

การพัฒนาภาวะผู้นำของครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน : บทเรียนเพื่อการบริหารการศึกษาใน
ศตวรรษที่ 21

Developing Leadership among Basic Education Teachers : Lessons for
Educational Administration in the 21st Century

ชีวิน สุขสมณะ¹

Shewin Suksamana

บทคัดย่อ (Abstract)

ในศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษาทั่วโลกกำลังเผชิญพลวัตทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี ทั้งจากกระแสโลกาภิวัตน์ การปฏิวัติยุคดิจิทัล การเคลื่อนย้ายแรงงานข้ามถิ่น และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งสะท้อนความจำเป็นที่ระบบการศึกษาจะต้องมีการปรับตัวเพื่อปลูกฝัง และสร้างนักเรียนที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับอนาคต ภายใต้บริบทนี้ ครูการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมิใช่เพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่จะต้องก้าวสู่การเป็น ผู้นำการเรียนรู้และผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพในการสร้างแรงบันดาลใจ ออกแบบการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริง และเสริมสร้างทักษะศตวรรษที่ 21 ให้แก่นักเรียน

บทความนี้มีจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำกรอบทฤษฎีภาวะผู้นำสากลมาบูรณาการกับบริบทของไทย กรอบการพัฒนา 4 มิติ ได้แก่ (1) ครูเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader Development) (2) สมรรถนะวิชาชีพและจริยธรรม (Professional and Ethical Competency) (3) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning Culture) และ (4) ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collaborative Leadership) พร้อมกันนี้ยังได้สังเคราะห์ บทเรียนเชิงระบบ 4 ระดับ สำหรับการบริหารการศึกษา คือ ระดับนโยบายการศึกษา ระดับสถานศึกษา ระดับวิชาชีพครู และระดับชุมชนและนานาชาติ

องค์ความรู้ใหม่ที่พบ คือ ภาวะผู้นำของครู เป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อคุณภาพนักเรียนไทยและการยกระดับระบบการศึกษา ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ บทความนี้จึงมีคุณค่าเชิงวิชาการและเชิงนโยบายในการออกแบบระบบสนับสนุนครูให้ก้าวจากบทบาท “ผู้สอน” ไปสู่การเป็น “ผู้นำการเรียนรู้” อย่างแท้จริง

คำสำคัญ (Keywords) : ภาวะผู้นำ; ครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน; ศตวรรษที่ 21

Abstract

In the 21st century, education systems around the world are facing rapid sociocultural, economic, political, and technological transformations driven by globalization, the digital revolution, cross-border labor mobility, and the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs). These dynamics highlight the urgent need for schools to equip

Received: 2025-09-19 Revised: 2025-10-09 Accepted: 2025-10-12

¹ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์ Education Administration, Faculty of Education, Uttaradit Rajabhat University, Thailand. E-mail: shewinkate@gmail.com

learners with competencies that meet future challenges. Within this context, teachers in basic education are no longer mere transmitters of knowledge; they are expected to serve as learning leaders and change agents who can inspire students, design authentic learning experiences, and cultivate 21st-century skills.

This article aimed to analyze and synthesize approaches for developing teacher leadership in basic education by integrating international leadership theories with the Thai educational context. The proposed framework highlights four dimensions of teacher development: (1) Learning Leader Development, (2) Professional and Ethical Competency, (3) Organizational Learning Culture, and (4) Collaborative Leadership. In parallel, it presented four systemic implications for educational administration at the levels of educational policy, school leadership, teacher professionalism, and community/international collaboration.

The contribution of this article lies in reaffirming teacher leadership as a strategic driver of student achievement and educational quality in Thailand. It provides both theoretical and practical insights, offering policy and administrative directions to support teachers in evolving from mere “instructors” to genuine “leaders of learning.”

