

Teacher Leadership: Adaptation of a Western Concept to Thai Educational Contexts

ภาวะผู้นำครูไทย: การปรับแนวคิดตะวันตกให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาไทย

Jarunee Saenghwang* and Theera Haruthaithanasan

จรูณี แสงหวัง* และ ธีร หฤทัยธนาสันติ

Department of Educational Administration, Faculty of Education, Prince of Songkla University
สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

*Corresponding author: jarunee.3921@gmail.com

Received February 10, 2019 ■ Revised April 23, 2019 ■ Accepted July 22, 2019 ■ Published August 26, 2020

Abstract

Several western countries have put emphasis on teacher leadership. It has been continuously studied and for a long time. In Thailand, teacher leadership is a new concept which has not been widely adopted in Thai educational contexts. However, this concept is consistent with educational reform given that a reform which is sustainable and effective is teacher reform. This article offers a history of teacher leadership concept and its components from the past to the present in order to show the development of the concept. It also presents a model of Thai teacher leadership adapted from the western concepts in accordance with the Thai educational context, and suggestions for developing Thai teachers' leadership which will lead to higher quality of Thai education.

Keywords: Teacher leadership, Education reform, Thai educational context

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำครูเป็นแนวคิดที่หลายประเทศในแถบตะวันตกให้ความสำคัญ โดยมีการศึกษาและพัฒนาแนวคิดนี้มาอย่างต่อเนื่องและยาวนาน ส่วนแนวคิดภาวะผู้นำครูในประเทศไทยนั้นเป็นแนวคิดใหม่ที่ยังไม่แพร่หลายในบริบทการศึกษาไทย แต่อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำครูเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา เพราะการปฏิรูปที่ยั่งยืนและเห็นผลจริงคือการปฏิรูปครู บทความวิชาการฉบับนี้เป็นการนำเสนอให้เห็นถึงความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำครู และองค์ประกอบของภาวะผู้นำครู เพื่อให้เห็นถึงการพัฒนาแนวคิดจากอดีตจนถึงปัจจุบัน มีการนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำครูไทยที่ปรับแนวคิดตะวันตกให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาไทย รวมไปถึงข้อเสนอแนะในการพัฒนาครูไทยให้มีภาวะผู้นำอันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการศึกษาไทยให้สูงขึ้น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำครู, การปฏิรูปการศึกษา, บริบทการศึกษาไทย

บทนำ (Introduction)

ภาวะผู้นำครูเป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับในต่างประเทศโดยเฉพาะประเทศแถบตะวันตกคือประเทศในทวีปยุโรป สหรัฐอเมริกาและประเทศในทวีปเอเชียที่มีระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ มีการส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำโดยการจัดตั้งสถาบัน มีงานวิจัยที่ตีพิมพ์และเผยแพร่อย่างหลากหลายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครู จากการศึกษาที่มาของแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำครู พบว่า การส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำนั้นจะเป็นการปฏิรูปการศึกษาที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันที่นักเรียนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้อย่างง่ายดาย ครูจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาทของตนเองจากที่เคยนำความรู้มาสอนนักเรียน เป็นให้คำแนะนำที่ให้นักเรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตัวเอง สามารถสร้างการเรียนรู้สู่โลกภายนอกได้อย่างอิสระและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง (Murphy, 2005) หลายประเทศแถบตะวันตกมีความตื่นตัวเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำครูมาตั้งแต่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม และให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตครู และการรับบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงมา

ปฏิบัติหน้าที่ครูและให้ความสำคัญกับกระบวนการผลิตครูที่มุ่งเน้นความเป็นครูมืออาชีพ ครูในประเทศแถบตะวันตกให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองและเครือข่าย มีการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาชีพ เพื่อก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลงของนักเรียน แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำครูเป็นแนวคิดที่เชื่อว่าการปฏิรูปการศึกษา ต้องเริ่มจากการปฏิรูปครู เพราะจะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของนักเรียน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิรูปการศึกษาประสบผลสำเร็จคือการคัดเลือกคนที่มีคุณภาพสูงเข้ามาเป็นครู ดังนั้นครูในประเทศแถบตะวันตกหรือประเทศที่มีระบบการศึกษาคุณภาพ จะมีภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะพื้นฐานโดยธรรมชาติ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักเรียนตามกระแสสังคมกระแสโลก

บริบทของประเทศไทย คำว่า ภาวะผู้นำครู (Teacher leadership) เป็นแนวคิดที่ใหม่มากเนื่องจากตำรา งานเขียนหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีจำนวนน้อย ในขณะที่ประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาคุณภาพการศึกษาที่ตกต่ำ นักเรียนจำนวน

มากขาดทักษะพื้นฐานในด้านการอ่านออกเขียนได้ ข้อมูลจากการประเมิน PISA ปี 2015 พบว่า นักเรียนไทย ร้อยละ 83 สอบตกวิชาการอ่าน (Suwetwethin, 2017) รัฐบาลไทยมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงหลักสูตร มีการออกนโยบายเพื่อขับเคลื่อนการศึกษาจำนวนมาก แต่ก็ไม่สามารถแก้ปัญหาการศึกษาไทยได้อย่างแท้จริง เกิดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาสูงขึ้น นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมักอยู่ในเมืองใหญ่ที่มีความพร้อม ส่วนนักเรียนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลหรือนักเรียนที่ด้อยโอกาสก็ยังคงประสบปัญหาขาดความรู้ทักษะพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอ่านออกเขียนได้ ทำให้ช่องว่างทางการศึกษาขยายเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ รัฐบาลพยายามคิดค้นนโยบายเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว จึงทำให้มีนโยบายและกิจกรรมโครงการจำนวนมากที่โรงเรียนจะต้องดำเนินการ ส่งผลให้ครูต้องใช้เวลาไปกับการจัดทำรายงานโครงการ และจัดกิจกรรมในรูปแบบที่ไม่ต่อเนื่อง ทำให้การจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นภาระหลักมีเวลาน้อยลง เพราะมีภาระงานนอกเหนือจากงานการสอนจำนวนมาก (Ayawong, 2017)

นอกจากนี้ ปัญหาสำคัญของบริบทการศึกษาไทย คือ กระบวนการผลิตครู ที่พบว่า นักเรียนที่เรียนเก่งๆ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมสูง จะไม่เลือกเรียนครู เพราะรายได้จากการเป็นครูด่ำ เมื่อเทียบกับแพทย์ วิศวกร หรือสถาปนิก ประกอบกับสถาบันผลิตครูในประเทศก็ยังมีการผลิตโดยไม่มีการควบคุมทั้งปริมาณและคุณภาพ นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ที่มีผลการเรียนระดับปานกลางสามารถเข้าศึกษาต่อในสถาบันผลิตครูเพียงเพื่อให้จบปริญญาตรี ส่งผลให้นักเรียนเหล่านี้จำนวนหนึ่งไม่ได้มีแรงจูงใจในการเป็นครู ไม่ได้รักในวิชาชีพครู ขาดจิตวิญญาณของความเป็นครู (Tritsanawadi, 2017) และเมื่อก้าวเข้าสู่วิชาชีพก็ถูกหล่อหลอมด้วยวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้อยู่ภายใต้อำนาจการบังคับบัญชา ทำให้ครูไทยส่วนใหญ่จะมีลักษณะเป็นผู้ตามมากกว่าที่จะเป็นผู้นำ คุณลักษณะเช่นนี้จะทำให้ขาดโอกาสในการพัฒนาตนเองและการแสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ ทำให้คุณภาพการศึกษาไทยยังไม่ได้รับการแก้ปัญหาอย่างแท้จริง

แนวคิดภาวะผู้นำครูของบทความฉบับนี้เป็นการนำเสนอศักยภาพของครูที่มีภาวะผู้นำในการพัฒนาตนเอง นักเรียน และเพื่อนครูรวมทั้งสามารถสร้างเครือข่ายในการพัฒนาสามารถสร้างอำนาจในการต่อรองหรือเรียกร้องให้มีการสนใจหรือพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับชั้นเรียน เพราะการยกระดับการศึกษาที่แท้จริง คือ การทำให้นักเรียนทุกคนได้รับการพัฒนาตามศักยภาพของตนเอง มีทักษะพื้นฐานสำหรับการต่อยอดไม่ว่าจะเป็นการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพในอนาคต การนำแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำครูมาปรับใช้กับบริบทการศึกษาของประเทศไทยจึงเป็นแนวคิดในการพัฒนาครูที่น่าสนใจ เพราะแนวคิดนี้จะทำให้ครูมีความเข้มแข็งทั้งทางด้านวิชาการ

