

## Authentic Leadership: Background and Research Topics in Thai Educational Context<sup>1</sup>

Dhirapat Kulophas<sup>2</sup>

Received: June 9, 2017 Accepted: July 29, 2017

### Abstract

Authentic leadership has been a topic of interest among various fields of study due to positive impacts on several desirable individual and organizational outcomes. Authentic leader was defined as being self-aware, showing sincerity, judging fairly, and behaving according to their own values, beliefs, and principles. These qualities were essential for educational leaders as well. Research showed that authentic school leaders helped improve trust, work engagement, intention to return and academic optimism among teachers. Nonetheless, there were very few studies on authentic leadership in the context of Thai education. Thus, the aims of this paper were to present a brief history, significance, and related research findings and recommend notable research topics on authentic leadership in Thai educational context. The knowledge could be a foundation towards further educational research on authentic leadership in broader scale.

**Keywords:** authentic leadership, educational leadership, educational administration research

---

<sup>1</sup> Academic Article

<sup>2</sup> Lecturer at Division of Educational Administration, Department of Educational Policy, Management, and Leadership, Faculty of Education, Chulalongkorn University, E-mail: dhirapat.k@chula.ac.th

## ภาวะผู้นำที่แท้จริง: ความเป็นมาและประเด็นวิจัยในบริบทการศึกษาไทย<sup>1</sup>

ธีรภัทร กุโลภาส<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นประเด็นวิจัยที่ได้รับความสนใจในวงกว้างในหลายศาสตร์ สาขาวิชาในรอบหลายปีที่ผ่านมา เนื่องจากผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นกับผู้ตามและองค์การหลายประการ ผู้นำที่แท้จริงเป็นคนที่เข้าใจตนเอง แสดงความจริงใจ ตัดสินใจอย่างรอบคอบ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของตน คุณลักษณะดังกล่าวเป็นสิ่งที่พึงประสงค์ในผู้นำทางการศึกษาเช่นกัน โดยผู้นำโรงเรียนที่แท้จริงช่วยส่งเสริมความไว้วางใจ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ความตั้งใจที่จะอยู่ในอาชีพ และการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการ ของครู อย่างไรก็ตาม แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้รับความสนใจแค่ในวงแคบในบริบทการศึกษาไทย บทความนี้จึงมีเป้าหมายประสงค์ที่จะนำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเสนอแนะประเด็นวิจัยที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการศึกษาไทย องค์ความรู้นี้เป็นพื้นฐานที่จะนำไปสู่การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการศึกษาในวงกว้างต่อไป

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำทางการศึกษา การวิจัยบริหารการศึกษา

<sup>1</sup> บทความวิชาการ

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
อีเมล: dhirapat.k@chula.ac.th

## บทนำ

ในรอบกว่าสี่สิบปีที่ผ่านมา ทั่วโลกต่างให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับธรรมาภิบาล (Good governance) และความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability) (Weiss, 2000: 795) ผลจากการบริหารองค์การหรือประเทศของผู้นำที่ผิดพลาด การประพฤติผิดทางวินัย ความบกพร่องในหน้าที่ต่างๆ กระทบต่อความเชื่อมั่นของประชาชน สร้างความเสียหายต่อสาธารณชนทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้เกิดความตื่นตัวและตระหนักในความสำคัญของคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำในองค์การมากขึ้น นักทฤษฎีและนักปฏิบัติหลายคนได้นำเสนอแนวคิดในการส่งเสริมรูปแบบของภาวะผู้นำที่ยึดมั่นในความถูกต้องและมุ่งประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างยั่งยืนมากกว่าผลประโยชน์ระยะสั้นหรือส่วนตน (Avolio & Mhatre, 2011: 774-775) แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงได้รับการพัฒนาขึ้นโดยนักวิชาการหลายกลุ่ม ในภาพรวม ผู้นำที่แท้จริงเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในตนเอง มีความจริงใจ ตัดสินใจอย่างรอบคอบ และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อของตน (Banks et al., 2016: 635) ประเทศไทยซึ่งอยู่ในยุคของการปฏิรูปการศึกษารอบใหม่ มีเป้าหมายในการยกระดับการศึกษา ทั้งผลการเรียนรู้และสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน แต่การปฏิรูปการศึกษาเกือบ 20 ปีที่ผ่านมาของไทย ยังไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการปฏิรูปที่ผ่านมาเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบการศึกษา มากกว่าการเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้ในห้องเรียน (Hallinger & Bryant, 2013: 411-412) ปัญหาสำคัญคือ ความแตกต่างทางอำนาจและสถานะระหว่างผู้วางนโยบายและผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครู ทำให้ครูไม่กล้าขัดคำสั่งและจำต้องปฏิบัติตามนโยบายจากเบื้องบน ทั้งที่ไม่มีความเชื่ออย่างแท้จริงว่านโยบายนั้นจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางบวกต่อกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนได้ (Hallinger & Kantamara, 2001: 391) ในทางตรงข้าม ผู้นำสถานศึกษาที่นำนโยบายสำคัญสู่การปฏิบัติได้บรรลุผลนั้น มักจะเป็นผู้ที่สามารถอธิบายความสำคัญของนโยบายด้วยเหตุและผลและมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นฐาน มากกว่าผู้ที่แค่บอกให้ครูปฏิบัติตามคำสั่ง รวมทั้งเป็นผู้ที่ดูแลเอาใจใส่การทำงานของครูและบุคลากร รวมถึงการปฏิบัติตามคำสัญญา (Hallinger & Kantamara, 2001: 393) จะเห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำโรงเรียนที่กล่าวมา มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงอย่างชัดเจน