Keywords: teacher leadership; basic education; 21st century

บทนำ (Introduction)

ในศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษาทั่วโลกต้องเผชิญกับพลวัตทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการศึกษาประกอบด้วย การปฏิวัติดิจิทัลโลกาภิวัตน์ การเคลื่อนย้ายแรงงานและทุนมนุษย์ข้ามถิ่น ความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจและการเมือง ตลอดจนเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ขององค์การสหประชาชาติ ที่เน้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ความเท่าเทียม และความครอบคลุมรอบด้าน (UNESCO, 2017) ปัจจัยเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า ระบบการศึกษาในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างนักเรียนที่มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกอนาคตต่อไป

ในบริบทดังกล่าว บทบาทของครูการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transmitters) แต่จะต้องก้าวสู่การเป็น “ผู้นำการเรียนรู้” (Learning Leaders) และ “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Change Agents) ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ เชื่อมโยงกับชีวิตจริง และเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ให้แก่นักเรียน (Leithwood, Harris, & Hopkins, 2019: 1-18) อย่างไรก็ตาม ผลการประเมิน PISA 2018 ชี้ให้เห็นว่า ปัจจุบันมีนักเรียนไทยเพียงร้อยละ 2.3 ที่ทำคะแนนวิชาคณิตศาสตร์ได้ในระดับสูงสุด (ระดับ 5-6) ขณะที่ค่าเฉลี่ยของ OECD อยู่ที่ร้อยละ 11 ซึ่งสะท้อนถึงด้านทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน (OECD, 2019: 11-12)

นอกจากนี้ งานวิจัยระดับนานาชาติ เช่น Teaching and Learning International Survey (TALIS) ยังแสดงให้เห็นว่า ครูที่ได้รับการสนับสนุนพัฒนาวิชาชีพด้านภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมในชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ Professional Learning Communities (PLCs) มักสามารถพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Schleicher, 2018: 23-25) สิ่งนี้

สอดคล้องกับประเทศไทยในการพยายามที่จะปฏิรูปโรงเรียนหรือสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เน้นบทบาทผู้นำของครู

ดังนั้น บทความวิชาการนี้มุ่งวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยอ้างอิงจากกรอบแนวคิดทางทฤษฎีและหลักฐานเชิงประจักษ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำเสนอข้อค้นพบและข้อเสนอแนะที่มีนัยสำคัญต่อการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21

เนื้อหา (Content)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาภาวะผู้นำของครู โดยเฉพาะครูการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้จากหลายสาขาวิชา โดยทฤษฎีและแนวคิดสำคัญประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

Bass and Riggio (2006: 3-5) อธิบายว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และยกระดับศักยภาพของผู้ตาม ครูจึงมิใช่เพียงผู้ถ่ายทอดความรู้ แต่ต้องกระตุ้นแรงจูงใจจากภายในและมีความเชื่อมั่นว่านักเรียนมีสมรรถภาพที่จะประสบความสำเร็จได้

2. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory)

Hersey and Blanchard (1993: 45-47) เสนอว่าภาวะผู้นำที่ดีไม่มีรูปแบบที่ตายตัว แต่จะต้องปรับตามบริบท ระดับความพร้อม และศักยภาพของผู้ตาม ในห้องเรียนตามสถานการณ์นั้น ๆ ครูจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นในการนำนักเรียน เช่น การสอนแบบโค้ช การสอนแบบแนะนำ หรือการสอนแบบร่วมมือ

3. ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership)

Spillane (2006: 9-11) อธิบายว่าภาวะผู้นำสามารถกระจายไปยังบุคลากรทุกคนที่มีความเชี่ยวชาญและรอบรู้เฉพาะด้าน การใช้ภาวะผู้นำแบบนี้ช่วยสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วม การมีส่วนร่วม และวัฒนธรรมโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

4. ภาวะผู้นำเชิงการเรียนการสอน (Instructional Leadership)

