

กลไกการขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำ:
กรอบแนวคิดสู่การพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนมัธยมศึกษา
DRIVING MECHANISMS OF LEADERSHIP SCHOOL IDENTITY:
AN INTEGRATIVE CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR DEVELOPING
STUDENT LEADERSHIP IN SECONDARY EDUCATION

Received: November 1, 2025

Revised: December 17, 2025

Accepted: December 17, 2025

อรนิภา ไทยแท้ พันธุ์สมุทร^{1*}, ชญาพิมพ์ อุสาโห²
Onnipa Thaithae Pansamut^{1*}, Chayapim Usaho²
*Corresponding author, Email: onnipa.pa@wu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) พัฒนากลอบแนวคิดเชิงระบบของกลไกอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำ และ (2) เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนมัธยมศึกษาอย่างแท้จริง โดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมและการสังเคราะห์เชิงทฤษฎี ผลการสังเคราะห์ในประเด็นที่หนึ่ง นำไปสู่กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการระบบ-วัฒนธรรม-ความแท้จริง (Systemic-Cultural-Authentic Framework) ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่ มิติระบบ มิติวัฒนธรรมโรงเรียน และมิติความแท้จริงของนักเรียน โดยทั้งสามมิติมีส่วนเกื้อหนุนซึ่งกันและกันและนำไปสู่ระดับผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ ทั้งในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล และโรงเรียน หรือชุมชน รวมถึงเสนอวงจรกลไกการขับเคลื่อนอัตลักษณ์ 5 ขั้นตอน ครอบคลุมการกำหนดอัตลักษณ์ การออกแบบระบบสนับสนุน การประเมินตามสภาพจริง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำร่วม ผลการสังเคราะห์ในประเด็นที่สอง เสนอแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำอย่างแท้จริงในสามระดับ คือ ระดับนโยบาย (กำหนดอัตลักษณ์และมาตรฐานการประเมินภาวะผู้นำที่ชัดเจน) ระดับโรงเรียนและการจัดการเรียนรู้ (สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและหน่วยการเรียนรู้ที่ใช้ประสบการณ์จริงและการสะท้อนคิดเป็นฐาน) และระดับนักเรียน (พัฒนาความตระหนักรู้ คุณธรรม และการกำกับตนเอง) กรอบแนวคิดและแนวทางดังกล่าวสามารถใช้เป็นประโยชน์เชิงปฏิบัติในการออกแบบนโยบาย การพัฒนาหลักสูตร และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักแห่งศตวรรษที่ 21 ในบริบทการศึกษาไทย

คำสำคัญ: อัตลักษณ์โรงเรียน, ภาวะผู้นำของนักเรียน, กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ,
การศึกษาระดับมัธยมศึกษา

¹ ดร., สำนักวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

¹ Dr., School of Education, Walailak University

² รองศาสตราจารย์, ดร., คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

² Assoc Prof., Dr., Faculty of Educational, Chulalongkorn University

Abstract

This article aims to (1) develop an integrated conceptual framework for the mechanisms underpinning leadership identity in schools and (2) propose practical approaches for fostering authentic leadership among secondary school students. Drawing on a review of literature and theoretical synthesis, the first part of the study introduces the Systemic–Cultural–Authentic Framework, which comprises three core dimensions: the systemic dimension, the cultural dimension, and the authentic dimension of students. These interrelated dimensions collectively contribute to leadership outcome levels at the individual, interpersonal, and community or school levels. The study also proposes a five-stage mechanism cycle for driving school leadership identity, encompassing identity setting, supportive system design, authentic assessment, continuous improvement, and the development of a shared leadership culture. The second part presents approaches for cultivating authentic leadership across three levels: the policy level (establishing clear leadership identity and assessment standards), the school and instructional level (creating participatory cultures and experiential learning units grounded in action and reflection), and the student level (strengthening self-awareness, moral values, and self-regulation). The proposed framework and developmental approaches provide practical implications for designing policies, curriculum development, and student leadership programs aligned with 21st-century competencies in the Thai education context.

Keywords: School identity, Student leadership, Integrative framework, Secondary education

บทนำ

ในยุคพลวัตที่โลกเผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม การพัฒนา “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ของเยาวชนได้กลายเป็นสมรรถนะหลักแห่งศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตและการทำงานในโลกอนาคต (World economic forum, 2025) สำหรับเยาวชนหรือระดับมัธยมศึกษาเป็นช่วงวัยที่กำลังพัฒนาทักษะทางความคิด บุคลิกภาพและการสร้างอัตลักษณ์ตนเอง จึงเป็นช่วงวัยสำคัญอย่างยิ่งต่อการปลูกฝังภาวะผู้นำ (Erikson, 1968; Fertman & Van Linden, 1999) ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำในช่วงวัยนี้มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากภาวะผู้นำไม่ได้เป็นเพียงคุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่เป็นสมรรถนะที่ช่วยให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและบรรลุเป้าหมายร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Tucay et al., 2023) การเปิดโอกาสให้นักเรียนได้สัมผัสประสบการณ์ในการส่งเสริมภาวะผู้นำตั้งแต่วัยเรียนจึงเป็นการวางรากฐานสำคัญของการพัฒนาทักษะการสื่อสาร การตัดสินใจ การคิดวิเคราะห์ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งล้วนสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของไทยที่ควรส่งเสริมให้กับนักเรียน (UNESCO, 2025) การปลูกฝังภาวะผู้นำจึงมิได้เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ หากแต่ต้องอาศัย

การออกแบบการเรียนรู้ที่มีระบบและต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้นักเรียนสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์จริงได้อย่างลึกซึ้ง

ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง โดยเฉพาะการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง สะท้อนคิด และเรียนรู้จากผลลัพธ์ของตนเอง (Kolb, 1984; Fullan, 2001; Raelin, 2016) ดังนั้น โรงเรียนจึงมีบทบาทสำคัญในการออกแบบกลไกการเรียนรู้เชิงระบบที่บูรณาการกิจกรรมในห้องเรียนกับกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

