

การบริหารสถานศึกษาด้วยภาวะผู้นำที่แท้จริง *School Administration by Authentic Leadership*

สันติ บุรณะชาติ*

sburanachart@yahoo.com

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความมั่นคงในคำพูด การกระทำ และค่านิยม มีความตระหนักรู้ในตน รู้จักตนเอง และมีการยอมรับนับถือตนเอง มีค่านิยมหลักทางบวก และปฏิบัติตามค่านิยมอย่างสม่ำเสมอ มีความต้องการที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง รวมทั้งการส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้เจริญเติบโต มีความสามารถในการสร้างความเชื่อใจให้กับบุคลากร รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันเนื่องมาจากการมีภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงตนเองจากภายใน การมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ ตลอดจนการดำเนินชีวิตที่ดีทั้งชีวิตในการทำงาน และชีวิตส่วนตัว โดยแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้ และพัฒนาตนเองในด้านจริยธรรม อำนาจ การสื่อสาร และองค์กร รวมไปถึงการเรียนรู้ตัวตนที่แท้จริงของตนเอง การเปลี่ยนแปลงตัวเองจากภายใน ความชัดเจนในค่านิยมส่วนตัว และหลักการแห่งความสำเร็จที่ยึดถือ ตลอดจนการพัฒนาความเข้าใจ และตระหนักรู้ต่อหลักการแห่งกระบวนการสร้างสรรค์ ทำงานโดยรวมกับกำลังหรืออำนาจ รู้จักใช้โครงสร้างที่เอื้อต่อสิ่งที่ต้องการ มีวิสัยทัศน์ในชีวิต และความเอาใจใส่ โดยพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามธรรมชาติ เรียนรู้จากปัญหา อุปสรรค และประสบการณ์ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้มีทักษะภาวะผู้นำที่แท้จริงอันจะเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาตนเอง พัฒนาสถานศึกษา รวมไปถึงการพัฒนาชุมชน และสังคมให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

คำสำคัญ : การบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำที่แท้จริง

Abstract

Authentic Leadership was defined as features and behaviors of leaders who are consistent in words, actions, and values with their self-awareness and self-respect. Authentic leaders are the persons who have positive core values and follow their values regularly, desire to learning and

*อาจารย์ สาขาวิชาการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

self-development. As well as promoting personal growth and development, have the ability to build trust with their staff members and stakeholders.

Authentic leadership of school administrators occurs from inner change, morals, and professional ethics as well as a good lifestyle at work and personal life. On the development of school administrators to have authentic leadership, they need to learn and develop themselves in ethics, power, communication and organization, self knowledge, inner change, clarity in values and principles of success. As well as developing an understanding and awareness the principle of creative process, overall strength or power, using structure that is conducive to what they want, a life vision and attention to all important things. They can develop themselves by natural way, learning from problems, obstacles and experience. We can say that authentic leadership is very important for school administrators. They must learn and develop their own leadership because it will be necessary, not only for the growth of themselves but also for school, community and social.

Keywords: school administration, authentic leadership

บทนำ

ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานตามที่ตัวบทกฎหมายกำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรม และเทคโนโลยี ตลอดถึงการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่นับวันจะยิ่งมีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น อันเนื่องมาจากปัจจัยทางด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในและต่างประเทศ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้มีความรู้และทักษะที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะทางด้านภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่บุคคลหนึ่งที่เป็นผู้นำสามารถทำให้บุคคลอื่นหรือผู้ตาม ปฏิบัติงานตามที่ต้องการได้ ซึ่งเกิดจากคุณลักษณะ ความสามารถ พฤติกรรม หรือเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของผู้นำ โดยในการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติมีความเต็มใจหรือสมัครใจที่จะทำ ซึ่งอาจเกิดจากความเชื่อถือ ศรัทธา หรือพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เพราะโดยทั่วไปแล้วผู้บริหารสถานศึกษาย่อมมี

อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) ที่จะสั่งการให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานตามที่ได้มอบหมายอยู่แล้ว หากการปฏิบัติงานของบุคลากรนั้นเป็นการปฏิบัติที่เต็มใจหรือพอใจก็ถือว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำ แต่ถ้าบุคลากรปฏิบัติงานไปเพราะความเกรงกลัว หรือถูกบังคับ ชูเชี่ยวด้วยอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหาร ก็ไม่ถือว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำ

ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีเป้าหมายสำคัญสูงสุดในการจัดการศึกษาคือการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และได้มาตรฐานตามที่สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนดไว้รวมไปถึงให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดยอาศัยความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษานั้นก็คือทักษะทางด้านภาวะผู้นำ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน ในการศึกษาภาวะผู้นำ ได้มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอยู่หลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามลักษณะผู้นำ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำเชิง

สถานการณ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นต้นที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำตามแนวทางของแต่ละทฤษฎี สำหรับแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง หรือภาษาอังกฤษใช้คำว่า Authentic Leadership ซึ่งเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นไปที่ตัวผู้นำ เป็นลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความมั่นคงในคำพูด การกระทำ และค่านิยม ผู้นำที่แท้จริงจะมีการรับรู้ตนเอง มีความตระหนักรู้ในตนเองสูง (Self-awareness) รู้จักตนเองเป็นอย่างดี มีการยอมรับนับถือในตนเอง มีหลักการที่เป็นค่านิยมที่แท้จริง และมีการปฏิบัติตามค่านิยมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เช่น ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความเมตตา กรุณา ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ และการมองโลกในแง่ดี เป็นต้น นับได้ว่าเป็นการเรียนรู้ความเป็นตัวตนของตนที่อยู่ในตัวของผู้นำเองก่อน ก่อนที่จะเรียนรู้หรือไปพัฒนาบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน องค์กร หรือสังคม โดยภาวะผู้นำที่แท้จริงจะมีค่านิยม และความเชื่อเป็นตัวกำหนดการกระทำ ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ เพราะการรู้จักตนเอง (Self-awareness) เป็นเรื่องสำคัญมากที่ผู้นำจะต้องเรียนรู้และรู้จักตนเองให้ถ่องแท้ เพราะการเป็นผู้นำ คือความสามารถในการทำให้เป้าหมายของชีวิตกระจ่างชัด (Clarify Propose of Life) และสร้างสรรค์สิ่งที่ดีที่สำคัญที่สุดสำหรับสถานศึกษา ต้องรู้ตัวเองอยู่เสมอว่าการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ดำเนินการอยู่นั้นสำคัญจริงสำหรับสถานศึกษาหรือไม่ (นภา ธรรมทรงชนะ, 2557) โดยภาวะผู้นำที่แท้จริงจะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้หันกลับมามองตนเองให้มากขึ้นเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตนเองจากภายใน โดยในที่นี่ได้นำเสนอประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงใน 4 ประเด็น ได้แก่ ความหมาย ความสำคัญ องค์ประกอบ และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา อันจะเป็นแนวคิดและแนวทางในการพัฒนาทักษะทางด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ

และเกิดประสิทธิผล อันจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความหมายว่าอย่างไร

นิยามหรือความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงส่วนใหญ่เริ่มมาจากรากฐานของการสร้างความจริง โดยคำสอนของนักปรัชญากรีกโบราณ คือ การรู้ตัวเอง (Self-awareness) ซึ่งหมายถึงการยอมรับการเป็นตัวของตัวเอง และการคงอยู่กับความเป็นจริงของตนเอง (Klenke, 2007) การทำตัวแท้จริง หมายถึง การทำหน้าที่ให้สอดคล้องกับค่านิยม ความเชื่อ ความชอบ และความต้องการเมื่อเทียบกับการทำหน้าที่เพียงเพื่อเอาใจผู้อื่น หวังผลตอบแทน หรือเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ ซึ่งเป็นการทำหน้าที่แบบไม่แท้จริง ความแท้จริงต้องเป็นสิ่งที่เป็นไปโดยธรรมชาติ ไม่ได้เป็นการบังคับให้เป็นตัวตนที่แท้จริง แต่เกิดจากการแสดงออกที่เป็นไปอย่างเสรีตามความรู้สึก ความชอบ และเกิดจากแรงจูงใจของผู้นำเอง โดยดำเนินงานไปตามสภาวะความเป็นตัวตนที่แท้จริง ไม่ขัดขวางตัวตนที่แท้จริง ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงาน ในสถานศึกษา หรือในชีวิตประจำวัน และการเป็นตัวของตัวเองเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่แท้จริง ซึ่ง Avolio and Gardner (2005) ได้นิยามภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีความลุ่มลึกในวิถีคิด และการประพฤติตน และบุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ถึง ความตระหนักในด้านค่านิยม คุณธรรมจริยธรรม ความรู้ความเข้มแข็ง รวมทั้งความตระหนักถึงบริบทในที่ทำงาน มีความมั่นใจ ความหวังดี มีความยืดหยุ่น และเปี่ยมด้วยคุณธรรมจริยธรรม

ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะมีความตระหนักรู้ในตนเองสูง (High self-awareness) เกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ อารมณ์เอกลักษณ์ของตนเอง และสามารถของผู้นำเอง นอกจากนี้ยังมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีค่านิยมหลักทางบวก เช่น ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความเมตตา กรุณา ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ

และการมองโลกในแง่ดี เป็นต้น พฤติกรรมของผู้นำที่แท้จริงจะรวมถึงการยอมรับหลักการของค่านิยมที่แท้จริง และมีการปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอเป็นไปตามธรรมชาติของผู้นำเอง โดยไม่ได้แสวงหาตำแหน่งของผู้นำเพื่อตอบสนองความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง การมีอำนาจ ยศถาบรรดาศักดิ์ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นไป แต่เป็นไปเพื่อการแสดงออก และการปฏิบัติตามค่านิยม และความเชื่อของผู้นำ การกระทำของผู้นำที่แท้จริงจะถูกกำหนดโดยค่านิยม และความเชื่อของผู้นำเอง ไม่ใช่โดยความปรารถนาที่จะให้มีคนชอบ หรือยกย่อง หรือเพื่อการรักษาตำแหน่ง ค่านิยมและความเชื่อของผู้นำที่แท้จริงจะฝังอยู่ภายในตัวของผู้นำที่เกิดจากการสั่งสม ประสบการณ์ และการเรียนรู้จากสิ่งที่ดีงาม เนื่องจากผู้นำที่แท้จริงจะมีแรงจูงใจมาจากความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง และการตรวจสอบตนเอง ซึ่งทำให้ผู้นำที่แท้จริงจะมีการปกป้องตนเองน้อย และเปิดรับการเรียนรู้จากการให้ข้อมูลย้อนกลับ และจากความคิดพลาดมากกว่า (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) นอกจากนี้ Luthans & Avolio (2003) ได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าเป็นกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำ รวมทั้งการให้ความสำคัญ เป็นอย่างมากในการพัฒนาบริบทขององค์กร โดยภาวะผู้นำที่แท้จริงจะมีความตระหนักในตนเองสูง และสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนช่วยกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาตนเอง และมีความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นคุณลักษณะ และพฤติกรรมของผู้นำที่มีความมั่นคงในคำพูด การกระทำ และค่านิยม จะมีการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเองอย่างถูกต้อง เข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคง และสม่ำเสมอ มีความตระหนักรู้ในตนเองสูง รู้จักตนเองเป็นอย่างดี และรู้ว่าเชื่อในสิ่งใด ยอมรับนับถือตนเองในระดับสูง ผู้นำจะมีค่านิยมหลักทางบวก และมีการปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำจะมีแรงจูงใจมาจากความต้องการที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง รวมทั้งการส่งเสริมและ

พัฒนาบุคลากรของตนเองให้เติบโต เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญอย่างไร

การเป็นผู้นำในหน่วยงานทางการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานศึกษานั้นผู้นำจะใช้วิธีการบริหารจัดการแบบจากบนลงล่างมาใช้ในการบริหารจัดการ นั้นนับได้ว่าเป็นเรื่องที่ยากขึ้นทุกที เนื่องจากบุคลากรต้องการมีส่วนร่วมในการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารบุคคล งานบริหารงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป บุคลากรของสถานศึกษาต้องการมีความรู้สึกว่างานของพวกเขามีความหมาย และคาดหวังว่าจะสามารถเชื่อถือในตัวผู้นำได้เป็นอย่างดีในการดำเนินงาน ดังนั้นผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจ ความรัก และความมั่นใจให้กับผู้ตาม ซึ่งก็คือบุคลากรในสถานศึกษา รวมไปถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อให้ผู้ตามหรือบุคลากรได้ทุ่มเท มอบทั้งร่างกาย และแรงใจให้การดำเนินการต่าง ๆ ในสถานศึกษาที่ได้ทำร่วมกับผู้นำ จิตวิญญาณของการทำงานเป็นทีมจะเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เมื่อทีมงานมีความเชื่อถือในผู้นำเขาก็จะพร้อมเล่าปัญหาให้ผู้นำทราบ เพราะมั่นใจว่าปัญหาทั้งหลายจะได้รับการแก้ไขแทนที่จะถูกละเลย ดังนั้นภาวะผู้นำที่แท้จริงจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ทีมงาน เพื่ออุทิศตนให้กับการทำงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การจะนำในลักษณะนี้ได้ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ และมั่นคงกับคุณค่า ที่แท้จริงของตนเอง มีคุณธรรมจริยธรรม มีสติ และมีความมั่นคง แม้ในยามวิกฤต

