

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและ
ประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย

เขต 1

GUIDELINES FOR DEVELOPING AUTHENTIC LEADERSHIP OF SCHOOL
ADMINISTRATORS TO ENHANCE TEACHERS' MOTIVATION AND
PERFORMANCE IN THE 21ST CENTURY UNDER LOEI PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

พนิดา ฐานชั้นแก้ว

Panida Thankunkaew

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

Loei Primary Educational Service Area Office 1

*Corresponding author, e-mail: panida.tha@srudent.mbu.ac.th



Received: 13 January 2026, Revised: 21 January 2026, Accepted: 10 February 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจ และประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครู และ 2) นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21 ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) กลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณคือครูผู้สอนจำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริง แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ (1) การตระหนักรู้ในตนเองผ่านการสะท้อนคิดอย่างสม่ำเสมอ (2) การมีความโปร่งใสในความสัมพันธ์ด้วยการสื่อสารแบบเปิดใจ (3) การประมวลข้อมูลอย่างสมดุลโดยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ (4) การมีมุมมองด้านจริยธรรมที่ฝังรากลึกเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ซึ่งแนวทางเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อการตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาของครู ทำให้เกิดแรงจูงใจภายในและยกระดับประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำที่แท้จริง, ผู้บริหารสถานศึกษา, แรงจูงใจของครู, ประสิทธิภาพของครู, ทศวรรษที่ 21

Abstract

This research aimed to: 1) study the current state of authentic leadership of school administrators, teachers' motivation, and learning management performance; and 2) propose guidelines for developing the authentic leadership of school administrators to enhance teachers' motivation and performance in the 21st century. The study employed a mixed-methods research design. The quantitative sample consisted of 400 teachers, from whom data were collected using a 5-level rating scale questionnaire. For the qualitative phase, in-depth interviews were conducted with 10 experts and expert-level school administrators. The data were analyzed using mean, standard deviation, and content analysis.

The research results revealed that: 1) the overall current states of authentic leadership, teachers' motivation, and performance were at a high level; and 2) the guidelines for developing authentic leadership consisted of four aspects: (1) self-awareness through regular reflection, (2) relational transparency through open communication, (3) balanced processing through participatory decision-making, and (4) an internalized moral perspective to serve as a good role model. These guidelines directly respond to teachers' psychological needs, generating intrinsic motivation and elevating learning management performance aligned with 21st-century skills.

Keywords: Authentic leadership, school administrators, teacher motivation, teacher performance, 21st century

บทนำ

บริบทการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ต้องเผชิญกับความท้าทายอย่างยิ่งยวดจากยุค VUCA World และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด เป้าหมายการจัดการศึกษาจึงต้องเปลี่ยนจากการถ่ายทอดความรู้ สู่อการสร้างเสริม "ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21" เพื่อให้ผู้เรียนคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้ (วิจารณ์ พานิช, 2012) ในสมการการปฏิรูปนี้ "ครูผู้สอน" คือฟันเฟืองสำคัญที่สุด (Hargreaves & Shirley, 2012) ทว่าภายใต้ความคาดหวังที่สูงขึ้นและภาระงานที่หนักหน่วง ส่งผลให้ครูเกิดความเครียด ภาวะหมดไฟ (Burnout Syndrome) และสูญเสียแรงจูงใจ ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพการสอนและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนโดยตรง (Darling-Hammond, 2017)

การพยุ่งขวัญกำลังใจและยกระดับประสิทธิภาพของครูจึงเป็นภารกิจหลักของ "ผู้บริหารสถานศึกษา" ที่ต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการและควบคุม ไปสู่การเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้และผู้อำนวยความสะดวก (สุกัญญา แซ่มซ้อย, 2018) งานวิจัยชี้ว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อความสำเร็จของการศึกษาเป็นอันดับสองรองจากคุณภาพครู (Leithwood et al., 2020) ท่ามกลางแนวคิดการบริหารที่หลากหลาย "ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)" ได้ก้าวขึ้นมาเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่สำคัญ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง ความโปร่งใสในการสื่อสาร การประมวลข้อมูลอย่างสมดุล และการยึดมั่นในจริยธรรม (Walumbwa et al., 2008) ผู้นำที่แท้จริงจะบริหารงานด้วยความจริงใจและสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา (ปราณพร พลประสิทธิ์, 2020)

ความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับแรงจูงใจของครู สามารถอธิบายผ่าน ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) ของ Ryan & Deci (2017) เมื่อผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วม (Autonomy) ให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนา (Competence) และสร้างบรรยากาศที่ไว้ใจได้ (Relatedness) ย่อมกระตุ้นให้ครูเกิด แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ซึ่งส่งผลดีต่อเนื่องให้ประสิทธิภาพของครู (Teacher Performance) ในการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุกและการดูแลนักเรียนรายบุคคลเพิ่มสูงขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม (ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2017; ชีระ รุญเจริญ, 2012)

