

1\* **ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล**

โสภาพรรณ สุขสะพาน<sup>1\*</sup> ศิลป์ชัย สุวรรณมณี<sup>2</sup>

<sup>1</sup>นักศึกษาลัทธิสุตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ

<sup>2</sup>อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

\*Corresponding author e-mail: 6719970057@tsu.ac.th

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษา และ 3) ประมวลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ ครูจำนวน 338 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มอย่างง่ายแบบตารางของ Krejcie และ Morgan (1970) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม 60 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น .979 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบพบว่า ตัวแปรเพศ ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ ภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านความโปร่งใสและการตระหนักรู้ในตนเอง และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และด้านกระบวนการที่สมดุล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับทางสถิติ .05 และ 3) ผลการประมวลข้อเสนอแนะคือ ผู้บริหารมีแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความโปร่งใส มุมมองเชิงจริยธรรม การตระหนักรู้ในตนเอง และกระบวนการที่สมดุล เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างเปิดเผย การรับฟังความคิดเห็นของครู การยอมรับความแตกต่าง และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำที่แท้จริง; ผู้บริหารสถานศึกษา; สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

<sup>1\*</sup> Received: 2025-10-22, Revised: 2025-12-14, Accepted: 2025-12-15

## Authentic Leadership of School Administrators Secondary Educational Service Area Office Songkhla Satun

Sopapan Suksapan<sup>1\*</sup> Sinchai Suwanmanee<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Master of Education Program in Educational Administration, Thaksin University

<sup>2</sup>Lecturer of Faculty of Education, Thaksin University

\*Corresponding author e-mail: 6719970057@tsu.ac.th

### ABSTRACT

This research aimed to study the authentic leadership of school administrators under the Songkhla Satun Secondary Educational Service Area Office, to compare authentic leadership classified by gender, age, work experience, educational level, and school size, and to synthesize recommendations for enhancing authentic leadership among school administrators. The sample consisted of 338 teachers selected through simple random sampling based on Krejcie and Morgan's (1970) table. The research instrument was a 60-item questionnaire with a reliability coefficient of .979. Data were analyzed using percentage, mean, standard deviation, t-test, and one-way analysis of variance (ANOVA).

The results revealed that, overall, the authentic leadership of school administrators was at a high level in all dimensions. Comparisons by gender, work experience, and school size showed no significant differences, while differences by age were found to be statistically significant overall and in each dimension at the .01 level. Specifically, transparency and self-awareness differed significantly at the .01 level, and balanced processing differed significantly at the .05 level. In addition, educational level showed no significant difference overall; however, the balanced processing dimension differed significantly at the .05 level. The results of the analysis of the recommendations indicate that school administrators implement management approaches that place strong emphasis on promoting transparency, ethical perspectives, self-awareness, and balanced decision-making processes to enhance the overall effectiveness of school administration. Furthermore, priority is given to open and constructive communication, careful consideration of teachers' viewpoints, respect for individual differences, and rational decision-making based on relevant evidence and sound reasoning.

**Keywords:** Authentic leadership; School administrators; Secondary Educational Service Area Office Songkhla Satun

### บทนำ

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม เนื่องจากเป็นกระบวนการสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณธรรม อันเป็นทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าและเป็นพลังหลักในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจึงมิได้มุ่งเพียงการถ่ายทอดองค์ความรู้ตามหลักสูตรเท่านั้น แต่ต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 อาทิ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรู้เท่าทัน การทำงานร่วมกับผู้อื่นในสังคมที่มีความหลากหลาย รวมถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวและดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

มาตรา 54 ที่กำหนดให้รัฐมีหน้าที่จัดให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างน้อย 12 ปี โดยไม่เรียกเก็บค่าใช้จาย รวมทั้งให้ความสำคัญกับการดูแลและพัฒนาเด็กปฐมวัยอย่างรอบด้าน ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน ในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐานสากล และมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีคุณธรรม วินัย ภูมิใจในชาติ มีความรู้ความสามารถตามศักยภาพ และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ การดำเนินการตามเจตนารมณ์ดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยระบบบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการนํานโยบายสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, 2560)

ในบริบทปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและสังคมได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการและผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถบริหารจัดการทรัพยากรทั้งด้านบุคลากร งบประมาณ และกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน การบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิผลไม่เพียงแต่ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาเท่านั้นแต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนในระยะยาว เพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ กระทรวงศึกษาธิการกำหนดนโยบายการศึกษา พ.ศ. 2568-2569 โดยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและความสุขในการเรียนรู้ ภายใต้แนวคิดหลัก “เรียนดีมีความสุข” และนโยบาย “ลดภาระครู เพิ่มเวลาคุณภาพให้ผู้เรียน” ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงผ่านกระบวนการทัศน์จากการบริหารที่มุ่งเน้นปริมาณงานและผลสัมฤทธิ์เชิงตัวเลขไปสู่การบริหารเชิงคุณภาพ (Quality-Based Management) ที่คำนึงถึงบริบทของผู้เรียน ครู และสถานศึกษาเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนให้สอดคล้องกับแนวคิด “Skill Certificate” ซึ่งมุ่งเน้นการรับรองทักษะวิชาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ภายใต้กรอบ 13 นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นทิศทางสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2567)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่านโยบายและแผนการศึกษาของประเทศจะมีความชัดเจนและครอบคลุม แต่การนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ยังคงต้องเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงาน ความไว้วางใจ ความร่วมมือ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร หากผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่เหมาะสม ขาดความโปร่งใส ขาดความยุติธรรม หรือไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นและความผูกพันในองค์กรได้ อาจส่งผลให้การบริหารจัดการศึกษาไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และไม่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง ปัญหาดังกล่าวเมื่อพิจารณาถึงผลกระทบต่อเนื่องไปยังบรรยากาศการทำงานและขวัญกำลังใจของครูและบุคลากรทางการศึกษา การตระหนักรู้ในตนเองเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่จำเป็นที่สุดของผู้บริหารในการทำความเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง เพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ หากผู้บริหารขาดคุณลักษณะนี้ จะนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดและขาดการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา (กนิษฐารักษ์ บุญธรรม และคณะ, 2567) และผลกระทบที่รุนแรงที่สุดจากปัญหาภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม คือการลดทอนศักยภาพของ “ครู” ซึ่งเป็นกลไกหลักในการพัฒนาผู้เรียน เมื่อผู้บริหารไม่สามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่แท้จริง ไม่มีความจริงใจ หรือขาดความยุติธรรมในการบริหารงาน จะส่งผลโดยตรงให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูลดลง และที่สำคัญคือทำให้พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหรือ

ความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานนอกเหนือหน้าที่เพื่อส่วนรวมนั้นลดน้อยถอยลง ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวถือเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนโรงเรียนให้มีคุณภาพ (ชนาภา ปุณณันท์ และชุนิภา เปิดโลกนิมิต, 2567) ดังนั้น สภาพการณ์การขาดแคลนภาวะผู้นำที่แท้จริงในระบบการศึกษาไทย จึงไม่ใช่เพียงปัญหาในระดับบุคคล แต่เป็นปัญหาเชิงระบบที่ขัดขวางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วนผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่เหมาะสม

แนวคิดเรื่อง "ภาวะผู้นำที่แท้จริง" (Authentic Leadership) จึงได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในวงวิชาการด้านการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่เน้นความเป็นตัวตนที่แท้จริงของผู้นำ การมีการตระหนักรู้ในตนเอง การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส และความสอดคล้องระหว่างค่านิยมภายในกับพฤติกรรมที่แสดงออกภายนอก ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงจะสามารถสร้างความไว้วางใจระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี โดยการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจ ส่งเสริมวัฒนธรรมความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วมกัน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ยิ่งไปกว่านั้นภาวะผู้นำที่แท้จริงยังมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม "ความพึงพอใจในการทำงาน" ของครูและบุคลากร และกระตุ้นให้เกิด "พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร" (Organizational Citizenship Behavior) ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการบริหารและผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาในภาพรวมการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างความยุติธรรม การพัฒนาความเป็นผู้นำที่แท้จริง และการดูแลความพึงพอใจของบุคลากร จะช่วยสร้างความผูกพัน (Engagement) และความร่วมมือภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การบริหารที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้ และก่อให้เกิดนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถตระหนักรู้ในตนเอง เข้าใจจุดแข็งและข้อจำกัดของตน มีความซื่อสัตย์ และยึดมั่นในหลักจริยธรรม อีกทั้งยังมีความมั่นใจ ความเมตตา ความยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม คุณลักษณะดังกล่าวทำให้ผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน สร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ ความร่วมมือ และการพัฒนาที่ยั่งยืนในสถานศึกษา (กัญชพร ปานเพชร, 2567)