ในต่างประเทศ มีการพัฒนาแนวทางสร้างภาวะผู้นำของเยาวชนผ่านกลไกเชิงระบบที่ชัดเจน เช่น โครงการ Student leadership challenge ของสหรัฐอเมริกา มุ่งส่งเสริมให้นักเรียนพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการสร้างผู้นำจากภายในมากกว่าการแข่งขันภายนอก (Kouzes & Posner, 2017) ประเทศสิงคโปร์ ใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ โดยมองว่าภาวะผู้นำเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของครูและนักเรียน โรงเรียนออกแบบระบบสนับสนุนให้นักเรียนมีบทบาทในการตัดสินใจและบริหารกิจกรรมภายในโรงเรียน เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Ng & Ho, 2012) และประเทศแคนาดา ได้พัฒนาโปรแกรมภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) ที่มุ่งเน้นการสะท้อนคิดในตนเองและการเรียนรู้จากประสบการณ์ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงภายในตัวนักเรียน (Avolio & Gardner, 2005)

ในขณะเดียวกัน ประเทศที่มีความก้าวหน้าด้านการศึกษา เช่น ฟินแลนด์ ญี่ปุ่น และสิงคโปร์ ได้พัฒนาอัตลักษณ์โรงเรียน (School identity) ให้เป็นกลไกสำคัญของระบบการศึกษา โดยเชื่อมโยงนโยบาย วัฒนธรรมองค์กร และกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นเอกภาพ (Melewar & Jenkins, 2002; Organisation for economic co-operation and development [OECD], 2023) เช่น โรงเรียนในฟินแลนด์เน้นการออกแบบหลักสูตรตามอัตลักษณ์ท้องถิ่นและค่านิยมของโรงเรียน โรงเรียนในญี่ปุ่นส่งเสริมการสร้างภาวะผู้นำผ่านกิจกรรมโครงการบริการสังคม และสถานักเรียนที่ฝึกความรับผิดชอบต่อสังคมและการมีส่วนร่วม ส่วนสิงคโปร์ เน้นการพัฒนาอัตลักษณ์โรงเรียนควบคู่กับการปลูกฝังค่านิยมหลักของชาติ (Core values) เพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ที่มีความเป็นพลเมืองโลกและจิตสำนึกต่อสังคม

อย่างไรก็ตาม ในบริบทของประเทศไทย โรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวนมากได้ประกาศอัตลักษณ์โรงเรียนที่มุ่งเน้นการสร้างผู้นำ เช่น นักเรียนเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง หรือโรงเรียนสร้างผู้นำคุณธรรม แต่ในทางปฏิบัติ อัตลักษณ์เหล่านี้กลับมักปรากฏในเชิงคำประกาศมากกว่าการลงมือปฏิบัติจริง (สายนิตย์ โพธิ์ทอง, 2563; Whetten & Mackey, 2012) ปัญหาสำคัญคือ ความไม่สอดคล้องระหว่างอัตลักษณ์เชิงนโยบายกับการปฏิบัติจริงในระดับห้องเรียน ซึ่งนำไปสู่การขาดการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นจริงกับนักเรียน ช่องว่างดังกล่าวนี้เกิดจากหลายปัจจัย ทั้งเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรม ได้แก่ 1) ระบบการศึกษาที่เน้นการสอบมากกว่าการพัฒนาทักษะชีวิต (OECD, 2023) ทำให้ขาดกลไกประเมินผลที่สะท้อนพัฒนาการของภาวะผู้นำในมิติ การรู้จักตนเอง ความมีคุณธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม จึงจำเป็นต้องพัฒนากลไกการประเมินผลแบบสภาพจริงที่ผสมผสานการสะท้อนคิดและแฟ้มสะสมผลงาน (Avolio & Gardner, 2005) 2) วัฒนธรรมลำดับชั้นและการสื่อสารทางเดียวในโรงเรียนไทย ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของนักเรียน (สัมมา รณนิธยา, 2553; พัทธรา วาณิชนิน, 2560) ทำให้รูปแบบการเรียนรู้ส่วนใหญ่ยังคงเป็น ครูสอน-

นักเรียนฟัง ส่งผลให้นักเรียนขาดโอกาสฝึกภาวะผู้นำและผู้ตามในสถานการณ์จำลองก่อนเข้าสู่ชีวิตจริง

3) การขาดกลไกการเรียนรู้เชิงปฏิบัติที่ต่อเนื่อง เช่น การบูรณาการแนวทางการเรียนรู้แบบโครงงาน และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Kolb, 1984; Raelin, 2016) ที่จะเปิดพื้นที่ให้นักเรียนได้ฝึกภาวะผู้นำจากการลงมือปฏิบัติจริงและการทำงานร่วมกับผู้อื่น และ 4) การตีความภาวะผู้นำในเชิงตำแหน่งมากกว่าคุณลักษณะภายใน ซึ่งเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่ยั่งยืน (Northouse, 2019)

จากเหตุผลและช่องว่างข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนยังต้องการกลไกเชิงระบบที่ทำงานร่วมกันอย่างสอดประสานทั้งด้านระบบ วัฒนธรรม การเรียนรู้ และการพัฒนาตัวตนของนักเรียน บทความนี้จึงมีเป้าหมายเพื่อสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวและพัฒนากรอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำ และเสนอวงจรกลไกที่ช่วยให้โรงเรียนสามารถพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา อีกทั้งเป็นประโยชน์เชิงปฏิบัติในการออกแบบนโยบายและกิจกรรมพัฒนานักเรียนให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักแห่งศตวรรษที่ 21

ช่องว่างและอุปสรรคของการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา

แม้การพัฒนาภาวะผู้นำจะได้รับการระบุเป็นเป้าหมายสำคัญในนโยบายการศึกษาและอัตลักษณ์ของโรงเรียนหลายแห่ง แต่ในระดับปฏิบัติการกลับพบว่าการเสริมสร้างภาวะผู้นำยังเผชิญข้อจำกัดในหลายมิติ ทั้งในมิติระบบบริหารจัดการ วัฒนธรรมโรงเรียน การออกแบบการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณลักษณะเชิงลึกของนักเรียน ข้อจำกัดเหล่านี้ส่งผลให้การพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนไม่เป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์เรียนรู้ของนักเรียนได้อย่างแท้จริง