อย่างไรก็ตาม จากการทบทวนบริบทสถานศึกษาไทยในปัจจุบัน พบว่าผู้บริหารจำนวนมาก ยังคงติดอยู่กับโครงสร้างการบริหารแบบระบบราชการ (Bureaucratic System) ที่เน้นการสั่งการจากบนลงล่างและขาดความโปร่งใส ซึ่งบั่นทอนแรงจูงใจของครู นอกจากนี้ งานวิจัยที่มุ่งค้นหาแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทสังคมไทยยังมีจำกัด

ด้วยเหตุและผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21" โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางที่มีความเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับบริบทไทย และสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพลิกโฉมการบริหารจัดการสร้างขวัญกำลังใจให้ครูผู้สอน อันจะนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดคือการยกระดับคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการทำงาน และประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

2. เพื่อพัฒนาและนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยออกเป็น ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาและพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21 โดยกำหนดขอบเขตของตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ประยุกต์ใช้แนวคิดและทฤษฎีของ Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson (2008) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง 2) ความโปร่งใสในความสัมพันธ์ 3) การประมวลข้อมูลอย่างสมดุล และ 4) มุมมองด้านจริยธรรมที่ฝังรากลึก

1.2 แรงจูงใจในการทำงานของครู ประยุกต์ใช้ทฤษฎีการกำหนดตนเอง ของ Ryan & Deci (2017) แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ 1) แรงจูงใจภายใน และ 2) แรงจูงใจภายนอก

1.3 ประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21 ศึกษาพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับทักษะในศตวรรษที่ 21 แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก 2) การดูแลและสนับสนุนจิตวิทยาผู้เรียนเป็นรายบุคคล 3) การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง และ 4) การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) จึงกำหนดขอบเขตผู้ให้ข้อมูลออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 400 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan) และใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป จำนวน 10 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกในการพัฒนาแนวทางฯ

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

ประโยชน์ที่จะได้รับ

การวิจัยเรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1" ทำให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

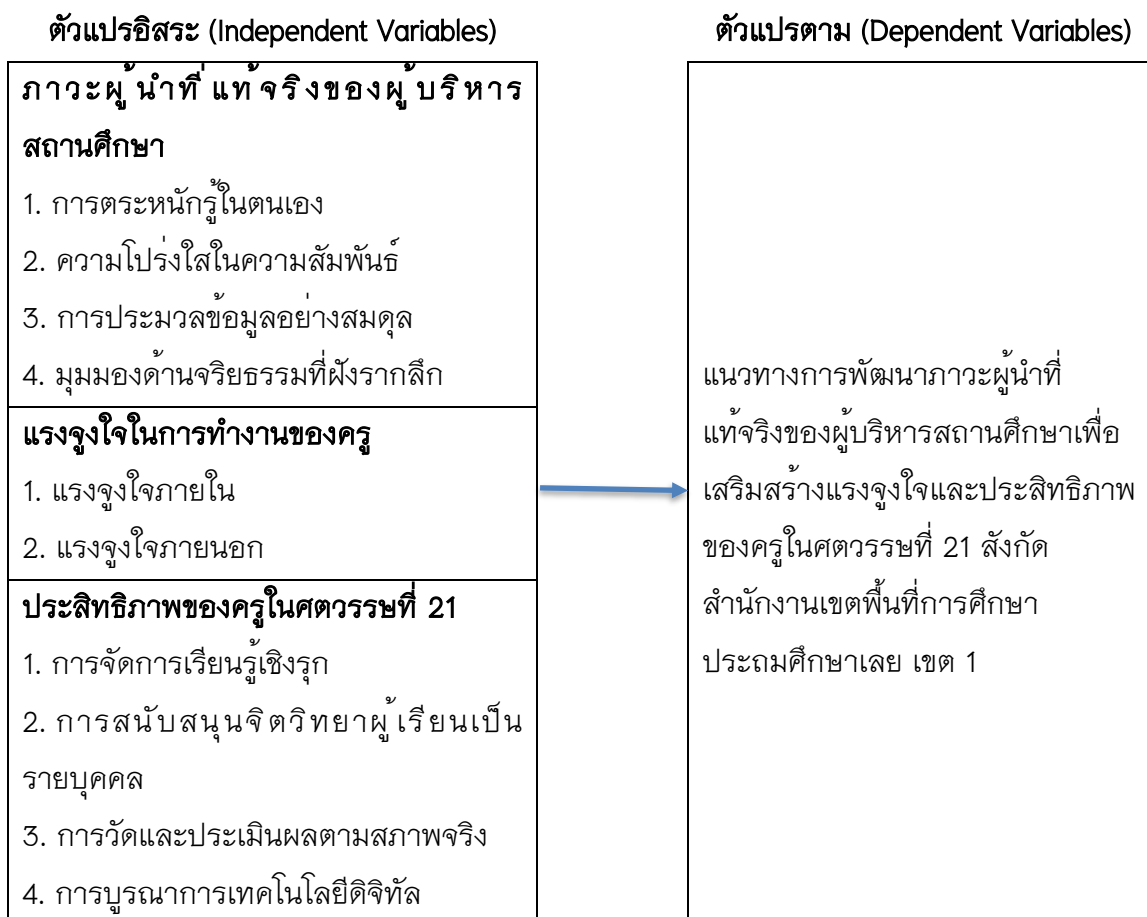
1. ต่อหน่วยงานต้นสังกัด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 และ สพฐ.) ทำให้ทราบถึงข้อมูลสารสนเทศเชิงประจักษ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริง แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของครู ซึ่งหน่วยงานระดับนโยบายสามารถนำข้อมูลและ "แนวทาง" ที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นกรอบในการกำหนดนโยบาย หรือบูรณาการเพื่อจัดทำหลักสูตรการอบรมและพัฒนาศักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาก่อนแต่งตั้งและระหว่างประจำการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาได้ "คู่มือหรือแนวทางเชิงปฏิบัติ" ที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน ลดช่องว่างความหวาดระแวง และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมให้สอดคล้องกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21