และการสร้างเครือข่าย แม้ว่าปัญหาที่ครูไทยกำลังเผชิญจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงกับปัญหาของครูต่างประเทศ แต่ครูที่มีภาวะผู้นำจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับชั้นเรียน สร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนครูและนักเรียน มีความเข้มแข็งทางด้านวิชาการสามารถวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาในระดับชั้นเรียนที่สอดคล้องกับบริบทการศึกษาของประเทศไทยได้ การนำเอาแนวคิดภาวะผู้นำครูมาปรับใช้จึงมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ทางด้านการศึกษาของประเทศไทย ณ ขณะนี้ เพราะการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต้องเริ่มจากการพัฒนาครู การปฏิรูปการศึกษาที่ปรากฏผลชัดเจนต้องปฏิรูปครู (Barth, 2001) อย่างไรก็ตามในการปรับใช้แนวคิดภาวะผู้นำครูนั้นจำเป็นต้องอาศัยวิเคราะห์บริบทของประเทศไทย ครูไทยเพื่อให้เห็นคิดเรื่องการสร้างภาวะผู้นำครูไทยมีความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย

ความเป็นมาของแนวคิดภาวะผู้นำครู (History of teacher leadership)

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำครูในต่างประเทศมีการศึกษามาอย่างยาวนานกว่าสามสิบปี เพราะครูเป็นหัวใจหลักของการพัฒนาและยกระดับการจัดการศึกษา ประเทศในแถบตะวันตกจึงให้ความสำคัญกับการผลิตครูและการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง การสร้างภาวะผู้นำให้กับครูจึงเป็นแนวคิดที่สำคัญอีกแนวคิดหนึ่งในการพัฒนาครูของต่างประเทศ เพราะการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับครูย่อมส่งผลโดยตรงไปยังนักเรียน นักเรียนในยุคปัจจุบันแตกต่างจากนักเรียนในอดีตโดยสิ้นเชิง โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักเรียนในต่างประเทศ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำครูในต่างประเทศจึงได้รับความนิยมเพราะเป็นแนวคิดที่ทำให้ครูได้พัฒนาตนเองให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน หลากๆ ประเทศให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูให้มีภาวะผู้นำ ยกตัวอย่างเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศฝรั่งเศส ประเทศอังกฤษ หรือแม้แต่ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นประเทศแถบเอเชียที่มีระบบการจัดการศึกษาที่เข้มแข็งก็ได้มีการจัดตั้งสถาบันเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครู เพราะครูเท่านั้นที่จะสามารถสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำครูจึงเป็นแนวคิดที่สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นกับเพื่อนครูไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนเดียวกันหรือต่างโรงเรียนเพื่อร่วมพัฒนาชั้นเรียนให้มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี และสอดคล้องกับคุณลักษณะของนักเรียน (Childs-Bowen, Moller, & Scrivner, 2000) ทำให้ครูเป็นวิชาชีพที่มีความเชี่ยวชาญสูง มีการสร้างแรงบันดาลใจร่วมกันระหว่างเพื่อนครู มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทักษะวิชาชีพพร้อมกัน สร้างบรรยากาศของการพัฒนาร่วมกัน ทำให้ครูเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาโรงเรียน (York-Barr & Duke, 2004)

ครูที่มีภาวะผู้นำมีคุณสมบัติสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ประการที่ 1 เข้าใจถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยการพัฒนาทักษะกระบวนการในการสอนและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรในภาพรวมและการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ (Harris, 2003) ประการที่ 2 สามารถนำการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียน เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการพัฒนาตนเองและสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนครูพัฒนาตนเองไปด้วยกัน (Wasley, 1991) ประการที่ 3 เป็นนักเรียนรู้อที่ลึกซึ้ง มีทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ มีความมุ่งมั่น เข้าใจกระบวนการจัดการศึกษา สามารถเชื่อมโยงการศึกษาให้เข้ากับบริบทของนักเรียน เข้าใจกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Fullan, 2004) ให้ความสำคัญกับการสร้างเครือข่ายในการร่วมมือกันพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน มีทักษะในการเป็นผู้นำและเป็นผู้ตาม พุ่มเทศเสียดสละ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน สามารถสร้างให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเพื่อนครู เป็นการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เกิดขึ้น (Katzenmeyer & Moller, 2009)

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำครูเริ่มต้นจากการปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ 19 ในประเทศอังกฤษจากกรณีศึกษาของ Louis and Mile (1990) ในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนมัธยมจำนวน 5 แห่ง และกรณีศึกษาของ Hord and Austin (1986) ในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนประถม จำนวน 9 แห่ง ทั้งสองกรณีศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จในการยกระดับคุณภาพการศึกษา คือ การเปลี่ยนโครงสร้างภาวะผู้นำจากบนลงล่างเป็นการสร้างโอกาสให้ภาวะผู้นำร่วมกัน ทำให้ทุกคนในองค์กรร่วมสร้างวิสัยทัศน์ เปิดโอกาสในการตัดสินใจสร้างการรับผิดชอบร่วมกัน สร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน สร้างการมีส่วนร่วม สร้างให้ครูมีภาวะผู้นำทำให้ครูสามารถเผชิญกับปัญหาและสามารถแก้ปัญหาและยกระดับการคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนได้ การศึกษาทั้งสองกรณีนี้ถือเป็นการศึกษายุคแรกๆ ของภาวะผู้นำครู

วิวัฒนาการของแนวคิดภาวะผู้นำครูว่าแบ่งออกเป็น 3 ช่วงด้วยกัน (Silva, Gimbert, & Nolan, 2000) ช่วงที่ 1 (First wave) เริ่มต้นขึ้นในราวปี ค.ศ. 1980 ซึ่งเป็นช่วงแรกที่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม ส่งผลให้การศึกษาได้รับผลกระทบเนื่องจากเมื่อโลกมีการเปลี่ยนแปลง ผลผลิตทางการศึกษาก็ย่อมต้องเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลก ทำให้ในช่วงเวลาดังกล่าวได้เกิดการปฏิรูปการศึกษาในประเทศแถบตะวันตก โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพการเรียนรู้ของนักเรียน และเป็นช่วงที่มีการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะมาเป็นครู เน้นกระบวนการผลิตครู และ

การรับบุคคลที่มีประสิทธิภาพสูงมาปฏิบัติหน้าที่ครู แนวคิดภาวะผู้นำครูจึงถูกศึกษาขึ้นในช่วงเวลานี้ โดยในช่วงแรกนี้ยังเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะแคบอยู่ภายในโรงเรียน ครูที่มีภาวะผู้นำจะเก่งในเรื่องทักษะการสอนและการจัดชั้นเรียน การช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนในการบริหารจัดการ นักวิชาการที่ได้รับการอ้างอิงในงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำครูในช่วงนี้คือ Strodl (1992) โดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำครูไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ 2) การนิยามปัญหาและความขัดแย้ง และ 3) การสร้างพลังอำนาจให้กับเพื่อนครู

ต่อมาในช่วงที่สองของวิวัฒนาการของแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำครู (Second wave) เริ่มขึ้นราว ปี ค.ศ. 2000 แนวคิดนี้ได้รับการยอมรับมากขึ้น โดยจะเน้นเรื่องความเชี่ยวชาญความชำนาญในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อนักเรียน ทั้งยังสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับเพื่อนครูที่ยังขาดประสบการณ์ในการสอน ในช่วงเวลานี้จะไม่นึกคิด นักวิชาการที่สนใจเรื่องภาวะผู้นำครูเป็นจำนวนมาก องค์ประกอบของแนวคิดมีมุมมองที่กว้างกว่าในห้องเรียน มีการแสดงบทบาทในการเป็นผู้นำทั้งในและนอกห้องเรียน มีการสร้างเครือข่ายของเพื่อนครู และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อชุมชน (Katzenmeyer & Moller, 2009) สามารถสนับสนุนและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานกับผู้อำนวยการโรงเรียนช่วยเหลือเพื่อนครูและเป็นส่วนหนึ่งของการยกระดับคุณภาพของโรงเรียน (Crowther, Kaagen, Ferguson, & Hann, 2002) จากการศึกษาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำครูในช่วงเวลานี้ และทำการวิเคราะห์แนวคิดจากนักวิชาการ พบว่า ภาวะผู้นำครูมีด้วยกัน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) มีความรู้และทักษะในการเป็นครูมืออาชีพ คือ จะต้องมีความสามารถด้านหลักสูตรและการสอน มีทักษะในการสื่อสารทั้งกับตัวนักเรียนและกับเพื่อนครู ทำงานโดยคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ (Merideth, 2007; Wilmore, 2007) 2) มีมุมมองและทัศนคติที่เข้มแข็งต่อการเป็นครู คือ จะต้องมีความเป็นครูที่มีมุมมองที่กว้างต่อการทำงาน มีวิสัยทัศน์ และมีแนวคิดเชิงบวกอยู่เสมอเพราะงานครู คือ การที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่หลากหลาย ทั้งจากตัวนักเรียน เพื่อนครู หรือชุมชน ดังนั้น มุมมองและทัศนคติที่เข้มแข็งต่อการเป็นครูจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในช่วงนี้ (Merideth, 2007; Wilmore, 2007) 3) การทำงานเป็นทีม คือ จะต้องมีความสามารถในการทำงานร่วมกัน สามารถชักจูงให้เกิดการพัฒนาฝึกฝนของเพื่อนครู ได้รับการยอมรับจากเพื่อนครู สามารถสร้างทีมและมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมร่วมกับเพื่อนครูในโรงเรียน (Krovetz & Arriaza, 2006) 4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงครูที่มีภาวะผู้นำ คือ จะต้องมีความสามารถนำได้ทั้งในห้องเรียนและนอกชั้นเรียน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียนและเพื่อนครู กล้าเผชิญหน้า