หนังสือ True North: Discovering Your Authentic Leadership โดย Bill George (2007) อดีตซีอีโอบริษัทยักษ์ใหญ่ในสหรัฐอเมริกาเขียนไว้ว่า ปัจจุบันสหรัฐอเมริกากำลังประสบปัญหาเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นภาคการเมือง ภาคธุรกิจ การศึกษา ศาสนา

หรือองค์กรต่าง ๆ ล้วนขาดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ จากการสำรวจความเห็นด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้นำด้านธุรกิจ พบว่าลดลงถึงร้อยละ 22 รวมถึงความเสื่อมถอยของความเชื่อมั่นในผู้นำแต่ละประเทศในโลก ท่ามกลางกระแสพายุของการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้มนุษย์มองมนุษย์และมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างเป็นคู่แข่ง โดยจอร์จได้แนะนำบอร์ดบริษัทเลือกผู้นำที่แท้จริงจากคุณลักษณะไม่ควรเลือกโดยความเสน่ห่า แต่พิจารณาจากค่านิยมและความสามารถในการจูงใจให้พนักงานสร้างมูลค่าจริงแก่ลูกค้า ความไว้วางใจของประชาชนจะไม่กลับคืนมาจนกว่าจะมีผู้นำที่แท้จริง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีความมุ่งมั่นในการสร้างองค์กรที่ยั่งยืน

จากประเด็นปัญหาดังกล่าวอาจเนื่องมาจากเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนเกี่ยวกับองค์ประกอบและคุณสมบัติของผู้นำที่ควรจะเป็น หลายหน่วยงานมีการคัดเลือกผู้นำโดยการพิจารณาจากองค์ประกอบที่ทำให้เขาประสบความสำเร็จในการบริหารบ้านเมือง บริหารธุรกิจ หรือบริหารงานอื่น ๆ ทำให้ผู้นำเหล่านี้ใช้อำนาจไปในทางที่ผิด ประธานาธิบดี อับราฮัม ลินคอล์น เคยกล่าวไว้ว่า “ถ้าคุณอยากค้นหาว่าคนเรา ถูกสร้างหรือเกิดมาเพื่ออะไร ก็ลองให้อำนาจเขาเต็มที่ แล้วดูว่าเขาจะใช้อะไร” เมื่อผู้นำใช้อำนาจไปในทางที่ผิดเพื่อช่วยเหลือพวกพ้อง คอร์รัปชัน ทำผิดศีลธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ จึงเป็นที่มาแห่งความล้มเหลวในการบริหารงานของผู้นำรัฐบาลในหลาย ๆ ประเทศ ทำให้ประเทศชาติต้องล่มสลาย ขาดการพัฒนา หรือไม่เจริญก้าวหน้าทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ ซึ่งเป็นสภาพที่แสดงให้เห็นถึงการขาดสภาพผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ สอดคล้องกับ ศักดิ์สินี เอมะศิริ (2557) ได้กล่าวไว้ในหนังสือผู้นำ แห่งอนาคต: คุณธรรม การนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ไว้ว่าในโลกที่เปลี่ยนแปลงด้วยอัตราเร่ง แบบทวีคูณเราควรตั้งสติ ใช้ชีวิตให้ช้าลง และหันกลับมาพัฒนาตัวตนด้านในเพื่อเป็นผู้นำตามคุณลักษณะของตนที่แท้จริง (Authentic Leadership) ที่สามารถ

เดินตามเข็มทิศชีวิตภายในตนเอง โดยอาศัยการเข้ารับการโค้ชจากโค้ชมืออาชีพที่ช่วยตั้งคำถามสำคัญเพื่อให้เราตระหนักรู้ว่า ตัวตนที่แท้จริงของเราคือใคร เราต้องการอะไร เรามีสิ่งมีค่าในตัวเองมากแค่ไหน ต้องการความช่วยเหลือเพิ่มเติมอย่างไร และจะเดินอย่างไรเพื่อไปให้ถึงสิ่งที่ปรารถนา จนสามารถมองเห็นทางเลือกต่าง ๆ กำหนดเส้นทางชีวิตของตน และมุ่งมั่นกระทำตามแผนการที่วางไว้จนสำเร็จ การเป็นผู้นำต้องประสบความสำเร็จในชีวิตทั้งในโลกการทำงานและชีวิตส่วนตัว ฉะนั้นความสำเร็จต้องมาจากตัวตนดั้งเดิม ด้านในของผู้นำคนนั้น ๆ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะใด ในชีวิต และเชื่อว่าความเป็นผู้นำไม่ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง หากแต่ใคร ๆ ก็เป็นผู้ผู้นำที่แท้จริงให้ตนเองได้ทุกคน

อย่างไรก็ตามที่ผ่านมา ได้มีหลักสูตรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่พยายามกล่าวถึงลักษณะที่ผู้นำทั่วโลกมีคล้ายกัน หรือความเป็นผู้นำที่แต่ละคนจำเป็นต้องมีจึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่ Bill George (2007) พบว่า ความเป็นผู้นำน่าจะเป็นบุคลิกประจำตัวของแต่ละบุคคลมากกว่า และไม่มีใครที่จะเรียกได้ว่าเป็น Authentic Leader จากการพยายามปฏิบัติตามแบบผู้อื่น แม้ผู้นำจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นได้ แต่ไม่มีทางประสบความสำเร็จด้วยการพยายามเป็นเหมือนผู้อื่น ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แต่ละคนล้วนเกิดจากการเรียนรู้ และจากประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติในสนามจริง นั่นก็คือ การบริหารงานสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาเอง อันเป็นหนทางนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่เรียกว่าภาวะผู้นำที่แท้จริง และควรมีประสิทธิผลของผู้นำที่แท้จริงมาจากแรงจูงใจ ได้แก่พลังของความพยายามอดทน การมองโลกในแง่ดี และความชัดเจนในเป้าหมาย รวมไปถึงความสามารถในการเผชิญกับปัญหา อุปสรรค และความยุ่งยากลำบาก เป็นต้น ผู้นำที่แท้จริงจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามที่เกิดจากผู้ตามมีความมั่นใจ และเชื่อมั่นในตัวของผู้นำเอง อันจะส่งผลต่อการดำเนินงาน หรือการบริหารงานในสถานศึกษา