Hallinger (2011: 125-142) เสนอว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพการเรียนการสอนและผลลัพธ์ของนักเรียน ครูในฐานะผู้นำจะต้องกำหนดทิศทางการเรียนการสอน การเรียนรู้ การออกแบบหลักสูตรย่อย และการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

5. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership)

Brown and Treviño (2006: 595-616) เสนอว่าผู้นำจะต้องยึดมั่นในคุณธรรม ความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม ครูในฐานะแบบอย่างของนักเรียนจึงต้องสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจในโรงเรียนหรือสถานศึกษา

6. ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership)

Katzenmeyer and Moller (2009: 12-15) ให้คำนิยามครูผู้นำว่าเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและบทบาทในการขับเคลื่อน สามารถยกระดับคุณภาพการเรียนการสอน สนับสนุนเพื่อนครูร่วมอาชีพ และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยสอดคล้องกับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ Professional Learning Community (PLC) (DuFour & Eaker, 1998)

7. กรอบทักษะศตวรรษที่ 21 (21st Century Skills Framework)

Trilling and Fadel (2009: 25-27) และ Voogt and Roblin (2012: 299-321) เน้นการพัฒนาทักษะ 4Cs ได้แก่ การคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกัน และการสื่อสาร ซึ่งครูในฐานะผู้นำต้องออกแบบการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับทักษะเหล่านี้

8. บริบทไทยและกรอบกฎหมายการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6-7 (แก้ไขเพิ่มเติม) ได้กำหนดหลักการที่สำคัญเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของครูไว้อย่างชัดเจนว่า ครูนั้นไม่เพียงแต่ทำหน้าที่สอนถ่ายทอดความรู้เท่านั้น หากแต่ยังจะต้องมีบทบาทในฐานะผู้ออกแบบและดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และสามารถบูรณาการองค์ความรู้ ทักษะ และคุณธรรม เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความสมบูรณ์ทั้งด้านสติปัญญา อารมณ์ สังคม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ในขณะเดียวกัน แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560: 15-17) ยังได้กำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาให้ครูทำหน้าที่เป็นผู้ที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ (facilitator) และเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมที่สามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนได้คิด วิเคราะห์ แก้ปัญหา และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศในการยกระดับคุณภาพคนไทยสู่มาตรฐานสากลและรองรับการเปลี่ยนแปลงของศตวรรษที่ 21 (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553)

สรุปการพัฒนาภาวะผู้นำของครูไม่สามารถอิงหลักทฤษฎีใดเพียงทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น แต่ต้องบูรณาการทั้ง 5 ภาวะผู้นำหลัก คือ 1. ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และยกระดับศักยภาพผู้ตาม 2. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) ผู้นำที่ปรับสไตล์การนำตามบริบท ความพร้อม และศักยภาพของผู้ตาม 3. ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) การกระจายบทบาทผู้นำไปยังบุคลากรหลายคนในองค์กร เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของร่วม 4. ภาวะผู้นำเชิงการเรียนการสอน (Instructional Leadership) ผู้นำที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการสอนและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และ 5. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) ผู้นำที่ยึดมั่นคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความไว้วางใจ ควบคู่กับ ภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) คือการยกระดับบทบาทหน้าที่ของครูจากผู้สอน ไปสู่การเป็นผู้นำที่มีพลังสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ทั้งต่อผู้เรียน เพื่อนครูร่วมอาชีพ และโรงเรียน/สถานศึกษาโดยรวม และนำกรอบทักษะศตวรรษที่ 21 เพื่อสร้างครูที่พร้อมจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาในทุกระดับชั้น

การพัฒนาภาวะผู้นำของครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Core Content)

1. ครูเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader Development)

ครูต้องมีสมรรถนะในการออกแบบการเรียนรู้โดยมีผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ใช้ Active Learning, PBL และเทคโนโลยีอย่างมีความหมาย (Voogt & Roblin, 2012: 305-310) ตัวอย่าง เช่น สิ่งคโปรมี Teacher Growth Model (TGM) ที่พัฒนาครูผ่านการอบรม โค้ช และการทำวิจัยในชั้นเรียน (Academy of Singapore Teachers, MOE)