1.1 ช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติในสถานศึกษา ประเด็นสำคัญที่สะท้อนปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนในสถานศึกษา คือ ความไม่สอดคล้องระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ โดยพบว่านโยบายด้านอัตลักษณ์และคุณลักษณะที่โรงเรียนคาดหวังจากนักเรียนมักถูกกำหนดไว้ในระดับเอกสารหรือแสดงอยู่ในกรอบการประเมินภายนอกมากกว่าจะปรากฏในรูปแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นระบบภายในห้องเรียน (สายนิตย์ โพธิ์ทอง, 2563) การดำเนินงานลักษณะนี้ทำให้เป้าหมายเชิงอัตลักษณ์กลายเป็นข้อความเชิงประกาศมากกว่ากลไกการเรียนรู้ที่นักเรียนได้มีประสบการณ์จริง ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับข้อสังเกตของ Fullan (2001) ที่ชี้ให้เห็นว่า การปฏิรูปเชิงนโยบายมักประสบปัญหาเมื่อขาดกลไกสนับสนุนในระดับปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบที่ยังเน้นผลสัมฤทธิ์จากการสอบเป็นตัวชี้วัดหลัก ซึ่งจำกัดพื้นที่ของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ทั้งที่การลงมือปฏิบัติ การสะท้อนคิด และการเรียนรู้ในสถานการณ์จริงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเสริมสร้างภาวะผู้นำ (Kolb, 1984; Raelin, 2016) ช่องว่างเชิงระบบนี้จึงทำให้ภาวะผู้นำที่โรงเรียนตั้งใจพัฒนาไม่อาจถ่ายทอดไปสู่ผู้เรียนได้อย่างลึกซึ้งหรือยั่งยืน ดังงานวิจัยของ กิตติพงษ์ วัฒนศิริ (2560) ได้กล่าวถึง การที่โรงเรียนมีการระบุอัตลักษณ์และภาพลักษณ์ขององค์กรไว้ในระดับนโยบาย แต่ในทางปฏิบัติกลับยังไม่มีอัตลักษณ์ที่เด่นชัดจนสามารถสื่อสารหรือถ่ายทอดถึงนักเรียน บุคลากร และผู้ปกครองได้อย่างชัดเจน อีกทั้งการออกแบบอัตลักษณ์ไม่ได้ถูกนำไปเชื่อมโยงกับหลักสูตรหรือกิจกรรมการเรียนรู้ที่สะท้อนตัวตนของโรงเรียน ส่งผลให้นักเรียนขาดความเข้าใจว่าคุณลักษณะหรือค่านิยมใดคือสิ่งที่โรงเรียนต้องการให้เกิดขึ้นจริง สภาพดังกล่าวจึงสะท้อนให้เห็นว่า อัตลักษณ์ของโรงเรียนที่ถูกระบุไว้

ในเชิงนโยบาย แต่กลับไม่สามารถแปลงเป็นประสบการณ์ที่ให้นักเรียนได้เรียนรู้และปฏิบัติจริง ทำให้เกิดลักษณะของภาวะผู้นำบนกระดาษอย่างแท้จริง จะเห็นได้ว่า ช่องว่างเชิงระบบนี้ทำให้โรงเรียนไม่สามารถถ่ายทอดอัตลักษณ์ภาวะผู้นำเข้ากับโครงสร้างหลักของโรงเรียน เช่น หลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และการวัดประเมินผล ซึ่งการไม่มีกลไกดังกล่าวทำให้อัตลักษณ์ด้านภาวะผู้นำไม่สามารถดำเนินงานในเชิงปฏิบัติได้ต่อเนื่อง และไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมนักเรียนอย่างเป็นรูปธรรม

1.2 วัฒนธรรมลำดับชั้นและการเรียนรู้แบบทางเดียว วัฒนธรรมโรงเรียนไทยจำนวนไม่น้อยยังคงมีลักษณะลำดับชั้น กล่าวคือ ครูเป็นผู้สั่งการและนักเรียนเป็นผู้ทำตาม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จำกัดการเติบโตด้านภาวะผู้นำของนักเรียน จากงานวิจัยของ พัทธรา วาณิชวสิน (2560) ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศการเรียนรู้ที่มีความเป็นทางการสูงและเปิดโอกาสให้นักเรียนมีบทบาทจำกัด ทำให้นักเรียนขาดทักษะการสื่อสาร การตัดสินใจ และการมีอิทธิพลเชิงบวกต่อผู้อื่น ซึ่งต่างเป็นแก่นของพัฒนาภาวะผู้นำ (Ng, 2012) ในขณะเดียวกันงานของ Cook-Sather (2006) ระบุว่า โรงเรียนที่เปิดพื้นที่ให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้และสะท้อนคิดร่วมกัน จะสามารถหล่อหลอมภาวะผู้นำได้อย่างมีพลวัตและยั่งยืน จะเห็นได้ว่าการมีวัฒนธรรมลำดับชั้นเช่นนี้ในหลายโรงเรียนจึงเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้นักเรียนไม่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำในสถานการณ์จริงได้

1.3 การขาดกลไกบ่มเพาะภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ อุปสรรคสำคัญอีกประการคือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นกิจกรรมเฉพาะกิจ เช่น ค่ายผู้นำ การอบรมระยะสั้น หรือกิจกรรมโครงงานแบบครั้งคราว ซึ่งมักไม่มีระบบติดตามผลหรือกระบวนการสะท้อนคิดหลังการเรียนรู้ (Raelin, 2016) ข้อจำกัดนี้ขัดกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ของ Kolb (1984) และ Day et al. (2014) ซึ่งเน้นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำต้องเกิดจากวงจรการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยประสบการณ์ตรง การสะท้อนคิด การสร้างความเข้าใจ และการทดลองปฏิบัติใหม่ หากโรงเรียนไม่มีกลไกที่ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นเป็นวัฏจักรต่อเนื่อง นักเรียนจะไม่ได้รับโอกาสพัฒนาภาวะผู้นำอย่างลึกซึ้ง อีกทั้งงานวิจัยของ Fullan (2001) ยังระบุว่าการสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ด้านภาวะผู้นำต้องอาศัยความร่วมมือของครู ผู้บริหาร และชุมชน แต่บริบทโรงเรียนไทยจำนวนมากยังขาดการบูรณาการดังกล่าว เนื่องจากข้อจำกัดของภาระงานครูและการสนับสนุนเชิงนโยบายในระยะยาว (พัธรา วาณิชวสิน, 2560)