ให้บรรลุความสำเร็จตามนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าประสงค์ของสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำที่แท้จริงจะได้รับความไว้วางใจจากครู และ บุคลากร ซึ่งรวมไปถึงความเชื่อเกี่ยวกับการยึดในหลักการทางศีลธรรมและความซื่อสัตย์ของผู้นำ ผู้นำจะถูกมองว่ามีความสามารถพิเศษ และเชื่อถือได้ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม จะสามารถทำให้ผู้ตามให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และ ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการบริหารสถานศึกษา ด้วยความกระตือรือร้น ด้วยการมองโลกในแง่ดี และมีความหวังเกี่ยวกับการมีความสำเร็จร่วมกัน แม้ว่าจะมีปัญหา หรืออุปสรรคต่าง ๆ

ดังนั้น ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นแล้ว ภาวะผู้นำที่แท้จริงยังสอดคล้องกับ มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาของคุรุสภาในด้าน มาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน (จรรยาบรรณของวิชาชีพ) ตามข้อบังคับ คุรุสภาว่าด้วย มาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 โดยมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สอดคล้องจำนวน 4 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาของบุคลากร ผู้เรียน และชุมชน ผู้บริหารแสดงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และ ชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่าย การตัดสินใจ ของผู้บริหาร ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำกับผลของการกระทำ เนื่องจากการตัดสินใจ ของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยส่วนรวม ผู้บริหารจึงต้อง เลือกแต่กิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดี ผลทางบวก ผลต่อการ พัฒนาของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิด

ผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจ ความศรัทธา และความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคลากร

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถ ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ความสำเร็จของการบริหาร อยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรหรือผู้ร่วมงาน ได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารต้องหา วิธีพัฒนาผู้ร่วมงาน โดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของ ผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้ วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิค การบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือ ปฏิบัติจริง ประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจนเป็น ผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่าง ไม่หยุดยั้ง นำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแล บุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือน หรือ การกำกับดูแลของ ผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากร ในองค์กร ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และ บุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้ เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถ ปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้บริหาร สร้างวัฒนธรรมขององค์กรด้วยการพูดนำ ปฏิบัตินำ และ จัดระบบงาน ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม โดยการให้ รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานได้สำเร็จแล้ว จนนำไปสู่การพัฒนา ตนเอง คิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เอง ของ ผู้ร่วมงานทุกคน ผู้บริหารจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจน และสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อให้ ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติ จนสามารถเลือก การกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและ

ชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรแต่ละคนและทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริงนอกจากสามารถพัฒนาผู้นำให้มีคุณธรรม จริยธรรม แล้วยังมีบทบาทในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการปฏิบัติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับมาตรฐาน การปฏิบัติตน หรือจรรยาบรรณของวิชาชีพ ทั้งจรรยาบรรณทั้งต่อตนเอง ต่อวิชาชีพต่อผู้รับบริการ ต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ และต่อสังคม ดังนี้

1. จรรยาบรรณต่อตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวินัยในตนเอง พัฒนาตนเองด้านวิชาชีพ บุคลิกภาพ และวิสัยทัศน์ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิทยาการ เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

2. จรรยาบรรณต่อวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรัก ศรัทธา ซื่อสัตย์สุจริต รับผิดชอบต่อวิชาชีพ และเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ

3. จรรยาบรรณต่อผู้รับบริการ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องรัก เมตตา เอาใจใส่ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่โดยเสมอหน้า ต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ทักษะ และนิสัย ที่ถูกต้องดีงามแก่ศิษย์และผู้รับบริการ ตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ ต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ ต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์และผู้รับบริการ ต้องให้บริการด้วยความจริงใจและเสมอภาค โดยไม่เรียกรับหรือยอมรับผลประโยชน์จากการใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ

4. จรรยาบรรณต่อผู้ร่วมประกอบวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษาศึกษา ศึกษา พึงช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน อย่างสร้างสรรค์ โดยยึดมั่นในระบบคุณธรรม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ

5. จรรยาบรรณต่อสังคม ผู้บริหารสถานศึกษาพึงประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ภูมิปัญญา สิ่งแวดล้อม รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวมและยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

จากมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาในด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และมาตรฐานการปฏิบัติตนหรือจรรยาบรรณของวิชาชีพ ตามข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพ พ.ศ. 2556 ดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นทักษะที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกถึงความรัก ความเมตตา และความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงาน ผู้เรียน และชุมชน ซึ่งความสำเร็จในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาเกิดจากการดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ รวมไปถึงตัวผู้บริหารสถานศึกษาเองที่จะต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวินัยในตนเอง ซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม ความรับผิดชอบต่อวิชาชีพ และการมีบุคลิกภาพที่ดี อันจะส่งผลต่อการยอมรับนับถือของบุคลากร เกิดความศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

นอกจากนี้สุธาสิณี แสงมุกดา และปิยพงษ์ สุเมตติกุล (2556) ได้เสนอว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรอย่างมาก เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นมีแนวคิดมาจากจิตวิทยาเชิงบวกซึ่งเน้นให้ผู้นำรู้จักตนเอง มีศีลธรรม บริหารงานอย่างโปร่งใส ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความเชื่อถือศรัทธาในตัวผู้นำ และปฏิบัติตามซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาเติบโตต่อไปได้ และช่วยลดปัญหาความเชื่อมั่นในตัวผู้นำที่ลดลง โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นผู้บริหารที่รู้จักจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง บริหารงานโดยยึดหลักศีลธรรม มีความโปร่งใส มีวิสัยทัศน์ ครูและ

บุคลากรให้ความเคารพนับถือ และปฏิบัติตามคำสั่ง ร่วมมือกันพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพสูงสุด ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำ ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ

กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญในการสร้างความไว้วางใจให้กับบุคลากร หรือ ผู้ตาม รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดจากการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา อันเนื่องมาจากการมีภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายในทั้งการมีค่านิยม ในทางบวก รวมถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณในวิชาชีพ ของตนเอง ตลอดจนการดำเนินชีวิตที่ดีทั้งชีวิตในการทำงาน และชีวิตส่วนตัว

องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ (Ilies, 2005) ดังนี้

1. ด้านการตระหนักรู้ในตน (Self-awareness) การตระหนักรู้เป็นส่วนหนึ่งของความจริงแท้ที่บุคคลตระหนักและมีความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะ ค่านิยม แรงจูงใจ ความรู้สึก และความรู้ความเข้าใจของตนเอง รวมถึงความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของสิ่งที่ขัดแย้งในตัวเอง และบทบาทของสิ่งที่ขัดแย้งที่มีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก การกระทำ และพฤติกรรม การรู้ตนเอง และการเป็นจริงกับตัวเอง เป็นคุณสมบัติ ที่สำคัญของสภาวะผู้นำที่แท้จริง ความตระหนักรู้ในตนที่แท้จริงสามารถพยากรณ์ได้จากการมีแนวคิดของตนเองในทางบวก เชื่อในคุณค่าของตนเอง มีอารมณ์ที่มั่นคง และสามารถควบคุมตนเองได้ในชีวิต การตระหนักรู้ในตนซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความจริงแท้ (Authenticity) มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับการยอมรับนับถือตนเอง

(Self-esteem) ซึ่งผลดังกล่าวสามารถคาดการณ์ได้จากฐานการประเมินตนเองของแต่ละบุคคล และจิตใต้สำนึกของตนเอง

นอกจากนี้การตระหนักรู้ในตนยังหมายรวมถึงการตระหนักถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของตนรวมทั้งความเข้าใจในอารมณ์และบุคลิกภาพของตน การเข้าใจในอารมณ์ของตนเป็นองค์ประกอบหนึ่งของความฉลาดทางอารมณ์ เพราะความฉลาดทางอารมณ์ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และเชื่อมโยงสู่องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ องค์ประกอบเหล่านี้รวมถึงการพัฒนาวัตถุประสงค์ และเป้าหมายร่วมกัน การปลูกฝังความรู้และการเห็นคุณค่าของงานหรือกิจกรรมที่ทำ และคงรักษาไว้ซึ่งความเชื่อมั่น ความร่วมมือ และความไว้วางใจ ความฉลาดทางอารมณ์ยังช่วยส่งเสริมให้มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ และการปรับตัว สร้างและรักษาตัวตนขององค์กรอย่างมีเป้าหมาย George (2000) กล่าวไว้ว่าประโยชน์อย่างหนึ่งของความฉลาดทางอารมณ์ต่อภาวะผู้นำก็คือการทำให้เกิดความตระหนักรู้ในสภาวะอารมณ์ของตัวเอง

ดังนั้น ผู้นำที่มีความคิดเป็นของตนเองในเชิงบวก และมีความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูง มีแนวโน้มที่จะแสดงออกถึงการตระหนักรู้ในตนในอันที่จะมีผลกระทบเชิงบวกสำหรับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล และสภาพจิตที่ดีของตัวเอง

2. พฤติกรรมหรือการแสดงออกอย่างแท้จริง (Authentic behavior/acting) องค์ประกอบของพฤติกรรมที่แท้จริงกล่าวถึงการที่บุคคลไม่ว่าแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไรจะสอดคล้องกับตัวตนที่แท้จริงของพวกเขา พฤติกรรมที่แท้จริงหมายถึงการกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยม ความชอบ และความต้องการของตนเอง ซึ่งตรงข้ามกับการแสดงออกที่เพียงเพื่อเอาอกเอาใจผู้อื่นหรือเพื่อหวังผลตอบแทน หรือเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ (Kernis, 2003)

อย่างไรก็ตามอาจมีกรณีที่เกิดขึ้นโดยที่การ แสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริงส่งผลต่อการถูกลงโทษทาง สังคมอย่างรุนแรง หรือการฉายภาพที่มีพลังของตัวตน ที่แท้จริงของคน ๆ หนึ่งต้องมีการตรวจสอบพฤติกรรม ถึงวัตถุประสงค์ในการนำเสนอตนเอง ผู้นำที่แท้จริง สามารถทำให้เกิดความพอดีระหว่างการแสดงออก ถึงตัวตนที่แท้จริงและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งตระหนักถึง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากพฤติกรรมความแท้จริงไม่ได้ สะท้อนถึงการบังคับให้เป็นตัวตนที่แท้จริง แต่เป็นการ แสดงออกอย่างเสรีและเป็นไปตามธรรมชาติ สอดคล้อง กับผลการวิจัยของสุธาสิณี แสงมุกดา และปิยพงษ์ สุเมตติกุล (2556) ที่ได้พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบไปด้วยการตระหนักรู้ในตนเอง การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง ความโปร่งใสเชิง สัมพันธ์ กระบวนการที่สมดุล และการเรียนรู้จากอนาคต

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

แนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น ผู้บริหารสถาน ศึกษาจะต้องมีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง โดย ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร (2557) ได้กล่าวถึงการพัฒนา ภาวะผู้นำ ที่แท้จริงว่าเกี่ยวข้องกับปัจจัยในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านจริยธรรม (Ethics) ผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้นำที่มีจริยธรรม ในการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำ ที่แท้จริงนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ที่มีความ ถูกต้องดีงามในความประพฤติทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคม ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองทั้งใน หน่วยงาน องค์กร หรือในสังคม การที่จะปฏิบัติให้เป็นไป เช่นนั้นได้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้ว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดผิด
2. ด้านอำนาจ (Power) ผู้นำทุกคนมีอำนาจ เพราะอำนาจคือเครื่องมือที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้เพื่อ

ทำให้ผู้ตามปฏิบัติตามที่ตามที่ต้องการ แต่ผู้นำที่แท้จริง รู้ว่าจะใช้อำนาจที่ถูกต้องเพื่อทีมงานและเป้าหมาย ที่ ต้องการบรรลุได้อย่างไร ผู้นำที่แท้จริงจะเลือกใช้อำนาจ ที่เกิดจากความศรัทธาของทีมงานที่เฝ้ามองความเป็น ผู้รู้ของผู้นำ การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่แท้จริงนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรใช้อำนาจด้วยการทำตัวให้เป็น ตัวอย่าง (Leading by example) เมื่อผู้นำทำอย่าง ที่ พุดก็จะได้รับความเคารพและชื่นชมจากทีมงาน ผู้นำ ที่แท้จริงไม่เพียงแต่รู้ว่าจะใช้อำนาจประเภทไหนในแต่ละ สถานการณ์แต่ยังรู้ว่าอำนาจมาจากไหน และจะใช้อำนาจ นั้นอย่างไร