2. สมรรถนะวิชาชีพและจริยธรรม (Professional and Ethical Competency)

ครูจะต้องเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบต่อสังคม (Hargreaves & Fullan, 2012: 15-20) เพื่อพัฒนานักเรียนทั้งในด้านวิชาการและในด้านคุณลักษณะความเป็นพลเมืองโลก

3. วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning Culture)

โรงเรียนหรือสถานศึกษาจะต้องพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวทางชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ Professional Learning Community (PLC) เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และนวัตกรรมการเรียนการสอน (DuFour & Eaker, 1998) ตัวอย่าง เช่น ประเทศฟินแลนด์เน้นการทำงานร่วมกันของครูและความอิสระทางวิชาชีพ ควบคู่ระบบสนับสนุนการเรียนรู้ร่วม (Sahlberg, 2011: 45-50)

4. ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ (Collaborative Leadership)

ครูควรทำงานร่วมกับเพื่อนครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน รอบด้าน เพื่อกำหนดทิศทางการเรียนรู้และสร้างความเป็นเจ้าของร่วม (Hargreaves & O'Connor, 2018: 33-37) หลักฐานเชิงประจักษ์ที่พบ คือ มีงานวิจัยยืนยันว่าการพัฒนาวิชาชีพ Professional Development PD ที่มีคุณภาพนั้นมีความสัมพันธ์กับการยกระดับการสอนและผลลัพธ์นักเรียน (Darling-Hammond et al., 2017: 3-7) และ OECD (2019) พบว่าครูที่มีบทบาทผู้นำและเข้าร่วมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ Professional Learning Community (PLC) มีผลการสอนที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น (OECD, 2019: 11-12)

บทเรียนสำหรับการบริหารการศึกษาในศตวรรษที่ 21 (Implications for Educational Administration)

การพัฒนาภาวะผู้นำของครูการศึกษาขั้นพื้นฐานมิใช่เพียงเรื่องของการเสริมสร้างศักยภาพรายบุคคล หากแต่ต้องการการสนับสนุนเชิงระบบจากหลายระดับ ตั้งแต่ระดับนโยบายจนถึงระดับชุมชน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน บทเรียนสำคัญสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้ ทั้ง 4 ระดับ ได้แก่ ระดับนโยบายการศึกษา (Darling-Hammond et al., 2017; OECD, 2019) ระดับสถานศึกษา (DuFour & Eaker, 1998; Spillane, 2006; Hallinger, 2011) ระดับวิชาชีพครู (Hargreaves & Fullan, 2012; Academy of Singapore Teachers, n.d.) และระดับชุมชนและนานาชาติ (Epstein, 2011; Sahlberg, 2011; Schleicher, 2018)

1. ระดับนโยบายการศึกษา ภาครัฐและหน่วยงานที่มีหน้าที่กำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษา จำเป็นต้องตระหนักว่า การพัฒนาครูไม่อาจเกิดผลสำเร็จได้จากการจัดอบรมเพียงครั้งคราวหรือในระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น หากแต่ต้องเป็นระบบการพัฒนาวิชาชีพ (Professional Development: PD) ที่มีคุณภาพและต่อเนื่อง เพื่อให้ครูได้รับโอกาสในการยกระดับทักษะทั้งด้านวิชาชีพและภาวะผู้นำอย่างสม่ำเสมอตลอดเส้นทางอาชีพ นอกจากนี้ การออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ (Career Path) ที่สะท้อนและเชื่อมโยงกับการพัฒนาภาวะผู้นำของครูถือเป็นประเด็นสำคัญ เพราะจะช่วยสร้างแรงจูงใจและเปิดโอกาสให้ครูเติบโตในสายงานมากกว่าการประเมินเพียงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนเพียงด้านเดียว ขณะเดียวกัน ประเทศไทยควรกำหนดกรอบสมรรถนะครูแห่งชาติ (National Teacher Competency Framework) ที่เน้นสมรรถนะด้านภาวะผู้นำ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำการเรียนรู้ การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ซึ่งจะช่วยกำหนดทิศทางการผลิตและพัฒนาครูอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