1.4 การมองภาวะผู้นำเป็นตำแหน่งมากกว่าคุณลักษณะภายใน การพัฒนาภาวะผู้นำในโรงเรียนมักมุ่งเน้นการมอบหมายตำแหน่งหรือบทบาท เช่น หัวหน้าห้อง ประธานนักเรียน หรือหัวหน้าโครงการ ซึ่งสะท้อนการมองภาวะผู้นำแบบตำแหน่งมากกว่าคุณลักษณะภายใน ในขณะที่แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่ของ Northouse (2019) และแนวคิดภาวะผู้นำแท้จริง (Authentic leadership) ของ Avolio & Gardner (2005) มองว่าภาวะผู้นำเกิดจากการรู้จักตนเอง การยึดมั่นในคุณธรรม ความรับผิดชอบ และการนำด้วยความจริงใจ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับการมีตำแหน่งแต่อย่างใด เมื่อโรงเรียนไม่สร้างพื้นที่ให้นักเรียนได้สำรวจตัวตน ตั้งคำถามกับความเชื่อของตนเอง หรือสะท้อนพฤติกรรมของตนในสถานการณ์จริง นักเรียนจะไม่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำจากแก่นภายในได้ ส่งผลให้ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นเป็นเพียงบทบาทภายนอก จึงไม่เกิดการตระหนักรู้ในตนเองและการพัฒนาที่ยั่งยืน

เมื่อพิจารณาช่องว่างและอุปสรรคทั้งสี่มิติโดยรวม จะเห็นได้ว่าปัญหาเหล่านี้มีลักษณะเชื่อมโยงกันเชิงระบบ ช่องว่างเชิงนโยบายทำให้วัฒนธรรมโรงเรียนไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม ช่องว่างด้านวัฒนธรรมทำให้การออกแบบการเรียนรู้ไม่เน้นประสบการณ์จริง ช่องว่างด้านการเรียนรู้ทำให้นักเรียนไม่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำจากแก่นภายใน และท้ายที่สุดช่องว่างด้านตัวตนทำให้ภาวะผู้นำไม่สามารถขยายสู่ระดับห้องเรียนหรือโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนจำเป็นต้องอาศัยกลไกเชิงระบบที่ทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการระหว่างระบบบริหาร วัฒนธรรมโรงเรียน การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาตัวตน เพื่อสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงและยั่งยืนในนักเรียนระดับมัธยมศึกษา

การบูรณาการแนวคิดเพื่อพัฒนาเอกลักษณ์โรงเรียนผู้นำ

การพัฒนากลไกการขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำตั้งอยู่บนฐานของแนวคิดและทฤษฎีที่สามารถอธิบายได้ทั้งในมิติของระบบ วัฒนธรรมองค์กร และพฤติกรรมกรเรียนรู้ของนักเรียนอย่างบูรณาการ โดยในส่วนนี้จะนำเสนอการบูรณาการแนวคิดหลักสามประการ ได้แก่ แนวคิดอัตลักษณ์โรงเรียนและผู้เรียน แนวคิดภาวะผู้นำในเยาวชน และทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการออกแบบกลไกการขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำในบริบทไทย

1.1 แนวคิดอัตลักษณ์โรงเรียนและอัตลักษณ์ผู้เรียน (School and student identity)

อัตลักษณ์ (Identity) มีรากฐานมาจากจิตวิทยาสังคมและทฤษฎีองค์การ โดย Erikson (1968) อธิบายว่า อัตลักษณ์ คือ กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มสร้างความเข้าใจต่อตนเองจากการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้ความเป็นตัวตนและความเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ในบริบททางการศึกษาอัตลักษณ์โรงเรียน (School identity) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะของโรงเรียนที่สะท้อนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถ่ายทอดให้สมาชิกภายในโรงเรียนยึดถือและปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง (Puusa, 2006) อัตลักษณ์โรงเรียนจึงไม่ใช่เพียงสัญลักษณ์ทางภาพลักษณ์หรือสัญลักษณ์ภายนอก แต่เป็นกลไกทางวัฒนธรรมและสังคมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมของครูและนักเรียน รวมถึงกระบวนการเรียนรู้ภายในโรงเรียน อัตลักษณ์ที่เข้มแข็งช่วยสร้างความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในหมู่นักเรียน สำหรับองค์ประกอบของอัตลักษณ์ จากงานของ Melewar & Jenkins (2002) ชี้ให้เห็นว่า อัตลักษณ์เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างภาพลักษณ์ วัฒนธรรม และกลยุทธ์ เมื่อนำมาประยุกต์กับบริบทโรงเรียนจึงหมายถึง การเชื่อมโยงระหว่างนโยบายโรงเรียน วัฒนธรรมการเรียนรู้ และพฤติกรรมนักเรียนให้สอดคล้องกันอย่างมีทิศทาง

ในบริบทของประเทศไทย ราชบัณฑิตยสถาน (2555) ให้ความหมายของ อัตลักษณ์ ว่าเป็น ลักษณะเฉพาะที่ทำให้สิ่งนั้นแตกต่างจากสิ่งอื่น ซึ่งสะท้อนความจำเป็นที่โรงเรียนต้องสร้างความโดดเด่นเชิงคุณค่า ไม่ใช่เพียงชื่อหรือสัญลักษณ์ภายนอก ในขณะที่สายนิตย์ โพธิ์ทอง (2563) เน้นย้ำว่า อัตลักษณ์โรงเรียนที่แท้จริงต้องเกิดจากการปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมีการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง ซึ่งการสร้างอัตลักษณ์ผู้เรียน (Student identity) จึงต้องดำเนินควบคู่ไปกับการสร้างอัตลักษณ์โรงเรียน โดยผ่านการบ่มเพาะคุณลักษณะและค่านิยมร่วมในกระบวนการเรียนรู้ เช่น ความรับผิดชอบ ความมีวินัย ความคิดสร้างสรรค์ และความเป็นผู้นำ อัตลักษณ์ผู้เรียนจึงเป็นผลลัพธ์