3. ด้านการสื่อสาร (Communication) การ ติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารงานเพราะเป็น เครื่องมือนำความต้องการ ความคิด หรือคำสั่งไปยัง ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาตนเอง ให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจากความสามารถในการสื่อสาร ที่สร้างผลสะท้อนให้เกิดขึ้นในใจ ในความคิดผู้อื่น ทักษะ การสื่อสารมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร สถานศึกษาที่จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารเพื่อ ให้ตนเอง และผู้อื่นระลึกได้อยู่เสมอว่า อะไรคือสิ่งสำคัญ ที่สุดในการดำเนินการจัดการศึกษา ดังนั้นในการพัฒนา ตนเองเข้าสู่ภาวะผู้นำที่จริงนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะ ต้องเป็นนักสื่อสารชั้นยอด มีกลยุทธ์การสื่อสารมากมาย หลายอย่างในการส่งผ่านคุณค่า สร้างแรงบันดาลใจ ออกคำสั่งที่ชัดเจน โดยอาจใช้เทคนิค การเล่าเรื่อง (Storytelling) เป็นเครื่องมือในการสื่อสารเรื่องราวที่ สำคัญ การเล่าเรื่องสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับ บุคลากรในการทุ่มเทให้กับการทำงานมากขึ้น และถ้าผู้ บริหารสถานศึกษามีศิลปะ การเล่าเรื่องที่ดีอาจถึงขั้นทำให้ เรื่องที่เล่านั้นกลายเป็นวิถีปฏิบัติ หรือวัฒนธรรมองค์กร ผู้นำที่แท้จริงจะเป็นผู้ฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ (Deep listening) และยอมรับคำแนะนำที่ดี ๆ ไม่ว่าคำแนะนำนั้นจะมา จาก ที่ใดหรือจากใคร โดยปกติแล้วเป็นเรื่องยากที่ผู้นำ จะได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ที่เป็นข้อเท็จจริง

เพื่อนำมาใช้ ในการปรับปรุงงาน ส่วนมากข้อมูลที่ได้มัก เป็นข้อมูลที่เกิดจากการปรุงแต่ง หรือเป็นข้อมูลที่ผู้ให้ ข้อมูล มีความประสงค์ หรือต้องในบางสิ่งบางซึ่งอาจเป็น ไปได้ทั้งด้านบวก และด้านลบ ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีการ บิดเบือนไปความเป็นจริง ดังนั้นผู้นำที่แท้จริงจะต้องสร้าง วัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดให้ทีมงาน หรือบุคลากรใน องค์กรเต็มใจให้ข้อมูลที่แท้จริงแก่ผู้บริหารสถานศึกษา

4. ด้านองค์กร (The Organization) สถานศึกษา เป็นแหล่งรวมทรัพยากรในการบริหารงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการ เอาไว้ด้วยกัน โดยมีบทบาทหน้าที่หรือวัตถุประสงค์ใน การจัดการศึกษาให้สำเร็จลุล่วงไปตามเป้าหมายที่กำหนด ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำสูงสุด จะต้อง ตระหนักถึงภาระความรับผิดชอบอันยิ่งใหญ่ และให้ความสำคัญ กับบุคลากรและสถานศึกษาองค์กรเป็นอันดับแรก โดยเป้าหมายของผู้บริหารสถานศึกษาควรสอดคล้อง กับเป้าหมายของสถานศึกษา เพราะหากเป้าหมาย ทั้ง สองไม่สอดคล้องกัน การให้ความสำคัญกับเป้าหมาย ของสถานศึกษาจะลดความสำคัญลงไป ผลที่ตามมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาอาจคิดถึงแต่ตัวเองแทนที่จะคิดถึง สถานศึกษา หรือบุคลากร ดังนั้นภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นตัวขับเคลื่อนสถานศึกษา และบุคลากรให้บรรลุตามภารกิจ หรือเป้าหมายของ สถานศึกษาที่ได้กำหนดไว้ร่วมกัน

นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ตนเองไปสู่การมีภาวะผู้นำที่แท้จริงดังกล่าวแล้ว ใน หนังสือ True North แสดงให้เห็นว่า เราทุกคนสามารถ เดินตามเข็มทิศชีวิตภายในตนเอง และสร้างสรรค์ แผนการสร้างผู้นำในตนเอง (Personal Leadership Development Plan) เพื่อเป็นผู้นำที่แท้จริง หรือ Authentic Leader ได้โดยมีแนวทางในการพัฒนาตนเอง ในด้านต่าง ๆ (ศักดิ์สินี เอมะศิริ, 2557) ดังนี้

1. ด้านการรู้จักตัวตนที่แท้จริงของตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรคิดทบทวนถึงเป้าหมายของ

ชีวิตของตนเองอยู่เสมอว่าเกิดมาทำไม อยู่ไปเพื่ออะไร แล้วมองออกไปนอกตัวเอง มองเห็นสถานการณ์ของ ชุมชน สังคม และโลกที่กำลังเผชิญอยู่ แล้วตั้งคำถาม ว่า จะใช้ชีวิตอย่างไรให้มีคุณค่า ซึ่งเกี่ยวข้องกับ ความพยายามในการใช้ชีวิตอย่างมีความสุข และเป็นประโยชน์ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น และเมื่อรู้คำตอบแล้ว ก็จะทำให้ ผู้บริหารสถานศึกษาได้ค้นพบเป้าหมายสำคัญที่สุดในชีวิต ของตนเอง จะเห็นความสัมพันธ์ของตัวเองกับธรรมชาติ ไม่แยกตัวเองออกมาตามลำพัง จะพบความปรารถนา และแรงบันดาลใจในสิ่งที่อยากทำ และรู้ว่าการทำ เรื่องยาก หรือเรื่องที่ไม่เคยทำเพียงคนเดียวอาจไม่สำเร็จ จึงต้องอาศัยทีมงานมาร่วมทำด้วย ซึ่งจะเป็นที่มาของการ ชักชวนผู้อื่น ปลุกผู้คนให้ตื่น แล้วช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ให้ทีมงานของตนเอง อยากทำอะไรดี ๆ ที่เป็นประโยชน์ ซึ่งต้องเป็นสิ่งที่ค้นพบได้ด้วยตนเอง การค้นพบคุณค่า พื้นฐานในชีวิต เป็นการหาความหมายในชีวิต และเมื่อ พบแล้วก็จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนอื่นค้นพบ แรงบันดาลใจของตนเอง และร่วมทางไปด้วยกัน

