป็นการที่ผู้บริหารตระหนักถึงศักยภาพของตนเองและผู้ตาม มุ่งเน้นในการสร้างจุดแข็งของพวกเขา และเพิ่มประสิทธิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร ทำให้เขาเหล่านั้นรับรู้ถึงผลของความพยายามที่มีต่อองค์กร ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน การมีส่วนร่วมในงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย การกระทำของผู้นำที่แท้จริงทำให้เกิดภาวะความมีตัวตนของผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้พวกเขาพัฒนาได้อย่างเหมาะสม สำหรับองค์กรนั้น ด้วยจิตวิทยาองค์กรเชิงบวกของผู้นำที่แท้จริงทั้งความเชื่อมั่น ความหวัง การมองโลกในแง่ดี ความยืดหยุ่น และการที่ผู้นำให้ความสนใจและมีความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสุดหัวใจ มุ่งเน้นการพัฒนาให้สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ยอมรับในความผิดพลาด สร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจ จะช่วยสร้างคุณค่าร่วมในองค์กรให้เกิดขึ้น ส่งผลเชิงบวกต่อบุคคล ส่งต่อสู่สังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว ภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงมีแนวโน้มที่จะถูกนำมาขับเคลื่อนในการบริหารงานในโลกปัจจุบันที่มีสภาวะความไม่แน่นอน ข้อมูลข่าวสารที่ไม่อาจปิดกั้นได้ และการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ (Craig, 2017) ดังที่ สันติ บูรณะชาติ (2558) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้มีทักษะภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีความซื่อสัตย์ มั่นคงกับคุณค่าของตนเอง มีคุณธรรมจริยธรรม มีสติและมีความมั่นคงในการจัดการกับวิกฤตทั้งหลาย ต้องสร้างแรงบันดาลใจ ความรัก ความมั่นใจและความไว้วางใจให้กับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับสถานศึกษา ทำให้เกิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างจริงใจ เกิดวัฒนธรรมที่ดีงามขององค์กร เกิดการอุทิศตนและทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างความสำเร็จมาสู่สถานศึกษา

ผู้นำที่แท้จริงไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทฤษฎีทางภาวะผู้นำจนกระทั่งในยุค 1960 ที่มีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ นักวิชาการจึงได้มีการอภิปรายถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริงที่สะท้อนภาพของผู้นำและผู้ตามที่เป็นการทำหน้าที่อย่างรับผิดชอบ โดย Henderson & Hoy (1983) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความจริงแท้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อบรรยากาศในโรงเรียน และ Bennis (1989) ได้ทำการสำรวจองค์ประกอบบางอย่างของรูปแบบการเป็นผู้นำที่แท้จริง โดยตีพิมพ์บทความชื่อว่า *“On Becoming a Leader”* ที่กล่าวถึงปัญหาของการขาดภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยมักซ่อนความจริงเพื่อหลีกเลี่ยงการจัดการกับปัญหาและในปี ค.ศ. 2003 นักวิชาการ เช่น George ให้ความสนใจแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงอย่างจริงจังเมื่อองค์การขนาดใหญ่ในกลุ่มประเทศตะวันตกประสบปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารซึ่งสร้างความสูญเสียอย่างใหญ่หลวงต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า และพนักงานจำนวนหลายหมื่นคน จากนั้นได้มีนักวิชาการได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงอย่างต่อเนื่อง เช่น Northouse (2015, p.203-205) ได้แสดงให้เห็นว่ายังมีปัจจัยที่สำคัญอื่นที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำที่แท้จริง ได้แก่ ความสามารถทางจิตวิทยาเชิงบวก การให้เหตุผลเชิงจริยธรรม และเหตุการณ์สำคัญในชีวิต อย่างไรก็ตามต่างมีแนวคิดสอดคล้องกับนักวิชาการกลุ่มของ Walumbwa et al. (2008) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความตระหนักในตนเอง 2) ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 3) ด้านการประมวลผลที่สมดุล และ 4) ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ซึ่งได้พัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership Questionnaire: ALQ) ที่ได้รับการยอมรับและนำไปใช้ศึกษาวิจัยเป็นอย่าง