ของการหล่อหลอมจากระบบวัฒนธรรมโรงเรียนที่ชัดเจนและต่อเนื่อง (ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์, 2557) เมื่อโรงเรียนมีอัตลักษณ์ที่ชัดเจนและสามารถถ่ายทอดค่านิยมร่วมไปสู่ผู้เรียนได้อย่างมีระบบ ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างอัตลักษณ์องค์กรและปัจเจก ส่งผลให้ผู้เรียนพัฒนาเป็นผู้มีภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ เนื่องจากตระหนักในคุณค่าของตนเองและความรับผิดชอบต่อชุมชนการเรียนรู้ (Fullan, 2001; Komives et al., 2005) กล่าวได้ว่า อัตลักษณ์โรงเรียนทำหน้าที่เป็นทุนทางวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาภาวะผู้นำจากอัตลักษณ์อย่างแท้จริง

ดังนั้น การออกแบบกลไกอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำจึงไม่อาจแยกขาดจากแนวทางการเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชน หากแต่ต้องเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยอัตลักษณ์โรงเรียนทำหน้าที่เป็นฐานวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดประสบการณ์ภาวะผู้นำในชีวิตจริง ซึ่งประเด็นนี้จะถูกอธิบายต่อไปในหัวข้อแนวคิดภาวะผู้นำในเยาวชน และทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์

1.2 แนวคิดภาวะผู้นำในเยาวชน (Youth leadership)

การพัฒนาภาวะผู้นำในเยาวชนหรือนักเรียนระดับมัธยมศึกษาถือเป็นหัวใจสำคัญของโรงเรียนผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นผลลัพธ์ของการหล่อหลอมอัตลักษณ์ในระดับบุคคลและชุมชนการเรียนรู้ ภาวะผู้นำ (Leadership) โดยทั่วไปหมายถึง ความสามารถในการสร้างอิทธิพลทางบวกต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Northouse, 2019) สำหรับบริบทของเยาวชน Fertman and Van Linden (1999) อธิบายว่า ภาวะผู้นำของนักเรียนมิได้เกิดจากอำนาจหรือตำแหน่งทางสังคม หากแต่เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ การฝึกฝน และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงศักยภาพและรับผิดชอบต่อส่วนรวม แนวคิดภาวะผู้นำในเยาวชนจึงมองว่า ผู้นำเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ และสร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อผู้อื่น (Kouzes & Posner, 2017) การพัฒนาเช่นนี้ต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม โดยให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง ร่วมตัดสินใจ และสะท้อนคิดจากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง (Raelin, 2016)

องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำในเยาวชนประกอบด้วย 3 มิติหลัก ดังนี้ 1) ทักษะทางสังคม (Social skills) ได้แก่ ความสามารถในการสื่อสาร การทำงานร่วมกับผู้อื่น และการสร้างความสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์ (Kouzes & Posner, 2017) 2) ทักษะเชิงจริยธรรม (Ethical skills) ได้แก่ การมีความรับผิดชอบต่อความซื่อสัตย์ และความมีวินัยในตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเป็นผู้นำที่ได้รับความไว้วางใจ (Murphy & Johnson, 2011) และ 3) ทักษะเชิงนวัตกรรม (Innovative skills) ได้แก่ การคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และความสามารถในการปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง (Mainemelis et al., 2015)

ในบริบทต่างประเทศได้มีการพัฒนาแนวทางการสร้างภาวะผู้นำของเยาวชนผ่านกลไกเชิงระบบ ตัวอย่างเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา มีโครงการ Student leadership challenge ซึ่งมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนตามกรอบในการสร้างแบบอย่างที่ดี การสร้างแรงบันดาลใจ การท้าทายกระบวนการ และการเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วม โดยมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติและกิจกรรมสะท้อนคิดเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ (Kouzes & Posner, 2017) ประเทศสิงคโปร์ใช้แนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed leadership) เป็นฐานในการบริหารสถานศึกษาและพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ โดยเปิดโอกาสให้นักเรียน ครู และผู้บริหารมีบทบาทร่วมกันในการตัดสินใจและพัฒนาโรงเรียน ทำให้เกิดวัฒนธรรม

การเรียนรู้และการมีส่วนร่วมในทุกระดับ ซึ่งสะท้อนการมองภาวะผู้นำในมิติของชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Ng & Ho, 2012) และประเทศแคนาดาจัดทำโปรแกรมภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic leadership) ที่มุ่งเน้นการสร้างภาวะผู้นำจากภายใน โดยให้นักเรียนเรียนรู้ผ่านการทำกิจกรรมจริง การสะท้อนตนเอง และการพัฒนาเจตคติแห่งความรับผิดชอบและความจริงใจในการนำผู้อื่น แนวคิดนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำที่แท้จริงต้องเริ่มจากการรู้จักตนเองและยึดมั่นในคุณค่าภายใน (Avolio & Gardner, 2005)

เมื่อพิจารณาบริบทการศึกษาไทย การพัฒนาภาวะผู้นำในเยาวชนควรถูกมองเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีโรงเรียนเป็นระบบนิเวศสำคัญที่ส่งเสริมการเติบโตทางภาวะผู้นำผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำของเยาวชนหรือนักเรียนระดับมัธยมศึกษา เป็นการรวมของการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และการหล่อหลอมอัตลักษณ์ภายในบริบทของอัตลักษณ์ของโรงเรียน

1.3 ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential learning theory)

การพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริงต้องทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงมากกว่าการถ่ายทอดความรู้เชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว (Raelin, 2016) ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb (1984) อธิบายว่า การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดจากการหมุนเวียนอย่างต่อเนื่องของวัฏจักรการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การมีประสบการณ์ตรง (Concrete experience) (2) การสะท้อนคิด (Reflective observation) (3) การสร้างแนวคิดเชิงนามธรรม (Abstract conceptualization) และ (4) การทดลองปฏิบัติใหม่ (Active experimentation) วงจรนี้ช่วยให้นักเรียนพัฒนาองค์ความรู้จากการกระทำจริง สะท้อนผลลัพธ์ และเปลี่ยนประสบการณ์ให้กลายเป็นการเรียนรู้เชิงลึก ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมและเจตคติ (Fullan, 2001; Raelin, 2016)

บริบทของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ทฤษฎีนี้สามารถนำมาบูรณาการเข้ากับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านรูปแบบการเรียนรู้ที่เน้นการมีส่วนร่วมและการปฏิบัติจริง เช่น การเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-based learning: PBL) (Thomas, 2000) หรือการใช้เทคโนโลยีสร้างนวัตกรรม เช่น ไมโครบิต (Microbit) เพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงคำนวณและการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (ลลิตา วงศ์มลิ, และ พงศ์ณัช แซ่จู้, 2565) กิจกรรมเหล่านี้เปิดโอกาสให้นักเรียนได้ฝึกภาวะผู้นำจากการทำงานร่วมกับผู้อื่น เรียนรู้การตัดสินใจอย่างมีความรับผิดชอบ และสะท้อนคิดจากผลลัพธ์ของตนเองในบริบทจริง

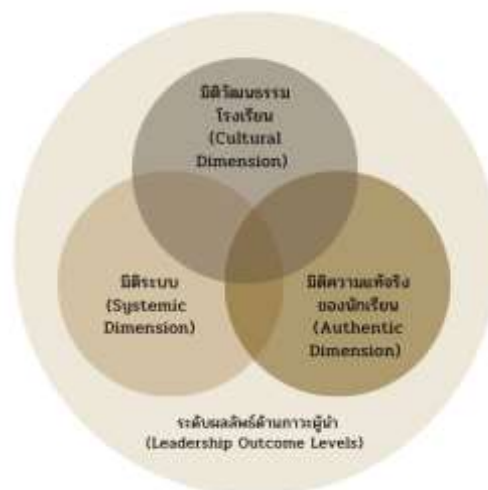
จากการสังเคราะห์แนวคิดและทฤษฎีข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนมัธยมศึกษาอย่างแท้จริงจำเป็นต้องอาศัยการบูรณาการทั้งเชิงระบบและเชิงวัฒนธรรม ผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีความแท้จริงและต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ในเชิงปฏิบัติยังคงปรากฏช่องว่างระหว่างแนวคิดเชิงนโยบายกับการดำเนินการจริงภายในโรงเรียน ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของการหล่อหลอมภาวะผู้นำของนักเรียน ประเด็นดังกล่าวจะอธิบายในหัวข้อถัดไป

กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการเพื่อพัฒนากลไกอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำ

การออกแบบกลไกเพื่อขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำจำเป็นต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจเชิงระบบ วัฒนธรรมโรงเรียน และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของนักเรียน ซึ่งสามองค์ประกอบนี้ทำงาน

สัมพันธ์กันในลักษณะระบบนิเวศการเรียนรู้ (Learning ecosystem) ที่ประกอบด้วยโครงสร้างการบริหารจัดการวัฒนธรรมอย่างมีส่วนร่วม และตัวตุนักเรียนที่พัฒนาอย่างเป็นพลวัต แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับงานของ Fullan (2001) ที่กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นอย่างแท้จริงเมื่อโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และกระบวนการเรียนรู้เสริมแรงซึ่งกันและกัน ไม่ใช่การทำการกิจกรรมเฉพาะด้านแบบแยกส่วน

จากการสังเคราะห์แนวคิดด้านอัตลักษณ์โรงเรียน (Melewar & Jenkins, 2002; สายันต์ย์ โพธิ์ทอง, 2563) ภาวะผู้นำเยาวชน (Fertman & Van Linden, 1999; Northouse, 2019) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Kolb, 1984; Raelin, 2016) ผู้เขียนจึงเสนอ “กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการระบบ-วัฒนธรรม-ความแท้จริง (Systemic-Cultural-Authentic Framework)” เพื่อใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยระดับองค์กรและตัวตุนักเรียนในการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างเป็นองค์รวม กรอบแนวคิดนี้มุ่งให้นักเรียนเติบโตเป็นผู้นำผ่านทั้งปัจจัยภายนอก (ระบบและวัฒนธรรม) และปัจจัยภายใน (ค่านิยม ความตระหนักรู้ และการกำกับตนเอง) อย่างสมดุล กรอบแนวคิดประกอบด้วย 3 มิติหลัก ได้แก่ 1) มิติระบบ (Systemic dimension) 2) มิติวัฒนธรรมโรงเรียน (Cultural dimension) และ 3) มิติความแท้จริงของนักเรียน (Authentic dimension) ทั้งสามมิติร่วมกันสร้างผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ (Leadership outcome levels) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวสะท้อนความสำเร็จของการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับต่าง ๆ ของผู้เรียน ดังปรากฏในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการระบบ-วัฒนธรรม-ความแท้จริง (Systemic-Cultural-Authentic Framework) เพื่อขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำ

จากภาพที่ 1 ผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อแสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเชิงระบบ วัฒนธรรม และความแท้จริงของนักเรียน ที่ประสานกันเป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการสำหรับพัฒนาเอกลักษณ์โรงเรียนผู้นำ โดยทั้งสามมิติทำหน้าที่เป็นฐานวิเคราะห์เชิงทฤษฎีเพื่อนำไปสู่การออกแบบวงจรกลไกการดำเนินงานในหัวข้อถัดไป ซึ่งรายละเอียดของแต่ละมิติมีดังนี้

1. มิติระบบ (Systemic dimension) ทำหน้าที่เป็นโครงสร้างรองรับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียน โดยเริ่มจากการกำหนดอัตลักษณ์โรงเรียนให้ชัดเจนและสอดคล้องกับค่านิยม ภาพลักษณ์ และ

กลยุทธ์ขององค์กร เมื่อนำมาปรับใช้กับบริบทสถานศึกษาจะเป็นการเชื่อมโยงอัตลักษณ์ด้านภาวะผู้นำเข้ากับหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ ระบบกิจกรรม และระบบติดตามผลอย่างเป็นระบบ (Melewar และ Jenkins, 2002) ทั้งนี้สอดคล้องกับ Fullan (2001) ที่เสนอว่าการพัฒนาคุณลักษณะนักเรียนจะเกิดขึ้นได้เมื่อโรงเรียนออกแบบระบบสนับสนุนที่สม่ำเสมอและต่อเนื่อง ซึ่งระบบประเมินผลควรสะท้อนพฤติกรรมผู้นำในสถานการณ์จริงมากกว่าการวัดตำแหน่งหรือบทบาทตามโอกาส ดังงานวิจัยของ Raelin (2016) ที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำควรประเมินจากการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้สภาพจริง ดังนั้นมิติระบบจึงเป็นแกนหลักที่ทำให้ภาวะผู้นำกลายเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้