ผู้เขียนซึ่งมีประสบการณ์ในการเป็นผู้บริหารโรงเรียนรวมเกือบสี่สิบปี รวมทั้งได้ทำวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เล็งเห็นถึงคุณค่าและความน่าสนใจของแนวคิดดังกล่าว ทั้งในด้านวิชาการและการปฏิบัติ จึงได้เขียนบทความนี้ เพื่อนำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้งในบริบทการศึกษาและในบริบทอื่นๆ รวมทั้งนำเสนอประเด็นวิจัยที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยหวังว่าองค์ความรู้นี้เป็นพื้นฐานสำหรับนักวิจัยและนักปฏิบัติที่สนใจสามารถนำไปใช้ต่อยอดการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในวงกว้างต่อไป

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

### ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดของความจริงแท้ (Authenticity) (Avolio & Mhatre, 2011: 774-775; Kernis, 2003: 1) ให้ความหมายของความจริงแท้ว่าเป็น “กระบวนการที่เป็นอิสระของตัวตนที่แท้จริงของตนในการดำเนินชีวิตแต่ละวัน” ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ได้แก่ การรู้

(Awareness) กระบวนการที่ไม่ลำเอียง (Unbiased processing) การกระทำ (Action) และ วิธีเชิงสัมพันธ์ (Relational orientation) Kernis (2003: 13) อธิบายว่า เมื่อบุคคลมีความจริงแท้แล้ว บุคคลจะเข้าใจตนเองและยอมรับทั้งจุดเด่นและจุดด้อยของตน มีความมั่นคงในตนเอง เป็นผู้ใหญ่ที่ไม่ลำเอียง สามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างจริงจัง รวมทั้งมีแนวคิด ปรัชญา ค่านิยม ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่แสดงออกมาด้วย

แนวคิดเรื่องความจริงแท้ได้รับการพัฒนาไปสู่ความเป็นผู้นำ ทำให้เกิดความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในเวลาต่อมา เริ่มต้นจากแนวคิดความจริงแท้ของผู้บริหารโรงเรียน (Leadership authenticity) โดย Henderson & Hoy (1983) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความจริงแท้ของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อบรรยากาศในโรงเรียน อย่างไรก็ตามแนวคิดความจริงแท้ของผู้นำ ได้รับความสนใจภายในสาขาการบริหาร การศึกษาเท่านั้น จนกระทั่งช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารองค์การขนาดใหญ่ ในกลุ่มประเทศตะวันตก เช่น กรณีการคอร์ปชั่นที่นำไปสู่การล้มละลายของบริษัท Enron และบริษัทตรวจบัญชี Arthur Andersen ซึ่งสร้างความสูญเสียอย่างใหญ่หลวงต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า และพนักงานจำนวนหลายหมื่นคน กรณีลักษณะดังกล่าวกระตุ้นให้นักวิชาการและนักปฏิบัติหันมาสนใจแนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริงอย่างจริงจังมากขึ้น Bill George ศาสตราจารย์ด้านการบริหารจากมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด และหนึ่งในผู้บุกเบิกแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง เสนอว่าผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่จำเป็นต้องเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะที่ครบถ้วนสำหรับการจะเป็นผู้นำที่ดี แต่พัฒนาภาวะผู้นำจากกระบวนการที่เกิดจากความเข้าใจในตนเอง การก้าวข้ามขีดจำกัด และความพยายามในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง ไปสู่ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีความน่าเชื่อถือ น่าเลื่อมใสศรัทธา (George, 2003: 12)

George (2003: 18) สรุปคุณลักษณะเด่น 5 ประการของภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย 1) การแสดงออกอย่างมุ่งมั่นในเป้าหมาย (Demonstrate a passion for their purpose) โดยผู้นำต้องเริ่มจากความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการหรือเป้าหมายของตนเองในการนำองค์กร พิจารณาว่าความต้องการของตนเอง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ 2) การประพฤติตามค่านิยมของตนอย่างเสมอต้นเสมอปลาย (Practice their values consistently) ผู้นำควรยึดถือในค่านิยมที่เอื้อต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และค่านิยมนั้นของตนควรสอดคล้องและเกื้อหนุนกับค่านิยมขององค์กรด้วย เนื่องจากพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะสะท้อนอย่างเสมอต้นเสมอปลายจะทำให้ผู้ตามมองเห็น และเกิดความไว้วางใจและศรัทธา 3) การนำด้วยใจ (Lead with their heart) ผู้นำที่ดีควรมีทั้งความฉลาดทางสติปัญญา และที่สำคัญและพัฒนาได้ยากกว่า คือความฉลาดทางอารมณ์ ที่จะทำให้ผู้นำเข้าใจความรู้สึก ค่านึงถึงผู้อื่น และมีสติที่ดีเมื่อต้องตัดสินใจครั้งสำคัญ 4) การสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายและยั่งยืน (Establish long-term, Meaningful relationship) ผู้นำควรสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามที่เกิดจากความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ดี ถ้อยทีถ้อยอาศัย มากกว่าความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชาหรือตามตำแหน่ง และ 5) การมีวินัยในตนเองสู่ความสำเร็จ (Have the self-discipline to get results) ผู้นำต้องมีวินัยในการทำงาน กระตุ้นตนเองไปข้างหน้า ฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อให้ถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ โดยคุณลักษณะทั้ง 5 ประการนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kernis (2003: 13) เช่น การปฏิบัติตามค่านิยมอันดีงามสัมพันธ์กับการกระทำที่จริงแท้