มาก แม้ในปัจจุบันจะมีนักวิชาการได้ออกแบบเครื่องมือใหม่ ๆ อย่างหลากหลายก็ตาม รวมถึงการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี ในครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านความตระหนักในตนเอง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจตนเองและผู้อื่น มีภูมิรู้ มีบุคลิกลักษณะเฉพาะ มีเป้าหมายและการตัดสินใจที่ชัดเจนในการทำงาน รวมทั้งรับฟังเสียงสะท้อน

2. ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีค่านิยมที่ดีงาม ที่เป็นแบบอย่างของการปฏิบัติตน มีคุณธรรมของความเป็นผู้นำ มุ่งมั่นในการทำงาน และไม่อยู่ภายใต้แรงกดดันของบุคคลใด

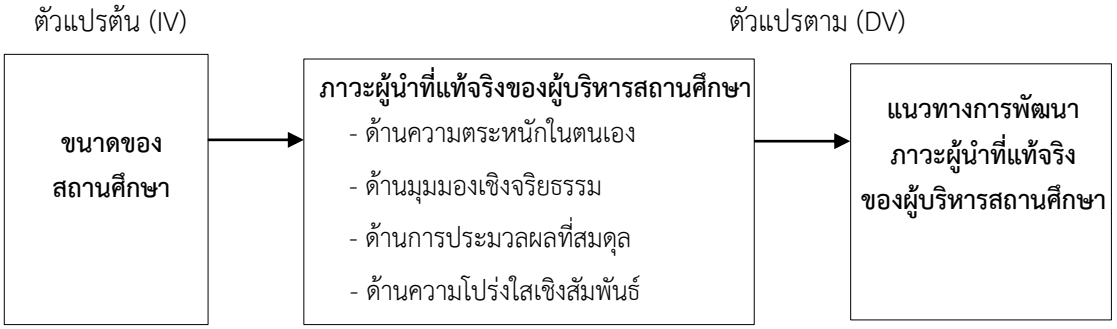
3. ด้านการประมวลผลที่สมดุล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถค้นหา เลือกใช้ และประเมินคุณค่าข้อมูลจากแหล่งสืบค้นและจากบุคคลกลุ่มต่าง ๆ อย่างรอบด้าน เพื่อการตัดสินใจดำเนินงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

4. ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงบุคลิกลักษณะที่แท้จริง ยอมรับความผิดพลาดของตนเอง ให้ความช่วยเหลือ ดูแล และยกย่องผู้อื่นอย่างจริงใจ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถพัฒนาได้ตลอดชีวิต ซึ่งหลังจากได้ทำการคัดสรรผู้บริหารมาอย่างถูกต้องแล้วนั้นต้องอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาศักยภาพและแรงจูงใจต่อการเป็นผู้นำที่แท้จริง ที่ต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ มีวัตุประสงค์ที่แท้จริงของตนเอง มีแรงบันดาลใจต่อเป้าหมาย มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ รู้ว่าตนเองกำลังทำอะไร และจะไปที่ไหน รวมถึงการมีบุคลิกภาพ คุณลักษณะ การแสดงออก ค่านิยมและจริยธรรมของการเป็นผู้นำ (Luthans & Youssef, 2004) โดย George, Sims, McLean & Mayer (2007) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริงพัฒนาด้วยการฝึกฝนเรียนรู้ใน 5 มิติ ได้แก่ 1) การเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของตนเอง 2) การมีค่านิยมและเห็นคุณค่าต่อสิ่งที่ถูกต้อง 3) การสร้างความสัมพันธ์ที่เชื่อถือได้กับผู้อื่น 4) การมีวินัยและปฏิบัติตามค่านิยมที่ดีงามของตนเอง 5) การมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติภารกิจของตน ทั้งนี้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงอาจใช้เทคนิควิธีการได้อย่างหลากหลาย อาทิ การเรียนรู้จากต้นแบบ การมีพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา การอบรมระยะสั้น และการฝึกอบรมผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น

กรอบแนวคิดของการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี ทั้ง 18 แห่ง จำนวน 1,701 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย สำหรับตอบแบบสอบถาม จำนวน 340 คน โดยคำนวณจากสูตรของ Yamane และสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดชั้นภูมิเป็นขนาดของสถานศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง จำนวน 44 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 71 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 225 คน และสำหรับตอบแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้บริหารเชี่ยวชาญทางการศึกษา จำนวน 7 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มี 2 ฉบับ ฉบับที่ 1 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น เรื่อง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี และฉบับที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี

ลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี

โดยตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) อยู่ระหว่าง 0.6 ถึง 1.0 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัค เท่ากับ 0.982

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี ทั้ง 18 แห่ง จำนวน 340 ชุด โดยได้รับแบบสอบถามคืนมาครบถ้วนสมบูรณ์ทุกชุด คิดเป็นร้อยละ 100

4. ผู้วิจัยวิเคราะห์คำนวณค่าทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ มีขั้นตอนดังนี้

4.1 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการแปลความหมายของค่าเฉลี่ยของคะแนน ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยใช้คะแนนเฉลี่ย ดังนี้

4.21 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 - 4.20 หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
2.61 - 3.40 หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
1.81 - 2.60 หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
1.00 - 1.80 หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.2 วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไปด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) โดยใช้สถิติทดสอบ Levene's test สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) การทดสอบรายคู่โดยใช้วิธี LSD (Least Significant Difference) สถิติ Brown-Forsythe และการวิเคราะห์มาเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ Dunnett T3

4.3 วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการศึกษา

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม และรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมาก ลำดับแรก ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม รองลงมา ด้านความตระหนักในตนเอง ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และด้านการประมวลผลที่สมดุล ตามลำดับ ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา รายด้านและภาพรวม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำแท้จริง	ขนาดเล็ก-กลาง (n=44)			ขนาดใหญ่ (n=71)			ขนาดใหญ่พิเศษ (n=225)			รวม (n=340)		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ด้านความตระหนักในตนเอง	3.614	1.283	มาก	4.178	0.872	มาก	4.017	0.947	มาก	3.999	0.762	มาก
2. ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม	3.844	1.025	มาก	4.195	0.783	มาก	4.036	0.860	มาก	4.044	0.717	มาก
3. ด้านการประมวลผลที่สมดุล	3.491	1.189	มาก	4.078	0.873	มาก	3.853	0.958	มาก	3.855	0.859	มาก
4. ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์	3.628	1.162	มาก	4.162	0.789	มาก	3.911	0.938	มาก	3.927	0.808	มาก
ภาพรวม	3.644	1.174	มาก	4.153	0.831	มาก	3.954	0.929	มาก	3.956	0.746	มาก

2. ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี ในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม ด้านความตระหนักในตนเอง ด้านการประมวลผลที่สมดุล และด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์แตกต่างกัน โดยภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่สูงกว่าผู้บริหารที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดอื่นทุกขนาด ดังตารางที่ 2-8

ตาราง 2 แสดงผลการทดสอบค่าความแปรปรวนของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้สถิติทดสอบ Levene's test

ภาวะผู้นำที่แท้จริง	Levene Statistic	df1	df2	p-value
1. ด้านความตระหนักในตนเอง	11.881*	2	337	0.000
2. ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม	1.289	2	337	0.277
3. ด้านการประมวลผลที่สมดุล	5.060*	2	337	0.007
4. ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์	4.968	2	337	0.053
ภาพรวม	4.975*	2	337	0.007

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 3 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม และด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ค่า F)

ภาวะผู้นำที่แท้จริง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p-value
1.ด้านมุมมอง	ระหว่างกลุ่ม	2	2.694	1.325	2.598	0.076
เชิงจริยธรรม	ภายในกลุ่ม	337	171.845	0.510		
	รวม	339	174.494			
2.ด้านความโปร่งใส	ระหว่างกลุ่ม	2	6.376	3.188	4.995*	0.007
เชิงสัมพันธ์	ภายในกลุ่ม	337	215.098	0.638		
	รวม	339	221.474			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 4 แสดงการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความตระหนัก ในตนเอง ด้านการประมวลผลที่สมดุล และภาพรวม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาด้วยสถิติ Brown–Forsythe

ภาวะผู้นำที่แท้จริง	Brown-Forsythe	Statistic	df1	df2	p-value
1. ด้านความตระหนักในตนเอง	ระหว่างกลุ่ม	5.035*	2	92.685	0.008
2. ด้านการประมวลผลที่สมดุล	ระหว่างกลุ่ม	4.747*	2	103.768	0.011
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.411*	2	104.663	0.014