3. ต่อครูผู้สอนและผู้เรียน เมื่อผู้บริหารนำแนวทางไปปฏิบัติจริง จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา ซึ่งจะส่งผลดีโดยตรงต่อการเติมเต็มความต้องการทางจิตใจของครู ทำให้ครูเกิดแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่เข้มแข็ง ลดภาวะหมดไฟในการทำงาน และนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพในการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว ผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุดคือ "ผู้เรียน" ที่จะได้รับการพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 อย่างเต็มศักยภาพ

กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ตามแนวทางของ รัตนะ บัวสนธ์ (2013) แบบแผนการวิจัยเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากร ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) จำนวน 400 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ และนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 10 คน เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ตามแนวทางของร็อดเน บัวสนธ์ (2013) โดยใช้แบบแผนการวิจัยเชิงอธิบาย (Explanatory Sequential Design) แบ่งการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie & Morgan ใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) มีความเที่ยงตรง (IOC) ระหว่าง 0.80–1.00 และค่าความเชื่อมั่น (Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.94 แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (Checklist)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา (4 ด้าน)

ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการทำงานของครู (2 ด้าน)

ตอนที่ 4 ประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21 (4 ด้าน)

ลักษณะข้อคำถามตอนที่ 2–4 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ (เชิงปริมาณ)

3.1 ความเที่ยงตรง (Validity) นำร่างแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของภาษา โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งผลการประเมินพบว่าข้อคำถามมีค่า IOC ระหว่าง 0.80 – 1.00 (ผ่านเกณฑ์ 0.50 ทุกข้อ)

3.2 ความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงไปทดลองใช้ (Try-out) กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งผลการทดสอบพบว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 (ผ่านเกณฑ์ที่ยอมรับได้คือ 0.70 ขึ้นไป)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองจากสถาบันการศึกษา เพื่อนำไปเรียนผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 และผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตแจกแบบสอบถาม (ทั้งรูปแบบเอกสารและ Google Form) โดยผู้วิจัยติดตามรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองจนได้ข้อมูลครบถ้วน 100%

5. การวิเคราะห์ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้
ข้อมูลทั่วไป วิเคราะห์โดยใช้ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
ระดับสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้
เกณฑ์การแปลความหมายดังนี้

4.51– 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

3.51– 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก

2.51– 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

1.51– 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ระยะที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาวิทยฐานะเชี่ยวชาญ
ศึกษานิเทศก์ และนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive
Sampling) โดยมีเกณฑ์คัดเลือก มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 10 ปี และมีผลงานเป็นที่ประจักษ์

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)
โดยพัฒนาจากผลการวิจัยเชิงปริมาณ (ระยะที่ 1) โดยเฉพาะประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ เพื่อค้นหาแนวทาง
พัฒนาเชิงลึก

3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ นำแบบสัมภาษณ์เสนอผู้เชี่ยวชาญเพื่อ
ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา (Credibility) และปรับปรุงก่อนนำไปใช้จริง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล นัดหมายผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า สัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า หรือ
ออนไลน์ ใช้เวลา 45–60 นาทีต่อคน บันทึกเสียง (โดยขออนุญาต) และจดบันทึกภาคสนาม

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยมีขั้นตอนดังนี้ ถอดเทป
คำสัมภาษณ์แบบคำต่อคำ (Transcription) จัดหมวดหมู่ข้อมูล (Categorization) ตามกรอบแนวคิด
สังเคราะห์ข้อมูล (Synthesis) เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นจุดรวม (Themes) เพื่อเขียนยกร่างเป็น "แนวทางการ
พัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพของครูใน
ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1" อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วน
ที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริง แรงจูงใจ และ
ประสิทธิภาพของครู จากกลุ่มตัวอย่าง 400 คน และส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อ

นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 10 ท่าน

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของครู

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง	4.32	0.55	มาก	1
1.1 รู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนในการบริหารงานของตนเอง	4.45	0.50	มาก	
1.2 เข้าใจว่าอารมณ์ของตนเองส่งผลกระทบต่อครูอย่างไร	4.28	0.61	มาก	
1.3 เปิดรับฟังเสียงสะท้อนเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง	4.23	0.54	มาก	
2. ด้านมุมมองด้านจริยธรรมที่ฝังรากลึก	4.25	0.58	มาก	2
2.1 ตัดสินใจตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องและจรรยาบรรณ	4.35	0.52	มาก	
2.2 ไม่โอนอ่อนตามแรงกดดันภายนอกที่ขัดต่อหลักคุณธรรม	4.20	0.65	มาก	
2.3 เป็นแบบอย่างที่ดีด้านความซื่อสัตย์สุจริต	4.20	0.57	มาก	
3. ด้านความโปร่งใสในความสัมพันธ์	4.12	0.64	มาก	3
3.1 สื่อสารข้อมูลนโยบายของโรงเรียนอย่างตรงไปตรงมา	4.22	0.60	มาก	
3.2 กล้าที่จะยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน	3.95	0.72	มาก	
3.3 แสดงความรู้สึกและความคิดเห็นที่แท้จริงโดยไม่เสแสร้ง	4.19	0.60	มาก	
4. ด้านการประมวลข้อมูลอย่างสมดุล	3.91	0.71	มาก	4
4.1 แสวงหาข้อมูลอย่างรอบด้านก่อนทำการตัดสินใจเรื่องสำคัญ	4.05	0.68	มาก	
4.2 เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	3.90	0.70	มาก	
4.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นที่แตกต่างหรือขัดแย้งกับตน	3.78	0.75	มาก	
รวมเฉลี่ยทุกด้าน	4.15	0.62	มาก	

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย พบว่า ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.55) โดยเฉพาะข้อที่ผู้บริหารรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง รองลงมาคือ ด้านมุมมองด้านจริยธรรมที่พึงรำลึก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.58) และด้านความโปร่งใสในความสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.64) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านการประมวลข้อมูลอย่างสมดุล ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.71) โดยเฉพาะในประเด็นการรับฟังและพิจารณาความคิดเห็นที่แตกต่างหรือขัดแย้งกับตนเองที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ อย่างมีนัยสำคัญ ($\bar{X} = 3.78$) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายในการบริหารจัดการที่ผู้บริหารบางส่วนยังคงหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับความเห็นต่าง

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับสภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการทำงานของครู

แรงจูงใจในการทำงานของครู	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. แรงจูงใจภายใน	4.28	0.52	มาก	1
1.1 ความรู้สึกเป็นอิสระและมีอำนาจในการตัดสินใจจัดการชั้นเรียน	4.25	0.55	มาก	
1.2 ความรู้สึกว่าตนเองมีความรู้ความสามารถและเกิดความภาคภูมิใจ	4.35	0.48	มาก	
1.3 ความรู้สึกผูกพันและเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร	4.24	0.53	มาก	
2. แรงจูงใจภายนอก	4.12	0.64	มาก	2
2.1 ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมทางกายภาพและทรัพยากรที่เกื้อหนุน	4.10	0.62	มาก	
2.2 ความพึงพอใจในระบบการประเมินความดีความชอบและการเลื่อนขั้น	4.14	0.66	มาก	
รวมเฉลี่ยทุกด้าน	4.20	0.58	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการทำงานของครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาจำแนกตามประเภทของแรงจูงใจพบว่า ครูมีแรงจูงใจภายในสูงกว่าแรงจูงใจภายนอก โดยแรงจูงใจภายในอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.52) ซึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความรู้สึกว่าตนเองมีความรู้ความสามารถและเกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพ (Competence) ในขณะที่แรงจูงใจภายนอกอยู่ในระดับมากเช่นกัน ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.64) แต่มี

ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า โดยประเด็นด้านความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมและทรัพยากรมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งข้อมูลนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดตนเอง (SDT) ที่ชี้ให้เห็นว่าครูให้ความสำคัญกับคุณค่าและการยอมรับทางจิตวิทยามากกว่าปัจจัยทางวัตถุ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับสภาพปัจจุบันของประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21

ประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ความสามารถในการออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก	4.25	0.58	มาก	1
2. ความสามารถในการดูแลและสนับสนุนจิตวิทยาผู้เรียนเป็นรายบุคคล	4.20	0.55	มาก	2
3. ความสามารถในการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง	4.18	0.61	มาก	3
4. ความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับการจัดการเรียนรู้	4.09	0.66	มาก	4
รวมเฉลี่ยทุกด้าน	4.18	0.60	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21 ตามการประเมินตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความสามารถในการออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.58) สะท้อนให้เห็นถึงความตื่นตัวของครูในการปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้ทันสมัย อย่างไรก็ตาม ความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.66) ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านทรัพยากรของสถานศึกษาตามที่ปรากฏในผลการวิเคราะห์แรงจูงใจภายนอก