2. ระดับสถานศึกษา โรงเรียนคือพื้นที่ปฏิบัติจริงที่ภาวะผู้นำของครูถูกหล่อหลอมและพัฒนา บทบาทของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารควรก้าวข้ามจากการทำหน้าที่เพียงผู้จัดการด้านเอกสารและงบประมาณ ไปสู่การเป็นผู้นำเชิงวิชาการหรือ Instructional Leader ที่ทำหน้าที่หนุนเสริมครูทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนควรถูกพัฒนาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ที่มีชีวิตจริง ซึ่งเปิดโอกาสให้ครูได้

แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ร่วมกันแก้ไขปัญหา และสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ การนำนโยบายภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) มาใช้ในระดับโรงเรียน จะช่วยให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น ส่งผลให้เกิดทั้งความรู้สึกรับผิดชอบและเป็นเจ้าของร่วมและมีบทบาทในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทางการศึกษาที่แท้จริง

3. ระดับวิชาชีพครู การพัฒนาครูในศตวรรษที่ 21 จำเป็นจะต้องอาศัยระบบการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development: CPD) ที่มีความยืดหยุ่นและมีความผสมผสานการเรียนรู้ที่หลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ การโค้ชแบบรายบุคคล การสังเกตชั้นเรียนและการสะท้อนผลลัพท์ (classroom observation) ตลอดจนการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ ที่ปัจจุบันมีมากมายและทุกคนสามารถเข้าถึงได้ รูปแบบเหล่านี้ช่วยให้ครูสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และต่อเนื่อง นอกจากนี้ การสร้างและขยายเครือข่ายวิชาชีพครู ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ ถือเป็นอีกปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี (best practices) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่หลากหลาย และการสร้างพลังร่วมเพื่อยกระดับวิชาชีพครูให้มีคุณภาพและความยั่งยืนต่อไป

4. ระดับชุมชนและสังคม โรงเรียนมิได้ดำรงอยู่โดยลำพัง หากแต่เป็นส่วนหนึ่งของชุมชนและสังคม โดยรอบ การส่งเสริมความร่วมมือร่วมกันระหว่างโรงเรียน ครอบครัว และชุมชนจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของครู ทั้งนี้ กรอบความร่วมมือที่ Epstein (2011) เสนอไว้ เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ การสร้างพันธมิตรกับองค์กรท้องถิ่น และการเชื่อมโยงการเรียนรู้กับวิถีชีวิตของชุมชน ล้วนช่วยหล่อหลอมและเสริมพลังให้ครูพัฒนาบทบาทความเป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน บริบทของโลกาภิวัตน์ทำให้การขับเคลื่อนความร่วมมือระหว่างประเทศมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นโครงการแลกเปลี่ยนครูหรือการทำวิจัยร่วมกัน สิ่งเหล่านี้จะเปิดโอกาสให้ครูไทยได้เรียนรู้จากประสบการณ์สากล และนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของตนเอง

โดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำครูในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องอาศัยการบริหารการศึกษาเชิงบูรณาการที่ครอบคลุมทั้ง 4 ระดับ กล่าวคือ ระดับนโยบายการศึกษา ระดับสถานศึกษา ระดับวิชาชีพครู และระดับชุมชนและสังคม การดำเนินการในลักษณะนี้จะช่วยสร้างระบบที่เกื้อหนุนให้ครูเติบโตจากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่การเป็นทั้งผู้นำการเรียนรู้และผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างแท้จริง