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 5 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ Dunnett T3

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	**ขนาดเล็ก-กลาง**	**ขนาดใหญ่**	**ขนาดใหญ่พิเศษ**
		3.657	4.137	3.911
ขนาดเล็ก-กลาง	3.657	-	-0.467* (0.019)	-0.288 (0.179)
ขนาดใหญ่	4.137	-	-	0.179 (0.165)

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 6 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความตระหนักในตนเอง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ Dunnett T3

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	**ขนาดเล็ก-กลาง**	**ขนาดใหญ่**	**ขนาดใหญ่พิเศษ**
		3.657	4.137	3.911
ขนาดเล็ก-กลาง	3.657	-	-0.524* (0.015)	-0.384 (0.077)
ขนาดใหญ่	4.137	-	-	0.141 (0.353)

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 7 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการประมวลผลที่สมดุล จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ Dunnett T3

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	**ขนาดเล็ก-กลาง**	**ขนาดใหญ่**	**ขนาดใหญ่พิเศษ**
		3.657	4.137	3.911
ขนาดเล็ก-กลาง	3.657	-	-0.554*(0.014)	-0.346 (0.150)
ขนาดใหญ่	4.137	-	-	0.208 (0.151)

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตาราง 8 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยใช้วิธีการทดสอบแบบ LSD

ขนาดของสถานศึกษา	$\bar{X}$	**ขนาดเล็ก-กลาง**	**ขนาดใหญ่**	**ขนาดใหญ่พิเศษ**
		3.657	4.137	3.911
ขนาดเล็ก-กลาง	3.657	-	-0.480* (0.002)	-0.254 (0.057)
ขนาดใหญ่	4.137	-	-	0.226* (0.037)

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 2 นโยบาย ได้แก่ นโยบายการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะการบริหารงาน และนโยบายการสร้างเสริมค่านิยมและจริยธรรมของผู้บริหาร

สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยนี้พบประเด็นสำคัญที่นำมาสรุปและอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ลำดับแรก ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม รองลงมาด้านความตระหนักในตนเอง ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และด้านการประมวลผลที่สมดุล ตามลำดับ อาจเป็นไปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษานั้นได้ประพฤติตนเป็นผู้มีคุณธรรม มีค่านิยมที่ดีงาม มีความพยายามในการปรับปรุงตนอันเกิดจากความตระหนักในจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาของตนเอง สร้างการมีส่วนร่วม ดูแลเอาใจใส่การทำงานและความพึงพอใจในงานของครู ทำให้เกิดความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ครองใจทีมงานได้ ทำให้มีบรรยากาศขององค์กรที่ดี มีพฤติกรรมการบริหารและการดำเนินชีวิตที่สะท้อนให้เห็นภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับทฤษฎีของ Avolio et al. (2004) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงตระหนักถึงค่านิยมและมุมมองทางจริยธรรม รู้จุดแข็งของตนเองและผู้อื่น มีความมั่นใจ มีความหวัง มีความยืดหยุ่น มองโลกในแง่ดี ตระหนักถึงวิธีที่พวกเขาคิด ปฏิบัติตน การรับรู้ของบุคคลอื่น และบริบทในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Begley (2001) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีจริยธรรม เป็นการสะท้อนความคิดผ่านการกระทำซึ่งปฏิบัติอย่างเป็นปกติวิสัย สอดคล้องกับแนวคิดของ George (2015) ที่กล่าวว่า คุณสมบัติทางจิตวิทยาของผู้นำที่แท้จริง ไม่ว่าจะเป็นความเชื่อมั่น ความหวัง การมองโลกในแง่ดี และความยืดหยุ่น จะช่วยสร้างคุณค่าร่วมในองค์กรให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ผู้นำที่แท้จริงจะมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ยอมรับในความผิดพลาด สร้างความสัมพันธ์แบบไว้วางใจ เป็นผู้นำที่มีความปรารถนาดีและให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสุดด้วยหัวใจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Meacham (2007) พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีผลกระทบและอิทธิพลต่อคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตนต่อผู้อื่น สามารถปรับเจตคติไปในทางบวกแก่ผู้ปฏิบัติ ก่อให้เกิดความเห็นใจ ความเคารพ การยอมรับ การให้อิสระ และความรักแก่ผู้ร่วมงานในสถานศึกษา ซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำทางการศึกษาในกานำการพัฒนามาสู่สถานศึกษาและระบบการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณตนนท์ เถียรประภากุล (2561) พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะสร้างการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาให้สำเร็จ ด้วยผู้บริหารนั้นสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเอง มีความตระหนักรู้ในตนเองสูง มีวิสัยทัศน์ สามารถอธิบายถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษากระทั่งเกิดความเคารพนับถือและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายการศึกษาได้สำเร็จอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรจักร์ ถาวรกุล (2558) พบว่า ความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 3 นนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. จากการทดสอบสมมติฐาน ข้าราชการครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม ด้านความตระหนักในตนเอง ด้านการประมวลผลที่สมดุล และด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ แตกต่างกัน โดยข้าราชการครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าข้าราชการครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดอื่นทุกขนาด อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีงบประมาณ จำนวนนักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาในจำนวนที่เหมาะสม ผู้บริหารมีประสบการณ์ด้านการบริหารสถานศึกษามามากพอ สามารถแสดงถึงการมีภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี เป็นผู้นำที่ครองใจและสร้างความศรัทธาต่อทีมงานได้ ซึ่งแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดเล็กหรือขนาดกลางที่ขาดแคลนงบประมาณ มีจำนวนครูและบุคลากรไม่เพียงพอ มักบริหารงานโดยผู้บริหารสถานศึกษามือใหม่ บางคนอยู่ในช่วงทดลองปฏิบัติงาน ทำให้บริหารจัดการสถานศึกษาได้ไม่ดีเท่าที่ควร มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่า และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษที่แม้ว่าจะมีงบประมาณมากกว่าสถานศึกษาขนาดอื่น ๆ แต่อาจเป็นเพราะว่าด้วยจำนวนนักเรียน ครูและบุคลากรที่มีอยู่จำนวนมากทำให้การเข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษาและการดูแลจากผู้บริหารอาจไม่ทั่วถึง มีการแบ่งชั้นงานและผู้มีอำนาจหลายระดับ ทำให้แสดงถึงการมีภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาต่อครูและบุคลากรได้น้อยกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ สอดคล้องกับแนวคิดของ ศักดิ์อนันต์ อนันตสุข (2560) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษานั้นมีความแตกต่างและสัมพันธ์กับขนาดของสถานศึกษา ซึ่งขนาดของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษานั้นแบ่งตามจำนวนนักเรียนซึ่งงบประมาณก็จัดสรรตามจำนวนหัวของนักเรียนด้วย นอกจากนี้ขนาดของสถานศึกษายังมีความสัมพันธ์กับที่ตั้งของสถานศึกษาคือ สถานศึกษาขนาดเล็กเป็นสถานศึกษาประจำตำบล ขนาดกลางประจำอำเภอ ขนาดใหญ่ประจำจังหวัด และขนาดใหญ่พิเศษประจำจังหวัดใหญ่และกรุงเทพมหานคร ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจึงมีความแตกต่างกันและสัมพันธ์กับขนาดและที่ตั้ง ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กสร้างคนคุณภาพให้เป็นผู้นำของชุมชนในอนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่สร้างมาตรฐานระดับสากลและสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพในระดับนานาชาติ ครูที่อยู่ในสถานศึกษาขนาดเล็กมีแนวโน้มย้ายเข้าสู่สถานศึกษาขนาดใหญ่ ส่งผลให้การพัฒนาครูในสถานศึกษาขนาดเล็กพัฒนาแล้วไม่สามารถรักษาคนไว้ได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีภาวะผู้นำในการมองคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น จูงใจและสนับสนุนให้ครูแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ขณะที่ในสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีบุคลากรที่มีคุณภาพจำนวนมาก ผู้บริหารสามารถส่งเสริมความเป็นเลิศของครูได้หลายรูปแบบพัฒนาครูในระดับนานาชาติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิณสุดา สิริธรังศรี (2556) พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กหรือขนาดกลางขาดความพร้อมทั้งด้านครูและบุคลากร เงินและงบประมาณ ความรู้ในการบริหารจัดการการเรียนการสอน และเครือข่ายเทคโนโลยี กฎหมายและนโยบายจากส่วนกลางที่ส่งไปยังสถานศึกษายังเป็นรูปแบบเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ ทั้งด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล และงบประมาณ ส่งผลกระทบและเป็นปัญหาต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่มีความแตกต่างกันทั้งด้านบริบท ขนาดและความพร้อม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะการบริหารจัดการทั้งรูปแบบมีส่วนร่วมของชุมชน รูปแบบเครือข่าย รูปแบบพี่เลี้ยงและรูปแบบแม่ข่ายและลูกข่าย และงานวิจัยของ พงศ์ศักดิ์ จิตสะอาด (2560) พบว่า สถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่มีความพร้อมในด้านจำนวนบุคลากร