กับอุปสรรคด้วยมุมมองที่เห็นว่าอุปสรรคนั้นเป็นความท้าทาย (Katzenmeyer & Moller, 2009; Crowther et al., 2002;) 5) การพัฒนาตนเองและเพื่อนครู คือ จะต้องมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นอกจากนี้ จะต้องให้ความสำคัญกับการจูงใจหรือพัฒนาเพื่อนครูไปด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นการให้คำปรึกษาหรือการเป็นที่เลี้ยงให้กับเพื่อนครู (Wilmore, 2007; Katzenmeyer & Moller, 2009) 6) คุณธรรมจริยธรรม เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบสำคัญสำหรับครูที่มีภาวะผู้นำเพราะจะต้องมีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมของการเป็นครูปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรม (Merideth, 2007; Wilmore, 2007)

แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำครูในช่วงที่สองของวิวัฒนาการของแนวคิดจะมีความเชื่อมโยงกับภาระงานของครูที่ไม่ใช่การจัดการเรียนการสอนเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการแสดงบทบาทนำทั้งในห้องเรียนและนอกชั้นเรียนรวมไปถึงบทบาทต่อเพื่อนครูในการชักจูงให้พัฒนาตนเองและการให้คำแนะนำรวมไปถึงการเป็นที่เลี้ยงของเพื่อนครู และการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับชุมชน

ในช่วงที่สาม (Third wave) ราวปี ค.ศ. 2010 ของแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำครูจะเน้นเชิงลึกไปถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษา ซึ่งเป็นช่วงเวลาสิบปีก่อนปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคสังคมฐานความรู้ การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในยุคนี้รวดเร็วและง่ายดาย และเป็นช่วงวิกฤตทางการศึกษาของหลายๆ ประเทศ โรงเรียนต้องอาศัยภาวะผู้นำของครูมากขึ้น เนื่องจากรูปแบบการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไป เน้นประสบการณ์และทักษะใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในห้องเรียน ครูจำเป็นต้องเปลี่ยนบทบาท รูปแบบการจัดการเรียนการสอน เน้นการพัฒนาแบบมืออาชีพ ครูต้องมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่นในรูปของเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อใช้พลังอำนาจของเครือข่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา (Broemmel, Jordan, & Whitsett, 2016) ทำให้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำครูในช่วงนี้ให้ความสำคัญกับเครือข่ายและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เป็นการเปลี่ยนบทบาทของครูที่ไม่ใช่แค่ผู้นำในห้องเรียน แต่เป็นการนำนอกห้องเรียนและในโรงเรียน รวมไปถึงการสร้างสัมพันธ์ภาพกับชุมชน องค์กรและการสร้างอำนาจในการต่อรองในเรื่องการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์ของนักเรียนมากขึ้น มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาตนเองของครูและกลุ่มเพื่อนครู มีการพัฒนาในรูปแบบเครือข่ายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนเพื่อนครูเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงไปของโลก ให้ครูก้าวทันการเปลี่ยนแปลง เป็นครูมืออาชีพที่สามารถทำให้นักเรียนค้นพบความสามารถของตนเองในยุคปัจจุบัน จากการศึกษาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำครู พบว่า ไม่ได้มีทฤษฎีที่ว่าด้วยภาวะผู้นำครูโดยเฉพาะ แต่จะเป็นการประยุกต์แนวคิดต่างๆ มาใช้ เพราะครูที่มีภาวะผู้นำนั้นจะแสดงออกในเชิงพฤติกรรมในการปฏิบัติวิวัฒนาการของแนวคิดในช่วงที่สามนี้ จะมีความเชื่อมโยงกับ

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ แต่จะเน้นหนักไปยังบทบาทของครูที่สามารถมีภาวะผู้นำได้ตามกรอบของภาระงานครู โดยในช่วงนี้นอกจากจะมีนักคิด นักวิชาการที่สนใจเรื่องภาวะผู้นำครูแล้วยังมีสถาบันต่างๆ ที่รวบรวมเอาแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำครูลงสู่การปฏิบัติและการรวมตัวกันของเพื่อนครู โดยองค์กรทางการศึกษาเพื่อคุณภาพและการสอนแห่งสหรัฐอเมริกา (The Center for Teaching Quality [CTQ], 2014) และสมาคมการศึกษาแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (National Education Association [NEA], 2018) ได้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำครูที่มีการเชื่อมโยงกับแนวคิดภาวะผู้นำไว้ว่า ครูที่มีภาวะผู้นำนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำด้านวิชาการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทีม และภาวะผู้นำนโยบาย การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และสมรรถนะสำคัญของครู 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ คือ จะต้องมีความรู้ความสามารถในระดับมืออาชีพและเป็นผู้นำในด้านของหลักสูตร เนื้อหาสาระ การสอนการออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดประเมินการเรียนรู้ออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดประเมินการเรียนรู้ออกแบบการวิจัย การคิดอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้ไปพร้อมกับนักเรียนรวมไปถึงความสามารถในการสอนงานและการเป็นที่เลี้ยงให้กับเพื่อนครู พัฒนาการสอนเป็นการอำนวยความสะดวกส่งเสริมการใช้ข้อมูลในการประเมิน สามารถให้แนะนำนักเรียนและเพื่อนครูในการเรียนรู้ (Teacher Leadership Exploratory Consortium [TLEC], 2010; CTQ, 2014; Swanson, Elliott, & Harmon, 2011; NEA, 2018) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ จะต้องเป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียนและเพื่อนครู มีแนวปฏิบัติงานที่เป็นมืออาชีพและเชี่ยวชาญสามารถชักจูงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนและยกระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน (TLEC, 2010; CTQ, 2014; Swanson et al., 2011; NEA, 2018) 3) ภาวะผู้นำแบบทีม คือ มีความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น สร้างโอกาสในการปฏิบัติหน้าที่ให้กับเพื่อนครู มีเทคนิคในการสื่อสาร มีทักษะในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม เป็นที่ยอมรับของเพื่อนครู (TLEC, 2010; CTQ, 2014; Swanson et al., 2011; NEA, 2018) 4) ภาวะผู้นำเชิงนโยบายคือความสามารถในการศึกษานโยบาย การนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ การสร้างสัมพันธ์ภาพที่กับเพื่อนครูเพื่อศึกษาทางเลือกของนโยบายและเลือกสิ่งที่ดีที่สุด มีประโยชน์กับการเรียนรู้ของนักเรียน สามารถเป็นตัวแทนของเพื่อนครูเพื่อนำเสียงของครูให้มีอิทธิพลในเชิงนโยบาย (TLEC, 2010; CTQ, 2014; NEA, 2018) 5) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ คือ ความสามารถในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้อันระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน เป็นการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ รวมไปถึงการสร้างเสริมความเข้มแข็งของเครือข่ายและสามารถใช้เครือข่ายเพื่อเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ของนักเรียน และการพัฒนาโรงเรียนรวมถึงการพัฒนาองค์กรวิชาชีพครูใช้การวิจัย

พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน สนับสนุนการสร้างชุมชนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (TLEC, 2010; Swanson et al., 2011; NEA, 2018) 6) คุณธรรมจริยธรรม ครูที่มีภาวะผู้นำจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรักนักเรียนและเชื่อมั่นในการเรียนรู้ของนักเรียน จัดการเรียนรู้ให้นักเรียนด้วยความเสมอภาค มีจริยธรรมของความเป็นครู ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความทุ่มเทเอาใจใส่ (Swanson et al., 2011; NEA, 2018)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำครู (Component of teacher leadership)

จากการได้ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำครูจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำครูมีวิวัฒนาการมาอย่างยาวนานและเป็นวิวัฒนาการที่เห็นถึงการเติบโตของแนวคิด จากในช่วงแรกที่มุ่งเน้นเฉพาะในห้องเรียนระหว่างครูกับนักเรียนเป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำในชั้นเรียนเท่านั้น จนมาถึงยุคปัจจุบันแนวคิดภาวะผู้นำครูก็เติบโตไปตามสภาพบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง มีการขยายแนวคิดจากในห้องเรียนสู่โรงเรียนชุมชน และการเชื่อมโยงกับเครือข่ายเพื่อนครู เนื่องจากสภาพองค์กรที่มีความซับซ้อนมากขึ้นและการขับเคลื่อนคุณภาพขององค์กรก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากร และการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถเรียนรู้และปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แม้ว่าจะมีการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำครูมาอย่างยาวนานกว่า 20 ปี แต่ก็ยังเป็นแนวคิดที่ไม่มีทฤษฎีที่วัดด้วยภาวะผู้นำครูโดยตรง เพราะภาวะผู้นำครูเป็นแนวคิดที่ถูกพัฒนามาโดยมีรากฐานมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหาร คือ ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทีม และภาวะผู้นำเชิง