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีต้องทำให้คนใน ทีม ซึ่งก็คือครู และบุคลากรในสถานศึกษาเกิดการ พัฒนา เจริญงอกงามเติบโตขึ้นไปตามความรู้ และ ความสามารถ หรือศักยภาพของแต่ละบุคคล ผู้นำที่แท้ จะมีทัศนคติที่ดี และให้โอกาสที่จะช่วยผู้อื่น มองโลกในแง่ดี มีความเมตตา อยากให้คนอื่นเติบโต นั่นคือ มีจริยธรรม ขึ้นพื้นฐาน และการดำเนินชีวิตเป็นไปเพื่อผู้อื่น ผู้บริหาร สถานศึกษาที่ต้องการให้บุคลากร เกิดความเชื่อใจ และ ไว้วางใจ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพิสูจน์ตัวเอง ต้องมี ความกล้าหาญ ซื่อสัตย์สุจริต ไม่มีวาระซ่อนเร้น ถ้าพิสูจน์ ตัวเองไม่ได้ก็ยากที่จะได้หัวใจจากครู และบุคลากร ผู้นำ ที่แท้จริงไม่สามารถบังคับให้ใครเชื่อได้ แต่ต้องทำให้ดูเป็น ตัวอย่าง เพราะในโลกยุคปัจจุบันการไว้นับถือเชื่อใจซึ่งกัน และกัน เริ่มลดลงไปทุกที

2. ด้านการเปลี่ยนแปลงตัวเองจากภายใน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเอาชนะตัวเองในเรื่องต่างๆ

เช่น ความวิตกกังวล ความกลัว และความโกรธ เป็นต้น รวมไปถึงการมีวินัยในตนเอง การเปลี่ยนแปลงตัวเองจากภายในเป็นกระบวนการพัฒนาตนเองให้เติบโตขึ้น ยิ่งใหญ่ขึ้น การเป็นผู้นำคือการเดินทางสู่ภาวะองค์รวม คือเห็นว่าทุกสรรพสิ่งล้วนมีชีวิต มนุษย์เราไม่ได้มีมุมมองแต่ในด้านเหตุ และผลเพียงอย่างเดียว แต่มีความรัก ความปรารถนา ความสุข ความอบอุ่น และความปิติยินดีซึ่งเป็นอีกด้านหนึ่งของชีวิตที่มีความสำคัญ ซึ่งการพัฒนาตนเองจากภายในจึงเป็นหนทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินชีวิตของท่านให้ช้าลง สงบนิ่ง และเกิดการตระหนักรู้จนถึงการตื่นรู้ในที่สุด ทำให้มองเห็นสรรพสิ่งต่าง ๆ ด้วยใจมากกว่าการมองเห็นด้วยตา อันเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ท่านเกิดการพัฒนากายผู้นำ ที่แท้จริงจากภายใน

3. ด้านความชัดเจนถึงค่านิยมส่วนตัว และหลักการแห่งความสำเร็จที่ยึดถือ ในการพัฒนาตนเองไปสู่ภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดค่านิยมของตนเองในทางบวก เช่น มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเสียสละ และมีความเมตตา เป็นต้น รวมไปถึงการมีหลักการในการดำเนินชีวิตที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ เช่น ความเพียรพยายาม ความรับผิดชอบ และความกระตือรือร้น เป็นต้น รวมไปถึงมีความสามารถในการสร้างคุณค่าใหม่ สิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม (Value Creation) โดยมีความมุ่งมั่นในการทำสิ่งที่ใหญ่กว่าตัวเอง ตลอดจนการดูแลรักษากาย และจิตใจของตนเองให้เป็นปกติ

อย่างไรก็ตามในการเป็นผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นมาตั้งแต่เกิด แต่เป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ และเป็นผู้นำที่มีสมรรถนะได้นั้น สามารถกระทำได้โดยการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าให้เกิดขึ้นใน 5 ด้าน (นภา ธรรมทรงสนะ, 2557) ดังนี้

1. ด้านการพัฒนาความเข้าใจ และตระหนักรู้ต่อหลักการแห่งกระบวนการสร้างสรรค์ ผู้นำต้องศึกษา

ค้นคว้าโดยอาศัยหลักการของธรรมชาติ เพราะธรรมชาติเป็นเรื่องใหญ่ของกระบวนการสร้างสรรค์ ซึ่งมักจะได้รับความคิดดี ๆ จากธรรมชาติไม่ว่าจะเป็นพืช ต้นไม้ สัตว์ หรือแมลงต่าง ๆ ที่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี หมั่นสังเกตแล้วก็เอามาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม นอกจากธรรมชาติแล้ว สิ่งที่น่าสนใจคือกระบวนการสร้างสรรค์ของคนทำงานด้านศิลปะ เช่น จิตรกร นักดนตรี ช่างปั้น นักออกแบบ หรือแม้กระทั่งการละครที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งมีลักษณะพิเศษที่ต้องสร้างสรรค์งานอยู่ตลอดเวลา

2. ด้านการทำงานโดยรวมกับกำลังหรืออำนาจ โดยส่วนใหญ่เราจะลงมือทำการเปลี่ยนแปลง มักจะเผชิญกับพลังอำนาจเก่า และหลาย ๆ ครั้งที่ถูกต่อต้านแล้วมักจะไปไม่รอด เป็นสิ่งที่ทำลายมากกว่า จะทำอย่างไรดี การเรียนรู้เรื่องวิถีคิดเชิงระบบ ก็เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ของพลังต่าง ๆ เพราะฉะนั้นอย่าไปชนกับพลังอำนาจ แต่ให้เรียนรู้ตามกาลเทศะ และจังหวะ เพราะแต่ละอย่างมีศักยภาพภายในของตน

3. ด้านการรู้จักใช้โครงสร้างที่เอื้อต่อสิ่งที่เราอยากให้เกิด เพราะโครงสร้างเป็นตัวที่ทำให้แบบแผนพฤติกรรมบางอย่างเกิดซ้ำแล้วซ้ำอีก มีโครงสร้างอะไรบ้างเป็นพลังที่เอื้อต่อเรา แม้โครงสร้างจะไม่ดีสมบูรณ์เต็มทีก็ตาม แต่เราจะไปร่วมมืออย่างไร โดยต่างคนต่างก็รู้ว่าเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน ถึงแม้จริตหรือวิถีคิดจะไม่เหมือนกัน