ด้วยเหตุผลและความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ซึ่งเป็นบริบทพื้นที่ที่มีความหลากหลายทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมทางการศึกษา การศึกษาครั้งนี้มีความมุ่งหวังที่จะทำให้ทราบระดับและลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ที่จะสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในกำหนดนโยบาย การพัฒนา และเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาและบริบทของสถานศึกษา อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา คุณภาพผู้เรียน และความยั่งยืนของระบบการศึกษาในระยะยาวต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล
3. เพื่อประมวลข้อเสนอแนะภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม

ข้อมูลทั่วไป

1. เพศ
  - 1.1 ชาย
  - 1.2 หญิง
2. อายุ
  - 2.1 25 -30 ปี
  - 2.2 31 – 40 ปี
  - 2.3 41 – 50 ปี
  - 2.4 50 ปีขึ้นไป
3. ประสบการณ์ในการทำงาน
  - 3.1 น้อยกว่า 5 ปี
  - 3.2 5 – 10 ปี
  - 3.3 มากกว่า 10 ปีขึ้นไป
4. ระดับการศึกษา
  - 4.1 ปริญญาตรี
  - 4.2 สูงกว่าปริญญาตรี
5. ขนาดสถานศึกษา
  - 5.1 ขนาดเล็ก
  - 5.2 ขนาดกลาง
  - 5.3 ขนาดใหญ่
  - 5.4 ขนาดใหญ่พิเศษ

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ความโปร่งใส
2. มุมมองเชิงจริยธรรม
3. การตระหนักรู้ในตนเอง
4. กระบวนการที่สมดุล

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ เรื่อง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีวิธีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล ปีการศึกษา 2568 จำนวน 2,686 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษา ปีการศึกษา 2568 จำนวน 338 คน ซึ่งได้จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยเทียบจากตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษา แล้วใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยการจับสลาก

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) มี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 5 ข้อ จำแนกเป็น เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษาและขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยมีข้อคำถามทั้งหมด 60 ข้อ ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ พบว่าค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ เครื่องมือวิจัยครั้งนี้ได้ค่า IOC อยู่ในช่วงระหว่าง 0.67 – 1.00 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .979 แสดงถึงความเชื่อถือได้ของเครื่องมือในระดับสูง

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ทราบถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง

3. วิธีรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ซึ่งดำเนินการเก็บข้อมูลได้ทั้งหมด 327 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.75

3.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่เป็นตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษา ด้วยวิธีการแจกแจงค่าความถี่ และค่าร้อยละ

3.2 วิเคราะห์ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยวิธีการคำนวณหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากนั้นนำค่าเฉลี่ยมาแปลความหมาย

3.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ทดสอบสมมติฐาน โดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปรอิสระของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ได้แก่ ตัวแปรเพศ และระดับการศึกษา โดยการทดสอบ ค่า t – test และ ทดสอบสมมติฐานโดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างตัวแปรอิสระของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ได้แก่ ตัวแปร อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดสถานศึกษา โดยการทดสอบ One Way ANOVA ในการทดสอบค่า F – test

3.4 ประมวลผลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวบรวมจัดเป็นรายด้าน ตามตัวแปรตาม

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน

| ด้านที่ | ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา | n = 327 |        | ระดับ |
|---------|------------------------------------------|---------|--------|-------|
|         |                                          |         | S.D.   |       |
| 1       | ความโปร่งใส                              | 4.4614  | 0.4617 | มาก   |
| 2       | มุมมองเชิงจริยธรรม                       | 4.4948  | 0.4083 | มาก   |
| 3       | การตระหนักรู้ในตนเอง                     | 4.5062  | 0.3450 | มาก   |
| 4       | กระบวนการที่สมดุล                        | 4.5001  | 0.3728 | มาก   |
| รวม     |                                          | 4.4906  | 0.2588 | มาก   |

จากตารางที่ 1 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การตระหนักรู้ในตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ กระบวนการที่สมดุล และมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความโปร่งใส