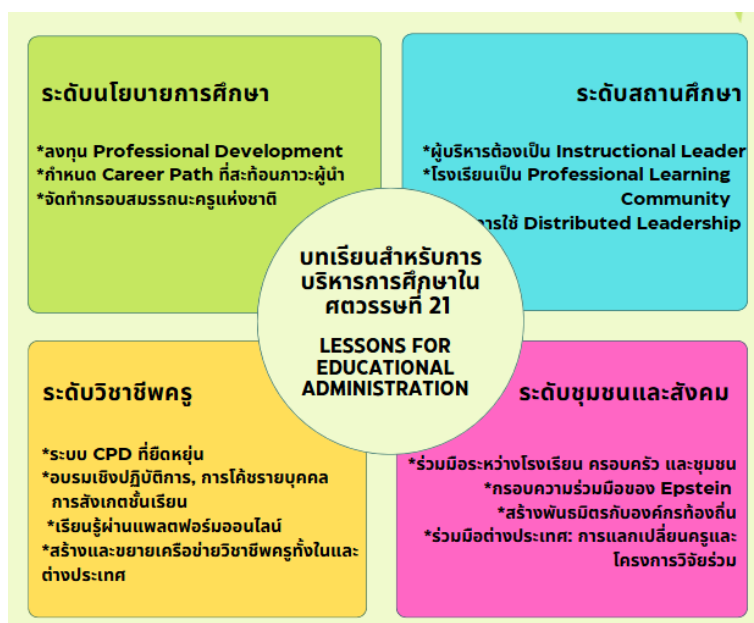
บทสรุป (Conclusion)

การพัฒนาภาวะผู้นำของครูการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ 21 ไม่เพียงแต่เป็นความท้าทายในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ แต่ยังเป็นโอกาสเชิงระบบที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนคุณภาพของผู้เรียนและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ครูในปัจจุบันไม่อาจจำกัดบทบาทไว้เพียงการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้เชิงเนื้อหา หากแต่ต้องขยายบทบาทไปสู่การเป็น ผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leaders) ที่มีพลังและบทบาทในการจุดประกาย สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้เรียนเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) ที่สามารถกำหนดทิศทางการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน สามารถออกแบบกระบวนการที่เชื่อมโยงกับชีวิตจริง และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการคิดเชิงวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกันอย่างมีคุณค่า

การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการบริหารการศึกษาเชิงบูรณาการที่ประสานความร่วมมือจากหลายระดับให้เอื้อหนุนและสอดคล้องกัน ในระดับนโยบาย ภาครัฐต้องให้ความสำคัญกับการสนับสนุนด้านการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่สามารถสะท้อนภาวะผู้นำ และสร้างกรอบสมรรถนะครูแห่งชาติที่เป็นมาตรฐานสำหรับอนาคต ในระดับสถานศึกษา ผู้บริหารจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้จัดการเชิงธุรการมาเป็นผู้นำเชิงการเรียนรู้การสอน (Instructional Leaders) ที่สนับสนุนคุณภาพการสอน พร้อมทั้งสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community /PLC) ที่มีชีวิตจริงและใช้ภาวะผู้นำแบบกระจาย เพื่อเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

ขณะเดียวกัน ในระดับวิชาชีพครู ต้องจัดให้มีระบบการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development/CPD) ที่ยืดหยุ่นและหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติการ การโค้ชรายบุคคล การสังเกตการสอน หรือการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายครูทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมพลังการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ ในระดับชุมชนและนานาชาติ โรงเรียนจำเป็นต้องสร้างพันธมิตรกับครอบครัว ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น รวมถึงเปิดพื้นที่ความร่วมมือระหว่างประเทศผ่านการแลกเปลี่ยนครูและการวิจัยร่วม เพื่อให้ครูไทยได้เรียนรู้จากประสบการณ์ระดับสากล