2. มิติวัฒนธรรมโรงเรียน (Cultural dimension) เป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์การมีส่วนร่วม และบรรยากาศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเติบโตของภาวะผู้นำ ดังงานวิจัยของ Cook-Sather (2006) ชี้ให้เห็นว่านักเรียนจะพัฒนาภาวะผู้นำได้เมื่อโรงเรียนเปิดพื้นที่ให้นักเรียนมีบทบาทกำหนดการเรียนรู้ของตนเอง ในขณะที่บริบทไทยยังมีลักษณะความสัมพันธ์เชิงอำนาจแบบบนลงล่าง (พัชรา วาณิชชิน, 2560) ซึ่งจำกัดโอกาสในการริเริ่ม คิดวิเคราะห์ และตัดสินใจของนักเรียน ดังนั้นการสร้าง วัฒนธรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจึงมีความสำคัญ โรงเรียนควรสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยทางจิตใจ ซึ่งเอื้อต่อการทดลองทำและการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ดังนั้นมิติวัฒนธรรมจึงเป็นเงื่อนไขที่ทำให้ภาวะผู้นำไม่ใช่กิจกรรมเฉพาะกิจ แต่เป็นวิถีปฏิบัติประจำวันของโรงเรียน

3. มิติความแท้จริงของนักเรียน (Authentic dimension) เป็นหัวใจของการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำเริ่มจากตัวตนภายในไม่ใช่ตำแหน่งหรืออำนาจตามโอกาส แนวคิดภาวะผู้นำแท้จริงของ Avolio and Gardner (2005) ได้กล่าวถึง ผู้นำต้องมีความตระหนักรู้ในตนเอง การกำกับตนเองด้วยหลักคุณธรรม และการกระทำที่สอดคล้องกับค่านิยมส่วนตัว สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาควรเริ่มจากการสำรวจตัวตน จุดแข็ง และความถนัดของตนเอง ดังงานวิจัยของ Northouse (2019) ระบุว่า การรู้จักตนเองคือแกนแท้ของภาวะผู้นำ ทำให้กระบวนการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ตามวงจรของ Kolb (1984) จึงมีบทบาทสำคัญในการให้นักเรียนได้ลงมือทำจริง สะท้อนคิด และทดลองปฏิบัติใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความเข้าใจภายในตนเองและพัฒนาความมั่นใจในการนำผู้อื่น

ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำ (Leadership outcome levels) จากความเชื่อมโยงกันของทั้งสามมิติสามารถจำแนกผลลัพธ์เป็น 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับบุคคล (Individual level) นักเรียนมีความตระหนักรู้ในตนเองความรับผิดชอบ การสื่อสาร และการกำกับอารมณ์ (2) ระดับระหว่างบุคคล Interpersonal level) นักเรียนสามารถทำงานร่วมกับเพื่อน แสดงความเป็นผู้นำเชิงร่วมมือ การแก้ปัญหา และการตัดสินใจร่วมกัน และ (3) ระดับโรงเรียนหรือชุมชน (Community level) นักเรียนริเริ่มกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน สนับสนุนเพื่อน และเป็นแบบอย่างเชิงคุณธรรม ระดับผลลัพธ์ทั้งสามนี้สอดคล้องกับ Fertman and Van Linden (1999) ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำเกิดจากการสะสมประสบการณ์ตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงระดับชุมชน เมื่อมิติระบบ วัฒนธรรม และความแท้จริงทำงานเชื่อมโยงกัน ผลลัพธ์ด้านภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในนักเรียน

วงจรกลไกการขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำ

การขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่เกิดจากโครงการเฉพาะกิจหรือกิจกรรมครั้งคราว แต่ต้องเป็นกลไกที่ทำงานประสานกันระหว่างระบบ วัฒนธรรม และประสบการณ์ของนักเรียนอย่างเป็นพลวัต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Fullan (2001) ที่เสนอว่า การพัฒนาคุณลักษณะนักเรียนเกิดขึ้นได้เมื่อโครงสร้าง วัฒนธรรม และพฤติกรรมการเรียนรู้อยู่ในทิศทางเดียวกัน บทความนี้จึงเสนอ “วงจรกลไกการขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำ” เพื่ออธิบายการเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยเชิงระบบกับการเติบโตของนักเรียนในฐานะผู้นำ

วงจรถูกกล่าวแสดงลำดับขั้นของกลไกการดำเนินงานทั้งห้าขั้นตอนที่เชื่อมโยงกันในลักษณะของระบบสะท้อนกลับ ซึ่งส่งข้อมูลย้อนกลับไปปรับปรุงอัตลักษณ์โรงเรียนให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนมากขึ้น โดยผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในการนำเสนอวงจรกลไกการขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 วงจรกลไกการขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำ

วงจรกลไกข้างต้นประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก ซึ่งเชื่อมโยงกับสามมิติของกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ ได้แก่ ระบบ (Systemic) วัฒนธรรม (Cultural) และความแท้จริงของนักเรียน (Authentic) ที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อก่อนหน้านี้ โดยแต่ละขั้นตอนของวงจรทำหน้าที่เป็นทั้งตัวขับเคลื่อนและผลลัพธ์ที่สะท้อนกลับไปพัฒนากลไกเดิมอีกครั้ง ทำให้วงจรนี้มีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนี้

1) การกำหนดอัตลักษณ์โรงเรียนและผู้เรียน (Vision and mission setting) จุดเริ่มต้นของวงจรคือการกำหนดอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำอย่างชัดเจน โดยสะท้อนภาพลักษณ์ ค่านิยม และเป้าหมายร่วมของสถานศึกษา ตามแนวคิดของ Melewar และ Jenkins (2002) ที่กล่าวว่า อัตลักษณ์ที่ชัดเจนจะทำหน้าที่เป็นทิศทางหลักของระบบการบริหารจัดการ เพื่อให้ครู นักเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถดำเนินงานตามเป้าหมายเดียวกัน