งบประมาณ มากกว่าสถานศึกษาขนาดเล็ก เนื่องจากการบรรจุครูใช้จำนวนนักเรียนเป็นเกณฑ์ ทั้งที่การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก ย่อมมีขอบข่ายการบริหารงานที่เหมือนกัน ดังนั้นโรงเรียนที่มีครูมากกว่าผู้บริหารจึงสามารถจัดครูเข้าปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลายและเหมาะสมได้มากกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ พชรพงศ์ ตรีเทพา (2554) พบว่า สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีปัญหาในการบริหารด้านนักเรียนที่มากเกินไป ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการแบบสถานศึกษาขนาดเล็กในสถานศึกษาขนาดใหญ่ และมีการกระจายอำนาจการบริหาร การมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญไม่เพียงพอ มีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการสูง งบประมาณที่ได้รับมามากกว่าสถานศึกษาขนาดอื่นจึงไม่เพียงพอ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน รวมถึงการที่ผู้ปกครอง นักเรียนและครูมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะการสื่อสาร ชี้แจงและประชาสัมพันธ์ ให้ทุกภาคส่วนเข้าใจตรงกันถึงการดำเนินการ การบริหารจัดการสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัย ของ สุจารี ฮีมินกูล (2551) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกัน โดยสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษมีภาวะผู้นำแบบตามสบายมาก ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ใช้อำนาจบังคับบัญชาควบคุมครูและบุคลากรทางการศึกษาบริหารงานแบบเสรีนิยม สถานศึกษาขนาดกลางมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมาก ผู้บริหารสถานศึกษาให้แรงเสริม รางวัลตอบแทน และเข้าไปช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหา ขณะที่สถานศึกษาขนาดเล็กมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก ผู้บริหารสถานศึกษาโน้มน้าวให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญของผลงานที่จะสำเร็จ และจูงใจให้ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของสถานศึกษา รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรจักร์ ถาวรกุล (2558) พบว่า ระดับความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ขนาดของสถานศึกษามีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โดยสถานศึกษาขนาดกลางมีความสำเร็จในการบริหารแตกต่างจากสถานศึกษาขนาดใหญ่และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยที่สถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษมีความสำเร็จในการบริหารไม่แตกต่างกัน

3. ข้อค้นพบ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3 จังหวัดนนทบุรี จากการนำผลที่ได้จากแบบสอบถามไปกำหนดประเด็นในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา จำนวน 7 คน พบว่า ประกอบด้วย 2 นโยบายที่ควรกำหนด ได้แก่ นโยบายการส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะการบริหารงาน และนโยบายการสร้างเสริมค่านิยมที่จริยธรรมของผู้บริหาร สอดคล้องกับทฤษฎีของ Luthans & Youssef (2004) ที่กล่าวว่า หลังจากได้ทำการคัดสรรผู้บริหารมาอย่างถูกต้องแล้วนั้นก็ต้องอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาศักยภาพและแรงจูงใจต่อการเป็นผู้นำที่แท้จริง ซึ่งต้องเป็นผู้มีความรอบรู้ มีวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของตนเอง รู้ว่าตนเองกำลังทำอะไรและจะไปที่ไหน รวมถึงการมีแรงบันดาลใจต่อเป้าหมาย มีความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นในสิ่งที่ทำ มีบุคลิกภาพคุณลักษณะ การแสดงออก ค่านิยม และจริยธรรมของการเป็นผู้นำ สอดคล้องกับทฤษฎีของ George et al. (2007) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบของการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริงประกอบไปด้วยด้วยการฝึกฝนเรียนรู้ใน 5 มิติ ได้แก่ 1) การเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของตนเอง 2) การมีค่านิยมและเห็นคุณค่าต่อสิ่งที่ถูกต้อง 3) การสร้างความสัมพันธ์ที่เชื่อถือได้กับผู้อื่น 4) การมีวินัยและปฏิบัติตามค่านิยมที่ดีงามของตนเอง 5) การมี

ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติภารกิจของตน ทั้งนี้เพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเองไปสู่การผู้นำที่ทำหน้าที่อย่างรับผิดชอบ มีความน่าเชื่อถือ น่าเลื่อมใส ศรัทธา ความไว้ใจจากผู้ตาม มุ่งเน้นให้ผู้ตามสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความโปร่งใส และสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมใจ โดยผู้บริหารการศึกษาต้องจัดสรรทรัพยากรเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา วางระบบให้เกิดการรับรู้และให้รางวัลแก่ผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกเชิงจริยธรรมและความมีตัวตนที่แท้จริง (Cooper et al., 2005)

ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาควรจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อยกระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงสู่การเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ อาทิ โครงการทดสอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และโครงการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสของผู้บริหารสถานศึกษา จัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะที่จำเป็นแก่ผู้บริหารสถานศึกษา เช่น โครงการพัฒนาทักษะการบริหารงานในศตวรรษที่ 21 โครงการพัฒนาบุคลิกภาพและทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา โครงการอบรมหลักจิตวิทยาสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ โครงการเวทีเสวนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร โครงการสถานศึกษาของชุมชน โครงการพัฒนาแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา และโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศและสื่อสารองค์กร และจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อสร้างจิตสำนึกที่ดีของการเป็นผู้นำองค์กรที่เป็นแบบอย่างของความดี เช่น โครงการสัมมนาเพื่อเสริมสร้างจริยธรรมของผู้บริหาร โครงการรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ โครงการผู้บริหารสถานศึกษาพบครู บุคลากรทางการศึกษาและชุมชน โครงการสานสัมพันธ์ฉันท์พี่น้อง และโครงการผู้บริหารสถานศึกษาเชิดชูครูดีครูเก่ง โดยใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับบริบท ความต้องการและความพร้อมในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดของตนเอง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา อาทิเช่น ปัจจัยด้านประสบการณ์ชีวิต หรือปัจจัยด้านความต้องการพื้นฐาน เป็นต้น
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา

References

Anantasuk, S. (2017) . phāwa phū nam khǫ̣ng phūbǫ̣rihān matthayommasuksā kap kānsuksā yuk thailǣn 4.0 [Leadership of secondary school administrators and education in Thailand 4.0]. Thailand and China Education Leadership Forum, Xinan University, China Retrieved from: http://www.anantasook.com/directer- leadership-Thailand 4.0.

Avolio, B.J, Gardner, W.L., Walumbla. F.O., Luthans, F., & May, D.R. (2004). Unlocking the mask:Alock at the process by which authentic leader impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quartely*, 15(6), 801-823.

Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*. 4(4), 353-66.

Bennis, W.G. (1989). On becoming a leader. Addison-Wesley Pub. Co.

Buranasombat, S. (2015). kānbǫ̣rihān sathān suksā dūai phāwa phū nam thīthǣ čhing [School administration with Authentic Leadership]. *Journal of Education*. 26(3), 1-13.

Chitsaat, P. (2017). kānsuksā panhā kānbǫ̣rihān ngān wichākān khǫ̣ng rongrīan nai sangkat samnakngān khet phūnthī kānsuksā prathom suksā Phra Nakhǫ̣n Sī Ayutthayā khet 1 - 2. Veridian E - Journal , Silpakorn University. 10(1). 878-890.

Cooper, C., Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. *Leadership Quarterly*, 116, 474–495.

Craig, N. (2017). *Authentic Leadership: Insights, Learnings, Lessons*. Authentic Leadership Institute. Retrieved from www.authleadership.com.

eorge, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting* Value: Wiley.

George, Lee-Ann, M. (2015). *Authentic leadership and its effects on organizational citizenship behavior in a provincial government department in the Western Cape*. (Thesis of Magister Commercii, University of The Western Cape).