เมื่อผู้บริหารการศึกษาสามารถออกแบบและขับเคลื่อนระบบสนับสนุนครูในลักษณะนี้ได้ ครูไทยจะสามารถก้าวข้ามจากการเป็นเพียง “ผู้สอน” ไปสู่การเป็น “ผู้นำการเรียนรู้” อย่างแท้จริง พร้อมทั้งสร้างผู้เรียนที่มีคุณภาพ มีทักษะศตวรรษที่ 21 และทำให้ระบบการศึกษาไทยพัฒนาอย่างยั่งยืนและทัดเทียมนานาประเทศ



ที่มา: ผู้เขียน (2568)

องค์ความรู้ที่ได้รับ (Knowledge)

การศึกษาครั้งนี้ได้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่สำคัญต่อการพัฒนาครูการศึกษาขั้นพื้นฐานในหลายมิติ โดยสะท้อนทั้งการบูรณาการทฤษฎีสากลเข้ากับบริบทไทย และการกำหนดแนวทางเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในระดับต่าง ๆ ของระบบการศึกษา

1. การบูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำกับบริบทครูไทย

ชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของการสังเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เช่น ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed Leadership) ภาวะผู้นำเชิงการเรียนการสอน (Instructional Leadership) และ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เข้ากับแนวคิดภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) และกรอบทักษะศตวรรษที่ 21 การบูรณาการดังกล่าวไม่เพียงสร้างความเข้าใจในเชิงทฤษฎี หากยังสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ที่มุ่งเน้นให้ครูเป็น “ผู้ออกแบบการเรียนรู้” มากกว่าการเป็นเพียงผู้ถ่ายทอดความรู้

2. กรอบการพัฒนาครูเชิงปฏิบัติในบริบทไทย

การนำเสนอกรอบพัฒนา 4 มิติ ได้แก่ (1) ครูเป็นผู้นำการเรียนรู้ (2) สมรรถนะวิชาชีพและจริยธรรม (3) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (4) ภาวะผู้นำแบบร่วมมือ ได้สะท้อนความพยายามเชิงนโยบายตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560–2579 ที่มุ่งสร้างครูรุ่นใหม่ที่มีทั้งความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพและคุณธรรม จริยธรรม องค์ความรู้นี้ช่วยวางรากฐานให้การพัฒนาครูในไทยมีทิศทางที่ชัดเจนและสามารถปฏิบัติได้จริง

3. บทเรียนเชิงระบบสำหรับการบริหารการศึกษาไทย

ผลการศึกษายืนยันว่าการพัฒนาภาวะผู้นำครูต้องขับเคลื่อนในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับนโยบาย สถานศึกษา วิชาชีพครู ไปจนถึงชุมชนและนานาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิมล ว่องวานิช (2563: 120-123) ที่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นของการสนับสนุนทั้งเชิงนโยบาย การบริหารจัดการ และการสร้างเครือข่ายวิชาชีพ องค์ความรู้นี้จึงเป็นบทเรียนเชิงระบบที่สามารถนำไปใช้ในการออกแบบและพัฒนากลยุทธ์เชิงนโยบายได้จริง

4. การเชื่อมโยงภาวะผู้นำครูกับคุณภาพนักเรียนไทย

องค์ความรู้ใหม่ที่สำคัญคือการตอกย้ำว่าภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) เป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียน โดยข้อมูลจากรายงาน PISA (OECD, 2019: 5-6) และงานในประเทศ เช่น บุญทัน ดอกโธสง (2558: 266) ต่างสะท้อนให้เห็นตรงกันว่า ครูที่มีภาวะผู้นำสูงสามารถพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาของนักเรียนได้ดีกว่าครูผู้สอนทั่วไป

โดยสรุป องค์ความรู้ที่ได้รับจากงานนี้มีได้เป็นเพียงการอธิบายแนวคิดเชิงทฤษฎีเท่านั้น แต่ยังเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ช่วยกำหนดแนวทางการพัฒนาครูไทยในศตวรรษที่ 21 ทั้งในเชิงนโยบาย การปฏิบัติ และการยกระดับคุณภาพผู้เรียนในระดับชาติและสากล

