แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองของครู

Guidelines for Developing Super Leadership among School Administrators to Enhance Teachers' Self-Leadership

[1]ศุภวรรณ หลำผาสุข, [2]พิมลพรรณ เพชรสมบัติ
[1]Supawan Lampasuk, [2]Pimolpun Phetsombat
[1]สถาบันสารสาสน์เทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ
[2]คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
[1]Sarasas Suvarnabhumi Institute of Technology
[2]Faculty of Technical Education, Rajamangala University of Technology Thanyaburi
[1]Corresponding author, e-mail: pimolpun_p@rmutt.ac.th

Received: January 28, 2026; **Revised:** February 17, 2026; **Accepted:** February 23, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองของครู โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดจาก Manz และ Sims (2001) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองของครู 7 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน และประเมินงานของตนเอง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการกำกับและพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ 2. ด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านวินัย ความรับผิดชอบ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและความเชื่อมั่นให้ครูพัฒนาตนเอง 3. ด้านการกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผู้บริหารควรใช้กระบวนการโค้ชและการให้คำปรึกษาเพื่อส่งเสริมให้ครูกำหนดเป้าหมายการทำงานด้วยตนเอง อันจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน 4. ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานเชิงบวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของครู 5. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ผู้บริหารควรออกแบบโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการมอบอำนาจและการกำกับตนเอง เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและความเป็นเจ้าของงานของครู 6. ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตนเองควบคู่กับภาวะผู้นำร่วมในองค์กรและ7. ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำผู้บริหารควรมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับความเป็นผู้นำในทุกระดับ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ; ภาวะผู้นำตนเองของครู; ผู้บริหารสถานศึกษา

Abstract

This study aims to explore guidelines for developing super leadership among school administrators in order to enhance teachers' self-leadership. A qualitative research methodology was employed. The conceptual framework was derived from the theory of super leadership proposed by Manz and Sims (2001). The key informants consisted of five experts selected through purposive sampling. Data were collected using semi-structured interviews, and the data were analyzed through content analysis.

The findings revealed that the development of super leadership among school administrators to enhance teachers' self-leadership comprises seven key dimensions: 1. Empowering personnel as self-leaders. School administrators should promote teachers' active participation in goal setting, planning, and self-evaluation processes in order to strengthen their capacity for systematic self-regulation and professional self-development. 2. Modeling self-leadership behaviors. Administrators should serve as role models by demonstrating discipline, responsibility, and lifelong learning, thereby inspiring confidence and motivating teachers to pursue continuous self-improvement. 3. Encouraging self-goal setting. Through coaching and mentoring processes, administrators should support teachers in establishing their own professional goals, which can enhance intrinsic motivation and personal commitment to their work. 4. Fostering positive thinking patterns. Administrators should cultivate a positive working environment that encourages learning from mistakes, thereby strengthening teachers' confidence and readiness for change. 5. Facilitating structures that enable self-leadership. Administrators should design organizational structures and work processes that promote empowerment and self-management, enhancing teachers' autonomy, agility, and sense of ownership. 6. Supporting self-leadership through team development. Administrators should encourage teamwork and professional learning communities (PLCs) to develop self-leadership alongside shared leadership within the organization. 7. Cultivating a leadership-oriented culture. Administrators should strive to build an organizational culture that values leadership at all levels, thereby supporting sustainable school development.

Keywords: super leadership, teachers' self-leadership, school administrators

บทนำ

ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาต้องเผชิญกับความท้าทายที่มีความซับซ้อนและหลากหลายมากยิ่งขึ้น ทั้งการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายทางการศึกษา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล ความคาดหวังของสังคมต่อคุณภาพและสมรรถนะของผู้เรียน ตลอดจนความจำเป็นในการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความแตกต่างของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้บริบทดังกล่าว บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการบริหารจัดการเชิงโครงสร้างหรือการสั่งการตามสายงานเท่านั้น หากแต่ต้องเป็นผู้นำที่สามารถพัฒนาศักยภาพภายในของครูและบุคลากรให้มีความสามารถในการกำกับและนำตนเองได้อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน แนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership) เป็นแนวคิดทางการบริหารที่มุ่งเน้นการพัฒนา