(Authentic behavior) ส่วนการสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายและยั่งยืน สอดคล้องกับวิถีเชิงสัมพันธ์ (Relational orientation) เป็นต้น

แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้รับการพัฒนาในเชิงทฤษฎีอย่างจริงจัง ในระหว่างช่วงปี 2004 ถึง 2008 โดยนักวิชาการ 3 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ Luthans & Avolio (2003 as cited in Walumbwa, 2008: 90) ทำการพัฒนาต่อยอดจากแนวคิดของ Kernis (2003: 13) โดยได้พัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง 4 ประการ ได้แก่ การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (relational transparency) และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized moral perspective) ใน ปีต่อมา Avolio, Gardner, Walumbwa, & May (2004: 801) ได้ใช้แนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของ Seligman (2000: 5-14) มาใช้อธิบายกระบวนการที่ผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม รวมทั้งเสนอว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำรูปแบบอื่นได้ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เนื่องจากผู้นำที่แท้จริงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อภายในของตน อันจะสร้างความเชื่อถือ ความเคารพ และความไว้วางใจจากผู้ตาม มุ่งเน้นให้ผู้ตามสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความโปร่งใส และสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมใจ (collaborative)

Ilies et al. (2005: 387-390) เป็นนักวิชาการอีกคณะที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของ Kernis (2003: 13) และจิตวิทยาเชิงบวกของ Seligman (2000: 5-14) ในการพัฒนารอบแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง และอธิบายความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงกับสุขภาวะ (Well-being) ของผู้นำและผู้ตาม โดย Ilies et al. (2005: 389) ได้นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง 4 ประการที่คล้ายคลึงกันกับของ Luthans & Avolio (2003 as cited in Walumbwa, 2008: 90) ได้แก่ การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) กระบวนการที่ไม่ลำเอียง (Unbiased processing) พฤติกรรม/การปฏิบัติที่แท้จริง (Authentic behavior/acting) และ แนวโน้มเชิงสัมพันธ์ที่แท้จริง (Authentic relational orientation)

นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งคือ Shamir & Eilam (2005: 396-398) ได้นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริงว่า เป็นบุคคลที่ 1) มีบทบาทของผู้นำจากค่านิยมภายในตนเอง 2) มีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง เข้าใจความคิดของตนเองในระดับสูง 3) มีเป้าหมายที่สอดคล้อง และ 4) มีพฤติกรรมที่โปร่งใส อย่างไรก็ตาม Shamir & Eilam (2005: 396-398) ไม่ได้รวมเอาแนวคิดด้านศีลธรรมรวมไว้ในแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง

การพัฒนารอบแนวคิดทางทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริงมาถึงจุดที่ชัดเจนมากที่สุดในปี 2008 เมื่อ Walumbwa และคณะ (2008: 89-126) ได้บูรณาการแนวคิดของ Ilies et al. (2005: 387-390), Luthans & Avolio (2003 as cited in Walumbwa, 2008: 90) มาใช้เป็นรากฐานแนวคิดในการพัฒนารอบแนวคิดที่ชัดเจน และพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงขึ้น โดยให้ค่านิยมของภาวะผู้นำที่แท้จริงว่า “แบบแผนของพฤติกรรมของผู้นำที่พัฒนามาจากและมุ่งสร้างสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวกและบรรยากาศทางจริยธรรมอันดีงาม ในการส่งเสริมการตระหนักรู้ตนเอง คุณธรรมในตนเอง กระบวนการทางสารสนเทศที่สมดุล และความโปร่งใส

อย่างมีเหตุผล ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อปลูกฝังการพัฒนาตนเองเชิงบวก” (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011: 1120-1123)

Walumbwa et al. (2008: 95-96) ได้ให้คำจำกัดความขององค์ประกอบ 4 มิติของภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) หมายถึง “การแสดงออกถึงความเข้าใจในการให้ความหมายของสรรพสิ่งในโลกและเข้าใจว่ากระบวนการให้ความหมายนั้นมีผลกระทบต่ออารมณ์ตนเองในช่วงเวลาหนึ่งอย่างไร รวมทั้ง การเข้าใจในจุดแข็ง จุดอ่อน และธรรมชาติในหลายด้านของตน รวมถึงความเข้าใจในตนเองผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการรับรู้ถึงอิทธิพลของตนต่อผู้อื่น” 2) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) หมายถึง “การแสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ไม่ใช่การปลอมแปลงหรือบิดเบือนตนเอง โดยพฤติกรรมดังกล่าวส่งเสริมความไว้วางใจผ่านการเปิดเผยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันข้อมูลและการแสดงความคิดและความรู้สึก ในขณะที่พยายามลดการแสดงออกถึงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม” 3) การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) หมายถึง “การแสดงว่าตนได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างไม่มีอคติ ก่อนสรุปตัดสินใจ รวมถึงการขอรับการแสดงความคิดเห็นที่ท้าทายจุดยืนที่มั่นคงของตน” และ 4) มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized moral perspective) หมายถึง “รูปแบบการควบคุมตนเองภายในและหลอมรวม อันเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างบรรทัดฐานและค่านิยมภายในกับความกดดันจากกลุ่ม องค์กร และสังคม ส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมภายในตนนั้น” Walumbwa et al. (2008: 94-96) ได้นำคำจำกัดความข้างต้น (ดังตาราง 1) เป็นรากฐานในการพัฒนามาตรวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) ซึ่งถือเป็นมาตรวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ได้รับการยอมรับและนำไปใช้ศึกษาวิจัยมากที่สุด (Gardner et al., 2011: 1134) โดย Walumbwa และคณะ (2008: 100-101) ได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) และพบว่า องค์ประกอบของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้ง 4 ด้านไม่เป็นอิสระต่อกัน แต่รวมกันเป็นตัวแปรแฝงอันดับที่สอง

งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่พบส่วนใหญ่ จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงในตัวผู้นำองค์กรหรือทีม ที่มีต่อคุณลักษณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้ตาม ประเด็นวิจัยด้านอื่นที่พบถือเป็นส่วนน้อย การนำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงแบ่งตามประเภท ได้แก่ 1) ปัจจัยเชิงสาเหตุ 2) ผลลัพธ์ต่อผู้นำ ผู้ตาม และองค์กร และ 3) การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง** จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า การศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมภาวะผู้นำที่แท้จริง ยังมีไม่มากนัก ปัจจัยเชิงสาเหตุที่พบได้แก่ ต้นทุนจิตวิทยาเชิงบวก (Psychological Capital: PsyCap) จากการศึกษาของ Jensen & Luthans (2006: 265-266) ความรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self-knowledge) และความสอดคล้องในตนเอง (Self-consistency) จากการศึกษาของ Peus et al. (2012: 338) และบรรยากาศการทำงานเป็นทีมเชิงบวก (Positive team climate) ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) ความปลอดภัยในการมีส่วนร่วม (Participation safety) การมุ่งงาน (Task orientation) และการสนับสนุนเพื่อนวัตกรรม (Support for innovation) จากการศึกษาวิจัยระยะยาว (Longitudinal study) ของ Kinnunen et al.

(2016: 337-339) ทั้งนี้ ข้อสรุปในงานอภิมานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของ Banks et al. (2016: 645) ชี้ว่า จุดเน้นของงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง มักเน้นไปที่ผลลัพธ์หรือผลที่เกิดขึ้นที่ผู้ตามมากกว่า การศึกษาปัจจัยที่จะทำนายการเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ และเสนอว่า การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริงควรเป็นประเด็นการวิจัยที่ได้รับการศึกษามากขึ้น

ตาราง 1 คำจำกัดความของภาวะผู้นำที่แท้จริงและองค์ประกอบ (Walumbwa et al., 2008: 95-96)

องค์ประกอบ	คำจำกัดความ
ภาวะผู้นำที่แท้จริง Authentic leadership	แบบแผนของพฤติกรรมของผู้นำที่พัฒนามาจากและมุ่งสร้างสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวกและบรรยากาศทางจริยธรรมอันดีงาม ในการส่งเสริมการตระหนักตน คุณธรรมในตนเอง กระบวนการทางสารสนเทศที่สมดุล และความโปร่งใสอย่างมีเหตุผล ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อปลูกฝังการพัฒนาตนเองเชิงบวก
การตระหนักตน Self-awareness	การแสดงออกถึงความเข้าใจในการให้ความหมายของสรรพสิ่งในโลกและเข้าใจว่ากระบวนการให้ความหมายนั้นมีผลกระทบต่ออารมณ์ตนเองในช่วงเวลาหนึ่งอย่างไร รวมทั้ง การเข้าใจในจุดแข็ง จุดอ่อน และธรรมชาติในหลายด้านของตน รวมถึงความเข้าใจในตนเองผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการรับรู้ถึงอิทธิพลของตนต่อผู้อื่น
ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ Relational transparency	การแสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ไม่ใช่การปลอมแปลงหรือบิดเบือนตนเอง โดยพฤติกรรมดังกล่าวส่งเสริมความไว้วางใจผ่านการเปิดเผยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันข้อมูลและการแสดงความคิดและความรู้สึก ในขณะที่พยายามลดการแสดงออกถึงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม
การประมวลผลที่สมดุล Balanced processing	การแสดงว่าตนได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างไม่มีอคติ ก่อนสรุปตัดสินใจ รวมถึงการขอรับการแสดงความคิดเห็นที่ท้าทายจุดยืนที่มั่นคงของตน
มุมมองเชิงจริยธรรม ภายในตน Internalized moral perspective	รูปแบบการควบคุมตนเองภายในและหลอมรวม อันเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างบรรทัดฐานและค่านิยมภายในกับความกดดันจากกลุ่ม องค์กร และสังคม ส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมภายในตนนั้น

**ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริง** ในปัจจุบันการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงได้รับความสนใจอย่างมากในด้านบริหารธุรกิจ (Duignan, 2014: 159-160) โดยการศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อผู้ตาม ถือเป็นประเด็นวิจัยที่ได้รับความสนใจศึกษามากที่สุด (Banks et al., 2016: 638-639) อย่างไรก็ตาม ผลจากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ ไม่ได้เกิดขึ้นกับผู้ตามเท่านั้น อาจเกิดขึ้นกับตัวผู้นำเอง