คุณค่าของงานวิชาการ (Contribution)

บทความนี้มีคุณค่าเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติในการยกระดับการบริหารการศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 โดยได้สังเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำสากลเข้ากับบริบทการศึกษาขั้นพื้นฐานของไทย อันเป็นการสร้างฐานองค์ความรู้ใหม่ที่เน้นความบูรณาการระหว่าง ภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership) ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed

Leadership) ภาวะผู้นำเชิงการเรียนการสอน (Instructional Leadership) และ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) เข้ากับแนวคิดภาวะผู้นำของครู (Teacher Leadership) และกรอบทักษะศตวรรษที่ 21 ผลลัพธ์คือกรอบแนวทางการพัฒนาครู 4 มิติที่ชัดเจนและนำไปปฏิบัติได้จริง ตลอดจนบทเรียนเชิงระบบใน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับนโยบาย สถานศึกษา วิชาชีพครู และชุมชน/นานาชาติ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการออกแบบนโยบายและการบริหารจัดการที่ส่งเสริมภาวะผู้นำของครูอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ งานยังสะท้อนคุณค่าต่อสังคมไทย โดยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของครูคือกุญแจสำคัญในการยกระดับคุณภาพนักเรียนไทยให้มีทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล

เอกสารอ้างอิง (References)

- บุญทัน ดอกไธสง. (2558). **การจัดการองค์กร**. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553. (2542). **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 116 ตอนที่ 74 ก. 19 สิงหาคม 2542.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560–2579**. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2563). **การวิจัยและออกแบบทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Academy of Singapore Teachers. (n.d.). **Teacher Growth Model**. Ministry of Education, Singapore. Retrieved July 12, 2025, from <https://academyofsingaporeteachers.moe.edu.sg/professional-excellence/teacher-growth-model/>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership**. (2nd ed.). Psychology Press.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. **The Leadership Quarterly**. 17(6): 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., & Gardner, M. (2017). **Effective teacher professional development**. Learning Policy Institute. Retrieved July 17, 2025, from <https://learningpolicyinstitute.org/product/effective-teacher-professional-development-report>
- DuFour, R., & Eaker, R. (1998). **Professional learning communities at work: Best practices for enhancing student achievement**. Solution Tree Press.
- Epstein, J. L. (2011). **School, family, and community partnerships** (2nd ed.). Routledge.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Implications from 40 years of empirical research. **Journal of Educational Administration**. 49(2): 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). **Professional capital: Transforming teaching in every school**. Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). **Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all**. Corwin.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). **Management of organizational behavior: Utilizing human resources** (6th ed.). Prentice Hall.

- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009). **Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders**. (3rd ed.). Corwin.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). Seven strong claims about successful school leadership revisited. **School Leadership & Management**, 39(1): 1-18. <https://doi.org/10.1080/13632434.2018.1534828>
- OECD. (2019). **PISA 2018 results (Volume 1): What students know and can do**. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5f07c754-en>.
- OECD. (2019). **TALIS 2018 results (Volume 1): Teachers and school leaders as lifelong learners**. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- Sahlberg, P. (2011). **Finnish Lessons: What can the world learn from educational change in Finland?** Teachers College Press.
- Schleicher, A. (2018). **World class: How to build a 21st-century school system**. OECD Publishing.
- Spillane, J. P. (2006). **Distributed leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). **21st century skills: Learning for life in our times**. Jossey-Bass.
- UNESCO. (2017). **Education for sustainable development goals: Learning objectives**. UNESCO Publishing. Retrieved July 10, 2025, from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>
- Voogt, J., & Roblin, N. P. (2012). **A comparative analysis of international frameworks for 21st century competences: Implications for national curriculum policies**. *Journal of Curriculum Studies*, 44(3), 299–321. <https://doi.org/10.1080/00220272.2012.668938>