Hallinger, P., & Kantamara, P. (2001). Exploring the cultural context of school improvement in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 12(4), 385-408.

Harter, S. (2002). “Authenticity”. p. 382-394. In C.R.Snyder and S.J.Lopez (Eds.). *Handbook of Positive psychology*. Oxford, England: Oxford University Press.

Henderson, J.E., & Hoy, W.K. (1983). Leader authenticity: The development and test of an Operational measure. *Educational & Psychological* Research, 3(2), 63–75.

Hminkun, S. (2008). khwāmkhithen khǭng khrū thī mī tǭ phāwa phū nam khǭng phūbǭrihān rongrīan ʻāchīwa suksā ʻēkkachon klum rongrīan nai khrūa Thai - thēk [Teachers' opinions on leadership of private vocational school administrators: Thai-Tech Schools Group. (Master's thesis, Sripatum University).

Jensen, S.M. & Luthans, F. (2006). Relational between entrepreneurs' psychological capital and Their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.

Luthans, F. and Youssef, C. (2004). "Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage," *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

Matichonsutsapda. (2018). rongrīan mahāwitthayālai ʻēkkachon nī tai prap konlayut pœ̄t suk ching nakrīan - naksuksā [Schools and private universities fled to death, adjusting strategies for students]. mati chon sut sapdā chabap wan thī yīsipsǭng - yīsippǣt Mithunāyon sǭngphanharoǭhoksipʻet. Retrieved from: www.matichonweekly. com/column/article_110459.

Meacham, M.A. (2007). Life story of authentic leaders in higher education administration. *International Journal of Humanities and School Science*. 2(13), 1-13.

Northouse, P.G. (2010). *Leadership theory and practice* (5th ed.). California: sage.

Northouse, P.G. (2015). *Leadership theory and practice* (7th ed.). California: sage.

Office of the Basic Education Commission. (2018). rabop sārasonthēt phūa kānboǭrihānkānsuksā [EducationManagementInformationSystem].Retrievedfrom:data.boppobec.info/emis/Index%area.php?Area%CODE=101703.

Sergiovanni, T.J. (1990). Adding value to leadership gets extraordinary results. Educational Leadership, 47(8), 23-27.

Siritharangsi, P. (2013). rūpbǣp kānboǭrihān chatkān sathān suksākhan phūnthān [Basic Education Schools Management Model]. raingān kānwichai sanœ̄ tǭ samnakngān lēkhāthikān saphā kānsuksā. Research report to the Office of the Education Council.

Srivastava, A. P., Dhar, R. L., & Garavan, T. (2016). Authentic leadership for teacher's academic optimism: moderating effect of training comprehensiveness. *European Journal of Training and Development,* 40(5), 321-344.

Thailand Productivity Institute. (2015). Authentic Leader phū nam khǭng thǣ [AuthenticLeader, Genuine Leader]. Retrieved from: http://www.ftpi.or.th/2015/3369.

Thawonkun, W. (2015). khwāmsamret nai kānboṛihān kānsuksā khoṇng rongrian nai sangkat samnaknganān khet phunthi kānsuksā matthayommasuksā khet sām nonthaburi [The Success of Educational Administration for Schools under the Office of Secondary Education Area 3, Nonthaburi Province]. Dhonburi Rajabhat University Journal. 9(2). 78-88.

Thianpraphakun, P. (2561) . phāwa phūn khoṇng phūboṛihān sathān suksā nai yuk kānsuksā 4.0. Veridian E - Journal , Silpakorn University . 11(2) . 1994-2013.

Trithepha, P. (2011). yutthasāt kānboṛihān rongrian matthayommasuksā khanāt yai phiset yoṭ niyom : koṛanī suksā rongrian hæng nung nai Krung Thep Mahā Nakhoṇ [ADMINISTRATIVE STRATEGIES OF POPULAR SPECIALITY LARGE-SIZED SECONDARY SCHOOL: THE CASE STUDY OF A SCHOOL IN BANGKOK METROPOLIS].

Vrapca, A. (2015). *The analysis of authentic leadership in the case of the small medium company setting in Kosovo*. (Master's thesis, university of Ljubljana).

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

Wang, C., & Bird, J.J. (2011). Multi-level modeling of principle authenticity and teachers' trust and engagement. *Academy of Educational Leadership Journal*. 125.

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7th ed)*. New Jersey: Prentice-Hall.