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบค่า t (t-test) ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา

| ด้าน<br>ที่ | ภาวะผู้นำที่แท้จริงของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา | n = 327                |        |                               |        | t           | Sig  |  |
|-------------|----------------------------------------------|------------------------|--------|-------------------------------|--------|-------------|------|--|
|             |                                              | ปริญญาดรี<br>(n = 206) |        | สูงกว่าปริญญาดรี<br>(n = 121) |        |             |      |  |
|             |                                              |                        | S.D.   |                               | S.D.   |             |      |  |
| 1           | ความโปร่งใส                                  | 4.4748                 | 0.4464 | 4.4385                        | 0.4876 | .686        | .493 |  |
| 2           | มุมมองเชิงจริยธรรม                           | 4.5007                 | 0.3988 | 4.4847                        | 0.4255 | .343        | .732 |  |
| 3           | การตระหนักรู้ในตนเอง                         | 4.5036                 | 0.3490 | 4.5107                        | 0.3394 | -.182       | .856 |  |
| 4           | กระบวนการที่สมดุล                            | 4.4605                 | 0.3689 | 4.5675                        | 0.3712 | -<br>2.522* | .012 |  |
| รวม         |                                              | 4.484<br>9             | 0.2446 | 4.5004                        | 0.2821 | - .521      | .603 |  |

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่า t ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าด้านที่ 4 กระบวนการที่สมดุล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาดริมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$  = 4.5675, S.D. = 0.3712) มากกว่าระดับการศึกษาปริญญาดริ ( $\bar{x}$  = 4.4605, S.D. = 0.3689)

3. ผลการประมวลข้อเสนอแนะภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล

ตารางที่ 3 ประมวลข้อเสนอแนะภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ข้อมูลจากการให้ข้อเสนอแนะของครู ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถาม

| ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                                                              | ความถี่ |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| ความโปร่งใส                                                                                                                                                           |         |
| 1. ควรเปิดเผยข้อมูลการบริหารจัดการอย่างโปร่งใส โดยเฉพาะด้านงบประมาณ การจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้ครูและบุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึงและเข้าใจตรงกัน                      | 38      |
| 2. ควรมีการสื่อสารภายในโรงเรียนที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ เพื่อให้ทุกฝ่ายรับทราบข้อมูลข่าวสารทิศทางการดำเนินงาน และนโยบายของโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง ลดความเข้าใจคลาดเคลื่อน | 20      |
| 3. ควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็น มีการประชุมชี้แจง หรือการเสนอแนะทางพัฒนางาน เพื่อให้ครูรู้สึกมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน                   | 25      |
|                                                                                                                                                                       | 33      |

| ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                                        | ความถี่ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 4. ควรปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และเสมอภาคโดยไม่ลำเอียงหรือเลือกปฏิบัติ เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นธรรมและลดความขัดแย้ง | 14      |
| 5. ควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม และ เพื่อสร้างศรัทธาและความไว้วางใจจากครู   |         |
| มุมมองเชิงจริยธรรม                                                                                                                              |         |
| 1. ผู้บริหารควรยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู บุคลากร และนักเรียนในการปฏิบัติตนอย่างถูกต้องและซื่อสัตย์ | 32      |
| 2. ผู้บริหารควรแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ สุจริต และโปร่งใสในการทำงาน เพื่อสร้างศรัทธาและความไว้วางใจจากครูและบุคลากรในโรงเรียน                    | 26      |
| 3. ผู้บริหารควรมีความกล้าเผชิญปัญหาและการตัดสินใจโดยยึดมั่นในหลักความถูกต้องแม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก                                           | 11      |

| ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา                                                                                                                                      | ความถี่ |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| การตระหนักรู้ในตนเอง                                                                                                                                                          |         |
| 1. ผู้บริหารควรตระหนักรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองอย่างชัดเจน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของตน                                                          | 40      |
| 2. ผู้บริหารควรรู้เท่าทันอารมณ์ ความคิด และค่านิยมของตนเอง เพื่อควบคุมการแสดงออกและการตัดสินใจให้เป็นไปอย่างมีเหตุผล                                                          | 34      |
| 3. ผู้บริหารควรเปิดใจรับฟังคำติชมและข้อเสนอแนะจากผู้อื่นด้วยความจริงใจ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง                                                   | 32      |
| 4. ผู้บริหารควรเรียนรู้จากประสบการณ์และความผิดพลาดที่ผ่านมา เพื่อนำมาเป็นบทเรียนในการพัฒนาการบริหารงานให้ดียิ่งขึ้น                                                           | 28      |
| 5. ผู้บริหารควรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทั้งในด้านทักษะการบริหารและคุณลักษณะส่วนบุคคล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความน่าเชื่อถือในสายตาครูและบุคลากร | 44      |
| กระบวนการที่สมดุล                                                                                                                                                             |         |
| 1. ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นและข้อเท็จจริงจากทุกฝ่ายอย่างรอบด้าน ก่อนตัดสินใจ เพื่อให้การบริหารงานมีความเป็นธรรมและลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน                            | 28      |
| 2. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนวทางแก้ปัญหาอย่างเท่าเทียม เพื่อสร้างความร่วมมือและความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กร                | 33      |
| 3. ผู้บริหารควรหลีกเลี่ยงการตัดสินใจโดยใช้อคติหรือยึดผลประโยชน์ส่วนตนเป็นหลักเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความยุติธรรมในการบริหารงาน                                           | 25      |
| 4. ผู้บริหารควรแสดงออกถึงการเคารพความคิดเห็นที่แตกต่างของผู้อื่น เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้างและส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้                                       | 36      |
|                                                                                                                                                                               | 32      |

5. ผู้บริหารควรพิจารณาและตัดสินใจอย่างรอบคอบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ เพื่อสร้างความไว้วางใจและศรัทธาจากครูและบุคลากรในโรงเรียน

## อภิปรายผล

1. ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า โดยภาพรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการนำองค์กรอย่างมีคุณธรรมและความตระหนักรู้ในบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการตระหนักรู้ในตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการประมวลผลที่สมดุล ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือด้านความโปร่งใส ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง สามารถไตร่ตรองสถานการณ์อย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีจริยธรรม ผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของกฤติมา มะโนพรหม (2563) ที่เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีความเหมาะสมในระดับสูง อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของภาสายุพันธ์ ไชยรัตน์ และสุกัญญา สุตารัตน์ (2567) ที่ศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยพบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ด้านความโปร่งใส โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการประชุมชี้แจงแนะแนวทางในการดำเนินงานอย่างเปิดเผย รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผยและไม่ปิดบังข้อมูล ซึ่งยังคงอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของจิรกฤต ยศประสิทธิ์ และปทุมพร เปียพนอม (2565) ที่พบว่าครูมีความคิดเห็นต่อความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุชาติ อัญชลีสถาพร โสภี วิวัฒน์ชาญกิจ และอภิรัฐ เจาจะจง (2567) ที่ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงในการบริหารสถานศึกษาของบุคลากรโรงเรียนเทศบาล 2 วัดอ้อมใหญ่ (นครราชสีมาวิทยาคาร) ซึ่งผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าความโปร่งใสโดยภาพรวมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

1.2 ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีจรรยาบรรณต่อวิชาชีพ รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ทำร้ายผู้อื่นทั้งทางร่างกาย วาจา และจิตใจ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติและปฏิบัติตนสอดคล้องกับค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งยังคงอยู่ในระดับมากเช่นกัน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของวรรณวิสาข์ รัตนพันธ์ (2564) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีมุมมองเชิงจริยธรรมในระดับมาก ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพงษ์ ทะหล้า และวันทนา จันอา (2566) ที่ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการกองทุนการศึกษาภาคเหนือ โดยผลการวิจัยระบุว่ามุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน

1.3 ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีศิลปะในการใช้คำพูดและไม่พูดกระทบต่อความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมาคือการรู้จักแก้ไขปัญหาละปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสามารถรับฟังความคิดเห็นเชิงลบเกี่ยวกับตนเองได้ ซึ่งยังอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ วรณวิสาข์ รัตนพันธ์, ณัฐวรรณ พุ่มต้อย และพิชญภา ยืนยาว (2564) ที่พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยเฉพาะในด้านมุมมองเชิงจริยธรรมที่อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับผลการศึกษาโดย ศิริพงษ์ ทะหล้า และวันทนา จันอา (2566) ที่ศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการกองทุนการศึกษาภาคเหนือ พบว่าผู้บริหารมีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตนเองอยู่ในระดับมากเช่นกัน สะท้อนให้เห็นว่าคุณลักษณะเชิงจริยธรรมและการตระหนักรู้ในตนเองของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