นโยบาย อย่างไรก็ตาม ในการนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเป็นการนำเสนอให้เห็นมุมมองของการปรับใช้ภาวะผู้นำตามองค์ประกอบต่างๆ ในมุมมองหรือบทบาทของครูที่ไม่ได้ทำหน้าที่แทนผู้บริหารแต่อย่างใด หากเพียงแต่จะเป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำของครู ในการช่วยผู้บริหารพัฒนางานวิชาการไม่ว่าจะเป็นงานด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน หรือการช่วยพัฒนาคุณภาพขององค์กรด้วยการพัฒนาและยกระดับคุณภาพของเพื่อนครู

บทความฉบับนี้จึงนำเสนอองค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงแนวคิดกับทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันเท่านั้น คือ ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำทีม และภาวะผู้นำเชิงนโยบาย โดยองค์ประกอบด้านการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพนั้นเป็นกระบวนการ วิธีการ หรือเครื่องมือที่นำไปสู่ความเป็นครูผู้นำ ส่วนองค์ประกอบด้านคุณธรรมจริยธรรมนั้นเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของครูมืออาชีพในประเทศแถบตะวันตก หรือประเทศที่มีระบบการศึกษาที่มีคุณภาพอยู่แล้ว ดังนั้น รายละเอียดของแนวคิดภาวะผู้นำครูทั้ง 4 องค์ประกอบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ หมายถึง ครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านหลักสูตร การสอน การวัดประเมินผล การวิจัย สามารถสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงให้กับเพื่อนครูในโรงเรียน แสดงออกถึงความชำนาญในการออกแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เข้าใจถึงโครงสร้างของวิชาการและโครงสร้างขององค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของเพื่อนครูและนักเรียน ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Crowther et al., 2002) โดยมีสมรรถนะสำคัญของภาวะผู้นำครูด้านภาวะผู้นำเชิงวิชาการตาม Table 1

Table 1 Competency of academic teacher leadership.

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)	ลักษณะนิสัย (Disposition)
ปรัชญาทางการศึกษา	เทคนิควิธีการสอนอย่างมืออาชีพ	เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
หลักสูตรเนื้อหาสาระการสอน	ทักษะการวัดประเมินผล	การสะท้อนคิด การไตร่ตรอง
การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ทักษะการวิเคราะห์เนื้อหาสาระ	มีทัศนคติเข้มแข็ง
	ทักษะการนำชั้นเรียน	มุ่งมั่นในการจัดการเรียนการสอน
	ทักษะการวิจัย	มีจิตวิญญาณของความเป็นครู
	ทักษะการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง	

ที่มา: Katzenmeyer & Moller, 2009; Crowther et al., 2002; Merideth, 2007; TLEC, 2010; Swanson et al., 2011; CTQ, 2014; NEA, 2018

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ครูที่มีอุดมการณ์ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับเพื่อนครู นักเรียน เป็นผู้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีที่สามารถใช้การกระตุ้นทางปัญหา ให้เกิดขึ้นกับนักเรียนและเพื่อนครู สร้างการเปลี่ยนแปลงให้

โรงเรียนเป็นโรงเรียนคุณภาพที่บุคลากรและนักเรียนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกัน (Katzenmeyer & Moller, 2009) โดยมีสมรรถนะสำคัญของภาวะผู้นำครูด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตาม Table 2

Table 2 Competency of transformation teacher leadership.

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)	ลักษณะนิสัย (Disposition)
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ทักษะการสร้างชุมชนการเรียนรู้	การยอมรับจากเพื่อนครู
	ทักษะการสร้างแรงบันดาลใจการจูงใจ	มีทัศนคติเชิงบวก
	ทักษะการสื่อสาร	การเคารพเพื่อนครูและนักเรียน
	ทักษะการสอนงานการแนะนำการเป็นพี่เลี้ยง	เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น
	ทักษะการพัฒนาสมรรถนะเพื่อนครู	การสนับสนุนพัฒนาผู้อื่น

ที่มา: Strodl, 1992; Katzenmeyer & Moller, 2009; Crowther et al., 2002; Harris & Muij, 2005; Merideth, 2007; Wilmore, 2007; Swanson et al., 2011; NEA, 2018

ภาวะผู้นำทีม หมายถึง ครูที่มีความสามารถในการทำงานร่วมกับเพื่อนครู ส่งเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้เพื่อนครูได้แสดงออกถึงภาวะผู้นำ แสดงพฤติกรรมทั้งการเป็นผู้นำทีมและการเป็นผู้ตาม มีทักษะในการสื่อสาร

การสร้างความร่วมมือในระหว่างเพื่อนครูร่วมกัน (Merideth, 2007) โดยมีสมรรถนะสำคัญของภาวะผู้นำครูด้านภาวะผู้นำทีมตาม Table 3

Table 3 Competency of team teacher leadership.

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)	ลักษณะนิสัย (Disposition)
แนวคิดเกี่ยวกับกลุ่ม ทีม เครือข่าย ความร่วมมือ การมีส่วนร่วม	ทักษะการทำงานเป็นทีม	เข้าใจลักษณะของกลุ่ม
	ทักษะการสร้างเครือข่าย	ความเคารพไว้วางใจ
	ทักษะการขยายเครือข่าย	เสียสละ จิตสาธารณะ
	ทักษะสังคม	
	ทักษะการจัดการความขัดแย้ง	

ที่มา: Harris & Muij, 2005; Merideth, 2007; Wilmore, 2007; TLEC, 2010; Swanson et al., 2011; NEA, 2018

ภาวะผู้นำเชิงนโยบาย หมายถึง ครูที่สามารถวิเคราะห์นโยบาย สามารถนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ สามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเพื่อนครูและชุมชนเพื่อการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ วิเคราะห์ทางเลือกนโยบายเพื่อเลือกสิ่งที่ดีที่สุด มีประโยชน์ที่สุดให้กับนักเรียน และสามารถเป็นตัวแทนของ

เพื่อนครูเพื่อนำเสียงของเพื่อนครูในการนำเสนอแนะนโยบายให้กับผู้บริหารโรงเรียนเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการนำเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในระดับที่สูงขึ้นร่วมกัน (CTQ, 2014) โดยมีสมรรถนะสำคัญของภาวะผู้นำครูด้านภาวะผู้นำเชิงนโยบายตาม Table 4

Table 4 Competency of policy teacher leadership.

ความรู้ (Knowledge)	ทักษะ (Skill)	ลักษณะนิสัย (Disposition)
แนวคิดการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ	ทักษะการสื่อสาร	กล้าเผชิญหน้ากับอุปสรรค
	ทักษะการตัดสินใจ	ยอมรับในความผิดพลาด
	ทักษะการวิเคราะห์การตีความ	กล้าแสดงออก
	ทักษะการเจรจาไกล่เกลี่ย	มีความน่าเชื่อถือ

ที่มา: Crowther et al., 2002; Merideth, 2007; Wilmore, 2007; CTQ, 2014; NEA, 2018

บริบทสังคมไทย (Thai cultural context)

จากการศึกษาที่มาของแนวคิดภาวะผู้นำครู พบว่า การพัฒนาให้ครูมีภาวะผู้นำนั้นสามารถสร้างการปฏิรูปให้เกิดขึ้นได้จริงสำหรับประเทศในแถบตะวันตกและประเทศที่มีระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สำหรับประเทศไทยนั้นการนำแนวคิดภาวะผู้นำครูมาปรับใช้นั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาบริบทของสังคมไทย รวมไปถึงระบบราชการไทยและการผลิตครู เพราะครูไทยเป็นครูที่อยู่ในระบบราชการไทย การศึกษาบริบทเหล่านี้จึงสำคัญและจำเป็นในการนำมาใช้เพื่อวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำครูให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาไทย

สังคมไทยเป็นสังคมที่พัฒนามาจากระบบพ่อปกครองลูก มาจนถึงการปกครองโดยกษัตริย์โดยมีความเชื่อดั้งเดิมว่า กษัตริย์เป็นสมมติเทพ ทำให้หน้าที่ในการดูแลปกครองจะเป็นหน้าที่ของกษัตริย์ทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่มีระบบศักดินายึดถือบรรดาศักดิ์และการแบ่งชนชั้น (Pitipat, 2001) คนไทยในอดีตเติบโตมากับการมีเจ้านาย มีนายที่ปกครองให้การดูแล ชอบพึ่งพาผู้อื่น ไม่ชอบพึ่งพาตนเอง จะสังเกตได้จากพ่อแม่คนไทยจะทำทุกอย่างเพื่อไม่ให้ลูกตัวเองต้องลำบาก จากความเป็นอยู่แบบบรรดาศักดิ์ในอดีตที่ผ่านมา ชนชั้นเจ้านายก็จะทำหน้าที่ในการดูแลปกป้องคนของตัวเองไม่ให้เกิดความลำบากเช่นเดียวกัน คนไทยจึงชอบการรวมกลุ่มเพื่อให้ได้รับการดูแลแต่ในขณะเดียวกันสังคมไทยก็เป็นสังคมแบบโครงสร้างหลวม (Loosely structured) คือ เป็นสังคมที่มีความเป็นวัฒนธรรมประเพณีแต่ไม่ได้มีการบีบบังคับถึงการปฏิบัติอย่างจริงจัง มีอิสระในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติตามวัฒนธรรมประเพณีในแนวปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป (Embre, 1950) สังคมไทยจึงเป็นสังคมในระบบอุปถัมภ์ ส่งผลให้คนไทยมีลักษณะ ดังนี้