4. ด้านการมีวิสัยทัศน์ของชีวิตอยู่บนคุณค่าหลักของเราเอง เป็นเรื่องของชีวิต ที่เราคิดว่าสำคัญ และเราจะทำให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันในระดับหนึ่ง เป็นภาพในอนาคตที่ปรารถนา ไม่ว่าจะมีความสุขพอนามัย ทั้งกายใจ ครอบครัว และหน้าที่การงาน

5. ด้านความใส่ใจ หากทุกอย่างดีหมดแล้วไม่ใส่ใจก็จะทำไม่สำเร็จ แม้จะเขียนแผนได้อย่างไร แต่ถ้าไม่สามารถจัดการกับเวลาของเราได้ก็จะทำให้

ความคิดดี ๆ สิ่งดี ๆ ไม่สำเร็จ การใส่ใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสติ สติจึงเกี่ยวข้องกับการทำงานตลอดเวลา

นอกจากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงดังกล่าวข้างต้นแล้วยังมีประเด็นสำคัญในการพัฒนาประสบการณ์ภาวะผู้นำที่แท้จริง (รัตติกกรณ์ จงวิศาล, 2556) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริงเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นกระบวนการตามธรรมชาติ เป็นความสามารถพิเศษที่มีอยู่ภายใน สำหรับภาวะผู้นำที่จะค้นพบ หรือการพัฒนาการรับรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรับใช้ในฐานะที่เป็นผู้นำหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

2. ภาวะผู้นำที่แท้จริงเกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำจากการต่อสู้และความยากลำบาก เช่น ความยากลำบากที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นเพื่อเอาชนะความอยู่ดีธรรมบางอย่าง ความไม่สามารถ หรือความเศร้าโศก เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำที่แท้จริงเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นผลจากการพบสาเหตุที่มีคุณค่าของความผูกพันที่เข้มแข็ง โดยค่านิยมและความเชื่อถูกปลูกฝังอยู่ภายใน และกลายเป็นเอกลักษณ์ที่เข้มแข็งของตนเอง

4. ภาวะผู้นำที่แท้จริงเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เป็นกระบวนการของการเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น ข้อผิดพลาด และความล้มเหลวของตนเอง อิทธิพลของการเป็นแบบอย่างทั้งทางบวก และลบ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยเรียนรู้ และพัฒนาตนเองในด้านจริยธรรม การใช้อำนาจ การสื่อสาร เข้าใจสภาวะขององค์กร การรู้จักตัวตน ที่แท้จริงของตน มีการเปลี่ยนแปลงตัวเองจากภายในอันเป็นหนทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง มีความชัดเจนในด้านค่านิยมทางบวก และหลักการแห่งความสำเร็จที่ยึดถือ ตลอดจนการสร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง รวมทั้งการพัฒนาความเข้าใจ และตระหนักรู้ต่อหลักการแห่ง

กระบวนการสร้างสรรค์ การทำงานโดยรวมกับกำลังหรืออำนาจ การรู้จักใช้โครงสร้างที่เอื้อต่อสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น มีวิสัยทัศน์ของชีวิต มีความเอาใจใส่ โดยพัฒนาให้เป็นไปตามธรรมชาติ เรียนรู้จากอุปสรรค และความยากลำบาก ค้นพบค่านิยม และความเชื่อที่เป็นเอกลักษณ์ที่เข้มแข็งของตนเอง และเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยแนวทางดังกล่าวก็จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดเรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้มีทักษะในด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นต่อไป

สรุป

ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา รวมถึงการเป็นวิถีการดำเนินชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อครูและบุคลากรสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของครูและบุคลากรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยอาศัยทักษะทางด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความมั่นคงในสิ่งที่พูด การกระทำ ค่านิยมในทางบวก รวมทั้งการมีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ดำเนินชีวิตเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งการงานและชีวิตส่วนตัว ตลอดจนมีความตระหนักรู้ในตนเอง รู้จักและยอมรับนับถือตนเอง การเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมทั้งการส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรให้เจริญเติบโต ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงเป็นทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเรียนรู้ และพัฒนาได้ด้วยตนเองเพราะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับตัวตนของผู้บริหารสถานศึกษาเอง เพียงแต่มีสติแล้วหันมาทบทวนเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมของตนเองที่ได้แสดงออกไป หรือที่กำลังคิดว่าจะดำเนินการต่อไปว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า มีประโยชน์ และมีความสำคัญอย่างแท้จริงหรือไม่ ต้องมีเป้าหมายในชีวิตที่ชัดเจนแล้วเดินทางสู่

เป้าหมายอย่างมั่นคง แน่วแน่เพราะผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องทำอะไร คำตอบก็คือผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นบุคคลสำคัญที่จะชี้ความเป็นความตายในการจัดการ เรียนรู้ และพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงนั่นเอง ศึกษาอันมีผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ หากตั้งคำถามว่า

เอกสารอ้างอิง

- นภา ธรรมทรงชนะ. (2557). *บันทึกการเรียนรู้ Authentic Leadership*. นครปฐม : ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิตล.
- ปิยนันท์ สวัสดิ์ศฤงฆาร. (2557). *การพัฒนาตนเองเพื่อเป็นผู้นำที่แท้จริง*. สืบค้นจาก http://www.hrtraining.co.th/author_profile.php?id=10
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศักดิ์สินี เอมะศิริ. (2557). *ผู้นำแห่งอนาคต: คุณธรรม การนำร่วม และการเปลี่ยนแปลงจากภายใน*. นครปฐม : โครงการผู้นำแห่งอนาคต ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิตล.
- สุธาสินี แสงมุกดา และปิยพงษ์ สุเมตติกุล. (2556). *การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สืบค้นจาก <http://www.tci-thaijo.org/index.php/EDUCU/article/view/2693>
- สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (ม.ป.ป.). *ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามีอาชีพ*. สืบค้นจาก http://www.supatta.haysamy.com/leader_pro.html
- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- George, B. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. Retrieved from www.bentley.edu/sites/www.../george-monograph.pdf.
- George, J. M. (2000). *Emotions and leadership: The role of emotional intelligence*. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (2005). *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes*. Retrieved from www.sciencedirect.com/science/.../pii/S1048984305000287.
- Kernis, M. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Klenke, K. (2007). *Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective*. Retrieved from https://scholar.google.co.th/scholar?q=Authentic+Leadership-Klenke&btnG=&hl=th&as_sdt=0%2C5&as_vis=1
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Authentic leadership: A positive development approach*. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 241-258). San Francisco: Berrett-Koehler.