รวมถึงองค์การได้ด้วย ในการนำเสนอผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริง จึงแบ่งออกเป็น ผลลัพธ์ต่อผู้นำ ผลลัพธ์ต่อผู้ตาม และผลลัพธ์ต่อองค์การ ดังนี้

**ผลลัพธ์ต่อผู้นำ** การมีภาวะผู้นำที่แท้จริงของตัวผู้นำมีแนวโน้มที่จะส่งผลเชิงบวกต่อคุณลักษณะที่สำคัญอื่นๆของตัวผู้นำด้วย จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงมีสุขภาวะทางจิตที่ดี (Well-being) (Toor & Ofori, 2009: 299) ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้นำยังมีความสัมพันธ์กับการทำนายได้เกี่ยวกับผู้นำ (predictability of the leader) (Peus et al., 2012: 1) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน (Spitzmuller & Ilies, 2010: 322-326) ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแนวคิดดังกล่าวได้รับการสนับสนุนโดยผลวิจัยของ Walumbwa et al. (2008: 110-112) ที่สรุปว่าภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบมีคุณลักษณะที่ทับซ้อนสัมพันธ์กัน แต่ก็มีคุณลักษณะบางอย่างที่มีความเฉพาะตัวเช่นกัน

**ผลลัพธ์ต่อผู้ตาม** ผลลัพธ์ที่มีต่อผู้ตาม ถือเป็นหัวข้อการวิจัยที่ได้รับความสนใจมากที่สุดของแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อผู้ตาม ทั้งระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่ม ผลลัพธ์ที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ตามในระดับปัจเจกบุคคล เช่น ความไว้วางใจในผู้นำหรือฝ่ายบริหาร (Trust in leadership/management) (Clapp-Smith, Vogelgesang, & Avey, 2009: 235-237; Wong & Cummings, 2009: 6) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (work engagement) (Giallonardo, Wong, & Iwasiw, 2010: 993) ต้นทุนจิตวิทยาเชิงบวก (PsyCap) (Clapp-Smith et al., 2009: 227; Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012: 429-437; Woolley, Caza, & Levy, 2011: 438-448) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (organizational citizenship behavior) (Walumbwa et al., 2008: 110-111) ความผูกพันทางอารมณ์ (affective commitment) ความพยายามเป็นพิเศษ (Extra effort) (Peus et al., 2012: 337-339) ความคิดสร้างสรรค์ (creativity) (Rego et al., 2012: 429-437) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) (Giallonardo et al., 2010: 993-1003) ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา (Peus et al., 2012: 337-339; Walumbwa et al., 2008: 110-111) รวมถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม (Clapp-Smith et al., 2009: 235-237; Wong & Cummings, 2009: 6-23) ส่วนผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผู้ตามในระดับกลุ่ม เช่น ความไว้วางใจในกลุ่ม (Group trust) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม (Group citizenship behavior) นอกจากนี้ งานวิจัยของ Leroy et al. (2015: 1677-1697) พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลกำกับเชิงบวกของความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ตามที่แท้จริง (Authentic followership) และความพึงพอใจพื้นฐานของผู้ตาม (Follower basic need satisfaction) เป็นต้น

**ผลลัพธ์ต่อองค์การ** การศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับองค์การเริ่มได้รับความสนใจมากขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ผลลัพธ์ในมิติขององค์การที่มิ้นกวิชาการได้ศึกษาและยืนยันผล ได้แก่ บรรยากาศการทำงานเชิงบวก (Positive work climate) (Woolley et al., 2011: 438-448) พฤติกรรมการเป็น



สมาชิกที่ดีขององค์การ บรรยากาศการมีส่วนร่วมในองค์การ (Cottrill, Lopez, & Hoffman, 2014: 275-292) ผลประกอบการทางการเงิน (Firm financial performance) (Clapp-Smith et al., 2009: 235-237) บรรยากาศความปลอดภัยของนักเดินเรือ (Borgersen, Hystad, Larsson, & Eid, 2014: 394-402) และการสื่อสารอย่างโปร่งใส การสื่อสารเชิงสมมาตร และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์การ (Men & Stacks, 2014: 301-324)

**ภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการศึกษา** ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา วงการศึกษาทั่วโลกต่างให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงามของผู้นำทางการศึกษา นักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาหลายคนต่างเสนอว่า คุณธรรมจริยธรรมเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำทางการศึกษาในการนำการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและการพัฒนามาสู่โรงเรียนและระบบการศึกษา อาทิ Fullen (2003: 61-71) ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ในหนังสือ *The moral imperative of school leadership* ว่า การจะปฏิรูปการศึกษาได้นั้น กระบวนการต้องเริ่มจากการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำที่มีค่านิยมที่ดีงามและสามารถประสานความร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากร รวมทั้งชุมชน ให้ร่วมพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าประสงค์ที่ดีงามร่วมกัน เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีเจตนาที่ดีเป็นหลักยึดแล้ว จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อความพยายามในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากโรงเรียน สู่เขตพื้นที่ และไปสู่ระบบการศึกษาที่กว้างขึ้นต่อไป ส่วน Duignan (2014: 162) กล่าวว่า ภาวะผู้นำและการบริหารการศึกษาเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมที่เป็นแรงบันดาลใจและคุณธรรมจริยธรรม ผู้นำทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องใช้ทั้งสติปัญญา (Head) จิตใจ (Heart) และการกระทำ (hands) เนื่องจากภาวะผู้นำนั้นเปรียบเสมือนความชำนาญด้านคุณธรรม (Moral craft) Duignan (2014: 161) เสริมว่า โดยเฉพาะหากผู้นำมีความพยายามในการปรับปรุงตน อันเกิดจากความตระหนักในจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในตนเองมากเท่าใด ยิ่งจะส่งเสริมให้ผู้ตามมีความพยายามพัฒนาตนเองมากขึ้น อันจะนำไปสู่การพัฒนาทักษะการนำของผู้ตามยิ่งขึ้น