ผู้ตามให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงาน สนับสนุน ส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามสามารถกำหนดเป้าหมาย ควบคุมตนเอง และตัดสินใจอย่างมีความรับผิดชอบ (Manz & Sims, 2001) แนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในปัจจุบันที่ต้องการครูมืออาชีพซึ่งสามารถพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนได้อย่างสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่น และสามารถรับผิดชอบต่อการตัดสินใจทางวิชาชีพของตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องพึ่งพาการกำกับควบคุมจากผู้บริหารในทุกขั้นตอน ขณะเดียวกัน แนวคิดภาวะผู้นำตนเองของครู (Self-Leadership) ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องในงานวิจัยทางการศึกษา เนื่องจากเป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้ครูสามารถบริหารจัดการตนเอง วางแผนการทำงาน พัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Neck & Houghton, 2006) ครูที่มีภาวะผู้นำตนเองจะมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง มีแรงจูงใจภายในสูง และมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพการจัดการศึกษาในระยะยาว

อย่างไรก็ตาม จากสภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาในบริบทไทย พบว่า การบริหารสถานศึกษายังคงมีลักษณะการนำแบบรวมศูนย์อำนาจ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้สั่งการและควบคุมการดำเนินงาน ขณะที่ครูส่วนใหญ่ทำหน้าที่เป็นผู้ปฏิบัติตาม ส่งผลให้ครูจำนวนไม่น้อยขาดโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำตนเอง ขาดความคล่องตัวในการตัดสินใจ และขาดแรงจูงใจภายในในการพัฒนางานอย่างเต็มศักยภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565)

สภาพการณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงข้อจำกัดของรูปแบบการบริหารที่ยังไม่เอื้อต่อการเสริมพลังครูและการสร้างความเป็นเจ้าของงานในระดับบุคคล นอกจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้างแล้ว สถานศึกษาในปัจจุบันยังเผชิญกับปัญหาเชิงปฏิบัติที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองของครู อาทิ ภาระงานของครูที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งงานสอน งานเอกสาร และงานตามนโยบาย ทำให้ครูมีเวลาจำกัดในการคิดริเริ่ม พัฒนานวัตกรรม หรือสะท้อนผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน ระบบการประเมินผลและการติดตามงานในหลายสถานศึกษายังคงเน้นการปฏิบัติตามตัวชี้วัดและคำสั่งจากส่วนกลาง มากกว่าการส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ส่งผลให้ครูมุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้ “ผ่านเกณฑ์” มากกว่าการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ในเชิงลึก ยิ่งไปกว่านั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวนไม่น้อยยังขาดแนวทางหรือกลไกที่ชัดเจนในการส่งเสริมให้ครูเกิดภาวะผู้นำตนเองอย่างเป็นรูปธรรม การมอบหมายงาน การตัดสินใจ และการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษายังคงกระจุกตัวอยู่ที่ผู้บริหารเป็นหลัก ส่งผลให้ครูมีบทบาทจำกัดในการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางการทำงานของตนเอง ครูบางส่วนจึงเกิดภาวะพึ่งพิง ขาดความมั่นใจในการตัดสินใจ และขาดแรงจูงใจภายในในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสภาพปัญหาดังกล่าวยังส่งผลต่อบรรยากาศการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา (Bush, 2020; OECD, 2021; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2565)

นอกจากนี้ ความแตกต่างด้านประสบการณ์ ความพร้อม และทักษะของครูในแต่ละช่วงวัย หากขาดการออกแบบการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองอย่างเป็นระบบ อาจนำไปสู่ความเหลื่อมล้ำด้านศักยภาพในการทำงาน และส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวมในระยะยาว (Harris, 2013; Day & Sammons, 2016)

จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แม้แนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำและภาวะผู้นำตนเองจะได้รับการศึกษาอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ แต่ในบริบทของสถานศึกษาไทย งานวิจัยที่มุ่งศึกษาการพัฒนาแนวทางภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองของครู

อย่างเป็นระบบยังมีจำนวนจำกัด อีกทั้งยังขาดรูปแบบหรือแนวทางการพัฒนาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมกับบริบททางวัฒนธรรมและโครงสร้างการบริหารการศึกษาไทย (Manz & Sims, 2001; Neck & Houghton, 2006; Bush, 2020)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองของครู เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและส่งเสริมให้ครูเกิดการพัฒนาภาวะผู้นำตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองของครู

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยฉบับนี้จะใช้วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองของครูโดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรการวิจัยจากแนวคิดของ Manz & Sims (2001) ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง
2. การแสดงเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำตนเอง
3. การกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง
4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก
5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง
6. การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน
7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ

จากนั้นมาสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีคุณสมบัติ คือ

1.1 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ (3 คน) รองผู้อำนวยการ (1 คน) ที่มีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี หรือได้รับรางวัลด้านการบริหารจัดการ

1.2 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและเอกชน ผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกสอนในสาขาวิชา การบริหารการศึกษา มีตำแหน่งการบริหารตั้งแต่ คณบดีขึ้นไป (1 คน)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสัมภาษณ์ใน 7 ด้านตามตัวแปรที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความเหมาะสมของเนื้อหา

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้นำแบบสัมภาษณ์ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ผลการตรวจสอบ พบว่ามีค่าเท่ากับ 1 ทุกรายการ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยได้จัดทำหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

3.2 รวบรวมข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยได้นัดหมายวันเวลาในการสัมภาษณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองของครู สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1) ด้านการทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงศักยภาพและความรับผิดชอบในการกำกับตนเอง โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน วางแผนการจัดการเรียนรู้ และประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการสนับสนุนให้ครูสะท้อนผลการทำงาน (self-reflection) อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจด้วยตนเอง อันเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำตนเอง

2) ด้านการแสดงเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำตนเอง ทั้งในด้านวินัย ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมที่พึงประสงค์จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจให้ครูเกิดการเรียนรู้จากแบบอย่างและนำไปปรับใช้กับการพัฒนาตนเองในบทบาทวิชาชีพ

3) ด้านการกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง

ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองอย่างชัดเจนทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม โดยใช้กระบวนการโค้ชหรือการให้คำปรึกษา (coaching and mentoring) เพื่อช่วยให้ครูเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายของสถานศึกษา การตั้งเป้าหมายด้วยตนเองจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน และทำให้ครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

4) ด้านการสร้างรูปแบบความคิดทางบวก

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการคิดเชิงบวก การมองความท้าทายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และการยอมรับความผิดพลาดในฐานะส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนา โดยสนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานอย่างเปิดกว้าง การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง และลดความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการริเริ่มสิ่งใหม่

5) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง

ผู้บริหารควรออกแบบโครงสร้างการบริหารและกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการกำกับตนเองของครู เช่น การลดขั้นตอนการอนุมัติที่ไม่จำเป็น การมอบอำนาจในการตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ การอำนวยความสะดวกดังกล่าวจะช่วยให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวและเกิดความเป็นเจ้าของงานมากยิ่งขึ้น

6) ด้านการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยจัดให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) หรือทีมพัฒนานวัตกรรมการสอน เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดี การทำงานเป็นทีมจะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองในระดับบุคคลควบคู่กับการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมในระดับองค์กร

7) ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ

ผู้บริหารควรมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับความเป็นผู้นำในทุกระดับ โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการยอมรับความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรมดังกล่าวจะช่วยให้ครูเห็นว่าการเป็นผู้นำไม่ใช่หน้าที่ของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง แต่เป็นบทบาทร่วมของทุกคนในสถานศึกษา และนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองของครู สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1) การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูตระหนักถึงศักยภาพและความรับผิดชอบในการกำกับตนเอง โดยเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน วางแผนการจัดการเรียนรู้ และประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการสนับสนุนให้ครูสะท้อนผลการทำงาน (self-reflection) อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความสามารถในการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจด้วยตนเอง อันเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำตนเองทั้งนี้อาจเป็นเพราะการมีส่วนร่วมดังกล่าวช่วยให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (ownership) และตระหนักถึงบทบาทของตนเองในฐานะผู้ตัดสินใจเชิงวิชาชีพ ไม่ใช่เพียงผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง ส่งผลให้ครูมีความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นในการพัฒนางานมากยิ่งขึ้น ผลการวิจัยยังพบว่าการสนับสนุนให้ครูสะท้อนผลการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ช่วยพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญของภาวะผู้นำตนเอง ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเหนือผู้นำของ Manz และ Sims (2001) ที่เสนอว่าบทบาทสำคัญของผู้นำ คือ การพัฒนาผู้ตามให้สามารถนำตนเองได้ รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Neck และ Houghton (2006) ที่พบว่าการกำกับและประเมินตนเองอย่างเป็นระบบเป็นองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำตนเอง

2) การแสดงเป็นแบบอย่างในการเป็นผู้นำตนเอง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำตนเอง ทั้งในด้านวินัย ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมที่พึงประสงค์จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นและแรงบันดาลใจให้ครูเกิดการเรียนรู้จากแบบอย่าง และนำไปปรับใช้กับการพัฒนาตนเองในบทบาทวิชาชีพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พฤติกรรมของผู้บริหารทำหน้าที่เป็นต้นแบบเชิงพฤติกรรม (behavioral model) ที่ครูสามารถสังเกต เรียนรู้ และนำไปปรับใช้ได้จริง ผลการวิจัยข้อนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura (1986) ซึ่งอธิบายว่าบุคคลเรียนรู้จากการสังเกตแบบอย่างที่มีความน่าเชื่อถือ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมของ Bush (2020) ที่ระบุว่าความสอดคล้องระหว่างคำพูดและการปฏิบัติของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความศรัทธาและการยอมรับจากผู้ตาม

3) การกระตุ้นให้ตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเองอย่างชัดเจน ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีม โดยใช้กระบวนการโค้ชหรือการให้คำปรึกษา (coaching and mentoring) เพื่อช่วยให้ครูเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายของสถานศึกษา การตั้งเป้าหมายด้วยตนเองจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน และทำให้ครูมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เป้าหมายที่ครูกำหนดขึ้นเองจะมีความหมายและสอดคล้องกับความต้องการของตนเองมากกว่าเป้าหมายที่ถูกกำหนดจากภายนอก

ผลดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของ Locke และ Latham (2002) ที่พบว่าเป้าหมายที่ชัดเจนและเกิดจากความสมัครใจของบุคคลมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงานสูงกว่า นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดตนเองของ Deci และ Ryan (2000) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าความเป็นอิสระในการกำหนดเป้าหมายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายในอย่างยั่งยืน

4) การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการคิดเชิงบวก การมองความท้าทายเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และการยอมรับความผิดพลาดในฐานะส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนา โดยสนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์การทำงานอย่างเปิดกว้าง การสร้างรูปแบบความคิดทางบวกจะช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง และลดความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการริเริ่มสิ่งใหม่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ความคิดทางบวกช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเองและความยืดหยุ่นทางจิตใจ (psychological resilience) ของครู ผลการวิจัยข้อนี้สอดคล้องกับแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกของ Seligman (2011) ที่เน้นการพัฒนาจุดแข็งและศักยภาพของบุคคล รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb (2015) ที่มองว่าความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ

5) การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรออกแบบโครงสร้างการบริหารและกระบวนการทำงานที่เอื้อต่อการกำกับตนเองของครู เช่น การลดขั้นตอนการอนุมัติที่ไม่จำเป็น การมอบอำนาจในการตัดสินใจในระดับที่เหมาะสม และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ การอำนวยความสะดวกดังกล่าวจะช่วยให้ครูสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวและเกิดความเป็นเจ้าของงานมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูสามารถตัดสินใจและรับผิดชอบงานของตนเองได้ภายใต้กรอบที่ชัดเจน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการเสริมพลังอำนาจของ Spreitzer (1995) ที่ระบุว่าการให้อิสระในการตัดสินใจจะช่วยเพิ่มความรู้สึกมีคุณค่าและประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนของ Yukl (2013) ที่เน้นบทบาทของผู้นำในการเอื้ออำนวยมากกว่าการควบคุม

6) การสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน โดยจัดให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) หรือทีมพัฒนานวัตกรรมการสอน เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแนวปฏิบัติที่ดี การทำงานเป็นทีมจะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองในระดับบุคคลควบคู่กับการพัฒนาภาวะผู้นำร่วมในระดับองค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การทำงานเป็นทีมเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และเรียนรู้จากกันและกัน ผลการวิจัยข้อนี้สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจายของ Harris (2013) ซึ่งมองว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการร่วมของสมาชิกในองค์กร รวมถึงสอดคล้องกับงานของ DuFour และ Fullan (2013) ที่พบว่า PLC เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และการพัฒนาวิชาชีพครู

7) การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารควรมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้คุณค่ากับความเป็นผู้นำในทุกระดับ โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการยอมรับความหลากหลายทางความคิด วัฒนธรรมดังกล่าวจะช่วยให้ครูเห็นว่าการเป็นผู้นำไม่ใช่หน้าที่ของตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง แต่เป็นบทบาทร่วมของทุกคนในสถานศึกษา และนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาอย่างยั่งยืน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรในระยะยาวผลการวิจัยข้อนี้สอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Schein (2017) ที่ชี้ว่าวัฒนธรรมเป็นตัวกำหนดรูปแบบการคิดและการปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร รวมถึงสอดคล้องกับรายงานของ OECD (2021) ที่ระบุว่าการสร้างวัฒนธรรมผู้นำในสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำตนเองของครู มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1) หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ได้จากการวิจัยไปใช้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเน้นการปรับบทบาทของผู้บริหารจากผู้สั่งการและควบคุม ไปสู่การเป็นผู้นำที่เสริมพลัง ส่งเสริมการกำกับตนเอง และพัฒนาครูให้เป็นผู้นำตนเองอย่างเป็นระบบ

1.2) สถานศึกษาควรนำองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านของรูปแบบไปบูรณาการในกระบวนการบริหารงานบุคคล เช่น การมอบหมายงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาวิชาชีพครู เพื่อส่งเสริมให้ครูเกิดความเป็นเจ้าของงาน ความรับผิดชอบ และแรงจูงใจภายในในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.3) ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นผู้นำในทุกระดับ โดยส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการยอมรับความหลากหลายทางความคิด ซึ่งจะช่วยให้ครูสามารถพัฒนาภาวะผู้นำตนเองควบคู่กับภาวะผู้นำร่วมในระดับองค์กร

1.4) สถานศึกษาควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำไปใช้เป็นกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงการพัฒนาผู้บริหาร ครู และการจัดการเรียนรู้เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การพัฒนาสถานศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

2. ข้อแสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1) ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำในสถานศึกษาที่มีบริบทแตกต่างกัน เช่น ระดับการศึกษา ขนาดสถานศึกษา หรือพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ เพื่อเปรียบเทียบความเหมาะสมและความแตกต่างของผลการวิจัยในแต่ละบริบท

2.2) ควรมีการวิจัยเชิงติดตามผลเพื่อศึกษาผลของการนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำไปใช้ต่อภาวะผู้นำตนเองของครู คุณภาพการจัดการเรียนรู้ และผลลัพธ์ของผู้เรียนในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2565). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย.* กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*: A social cognitive theory. Prentice Hall.

Bush, T. (2020). *Theories of educational leadership and management.* 5th ed. Sage.

Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful school leadership*. Education Development Trust.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. Psychological Inquiry, 11(4): 227–268.

DuFour, R., & Fullan, M. (2013). *Cultures built to last: Systemic PLCs at work*. Solution Tree.

Harris, A. (2013). Distributed leadership: Friend or foe? Educational Management Administration & Leadership, 41(5): 545–554.

Kolb, D.A. (2015). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development.* (2nd ed.). Pearson Education.

Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. American Psychologist, 57(9): 705–717.

Manz, C.C., & Sims, H.P. (2001). *The new super leadership: Leading others to lead themselves*. Berrett-Koehler.

Neck, C.P., & Houghton, J.D. (2006). *Two decades of self-leadership theory and research. Journal of Managerial Psychology*, 21(4): 270–295.

OECD. (2021). *Building a high-quality teaching profession: Lessons from around the world*. OECD Publishing.

Schein, E.H. (2017). *Organizational culture and leadership*.5th ed. Wiley.

Seligman, M.E.P. (2011*). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being.* Free Press.

Spreitzer, G.M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. Academy of Management Journal, 38(5): 1442–1465.

Yukl, G. (2013*). Leadership in organizations.* 8th ed. Pearson.