คนไทยเป็นปัจเจกชนนิยม เป็นอิสระชน ไม่ชอบถูกบังคับ ทำให้คนไทยไม่มีวินัย ไม่ชอบการผูกมัด ไม่ชอบการวางแผนระยะยาว ไม่ชอบการป้องกันปัญหา เพราะคนไทยมีความเชื่อมั่นพื้นฐานว่า ถ้ามีปัญหาจะมีพ่อแม่หรือเจ้านายคอยช่วยเหลืออยู่เสมอ คนไทยจึงมีลักษณะนิสัยไม่สม่ำเสมอ ขาดระเบียบวินัยโดยตั้งใจ ไม่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น ขาดการวางแผนในการทำงานการลงโทษทางสังคมไม่เข้มแข็ง ไม่จริงจัง เช่น การเลี้ยง

ดูของพ่อแม่คนไทยแม่ลูกจะกระทำผิดก็ไม่ได้ลงโทษอย่างจริงจัง (Eosewong, 1990) คนไทยเข้าใจกฎระเบียบและกติกาท่างสังคมดี แต่มักจะมีการละเมิดอยู่เสมอ ไม่ได้แย้งหรือแสดงความคิดเห็นใดๆ ในการประชุมดูเหมือนจะยอมรับกติกาสังคมแต่ในทางปฏิบัติจะเลือกปฏิบัติในแบบของตัวเอง คนไทยชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ชอบความราบรื่นกลมกลืนทางสังคม หลีกเลี่ยงการเผชิญหน้า ไม่แสดงความรู้สึกใดๆ ต่อกัน มีความอดทนสูง เก็บความรู้สึกเก่ง (Benedict, 1943) มีทักษะทางสังคมสูง สังเกตได้จากครอบครัวไทยจะเป็นครอบครัวใหญ่ที่อยู่ร่วมกันโดยจะมีญาติผู้ใหญ่ที่ทุกคนในครอบครัวจะให้ความเคารพ เชื้อพ้อง คนไทยเป็นคนนอบน้อมถ่อมตนกับผู้ใหญ่ ทำให้กลุ่มของคนไทยก็จะต้องมีคนที่เป็ผู้นำหรือผู้ใหญ่คอยดูแล คนไทยเป็นคนที่มีความยืดหยุ่นสูงและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้เก่ง ชอบสนุก มีลักษณะของความประนีประนอม เพราะคนไทยไม่ชอบการเผชิญหน้า คนไทยจะมีวิธีคิดที่ว่าไม่เป็นไรทุกอย่างจะผ่านพ้นไป ทำให้คนไทยนอกจากจะมีความยืดหยุ่นสูงแล้วยังเป็นคนที่มีความอดทนสูงอีกด้วย (Pawijit, 2007)

การศึกษาสังคมไทยจึงเป็นการศึกษาเพื่อให้เข้าใจที่มาคุณลักษณะของคนไทยที่ถูกพัฒนาหล่อหลอมมาจนถึงปัจจุบัน และประเทศไทยเป็นประเทศที่ขับเคลื่อนพัฒนาด้วยระบบราชการทำให้ระบบราชการไทยจึงมีลักษณะที่สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย คือ เป็นระบบอุปถัมภ์ บริหารจัดการโดยการรวมศูนย์ เป็นอำนาจนิยม มีบรรดาศักดิ์ การยึดถือระบบอุปถัมภ์ ทำให้ข้าราชการก็ยังยึดถือความเป็นนายเจ้านายกับบ่าว ชีวิตของข้าราชการชั้นผู้น้อยได้ดีเพราะถูกอุปถัมภ์จากข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ทำให้มีการปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาในทางที่ผิดเพราะถือว่าอยู่ในการปกครองของข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ทำให้ข้าราชการถือตัวว่าเป็นนายประชาชน แต่ในขณะเดียวกันการปฏิบัติหน้าที่ก็ต่างปฏิบัติหน้าที่เฉพาะที่ส่วนที่เกี่ยวข้องกับตนโดยไม่ยอมประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น และปิดความรับผิดชอบและเมื่อมีการติดตามมักจะทำในรูปแบบของผักชีโรยหน้า เพราะข้าราชการไทยไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง การพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบ แม้ว่าจะมีการอบรมสัมมนาบ่อยครั้งแต่ก็เป็นการทำแบบไม่จริงจัง ทำให้

การขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศยังมีความท้าทายในเรื่องของระบบราชการอยู่อีกมากเช่นเดียวกัน (Wiratchaniphawan, 1987) ข้าราชการไทยจึงมีลักษณะของการเป็นผู้ตามที่เชื่อฟัง ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ระบบแบบนี้จึงก่อให้เกิดคอร์รัปชันและความเหลื่อมล้ำในทุกๆ ด้าน ไม่เว้นแม้แต่ในระบบการศึกษาในประเทศไทยที่แม้ในปัจจุบันจะมีความพยายามที่จะปฏิรูปการศึกษาหลายต่อหลายครั้ง และมีการหยิบยกเอาประเด็นเรื่องปัญหาคุณภาพการศึกษาไทยมาเป็นการแก้ปัญหาโดยเร่งด่วน แต่สภาพปัญหาการศึกษาไทยก็ยังคงอยู่ เพราะระบบการคัดเลือกครูที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับคนที่มีคุณภาพ คนเก่ง คนที่มีจิตวิญญาณของความเป็นครูสูงมาเป็นครู (Sakworawit, 2015) เพราะการสอบเข้าบรรจุเป็นข้าราชการครูนั้น นักศึกษาที่เรียนจบคณะศึกษาศาสตร์หรือครุศาสตร์จากทุกมหาวิทยาลัย หรือนักศึกษาที่ไม่ได้ประสงค์จะเรียนครูมาตั้งแต่ต้นแต่มาเรียนเพิ่มเติมในภายหลังก็สามารถสอบบรรจุเข้ารับราชการครูได้ (Naowanon, 2017)

นอกจากนี้ ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาที่เกิดจากระบบการผลิตครูที่เป็นไปตามคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่มีอยู่ในประเทศไทย มหาวิทยาลัยบางแห่งมีระบบการคัดเลือกนักศึกษาที่เข้มงวด ต้องผ่านกระบวนการสอบ และระดับคะแนนผลสัมฤทธิ์ที่สูง รวมไปถึงการสอบวัดความเป็นครูก่อนที่จะได้รับการศึกษาอย่างไรก็ตามยังมีมหาวิทยาลัยจำนวนไม่น้อยที่ระบบในการคัดเลือกนักศึกษาในสาขาวิชาชีพครูที่ไม่เข้มงวด

โดยดูคะแนนผลสัมฤทธิ์เพียงอย่างเดียว หรือแม้กระทั่งสัมภาระเพียงอย่างเดียวก็สามารถศึกษาต่อในสาขาวิชาชีพครูได้ (Chitchayawanit, 2017) ทำให้การก้าวเข้าสู่การเป็นข้าราชการครูมีกลุ่มคนหลากหลายที่มีคุณสมบัติในการสอบเป็นข้าราชการครู มีการกวาดวิชาเพื่อให้ผ่านการทำข้อสอบในวิชาชีพครู เมื่อผ่านเข้ามาเป็นข้าราชการครูแล้ว จำนวนไม่น้อยที่หยุดการพัฒนาตนเอง เพราะการเติบโตอยู่ในสังคมข้าราชการไทยไม่ได้มุ่งเน้นการพัฒนาวิชาชีพ สังคมข้าราชการไทยเติบโตมากับความเชื่อว่าข้าราชการคือการเป็นเจ้าของคนนายคน ซึ่งก็เป็นนิสัยดั้งเดิมของคนไทยประกอบกับคุณลักษณะของคนไทยที่รักความสบาย ไม่ชอบดิ้นรน และอาศัยการทำตามผู้ใหญ่หรือผู้นำก็จะไม่เดือดร้อน ส่งผลทำให้ครูไทยจำนวนหนึ่งที่ไม่ได้รักความเป็นครูมาตั้งแต่ต้น แต่รักในอาชีพข้าราชการ และต้องการความมีหน้ามีตาในสังคม จึงหยุดการพัฒนาตนเอง และไม่เรียนรู้เพื่อที่จะเป็นครูมืออาชีพ

จากการศึกษาบริบทสังคมไทย ลักษณะของคนไทย ลักษณะของข้าราชการไทย ระบบการผลิตครูไทย ก็พบว่าครูไทยก็ถูกหล่อหลอมมาจากบริบทของสังคมไทยที่เป็นรากฐานประกอบกับอาชีพครูในบริบทการศึกษาไทยก็คือ การรับราชการครู ซึ่งก็เป็นระบบเดียวกับระบบราชการไทย ทำให้ครูไทยก็มีคุณลักษณะตามรากฐานของสังคม จึงขอสรุปลักษณะของครูไทยที่เป็นลักษณะเด่นและที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำครูไทยดัง Table 5

Table 5 Attribute of Thai teacher leadership development.