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพของครู

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้นำประเด็นที่เป็นจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาไปสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาระดับเชี่ยวชาญและนักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 10 ท่าน เพื่อสังเคราะห์เป็น "แนวทางเชิงปฏิบัติ" ทั้ง 4 ด้าน โดยมีรายละเอียดและเสียงสะท้อนจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง แนวทางหลักในด้านนี้คือ การสร้างพื้นที่สำหรับกระบวนการทบทวนตนเอง ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการตรวจสอบอดีตและอารมณ์ของตนเองก่อนการปฏิสัมพันธ์กับครู ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เน้นย้ำถึงกระบวนการ "สะท้อนคิด (Reflective Practice)"

"ผู้บริหารท่านที่ 1 (ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ) กล่าวว่า... 'จุดเริ่มต้นของผู้นำที่แท้จริงคือการลดอัตตา (Ego) ของตัวเองลงให้มากที่สุด การสะท้อนคิดทำให้เราเห็นจุดบอดของตัวเอง ผมมักจะใช้เวลาช่วงเย็น



ของทุกวันทบทวนว่า วันนี้คำพูดของเราไปกระทบจิตใจครูคนไหนบ้างไหม ถ้ามี พรุ่งนี้เช้าผมต้องรีบไปเคลียร์ใจทันที อย่าปล่อยให้รอยร้าวข้ามคืน"

"ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (นักวิชาการด้านการศึกษา) เสริมว่า... 'ผู้บริหารควรสร้างระบบกัลยาณมิตรหรือเพื่อนคู่คิด (Mentoring) ระหว่างผู้บริหารด้วยกัน หรือแม้แต่การทำแบบประเมิน 360 องศาแบบไม่ระบุชื่อ เพื่อให้ครูสามารถสะท้อนพฤติกรรมของ ผอ. ได้อย่างปลอดภัย สิ่งนี้จะช่วยลดช่องว่างความเข้าใจผิดได้มหาศาล"

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ สถานศึกษาควรจัดทำวาระ "การสะท้อนคิดร่วมกัน" ในการประชุมประจำเดือน โดยผู้บริหารเป็นผู้เริ่มต้นเปิดใจพูดคุยถึงสิ่งที่ตนเองคิดว่ายังทำได้ไม่ดีพอ เพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ด้านความโปร่งใสในความสัมพันธ์ แนวทางในด้านนี้มุ่งเน้นที่การทำลายกำแพงระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา และการกล้าแสดงความเปราะบาง (Vulnerability) ในฐานะมนุษย์คนหนึ่ง

"ผู้บริหารท่านที่ 4 กล่าวอย่างน่าสนใจว่า... 'หมดยุคแล้วที่ ผอ. จะนั่งอยู่แต่ในห้องกระจกแล้วคอยเซ็นแฟ้ม การสร้างความโปร่งใสคือการใช้นโยบายเปิดประตู (Open-door Policy) ครูทุกคนต้องเดินเข้ามาคุยกับผมได้ทุกเรื่อง และที่สำคัญคือ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการบริหารงาน ผอ. ต้องกล้าเดินไปขอโทษครู การยอมรับว่าเราทำผิดไม่ได้ทำให้ความน่าเชื่อถือลดลง ตรงกันข้าม มันกลับซื้อใจลูกน้องได้มากกว่าเดิมร้อยเท่า"

"ผู้บริหารท่านที่ 5 กล่าวเสริมถึงมิติการสื่อสารว่า... 'ข้อมูลทุกอย่างของโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณและการประเมินความดีความชอบ ต้องกางบนโต๊ะและอธิบายหลักเกณฑ์ให้ชัดเจน เมื่อไม่มีวาระซ่อนเร้น (Hidden Agenda) ความหวาดระแวงในองค์กรก็จะหายไป แรงจูงใจเชิงบวกก็จะตามมา"

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารต้องสื่อสารวิสัยทัศน์และข้อจำกัดของสถานศึกษาให้ครูรับทราบอย่างต่อเนื่อง กล้าที่จะบอกว่า "ไม่รู้" ในบางเรื่อง และขอความร่วมมือจากครูในการหาทางออกร่วมกัน

3. ด้านการประมวลข้อมูลอย่างสมดุล จากข้อมูลเชิงปริมาณพบว่าด้านนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด แนวทางพัฒนาจึงต้องมุ่งเป้าไปที่การจัดการกับ "ความเห็นต่าง" และการบูรณาการความคิดเห็นแบบมีส่วนร่วม

"ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7 (นักวิชาการด้านการศึกษา) วิเคราะห์ว่า... 'หลุมพรางที่น่ากลัวที่สุดของผู้บริหารคือ ทฤษฎีห้องเสียงสะท้อน (Echo Chamber) ที่แวดล้อมไปด้วยคนที่คอยแต่จะเห็นด้วย ผู้นำที่แท้จริงต้องกล้าดึงคนที่เห็นต่าง หรือครูที่มักจะต้องตั้งคำถามยากๆ เข้ามาเป็นคณะทำงาน เพื่อถ่วงดุลความคิดและป้องกันอคติส่วนตัวในการใช้อำนาจ"

"ผู้บริหารท่านที่ 8 (ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ) แบ่งปันประสบการณ์ว่า... 'ก่อนจะออกคำสั่งหรือกำหนดนโยบายอะไรที่มีผลกระทบต่อภาระงานสอน ผมจะตั้งวงสภากาแฟ เรียกตัวแทนครูรุ่นใหม่ (Gen Z) และครูอาวุโสมาคุยกันก่อนเสมอ ให้เขาถกเถียงกันให้จบตรงนั้น การตัดสินใจที่ผ่านการกรองจากหลายมุมมอง ย่อมได้รับการยอมรับและเกิดการต่อต้านน้อยที่สุดเมื่อนำไปปฏิบัติจริง"

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ สร้างกลไก "สภาครูเพื่อการพัฒนา" ที่ไม่มีโครงสร้างเป็นทางการเกินไป เพื่อเป็นพื้นที่ปลอดภัย (Safe Space) ให้ครูสามารถวิพากษ์นโยบายของโรงเรียนได้ด้วยเหตุและผล ก่อนที่ผู้บริหารจะทำการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

4. ด้านมุมมองด้านจริยธรรมที่ฝังรากลึก แนวทางในด้านนี้คือการเสริมสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจของผู้บริหาร เพื่อต้านทานต่อแรงกดดันภายนอก และยืนหยัดในความถูกต้อง ซึ่งเป็นปัจจัยสูงสุดในการสร้างศรัทธา

"ผู้บริหารท่านที่ 9 กล่าวอย่างหนักแน่นว่า... 'เวลาเจอแรงกดดันจากข้างนอก ไม่ว่าจะเป็นการฝากเด็กเข้าเรียน หรือเส้นสายในการประเมินต่างๆ ผอ. ต้องเป็นเสาหลักให้โรงเรียน ถ้าเราไปทำตามอำนาจหรือผลประโยชน์ ครูเขาคุ้ยแค้น และเขาจะหมดศรัทธาทันที เราต้องยึดระเบียบและจรรยาบรรณวิชาชีพเป็นเกราะกำบัง"

"ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 10 (อดีตผู้บริหารระดับสูง) สรุปทิ้งท้ายว่า... 'ผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leader) สำคัญมาก คำพูดสยดสยองเป็นร้อยคำในการประชุม ไม่เท่ากับการกระทำที่ยุติธรรมเพียงครั้งเดียวที่แสดงให้ลูกน้องเห็น การประเมินผลงานครูต้องวัดที่หน้างานและการดูแลเด็ก ไม่ใช่วัดที่การชงกาแฟหรือการเดินทาง ผอ. นี่คือนิยามขั้นพื้นฐานที่สุดของการเป็นผู้นำที่แท้จริง"

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารต้องประกาศ "ค่านิยมหลัก (Core Values)" ของสถานศึกษาที่เน้นความโปร่งใสและระบบคุณธรรม (Merit System) อย่างชัดเจน และต้องนำหลักการนี้มาเป็นเกณฑ์มาตรฐานอันดับแรกในการบริหารงานบุคคลและการแก้ไขข้อขัดแย้งในสถานศึกษา เมื่อครูสัมผัสได้ถึงความยุติธรรม แรงจูงใจในการอุทิศตนเพื่อพัฒนาการสอนในศตวรรษที่ 21 ก็เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง "แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1" สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริง แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของครู ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันในภาพรวมของทั้ง 3 ตัวแปรอยู่ในระดับ "มาก" โดยมีประเด็นสำคัญที่ค้นพบ ดังนี้

ด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารมีความโดดเด่นมากที่สุดในด้าน *การตระหนักรู้ในตนเอง* (รู้จักจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง) และด้านจริยธรรม อย่างไรก็ตาม ด้านที่มีระดับการปฏิบัติเชิงสัมพัทธ์ต่ำที่สุดคือ *การประมวลข้อมูลอย่างสมดุล* โดยเฉพาะการเปิดรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างหรือขัดแย้งกับตนเองก่อนตัดสินใจ

ด้านแรงจูงใจในการทำงานของครู พบว่าครูมี *แรงจูงใจภายใน* (ความรู้สึกรักมีสมรรถนะ ความเป็นอิสระ และความภาคภูมิใจในวิชาชีพ) สูงกว่าแรงจูงใจภายนอก (สภาพแวดล้อมและผลตอบแทน) อย่างมีนัยสำคัญ

ด้านประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21 ครูมีความสามารถในการออกแบบ *การจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning)* ในระดับสูงสุด แต่ยังคงต้องการการพัฒนาและสนับสนุนทรัพยากรในด้าน *การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล* เข้ากับการสอน