1.4 ด้านกระบวนการที่สมดุล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการไตร่ตรองงานอย่างเป็นระบบ รองลงมาคือการวางตัวเป็นกลางในการตัดสินปัญหาหรือข้อขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องระบบการพิจารณาความดีความชอบ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานของ วรชัญญ์ ปัญวิยะ (2564) ที่ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูในอำเภอแม่ฟ้าหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3 ซึ่งพบว่ากระบวนการที่สมดุลของผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรกฤต ยศประสิทธิ์ และปทุมพร เปียถนอม (2565) ที่ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่าด้านกระบวนการที่สมดุลอยู่ในระดับมากเช่นกัน แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบด้านนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา และมีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทางการศึกษาในระดับสถานศึกษา

2. ผลการเปรียบเทียบ จำแนกตามตัวแปรเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับการศึกษา และขนาดสถานศึกษา อภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรเพศ โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า ครูที่มีเพศแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยแม้ค่าเฉลี่ยของเพศหญิงจะสูงกว่าเพศชายเล็กน้อย แต่ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของภาสายุ หิณถ่วง และสุกัญญา สุตารัตน์ (2567) ที่ศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ซึ่งพบว่าเพศของครูไม่ส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ยังเป็นไปในทิศทางเดียวกับการศึกษาของศุภกิจ ประสรีระเก และจิราภรณ์ ผันสว่าง (2568) ที่สำรวจความคิดเห็นของครูในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 โดยผลการเปรียบเทียบพบว่าไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้านเมื่อจำแนกตามเพศของครู

2.2 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อจำแนกตามตัวแปรอายุ พบว่า ครูที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความโปร่งใสและด้านการตระหนักรู้ใน

ตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขณะที่ด้านกระบวนการที่สมดุลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กฤติมา มะโนพรหม (2562) ที่ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งในภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทำนองเดียวกัน

2.3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ พิชญ์พงศ์ บำรุงกลาง (2564) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอขามสะแกแสง จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งผลการศึกษาพบว่าความแตกต่างของประสบการณ์การทำงานไม่ส่งผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา เช่นเดียวกับงานของ ศุภกิจ ประสริระเก และจิราภรณ์ ผันสว่าง (2568) ที่ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ครูที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้านเช่นเดียวกัน

2.4 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามตัวแปรระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าด้านที่ 4 กระบวนการที่สมดุล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีค่าเฉลี่ยมากกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี สอดคล้องกับงานของ รุสสัน ดาโอะ และนิตยา เรืองแป้น (2567) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนราธิวาส โดยผลการศึกษาพบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน และไม่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของ ศุภกิจ ประสริระเก และจิราภรณ์ ผันสว่าง (2568) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 5 ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้าน

2.5 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร จำแนกตามตัวแปรขนาดสถานศึกษา พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาสายุพิน ไร่หินถ่วง และสุกัญญา สุदारารัตน์ (2567) ที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา และพบว่าครูที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาตามขนาดโรงเรียนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานของ ภัสราภรณ์ ผอมทอง (2561) ซึ่งศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 โดยพบว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยเฉพาะระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ นอกจากนี้ยังไม่สอดคล้องกับงานของ จิรกฤต ยศประสิทธิ์ และปทุมพร เปี้ยถนอม (2565) ที่ศึกษาภาวะผู้นำที่

แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเช่นกัน โดยผลการวิจัยพบว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกันทั้งในภาพรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 3. ผลการประมวลข้อเสนอแนะภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา อภิปรายผลได้ดังนี้

ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล จากการประมวลข้อเสนอแนะของครูผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสามารถจำแนกประเด็นออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ความโปร่งใส มุมมองเชิงจริยธรรม การตระหนักรู้ในตนเอง และกระบวนการที่สมดุล พบว่าโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน สามารถอธิบายได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสงขลา สตูล มีแนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความโปร่งใส มุมมองเชิงจริยธรรม การตระหนักรู้ในตนเอง และกระบวนการที่สมดุล เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารมีลักษณะการเป็นผู้นำที่แท้จริง โดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารอย่างเปิดเผย การรับฟังความคิดเห็นของครู การยอมรับความแตกต่าง และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ซึ่งทำให้ครูทุกกลุ่มรับรู้และประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพงษ์ ทะหล้า และวันทนา จันอ่า (2566) ที่ได้กล่าวไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการกองทุนการศึกษาภาคเหนือมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตน ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ด้านการประมวลผลที่สมดุล และด้านมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกัญชพร ปานเพชร, อินตา ศิริวรรณ และพระมหาญาณวัฒน์ ฐิตวาทโน (2567) ที่ได้ศึกษาเรื่องความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ซึ่งพบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีความตระหนักรู้ในตนเอง รู้จักและเข้าใจข้อบกพร่องของตนเอง มีความน่าเชื่อถือ ความจริงใจ ความซื่อสัตย์ ตระหนักถึงบริบทในที่ทำงาน มีความมั่นใจ ความหวังดี ความยืดหยุ่น และเปี่ยมด้วยคุณธรรมจริยธรรม เพื่อสามารถนำผู้อื่นและองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ โดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ ความตระหนักรู้ในตนเอง ความมีกระบวนการที่สมดุล การมองโลกในเชิงบวก ความยุติธรรม และความโปร่งใส

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 จากผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ความโปร่งใสมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารยังมีประเด็นที่ควรพัฒนาในด้านการเปิดเผยข้อมูล การสื่อสาร และการสร้างความไว้วางใจกับครู ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจยังไม่ทั่วถึง หรือการสื่อสารเชิงนโยบายและการบริหารงานภายในโรงเรียนยังไม่เปิดเผยเพียงพอ ส่งผลให้ครูบางส่วนรู้สึกว่าจะไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลบางอย่างได้ หรือไม่ได้รับทราบเหตุผลในการตัดสินใจเชิงบริหารอย่างโปร่งใส ผู้บริหารจึงควรเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือสอบถามข้อมูลสำคัญอย่างเปิดเผย รวมถึงประกาศข้อมูลและเกณฑ์การประเมินต่าง ๆ อย่างชัดเจนและโปร่งใส เพื่อให้ครูทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียม รู้สึกมีส่วนร่วม และเกิดความเชื่อมั่นในความโปร่งใสของการบริหารงาน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร โดยให้ความสำคัญกับความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความสามารถในการตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน

1.2 จากผลการวิจัยภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า การตระหนักรู้ในตนเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีความเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง สามารถรับรู้และควบคุม

อารมณ์ ความคิด และพฤติกรรมของตนได้อย่างเหมาะสม ตระหนักถึงจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา พร้อมทั้งเปิดใจยอมรับความคิดเห็นจากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ผู้บริหารยังแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงทางอารมณ์และการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล ซึ่งส่งผลให้สามารถสร้างความเชื่อมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

1.3 จากผลการวิจัยภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามอายุ และระดับการศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน สะท้อนให้เห็นว่าช่วงวัยและระดับการศึกษามีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ดังนั้น ผู้บริหารควรปรับแนวทางการบริหารให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคลากรที่หลากหลาย ใช้การสื่อสารที่เปิดกว้างและการมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารและความสัมพันธ์ในองค์กร

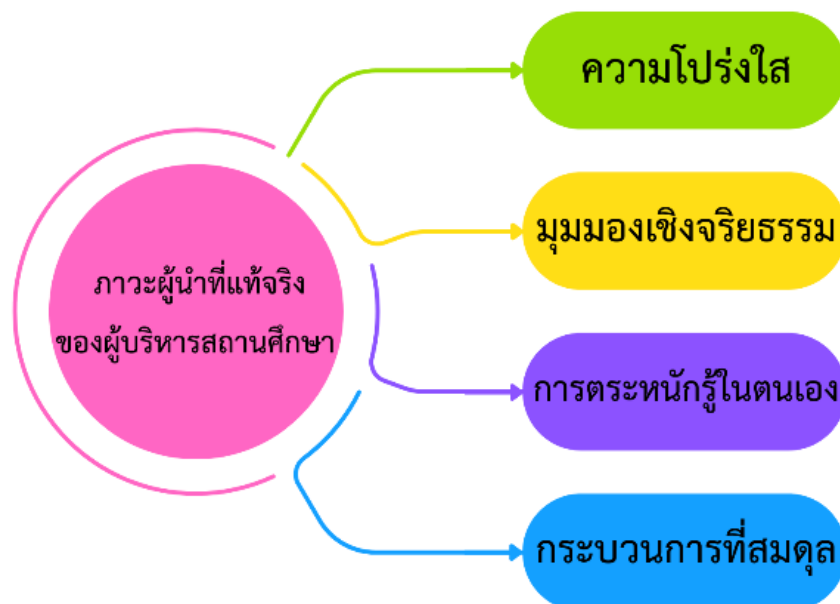
## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรมีการศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณาในการวิจัยครั้งนี้

2.3 ควรแนะนำระเบียบวิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพผสมผสานกับวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เทคนิค/วิธีการที่หลากหลาย อาทิ การสัมภาษณ์เชิงลึก การจัดสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ

## องค์ความรู้ใหม่



## เอกสารอ้างอิง

- กนิษฐารักษ์ บุญธรรม, ธราเทพ เตมีรักษ์ และวาโร เพ็งสวัสดิ์. (2567). การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ การตระหนักรู้ในตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสารครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 21(1), 159-168.
- กฤติมา มะโนพรหม, สันติ บุรณะชาติ, โสภา อำนวยรัตน์, และ น้ำฝน กันมา. (2562). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 6(2), 115-130.
- กัญชพร ปานเพ็ชร. (2567). ความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. *วารสารบรรณการศึกษาศาสตร์และมนุษยสังคมศาสตร์*, 5(3), 555-563.
- จิรกฤต ยศประสิทธิ์. (2565). ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชนาภา ปุณณนันทน์ และชฎิภา เป็ดโลกนิมิต. (2567). ความยุติธรรมในองค์กร ภาวะผู้นำที่แท้จริง และความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดนครราชสีมา. *วารสารบัณฑิตแสงโคกคำ*, 9(3), 652-670.
- บุษยมาส ผาดี. (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 [วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ปกรณวิทย์ กล้าหาญ. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระมหาฉัตรชัย มูลสาร. (2562). ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงสำหรับครูโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.
- พิชญพงศ์ บำรุงกลาง. (2564). การศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ภัสราภรณ์ ผอมทอง. (2561). ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 2 การค้นคว้าอิสระครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ภาสายพิน ไธหวัง และสุกัญญา สุตารัตน์. (2567). ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง. *วารสารมณีเชษฐารามวัดจอมมณี*, 7(3), 117-129.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560). กรุงเทพฯ: ราชกิจจานุเบกษา.
- รุสลัน ดาโอ๊ะ และนิตยา เรืองแป้น. (2567). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนราธิวาส. *วารสารพัฒนมิติทางการศึกษา*, 2(1), 53-63.

- วรรณวิสาข์ รัตนพันธ์. (2564). *ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร* สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรชัยขวัญ ปญฺวิยะ. (2564). *ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพของครูในสถานศึกษา เขตอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ศิริพงษ์ ทะหล้า และวันทนา จันอา. (2566). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาร้อยเอ็ด. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 12(1), 221–240.
- ศุภกิจ ประสิทธิ์เก และจิราภรณ์ ผันสว่าง. (2568). *ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 2*. *วารสารเสถียรวิทย์ปริทัศน์*, 5(1), 330–341.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2567). *รายงานประจำปี 2567*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สุชาติ อัญชลีสถาพร, โสภี วิวัฒน์ชาญกิจ และอภิรัฐ เจาะจง. (2567). *ภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อการบริหารสถานศึกษาของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนเทศบาล 2 วัดอ้อมใหญ่ (นครราชบุรีวิทยาการ) อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม*. *วารสารวิทยาลัยนครราชสีมา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 18(2), 267–282.
- Ahmad, I., & Jo, S. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The mediating role of intrinsic motivation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(6), 694-714.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (8th ed.). Prentice Hall.
- lies, 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.
- Qureshi, U., & Mehmood, S. (2017). The impact of authentic leadership on organizational innovation: The mediating role of psychological capital. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 101-115.
- Walumba, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T., & Peterson, S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89-126