คุณลักษณะเด่น	คุณลักษณะที่เป็นอุปสรรค
1. มนุษย์สัมพันธ์ดี	1. มีภาวะผู้ตามเชื่อฟังผู้ใหญ่ ไม่มีข้อโต้แย้ง ไม่กล้าแสดงออก
2. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจบุญ	2. รักสนุก รักสบายไม่จริงจัง ไม่มีระเบียบวินัย
3. เป็นคนไม่เครียดไม่กังวล	3. ไม่ชอบฟังพาดตัวเอง ชอบฟังพาดผู้อื่น ชอบการมีเจ้านาย
4. ชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม	4. มีความขัดแย้งในตัวเองสูง
5. ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ดี	5. ไม่สามารถคิดเชิงระบบหรือคิดอย่างมีเหตุมีผลได้
	6. มีสมรรถนะ ทักษะความเป็นครูที่ไม่ได้มาตรฐาน

ที่มา: Pholphirul, 2017

การปรับใช้แนวคิดภาวะผู้นำครูกับครูไทย (Perform teacher leadership concept in Thai)

แนวคิดภาวะผู้นำครูได้รับความนิยมนิยมและประสบความสำเร็จในประเทศแถบตะวันตกหรือประเทศที่มีระบบการศึกษามีคุณภาพ ปัจจัยสำคัญคือการคัดเลือกคนคุณภาพเข้ามาเป็นครู ทำให้ได้ครูที่มีมาตรฐานสูงมาตั้งแต่ต้น ประกอบกับระบบการพัฒนาครูที่มีอย่างต่อเนื่องมีการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างจริงจัง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วน

ร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา รับฟังเสียงสะท้อนจากครู ทำให้แนวคิดนี้สามารถปฏิรูปครูได้จริง ส่วนบริบทการศึกษาไทยที่ยังคงประสบปัญหาเรื่องคุณภาพการศึกษานั้น รัฐบาลมีความพยายามในการยกระดับอาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูง ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งครูที่เทียบเท่ากับมาตรฐานครูในต่างประเทศ แต่ทว่าความพยายามดังกล่าวนี้ยังไม่สามารถปฏิรูปการศึกษาถึงระดับขั้นเรียนได้อย่างแท้จริง เพราะครูยังไม่ปรับการ

เรียนเปลี่ยนการสอน (Muanpan, 2018) ความพยายามในการปฏิรูปการศึกษาก็ยังเป็นการปฏิรูปในเชิงนโยบายที่ไม่ถึงขั้นเรียนและการปฏิรูปครูอย่างเป็นรูปธรรม บทความวิชาการนี้จึงนำเสนอ แนวคิดภาวะผู้นำครูที่สามารถทำให้เกิดการปฏิรูปในระดับชั้นเรียนที่ได้ผลมาแล้วในหลายประเทศ มาใช้กับครูคนไทยโดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ อภิปรายพิจารณาแนวคิดให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาไทย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ จากแนวคิดทางทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงวิชาการเป็นภาวะผู้นำด้านที่มีความเหมาะสมกับครูมากที่สุดเนื่องจากเป็นหัวใจของการศึกษา คือ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดประเมินผลและการวิจัยซึ่งถือเป็นสมรรถนะสำคัญที่เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของครู ไม่ว่าจะเป็นครูไทยหรือครูต่างประเทศครูสภาในฐานะหน่วยงานหลักในการกำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของครูไทย มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูไทยในทุกมิติไว้เทียบเท่ากับมาตรฐานสากล หากแต่ครูไทยยังไม่สามารถปรับการเรียนเปลี่ยนการสอนให้สอดคล้องกับนักเรียนยังคงยึดการสอนโดยเน้นครูเป็นศูนย์กลางไม่สามารถสร้างการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 หรือการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Paritchat, 2017) สาเหตุสำคัญเกิดจากระบบการผลิตครูที่ไม่ได้คัดคนเก่ง มีความสามารถสูงเข้ามาเป็นครู และข้าราชการครูที่อยู่ในระบบขาดความพยายามที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ด้วยครูไทยมีลักษณะนิสัยที่รักสนุก รักสบายไม่จริงจังไม่มีระเบียบวินัยไม่สามารถคิดเชิงระบบหรือคิดอย่างมีเหตุมีผลได้ กอปรกับระบบคัดเลือกข้าราชการครูที่ใช้แค่ผลการสอบในการเข้ารับราชการครู โดยมีคุณสมบัติพื้นฐานคือเรียนจบปริญญาตรีในสาขาวิชาชีพครูและในปัจจุบันมีบัณฑิตที่เรียนจบสาขาวิชาชีพครูจำนวนมากกว่าตำแหน่งว่างในระบบราชการครู ทำให้มีการแข่งขันสูงเฉพาะในการสอบเข้ารับราชการเท่านั้น แต่เมื่อผ่านการสอบเข้าสู่ระบบราชการแล้ว ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเอง พัฒนาร่วมกันกับเพื่อนครูหรือแม้แต่พัฒนา นักเรียน ขาดจิตวิญญาณของความเป็นครู เพราะมีความเชื่อพื้นฐานว่าการรับราชการคือการเป็นเจ้าของคน

เนื่องจากสมรรถนะสำคัญทางวิชาการเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับครูไทย ดังนั้น การปฏิรูปครูไทยให้สอดคล้องกับแนวคิดนี้คือ การยกระดับครูไทยให้มีมาตรฐานและมีสมรรถนะสำคัญด้านภาวะผู้นำเชิงวิชาการ โดยให้ความสำคัญกับระบบผลิตครูให้มีหลักสูตรที่มีมาตรฐานสูงเน้นเนื้อหาสาระ ทักษะการสอน เทคนิคการออกแบบการเรียนรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เน้นการฝึกปฏิบัติวิชาชีพครูตั้งแต่เข้าเรียนในปีแรกเพื่อสร้างจิตวิญญาณแห่งความเป็นครู จำกัดจำนวนในการผลิต กำหนดคุณสมบัติการเข้าเรียนในวิชาชีพครู จะต้องมียุทธศาสตร์ทางการเรียนที่สูง มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเป็นครู จะทำให้คนคุณภาพสูงเข้ามารับราชการครู ทำให้ครูเป็นไปตามมาตรฐาน

กำหนดตำแหน่งที่ครูสภากำหนดไว้และยังสอดคล้องกับสมรรถนะสำคัญของภาวะผู้นำครูด้านภาวะผู้นำเชิงวิชาการ จึงจะได้ครูที่จะปฏิรูปการศึกษาไทยได้อย่างแท้จริง

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่จะมีคุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถกระตุ้นทางปัญญา โดยคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคล (Bass & Avolio, 1994) ด้วยลักษณะนิสัยของครูไทย ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ดี รักสนุก รักสบาย ไม่จริงจัง มีความสุขสนุกสนานกับการเรียนรู้กับเพื่อนในระดับเดียวกันไม่กล้าแสดงออก ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือโต้แย้งกับผู้บังคับบัญชา การปรับใช้แนวคิดภาวะผู้นำครูด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับลักษณะนิสัยครูไทยนั้น จำเป็นต้องทำในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการโดยครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยธรรมชาติของโรงเรียนที่จะมีครูเก่งที่เป็นที่รักของเพื่อนครูที่เป็นครูต้นแบบอยู่แล้ว กอปรกับธรรมชาติของครูไทยที่ชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ทำให้ครูต้นแบบเหล่านี้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เป็นทางการโดยธรรมชาติ ดังนั้น ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับเพื่อนครู คือ การเป็นแบบอย่างในการสร้างแรงบันดาลใจที่ดี มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์อย่างไม่เป็นทางการด้วยการพูดคุย เป็นครูที่เลี้ยงให้กับเพื่อนครูในการให้คำปรึกษา แก้ปัญหาให้กำลังใจเพื่อนครู กระบวนการเหล่านี้จะทำให้เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างไม่เป็นทางการ และสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับครูไทย

3. ภาวะผู้นำทีม บุคคลที่จะมีภาวะผู้นำทีมจะต้องมีทักษะการทำงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายหรือแนวทางร่วมกันโดยรับผิดชอบร่วมกัน (Dubrin, 2007) เพื่อกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในทีมกระตุ้นให้ทีมสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆ ขึ้นมา (Chamnan, 2009) สนับสนุนศึกษาวิธีแก้ปัญหา ร่วมกันกับทีม (Prasertsri, 2008) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมักจะออกแบบโครงการหรือนโยบายที่ส่งเสริมให้ครูไทยต้องทำงานเป็นทีม เช่น โครงการโรงเรียนคุณธรรม โครงการโรงเรียนปลอดภัย การดำเนินโครงการเหล่านี้จะต้องอาศัยความร่วมมือของครูทุกคนในโรงเรียนในการขับเคลื่อน กอปรกับนิสัยครูไทยที่ชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่มมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ที่ดูเหมือนจะสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำทีม หากแต่ในเชิงปฏิบัตินั้นกลุ่มของครูไทยเป็นการรวมกลุ่มที่มีความสัมพันธ์แบบหลวมๆ ไม่ได้มีความจริงจังในการทำงาน ทุกคนในกลุ่มไม่ได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อช่วยเหลือกลุ่ม ถ้ามองโดยภาพรวมครูไทยชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่มหรือชอบทำงานร่วมกันก็จริง แต่พบว่าอุปสรรคที่ทำลายของครูไทย คือ ขาดทักษะการทำงานเป็นทีมไม่มีการแบ่งภาระงานที่ชัดเจนงานหนักจะตกไปยังครูที่เป็นเจ้าของโครงการหรือเจ้าของกิจกรรม หรือครูที่มีความสามารถ ส่วนที่เหลือจะ