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสังเคราะห์ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ ได้ข้อสรุปเป็นแนวทางเชิงปฏิบัติ (Guidelines) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลอย เขต 1 นำไปประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก ได้แก่

แนวทางที่ 1 การพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเองผ่านกระบวนการสะท้อนคิด ผู้บริหารต้องจัดสรรเวลาทบทวนพฤติกรรมและอารมณ์ของตนเองที่ส่งผลกระทบต่อครูในแต่ละวัน รวมถึงการสร้างระบบเพื่อนคู่คิด (Mentoring) หรือประเมินแบบ 360 องศา เพื่อรับฟังเสียงสะท้อนจากผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อลดอัตตา (Ego) ของตนเอง

แนวทางที่ 2 การสร้างความโปร่งใสในความสัมพันธ์ด้วยนโยบายเปิดประตู ผู้บริหารต้องกล้าแสดงความเปราะบาง กล้ายอมรับข้อผิดพลาดในการบริหารงานต่อหน้าครู และสื่อสารข้อมูลของสถานศึกษา (โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณและความดีความชอบ) อย่างเปิดเผย ไร้วาระซ่อนเร้น เพื่อทำลายกำแพงความหวาดระแวงและสร้างความปลอดภัยทางจิตวิทยา

แนวทางที่ 3 การประมวลข้อมูลอย่างสมดุลด้วยการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องสร้างกลไกรับฟังความเห็นต่าง เช่น การจัดตั้ง "สภาครู" หรือพื้นที่ปลอดภัย (Safe Space) ให้ครูทุกกลุ่มช่วยวัยได้ร่วมกันวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะก่อนที่ผู้บริหารจะเคาะนโยบายหรือสั่งการใดๆ เพื่อป้องกันการใช้อำนาจตามอคติส่วนตัว

แนวทางที่ 4 การยึดมั่นมุมมองด้านจริยธรรมด้วยการเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบของการยึดมั่นในความถูกต้องและจรรยาบรรณวิชาชีพ บริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม (Merit System) ไม่โอนอ่อนต่อแรงกดดันภายนอก และตัดสินใจอย่างยุติธรรม

อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยสามารถนำผลการวิจัยมาอภิปรายให้สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริง แรงจูงใจ และประสิทธิภาพของครู

ประเด็นที่ 1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านการตระหนักรู้ในตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในขณะที่ด้านการประมวลข้อมูลอย่างสมดุลมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (โดยเฉพาะประเด็นการรับฟังความคิดเห็นที่ขัดแย้งกับตนเอง) ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีของ Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson (2008) ที่อธิบายว่า องค์ประกอบสำคัญของผู้นำที่แท้จริงเริ่มต้นจากการรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง (Self-awareness) แต่การจะก้าวไปสู่ความสมบูรณ์แบบได้นั้น ผู้นำต้องก้าวข้ามอัตตาและเปิดรับฟังข้อมูลรอบด้านอย่างปราศจากอคติ (Balanced processing) ซึ่งเป็นทักษะที่ทำให้ยากที่สุดในทางปฏิบัติ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณพร พลประสิทธิ์ (2020) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่แท้จริง: แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทสังคมไทยส่วนใหญ่มีความตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่และยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรมอยู่ในระดับสูง แต่ยังคงเผชิญกับข้อจำกัดในด้านวัฒนธรรมอำนาจนิยม (Authoritarian Culture) และระบบอาวุโส ซึ่งส่งผลให้ผู้บริหารบางส่วนหลีกเลี่ยงการเปิดพื้นที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง การประมวลข้อมูลเพื่อตัดสินใจจึงมักมาจากมุมมองของผู้บริหารเป็นหลัก ทำให้มิติด้านการประมวลข้อมูลอย่างสมดุลมีระดับการปฏิบัติที่ต่ำกว่าด้านอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ

ประเด็นที่ 2 สภาพปัจจุบันของแรงจูงใจในการทำงานของครู ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพบประเด็นสำคัญคือ ครูมีแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) สูงกว่าแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) โดยเฉพาะความรู้สึกว่าตนเองมีความรู้ความสามารถและเกิดความภาคภูมิใจในวิชาชีพ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Ryan & Deci (2017) คือ ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) ที่ระบุว่ามนุษย์จะเกิดแรงจูงใจที่ยั่งยืนที่สุดเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยา 3 ด้าน ได้แก่ ความเป็นอิสระ (Autonomy) ความรู้สึกมีสมรรถนะ (Competence) และความผูกพัน (Relatedness) มากกว่าการใช้รางวัลที่เป็นวัตถุหรือเงินตรา และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2017) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทและแรงจูงใจของครูมากที่สุด ไม่ใช่ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพหรือระบบความดีความชอบเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการที่ผู้บริหารให้อำนาจการตัดสินใจ ให้การ