ในบริบทประเทศไทย การปฏิรูปการศึกษาคือเป็นประเด็นทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดในปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังอยู่ในยุคของการปฏิรูปการศึกษารอบใหม่ ซึ่งมีเป้าหมายในการยกระดับการศึกษา ทั้งผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและสมรรถนะที่พึงประสงค์ อย่างไรก็ตาม Hallinger & Bryant (2013: 411-412) ชี้ว่าการปฏิรูปการศึกษาเกือบ 20 ปีที่ผ่านมาของไทย ยังคงดำเนินไปอย่างเชื่องช้าและกระบวนการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนของครูไม่ได้เกิดการปฏิรูปอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากการปฏิรูปที่ผ่านมาเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบการศึกษา มากกว่าการเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้ในห้องเรียน ปัจจัยเฉพาะสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษาไทยคือ คุณลักษณะทางวัฒนธรรม Hallinger & Kantamara (2001: 391) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทยตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมาวิเคราะห์ว่า ความแตกต่างทางอำนาจและสถานะระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครู ทำให้ครูจำต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และไม่กล้าที่จะตั้งคำถามหรือปฏิเสธนโยบายจากเบื้องบน วัฒนธรรมนี้พบได้ในทุกระดับของระบบการศึกษาของไทย ถือเป็นอุปสรรคสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา เมื่อครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องทำตามนโยบายโดยไม่ได้มีความเชื่ออย่างแท้จริงว่านโยบายจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการปฏิรูป ผลที่เกิดขึ้นจึงเป็นผลในเชิงปฏิบัติเท่านั้น นอกจากนี้

Hallinger & Kantamara (2001: 393) ให้ข้อสรุปที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารว่า ผู้นำสถานศึกษาที่นำนโยบายสำคัญสู่การปฏิบัติ สร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสำเร็จนั้น มักจะเป็นผู้ที่สามารถอธิบายความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุและผลเชิงคุณธรรมจริยธรรม มากกว่าผู้นำที่บอกให้ครูปรับเปลี่ยนตามคำสั่งเบื้องบน รวมทั้งมีการดูแลเอาใจใส่การทำงานของครูและบุคลากร และปฏิบัติตามสิ่งที่เคยสัญญาไว้ คุณลักษณะที่กล่าวมานี้จะเห็นว่ามีสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงอย่างชัดเจน

เนื่องจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการศึกษาที่พบยังมีค่อนข้างน้อย และงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาอิทธิพลหรือความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครู จึงขอนำเสนอผลการวิจัยในด้านเกี่ยวกับผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการศึกษา ดังนี้

**ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการศึกษา** โดยเนื้อแท้แล้ว ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความเกี่ยวข้องกับคุณธรรมจริยธรรมอย่างชัดเจน และถือเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่น่าจะสามารถนำมาใช้ในการนำองค์กรทางการศึกษาได้อย่างประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าบทความเกี่ยวกับความจริงแท้ของผู้บริหารโรงเรียนจะได้รับการตีพิมพ์ในวารสารทางการศึกษาตั้งแต่ปี 1983 (Henderson & Hoy, 1983) แต่จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้รับการศึกษาวิจัยในบริบทของการศึกษาค่อนข้างน้อย ตัวอย่างเช่น Wang & Bird (2011: 125) ศึกษาและยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนกับระดับความไว้วางใจ (Trust) และความยึดมั่นผูกพัน (Engagement) ของครู ส่วน Bird et al. (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรที่คล้ายคลึงกันกับ Wang & Bird (2011: 125) แต่เพิ่มตัวแปรความตั้งใจที่จะอยู่ในอาชีพครู (Intention to return) โดยผลการวิจัยยืนยันความสัมพันธ์ดังกล่าว Srivastava, Dhar, & Garavan (2016: 321-344) ได้ศึกษาและยืนยันอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการ (Academic optimism) และความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective commitment) ของครู ส่วนงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการศึกษาไทย ยังมีค่อนข้างน้อย จากการศึกษาพบเพียง 2 เรื่องได้แก่ งานของสุธาสิณี แสงมุกดา และปิยพงษ์ สุขเมตติกุล (2556: 83-97) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และงานของ Kulophas et al. (in press) ซึ่งศึกษาและยืนยันอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้อำนวยการโรงเรียนต่อการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement) ของครู