ทำหน้าที่แค่เพียงคอยให้กำลังใจหรือการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เท่านั้น การปรับใช้แนวคิดภาวะผู้นำครูด้านภาวะผู้นำทีมให้มีความเหมาะสมกับบริบทการศึกษาไทยซึ่งเป็นระบบราชการแบบรวมศูนย์อำนาจ การแสดงออกถึงภาวะผู้นำทีมที่เหมาะสมกับครูไทยทำได้ในกิจกรรมหรือโครงการภายในโรงเรียน โดยจะต้องอาศัยบทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียนในการสร้างทีมให้เกิดขึ้นกับครูไทยในโรงเรียน จัดสรรบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติอย่างชัดเจน สอนงานและทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อให้ครูทุกคนในทีมได้มีโอกาสในการแสดงศักยภาพของการเป็นส่วนหนึ่งของทีม จูงใจให้ครูทุกคนในทีมมีความมุ่งมั่น พุ่มพเพ เสียสละ อุทิศตนเพื่อความสำเร็จของทีม นอกจากนี้ จะต้องสนับสนุนครูที่มีศักยภาพและมีความเหมาะสมให้มีโอกาสในการแสดงออกถึงภาวะผู้นำทีม เป็นการเปิดโอกาสให้ได้แสดงออกถึงความรู้ความสามารถหรือความเชี่ยวชาญให้ทีมยอมรับ ทำให้นักเรียนและโรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

4. ภาวะผู้นำเชิงนโยบาย เป็นสิ่งท้าทายสำหรับครูไทย เนื่องจากครูไทยอยู่ในระบบราชการที่มีโครงสร้างการบริหารราชการด้วยหลักการรวมศูนย์อำนาจที่กำหนดให้ครูไทยเป็นผู้ตามมากกว่าเป็นผู้นำจึงทำให้ภาวะผู้นำเชิงนโยบายในส่วนของกรริเริ่ม การสร้างและการนำเสนอโยบายไม่เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย การปรับใช้แนวคิดนี้จึงมุ่งเน้นเฉพาะการวิเคราะห์นโยบายลงสู่การปฏิบัติเท่านั้น ซึ่งกระบวนการวิเคราะห์นโยบายมีด้วยกัน 8 ขั้นตอน คือ การนิยามปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์นโยบาย การออกแบบการวัดประเมินผลนโยบาย การเลือกการวัดประเมินผลนโยบาย การวิเคราะห์ทางเลือกนโยบาย การเปรียบเทียบทางเลือกนโยบาย การเลือกวิธีการลงมือปฏิบัติตามนโยบาย และการติดตามประเมินผล (Walker, 2000) ครูไทยต้องมีความสามารถด้านวิเคราะห์นโยบายเพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจในการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ ด้วยการเลือกสิ่งที่เกิดประโยชน์สูงสุดกับนักเรียน เพราะนโยบายหรือโครงการที่มาจากส่วนกลางหรือสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีจำนวนมาก บางอย่างก่อให้เกิดประโยชน์กับนักเรียนหรือโรงเรียนน้อยมาก หรือบางบริบทก็ไม่สามารถทำตามนโยบายหรือโครงการได้ จากการสำรวจของ Thai Health Promotion Foundation (2016) ที่ทำการสำรวจวันเวลาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของนักเรียนไทยใน 200 วัน พบว่า มีกิจกรรม โครงการตามนโยบายที่นำด้วยการประเมิน แข่งขัน อบรม จำนวนมากถึง 84 วัน ซึ่งเป็นเวลาเกือบถึงกึ่งหนึ่งของเวลาในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งหมด ดังนั้น การปรับแนวคิดภาวะผู้นำครูด้านภาวะผู้นำเชิงนโยบายให้สอดคล้องกับบริบทของการศึกษาไทย จึงเป็นการปรับลดแนวคิดของประเทศแถบตะวันตกมากที่สุด คือ ให้เหลือแค่สมรรถนะด้านการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติด้วยการวิเคราะห์ทางเลือกและการลำดับความสำคัญของการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ การวิเคราะห์นโยบายจะทำให้ทราบถึงกระบวนการในการเกิดขึ้นของแนวโน้มของของนโยบาย เพื่อประโยชน์ในการเลือกสิ่งที่ดีที่สุดให้กับนักเรียน

เมื่อครูไทยมีความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกรับนโยบายลงสู่การปฏิบัติแล้ว จะต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำด้านนี้ด้วยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกับผู้อำนวยการ โดยผู้อำนวยการต้องเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจ การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์ และการประเมินผล (Cohen & Uphoff, 1980) เพื่อเป็นการกระจายอำนาจ เปิดพื้นที่ให้ครูได้เปลี่ยนมุมมอง ให้ครูได้แสดงความกล้าในการเสนอความคิดเห็น ใช้ทักษะการสื่อสารและการเจรจาต่อรองกับผู้อำนวยการเป็น และได้เสนอการจัดการนโยบายในระดับปฏิบัติเพื่อให้ผู้อำนวยการได้สะท้อนเชิงนโยบายในระดับกลางต่อไป

จากการวิเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำครูของประเทศแถบตะวันตกเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทการศึกษาของไทยและคุณลักษณะของครูไทย ผู้เขียนสรุปสมรรถนะสำคัญของภาวะผู้นำครูไทยตาม Table 6

Table 6 Thai teacher leadership competency.

ภาวะผู้นำครูไทย	สมรรถนะสำคัญภาวะผู้นำครูไทย
1. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ	ปรัชญาทางการศึกษา หลักสูตรเนื้อหาสาระการสอน การสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การวิจัย จิตวิญญาณของความเป็นครู
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนครู พูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ การเป็นที่เลื่อมใสให้คำปรึกษาและการแนะนำเพื่อนครู สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ

Table 6 Thai teacher leadership competency. (cont.)

ภาวะผู้นำครูไทย	สมรรถนะสำคัญภาวะผู้นำครูไทย
3. ภาวะผู้นำทีม (การนำทีมกิจกรรมหรือโครงการในโรงเรียน)	ทักษะการทำงานเป็นทีม ทักษะการนำทีม
4. ภาวะผู้นำเชิงนโยบาย (การนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ)	การวิเคราะห์นโยบายและการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ การลำดับความสำคัญจำเป็นของการนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

■ ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

ภาวะผู้นำครูเป็นแนวคิดที่ทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาได้จริงในหลายประเทศแถบตะวันตกหรือประเทศที่มีระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ การส่งเสริมให้ครูไทยมีภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญจำเป็นเพื่อให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาไทยในระดับชั้นเรียนได้จริง โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูง

บริบทการศึกษาไทยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้มีบทบาทหลักในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การส่งเสริมให้ครูไทยมีภาวะผู้นำนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญโดยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. จำกัดจำนวนครูโดยควบคุมคุณภาพการผลิตครูทั้งระบบ ให้มีการคัดกรองที่เข้มงวดเพื่อให้ได้คนที่มีศักยภาพมีความสามารถสูง เป็นคนเก่งมีจิตวิญญาณความเป็นครู เข้ามาศึกษาต่อในสาขาวิชาชีพครู ให้มหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบการผลิตครูมีหลักสูตรที่สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีการฝึกการปฏิบัติงานในโรงเรียนในชั้นปีที่ 1 ของการศึกษาเพื่อสร้างความคุ้นชินและการค้นพบตัวเองของนักศึกษาวิชาชีพครู
2. ผู้บริหารระดับสูงควรเปิดใจยอมรับภาวะผู้นำครูและส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำ โดยมีความเชื่อว่าครูสามารถเป็นผู้นำได้
3. ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป็นนโยบายให้โรงเรียนมีการส่งเสริมภาวะผู้นำครู ด้วยการมีเกณฑ์ในการประเมินและพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ ครูทุกตำแหน่งจะต้องถูกประเมินเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องทุกปี

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

การส่งเสริมให้ครูไทยมีภาวะผู้นำนั้นบุคคลสำคัญที่ใกล้ชิดกับครูมากที่สุด คือ ผู้บริหารโรงเรียน ด้วยสภาพบริบทการศึกษาไทยปฏิเสธไม่ได้ว่าบุคคลที่จะต้องมีความสูงส่งในการส่งเสริมภาวะผู้นำครู คือ ผู้บริหารโรงเรียน สำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเปิดใจยอมรับ เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำครู โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สนับสนุนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครู ด้วยการ

ค้นหา และสร้างครุต้นแบบ เพื่อให้เป็นครูแกนนำในโรงเรียน ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับเพื่อนครูเป็นที่เสี่ยงในการพัฒนา เพื่อนครู เปิดพื้นที่ให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ อย่างไม่เป็นทางการร่วมกับเพื่อนครู มุ่งเน้นการนิเทศเพื่อนครูแบบเพื่อนช่วยเพื่อน