ยอมรับในความสามารถ และสร้างบรรยากาศที่เกื้อกูลทางจิตใจ เมื่อครูรู้สึกถึงคุณค่าในวิชาชีพ แรงจูงใจภายในจึงพุ่งสูงขึ้นและเป็นเกราะป้องกันภาวะหมดไฟในการทำงาน (Burnout) ได้เป็นอย่างดี

ประเด็นที่ 3 สภาพปัจจุบันของประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของครูในศตวรรษที่ 21 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยความสามารถในการออกแบบการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) มีระดับการปฏิบัติสูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์พานิช (2012) ที่เน้นย้ำว่า บทบาทของครูในศตวรรษที่ 21 ต้องเปลี่ยนจาก "ผู้ถ่ายทอดความรู้ (Teller)" ไปสู่ "ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator)" ที่มุ่งจัดประสบการณ์ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Darling-Hammond (2017) ที่ทำการศึกษารื่อง Teacher education around the world: What can we learn from international practice? ผลการวิจัยพบว่า ในประเทศที่มีความก้าวหน้าทางการศึกษา ครูที่มีประสิทธิภาพสูงคือครูที่สามารถจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning และสามารถดูแลผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งพฤติกรรมการสอนขั้นสูงเหล่านี้จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ ก็ต่อเมื่อครูมีอิสระทางวิชาชีพและได้รับการสนับสนุนทางจิตวิทยาอย่างเต็มที่จากผู้บริหารสถานศึกษา

2. การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและประสิทธิภาพของครู ประกอบด้วย 4 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การใช้กระบวนการสะท้อนคิดเพื่อเพิ่มการตระหนักรู้ในตนเอง 2) การใช้นโยบายเปิดประตูเพื่อสร้างความโปร่งใส 3) การตั้งสภาครูเพื่อเปิดรับความเห็นต่างในการประมวลข้อมูล และ 4) การเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ที่ยึดมั่นในจริยธรรม ซึ่งแนวทางเหล่านี้ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Leithwood, Harris, & Hopkins (2020) ที่เสนอหลักการสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ (Successful School Leadership) ว่า ผู้นำต้องมีความน่าเชื่อถือ (Trust) เป็นศูนย์กลาง การกระจายอำนาจและการสร้างสภาพแวดล้อมที่โปร่งใสเป็นเครื่องมือเดียวที่จะดึงศักยภาพสูงสุดของครูออกมาได้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2018) ที่ทำการศึกษารื่อง การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารที่ทรงประสิทธิภาพที่สุดในยุคปัจจุบัน ไม่ใช่การสั่งการแบบรวมอำนาจ (Top-down) แต่คือการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ผู้บริหารกล้าแสดงออกถึงความจริงใจ กล้าเปิดเผยข้อผิดพลาดของตนเอง และเปิดโอกาสให้ครูทุกช่วงวัย (Generations) ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน การที่ผู้บริหารปฏิบัติเช่นนี้ จะเป็นการทำลายกำแพงความหวาดระแวงตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาของครู (ตามทฤษฎี SDT) ซึ่งส่งผลกระทบเชิงบวกเป็นลูกโซ่ไปสู่การเพิ่มพูนแรงจูงใจภายใน และยกระดับประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครูในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้ง 4 ด้าน ไปบูรณาการในหลักสูตรการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาก่อนแต่งตั้ง

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำกระบวนการประเมินตนเองแบบ 360 องศา มาใช้ในโรงเรียน เพื่อรับทราบเสียงสะท้อนจากครูและนำมาพัฒนาความโปร่งใสและการประมวลข้อมูลอย่างสมดุล

3. สถานศึกษาควรสร้างกลไกการยกย่องเชิดชูเกียรติครูที่เน้นการเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน มากกว่าการใช้รางวัลที่เป็นวัตถุเพียงอย่างเดียว

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อสร้างโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่เป็นผลสืบเนื่อง

2. ควรศึกษาตัวแปรแทรกซ้อนอื่นๆ เช่น วัฒนธรรมองค์กร หรือ ขนาดของสถานศึกษา ที่อาจส่งผลต่อการแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร

เอกสารอ้างอิง

ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2017). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน. *วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย*, 9(1), 15-28.

ธีระ รุณเจริญ. (2012). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 8). ข้าวฟาง.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2010). *สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปราณพร พลประสิทธิ์. (2020). ภาวะผู้นำที่แท้จริง: แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาไทย. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 16(1), 1-12.

รัตนะ บัวสนธ์. (2013). *วิธีการวิจัยแบบผสมผสานสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. (2012). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

สุกัญญา แซ่มช้อย. (2018). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Darling–Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? *European Journal of Teacher Education, 40*(3), 291–309. <https://doi.org/10.1080/02619768.2017.1315399>
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. John Wiley & Sons.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2012). *The global fourth way: The quest for educational excellence*. Corwin Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management, 40*(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>