## บทสรุป

"...ผู้มุ่งหวังความดี และความเจริญมั่นคงในชีวิต จะต้องไม่ละเลยการศึกษา ความรู้ที่จะศึกษามีอยู่สามส่วน คือ ความรู้วิชาการ ความรู้ปฏิบัติ และความรู้คิดอ่านตามเหตุผลความเป็นจริง ซึ่งแต่ละคนควรเรียนรู้ให้ครบเพื่อสามารถนำไปใช้ประกอบกิจการงานและการแก้ปัญหาทั้งปวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกประการหนึ่ง จะต้องมีความจริงใจและบริสุทธิ์ใจ ไม่ว่าในการงาน ในผู้ร่วมงาน หรือในการรักษาระเบียบแบบแผนความดีงาม ความถูกต้องทุกอย่าง เพราะความจริงใจนี้เป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการผดุง และสร้างเสริมความมีสัจฉริยะ ความประสานสามัคคี และความเป็นปึกแผ่นมั่นคงของส่วนรวม ประการที่สาม จำเป็นต้องสำรวจดูความบกพร่องของ

ตนเองอย่างสม่ำเสมอ แล้วพยายามปฏิบัติแก้ไขเสียโดยเร็ว ไม่ปล่อยให้เจริญเติบโต ทำความเสื่อมเสียแก่การกระทำ และความคิด ประการที่สี่ ต้องฝึกฝนให้มีความสงบ หนักแน่น ทั้งในกาย ในใจ ในคำพูด เพราะความสงบ หนักแน่น เป็นเครื่องผ่อนปรนความรุนแรง ความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจกันและกันได้ในทุกกรณี โดยเฉพาะความสงบหนักแน่นในจิตใจนั้น ทำให้เกิดความยั้งคิดพิจารณาตามเหตุตามผล จึงช่วยให้สามารถคิดวินิจฉัยเรื่องราวปัญหา และกระทำได้อย่างถูกต้อง พอเหมาะ พอดีมีประสิทธิผล..." พระบรมราชาโฆวาทของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยมหิดล เมื่อวันที่ ๒ กรกฎาคม พ.ศ. 2535 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560: 158)

ถึงแม้ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะเป็นแนวคิดที่กำลังได้รับความสนใจในการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวางในชาติตะวันตก โดยเฉพาะในสาขาบริหารธุรกิจและพยาบาลศาสตร์ (Banks et al., 2016: 641) แนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องอย่างมากกับปรัชญาและความเชื่อของความเป็นผู้นำและผู้เจริญของไทยเป็นเวลานาน จากพระบรมราชาโฆวาทข้างต้นจะเห็นว่า พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงตระหนักถึงความสำคัญของคุณลักษณะของผู้มุ่งความเจริญหลายประการที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง เช่น “ความรู้คิดอ่านตามเหตุผลความเป็นจริง” และ “ความยั้งคิดพิจารณาตามเหตุตามผล” สอดคล้องกับมิติการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) “ความจริงใจและบริสุทธิ์ใจ” สัมพันธ์กับมิติความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) “สำรวจดูความบกพร่องของตนเองอย่างสม่ำเสมอ” เชื่อมโยงกับมิติการตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) และ “ความสงบหนักแน่นในจิตใจ” สอดคล้องกับ มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized moral perspective) ภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงเป็นแนวคิดที่น่าจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมไทยในการนำมาศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาผู้นำในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สุดในการสร้างพลเมืองที่ดีของชาติในอนาคต

ผลวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ได้นำเสนอข้างต้น เป็นเครื่องยืนยันถึงอิทธิพลเชิงบวกต่อผู้ตามกลุ่มบุคคล และองค์กร รวมทั้งตัวผู้นำเอง ในบริบททางการศึกษาอิทธิพลของผู้นำที่แท้จริงในสถานศึกษาก็น่าจะส่งผลเชิงบวกต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ต่างๆ ของครู และลงไปสู่ผู้เรียนเช่นกัน ผู้เขียนมีความเชื่ออย่างยิ่งว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับผู้บริหารการศึกษา และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาต่อไป อย่างไรก็ดี ผลจากการทบทวนวรรณกรรมที่นำเสนอข้างต้นจะเห็นว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงยังได้รับความสนใจศึกษาวิจัยในวงแคบ และยังขาดการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพที่ครอบคลุมมากพอ ที่จะทำให้เข้าใจถึงธรรมชาติ ความสัมพันธ์ อิทธิพล และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบนี้ ด้วยเหตุผลนี้ ผู้เขียนจึงได้สรุปประเด็นวิจัยที่น่าสนใจ 4 ประการที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อเป็นแนวทางสำหรับนักวิจัยที่สนใจสามารถนำไปศึกษาต่อไป ดังนี้

1) การศึกษาปัจจัยภูมิหลังที่เกี่ยวข้อง เช่น ปัจจัยครอบครัว คุณลักษณะทางจิตและบุคลิกภาพ ปัจจัยด้านครูและสถานศึกษา ที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อได้สารสนเทศที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา

2) การศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีต่อผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ทางการศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของครู บุคลากร และนักเรียน รวมถึงวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา การศึกษาในประเด็นนี้ควรครอบคลุมการศึกษาตัวแปรส่งผ่าน (Mediating) ตัวแปรกำกับ (Moderating) ที่เกี่ยวข้อง และศึกษาข้อมูลเชิงลึกด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อสร้างองค์ความรู้เชิงเปรียบเทียบและยืนยันกับข้อค้นพบจากงานวิจัยในต่างประเทศเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริง

3) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่สอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษาตามแนวคิดการกระจายอำนาจทางการศึกษา และการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและการร่วมมือร่วมพลัง ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครูอาจารย์ พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน

4) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้ตาม เช่น ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้พัฒนาผลการปฏิบัติงาน การทำงานอย่างร่วมมือร่วมพลัง และความเป็นสมาชิกที่ดีของครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

บทความนี้ได้นำเสนอความเป็นมา ความสำคัญ ความก้าวหน้าในการวิจัยจากทั้งในและต่างประเทศ ของแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง รวมทั้งความเชื่อมโยงกับบริบทการศึกษา จากหลักการ ทฤษฎี และผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ทำให้ผู้เขียนเชื่ออย่างยิ่งว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทการศึกษาไทย มีศักยภาพในการพัฒนาต่อยอดในการวิจัย เนื่องจากระบบการศึกษาไทยในยุคของการปฏิรูปการศึกษาต้องการผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีงาม สามารถนำครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์ด้วยคุณธรรมจริยธรรม อันเปรียบเสมือนเข็มทิศนำทาง ผู้นำของโรงเรียนจำเป็นต้องรู้จักตนเอง เข้าใจจุดดีและจุดที่ควรพัฒนาของตน เข้าใจความต้องการ ความรู้สึกของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน สร้างความไว้วางใจกับบุคคลเหล่านี้ เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถทำงานร่วมกันอย่างประสบความสำเร็จและสร้างความพึงพอใจ ผู้นำโรงเรียนต้องเป็นผู้ที่หนักแน่นในการตัดสินใจ และคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และท้ายที่สุดผู้นำโรงเรียนมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้นำรุ่นต่อไป ให้คุณความดีของตนเป็นที่ประจักษ์และเป็นตัวอย่างให้ครูและบุคลากรของโรงเรียนได้ปฏิบัติตาม และร่วมสร้างผู้นำที่แท้จริงรุ่นใหม่อย่างยั่งยืนต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *๗ ทศวรรษ ใต้ร่มพระบารมี: พระบรมราโชวาทด้านการศึกษา*.

กรุงเทพฯ: เอส.ซี.พี.ริษัทแอนด์แพค.

สุธาสิณี แสงมุกดา และปิยพงษ์ สุเมตติกุล. (2556). การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารครุศาสตร์*, 41(3), 83-97.

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

Avolio, B. J., & Mhatre, K. H. (2011). Advances in theory and research on authentic leadership: The Oxford handbook of positive organizational scholarship. NY: Oxford University Press.

- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- Bird, J. J., Chuang, W., Watson, J., & Murray, L. (2012). Teacher and principal perceptions of authentic leadership: Implications for trust, engagement, and intention to return. *Journal of School Leadership*, 22(3), 425-461.
- Borgersen, H. C., Hystad, S. W., Larsson, G., & Eid, J. (2014). Authentic leadership and safety climate among seafarers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 394-402.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Cottrill, K., Denise, L. P., & Hoffman, C. C. (2014). How authentic leadership and inclusion benefit organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(3), 275-292.
- Duignan, P. A. (2014). Authenticity in educational leadership: History, ideal, reality. *Journal of Educational Administration*, 52(2), 152-172. DOI:10.1108/JEA-01-2014-0012
- Fullan, M. (2003). *The moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin press.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Wiley.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18(8), 993-1003.
- Hallinger, P., & Bryant, D. A. (2013). Synthesis of findings from 15 years of educational reform in Thailand: Lessons on leading educational change in East Asia. *International Journal of Leadership in Education*, 16(4), 399-418.
- Hallinger, P., & Kantamara, P. (2001). Exploring the cultural context of school improvement in Thailand. *School Effectiveness and School Improvement*, 12(4), 385-408.
- Henderson, J. E., & Hoy, W. K. (1983). *Leader authenticity: The development and test of an operational measure*. NJ: Rutgers University.

- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (2016). Authentic leadership and team climate: Testing cross-lagged relationships. *Journal of managerial psychology*, 31(2), 331-345.  
DOI:10.1108/JMP-12-2014-0362
- Kulophas, D., Hallinger, P., Ruengrakul, A., & Wongwanich, S. (in press). Exploring the effects of authentic leadership on academic optimism and teacher engagement in Thailand. *International Journal of Educational Management*.
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697.
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee–organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of business ethics*, 107(3), 1-18.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. E. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. DOI:10.1016/j.jbusres.2011.10.003
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist; American Psychologist*, 55(1), 5.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Spitzmuller, M., & Ilies, R. (2010). Do they [all] see my true self? Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 304-332.

- 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.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics, 27*(3), 299-313.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126.
- Wang, C., & Bird, J. J. (2011). Multi-level modeling of principal authenticity and teachers' trust and engagement. *Academy of Educational Leadership Journal, 15*(4). Retrieved from <http://www.freepatentsonline.com/article/Academy-Educational-Leadership-Journal/263157472.html>
- Weiss, T. G. (2000). Governance, good governance and global governance: Conceptual and actual challenges. *Third world quarterly, 21*(5), 795-814.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies, 3*(2), 6-23.  
doi:10.1002/jls.20104
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 18*(4), 438-448.

#### **Translated Thai References (ส่วนที่แปลรายการอ้างอิงภาษาไทย)**

- Office of the Education Council. (2017). *7 decades under his graciousness: The royal guidance on education*. Bangkok: S. C. Print and Pack.
- Sangmookda, S., & Sumettikoon, P. (2013). The development of authentic leadership measurement tools for basic education institution administrators. *Journal of Education Studies, 41*(3).