2. สนับสนุนให้ครูมีภาวะผู้นำทีมในโรงเรียน โดยการจัดตั้งทีม สอนงานทักษะการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ครูได้ทำงานเป็นทีม ฝึกให้มีความรู้และทำตามที่ดีในทีม พร้อมทั้งสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมโดยส่งเสริมให้ทุกคนในทีมได้ทำงานอย่างจริงจัง ท่วมเท เสียสละเพื่อทีม เพื่อให้ทีมมีความเข้มแข็ง

3. สนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนโยบาย ด้วยการส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาการวิเคราะห์นโยบาย เพื่อให้ครูมีความสามารถด้านการวิเคราะห์ คัดเลือก ตัดสินใจในนโยบายทางการศึกษา สนับสนุนและเปิดโอกาสให้ครูได้ฝึกแสดงความคิดเห็น การกล้าแสดงออก การเจรจาต่อรองภายในโรงเรียน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางด้านนโยบายทางการศึกษา

4. สร้างและส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ข้อเสนอแนะสำหรับครู

ครูที่มีภาวะผู้นำสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นตั้งแต่ในระดับชั้นเรียน ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง การสร้างภาวะผู้นำให้กับครูไทยนั้นจำเป็นต้องเปลี่ยนมุมมองของครูไทยให้มีมุมมองที่เชื่อว่าตัวเองสามารถเป็นผู้นำได้ มีทัศนคติเชิงบวกต่อการแสดงศักยภาพของตนเองเมื่อมีโอกาสศึกษาครูแกนนำที่เป็นแบบอย่างที่ดี เปิดใจสร้างโอกาสในการพูดคุย พัฒนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันกับครูแกนนำ กระตุ้นให้ตัวเองรักการพัฒนาตนเอง กล้าแสดงออกถึงภาวะผู้นำพัฒนาทุกด้านร่วมกันกับเพื่อนครู

■ เอกสารอ้างอิง (References)

Ayawong, J. (2017, June 13). *Kānsuksā Thai panhā yū thīnai kan nē* [Thai education, where are the problems?]. Retrieved from http://www.matichon.co.th/columnists/news_579300

Barth, R. S. (2001). Teacher leader. *Phi Delta Kappan*, 82(6), 443-449. doi:10.1177/003172170108200607

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Corwin Press.

- Benedict, R. F. (1943). *Thai culture and behavior; an unpublished war-time study dated September 1943*. N.Y., Southeast Asia Program, Dept. of Far Eastern Studies, Cornell University.
- Broemmel, A. D., Jordan, J., & Whitsett, B. M. (2016). *Learning to be teacher leaders a framework for assessment, planning, and instruction*. New York: Routledge.
- The Center for Teaching Quality (CTQ). (2014). *The teacher leadership competencies*. Retrieved from http://www.nbpts.org/wp-content/uploads/teacher_leadership_competencies_final.pdf
- Chamnan, S. (2009). Team leadership (Team Leadership): Leadership style that is consistent with school management in the age of globalization. *Journal of Educational Administration Burapha University*, 3(2), 1-14.
- Childs-Bowen, D., Moller, G., & Scrivner, J. (2000). Principals: leaders of leaders. *NASSP Bulletin*, 84(6), 27-34. doi:10.1177/019263650008461606
- Chitchayawanit, T. (2017). *Kānsuksā læ khwāmpen Thai khūr Thai* [Education and Thainess, Thai Teacher]. Bangkok: Chulalongkorn University
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1980). *Participations place in rural development: Seeking clarity through specificity*. New York: World Developments.
- Crowther, F., Kaagen, S. S., Ferguson, M., & Hann, L. (2002). *Developing teacher leaders: How teacher leadership enhances school success*. California: Corwin Press.
- Dubrin, J. A. (2007). *Leadership research findings, practice, and skills* (5th ed.) Boston: Houghton Mifflin Company.
- Embree, J. (1950, April-June). Thailand: A loosely structure social system. *American Anthropologist*, 52(2), 183-193. doi: 10.1525/aa.1950.52.2.02a00030
- Eoseewong, N. (1990). *Khwāmīākāi khōng wathanatham Thai kān thāthāi mai sū khwāmkhaochāi wathanatham* [Diversity of Thai culture The new challenge to understanding culture]. Bangkok: Office of the National Culture Commission.
- Fullan, M. G. (2004). *Leadership and sustainability: System thinkers in action*. California: Corwin Press.
- Harris, A. (2003). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), 313-24.
- Harris, A., & Muijs, D. (2005). *Improving schools through teacher leadership*. London: YHT.
- Hord, S. M., & Austin, H. L. (1986, Sep). Effective curriculum implementation: Some promising new insights. *Elementary School Journal*, 87(1), 97-115.
- Katzenmeyer, M., & Moller, G. (2009). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders* (3rd ed.). California: Corwin Press.
- Krovetz, M. L., & Arriaza, G. (2006). *Collaborative teacher leadership: How teacher can foster equitable schools*. California: Corwin Press.
- Louis, K. S. & Miles, M. B. (1990). *Improving the urban high school: What works and why*. New York: Teachers College Press.
- Merideth, M. E. (2007). *Leadership strategies for teachers* (2nd ed). California: Corwin Press.
- Muanpan, P. (2018). *Khut rāk thōn khōn panhā kānsuksā* [Exterminate education problems]. Retrieved from http://www.matichon.co.th/article/news_1182710
- Murphy, J. F. (2005). *Connecting teacher leadership and school improvement*. California: Corwin Press.
- Naowanon, A. (2017, March 27). *Khān thuk sākā mī sīt sōp banchū khūr chī sīa rabop mai mī khon rīan khūr* [Opposition to all branches have the right to examine the containment of teachers, pointing to broken systems, no people studying teachers]. Retrieved from <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/747349>
- National Education Association (NEA). (2018). *The teacher leadership competencies*. Retrieved from <http://www.nea.org/home/61346.htm>
- Paritchat, S. (2017, November 8). *Thai mōng Thai: khūr wīchān haikān bān* [Thai Look Thai: Teacher criticizes homework]. Retrieved from http://www.matichonweekly.com/column/article_34522
- Pawijit, P. (2007). *X-ray Khon Thai 360°* [People Thai x-ray 360°]. Bangkok: Thānbuk.
- Pholphirul, P. (2017, November 20). *10 Panhā khūr Thai pān wāntā khūr sētthasāt* [10 problems of Thai teachers through glasses of teacher economics]. Retrieved from <http://www.knowledgefarm.in.th/interview-piriya>
- Pitipat, S. (2001). *Khwāmpen Khon Thai* [Being Thai]. Bangkok: Amarin.
- Prasertsri, R. (2008). *Leadership* (2nd. ed.). Bangkok: Theera Film.
- Sakworawit, A. (2015, January 21). *Mōng bān læ mūang* [Look at the house and the city]. Retrieved from <http://www.mgronline.com/daily/detail/958000007751>
- Silva, D. Y., Gimbert, B., & Nolan, J. (2000, Aug). Sliding the doors: Locking and unlocking possibilities for teacher leadership. *Teachers College Record*, 102(4), 779-804.
- Strodl, P. (1992, March). A model of teacher leadership. Paper presented at the annual meeting of the *Eastern Educational Research Association*, Hilton Head, SC.
- Suwetwethin, D. (2017, October 3). *Phatthanā dek Thai 'ān 'ōk khian dai* [Developing Thai children to read and write]. Retrieved from http://www.matichon.co.th/lifestyle/news_684671
- Swanson, J., Elliott, K., & Harmon, J. (2011). *Teacher leader stories: The power of case methods*. California: Corwin Press.
- Teacher Leadership Exploratory Consortium (TLEC). (2010, February 10). *Teacher leader model standards*. Retrieved from http://www.tlstandards.pbworks.com/f/13852_TeacherLeaderStnds_HR.pdf
- Thai Health Promotion Foundation. (2016, January 18). *Pōet phon samrūt tārāng chīwit khūr Thai nai 1 pī* [Open the survey results, the life of Thai teachers in 1 year.] Retrieved from <http://www.thaihealth.or.th/content/30483-เปิดผลสำรวจตารางชีวิตครูไทย>
- Tritsanawadi, S. (2017, October 22). *Yokkhūr pen 'āchīp song kiāt dek chung chā rīan keng tōn 1* [Raising teachers as a prestigious profession, children will learn well, part 1]. Retrieved from <https://www.dailynews.co.th/article/605478>
- Walker, E. W. (2000). Policy analysis: A systemic approach to supporting policy making in the public sector. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 9, 11-27. doi:10.1002/1099-1360(200010)9:1/33.3.CO:2-V
- Wasley, P. (1991). *Teachers who lead: The rhetoric of reform and the realities of practice*. New York: Teachers College Press.
- Wilmore, E. (2007). *Teacher leadership: Improving teaching and learning from inside the classroom*. California: Corwin Press.
- Wiratchaniphāwan, W. (1987). *Panhā 'uppasak khōng kānphatthanā chumchon prachāchon khārāchakān læ phū nam ratthabān* [Problems and obstacles of community development, people, government officials and government leaders]. Bangkok: Odeon Store.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decade of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316. doi:10.3102/00346574003255