2) การออกแบบระบบบริหารจัดการแบบบูรณาการ (Integrated management design) เมื่อนโยบายและอัตลักษณ์ชัดเจน โรงเรียนต้องออกแบบระบบสนับสนุนให้สอดคล้องกับทิศทางดังกล่าว เช่น การจัดหลักสูตร การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ ระบบนิเทศ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ระบบบริหารจัดการที่มีความสอดคล้องจะช่วยให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง และควรปลูกฝังอยู่ในระบบงานประจำวันของโรงเรียน ไม่ใช่เฉพาะในกิจกรรมสภานักเรียนหรือค่ายอบรมเท่านั้น (Fullan, 2001)

3) การประเมินตามสภาพจริง (Authentic assessment) ขั้นนี้เป็นกลไกสำคัญที่ทำให้นักเรียนตระหนักรู้ในตนเองและเข้าใจบทบาทผู้นำจากประสบการณ์จริง เนื่องจากภาวะผู้นำควรประเมินจากการปฏิบัติและการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากกว่าการประเมินตามตำแหน่ง (Raelin, 2016) นักเรียนต้องได้รับประสบการณ์ตรง การสะท้อนคิด และการทดลองใหม่ ตามวงจรของ Kolb (1984) เพื่อพัฒนาอัตลักษณ์และความเป็นผู้นำจากภายใน ซึ่งสอดคล้องกับมิติความแท้จริงในกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ เพื่อให้การประเมินตามสภาพจริงมีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น โรงเรียนสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือที่สะท้อนพฤติกรรมผู้นำในสถานการณ์จริง เช่น ภาระงานประเภทโครงการแก้ปัญหา ซึ่งให้นักเรียนรับบทแก้ปัญหาในบริบทจริงหรือบริบทจำลองของโรงเรียนและชุมชน (Wiggins, 1998) แบบบันทึกการสังเกตพฤติกรรมผู้นำ ที่ใช้ประเมินทักษะการสื่อสาร การริเริ่ม และการทำงานร่วมกับผู้อื่นในสถานการณ์จริง (Johnson & Johnson, 2019) และการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนในการประเมินภาวะผู้นำ เพื่อช่วยให้การประเมินมีความสอดคล้องกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์และสะท้อนพฤติกรรมผู้นำของนักเรียนอย่างเป็นระบบ (Day et al., 2014)

4) การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) เมื่อนักเรียนได้รับประสบการณ์และการสะท้อนคิดอย่างเป็นระบบ โรงเรียนต้องนำข้อมูลดังกล่าวไปสู่การพัฒนาหลักสูตร กิจกรรม และระบบสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การมีหลักฐานเชิงประจักษ์จากการปฏิบัติจะทำให้โรงเรียนสามารถปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้สอดคล้องกับศักยภาพของนักเรียนมากขึ้น แนวคิดนี้สอดคล้องกับ OECD (2023) ที่เสนอให้โรงเรียนพัฒนาเชิงระบบตามพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียน

5) การสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำร่วม (Developing a shared leadership culture) ขั้นสุดท้ายคือการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียนที่เปิดพื้นที่ให้นักเรียนมีบทบาทผู้นำร่วมกับครูและชุมชนการเรียนรู้ ดังงานวิจัยของ Cook-Sather (2006) ได้ระบุว่า นักเรียนจะเติบโตเป็นผู้นำได้เมื่อโรงเรียนยอมรับเสียงของนักเรียนและสร้างพื้นที่ที่ปลอดภัยสำหรับการแสดงออก การสร้างวัฒนธรรมเช่นนี้ช่วยหล่อหลอมทักษะการสื่อสาร ความร่วมมือ ความรับผิดชอบ และการริเริ่มงานของนักเรียน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการสร้างวัฒนธรรมร่วม เช่น การริเริ่มโครงการ การทำงานร่วมกับเพื่อน หรือการแสดงความคิดเห็นของนักเรียน จะกลายเป็นข้อมูลสะท้อนกลับที่โรงเรียนสามารถนำไปใช้ในการทบทวนและปรับปรุงอัตลักษณ์โรงเรียนในขั้นที่ 1 ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น วงจรป้อนกลับนี้ทำให้ระบบสามารถพัฒนาได้ตลอดเวลาและไม่หยุดนิ่ง การเติบโตของนักเรียนจึงมีผลต่อการปรับเปลี่ยนทิศทางของโรงเรียน และทิศทางของโรงเรียนก็ส่งผลการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป วงจรกลไกการขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำจะมีลักษณะเป็นระบบพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ที่เชื่อมโยงทิศทางของโรงเรียน ระบบการบริหารจัดการ วัฒนธรรมโรงเรียน และตัวตนนักเรียนเข้าด้วยกัน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการนำไปปฏิบัติจะสะท้อนกลับไปสู่การปรับปรุงระบบอีกครั้ง ทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำมีความสอดคล้องและยั่งยืนในบริบทโรงเรียนไทย

ข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์ช่องว่างทั้งสี่มิติ การสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ และวงจรกลไก การขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำ จนสามารถสรุปข้อเสนอเชิงนโยบายและข้อเสนอเชิงปฏิบัติที่โรงเรียนสามารถนำไปใช้เพื่อขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำ มีดังนี้

การพัฒนาอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำควรเริ่มจากการกำหนดทิศทางร่วมที่ชัดเจนในระดับนโยบายสถานศึกษา โดยอัตลักษณ์ต้องไม่เพียงข้อความเชิงสัญลักษณ์ แต่ต้องได้รับการแปลงเป็นแนวปฏิบัติในระดับหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ และระบบติดตามผลอย่างเป็นรูปธรรม โรงเรียนจึงควรทบทวนเอกลักษณ์ทางวิสัยทัศน์และพันธกิจให้สอดคล้องกับลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องการพัฒนา พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนพฤติกรรมผู้นำในสถานการณ์จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Fullan (2001) และ Raelin (2016) ที่กล่าวถึงการประเมินภาวะผู้นำต้องเกิดจากบริบทการปฏิบัติจริงของนักเรียน

ในระดับวัฒนธรรม โรงเรียนควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการออกแบบการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวทางการยอมรับเสียงของนักเรียน (Student voice) ในการตัดสินใจบางประเด็นที่เกี่ยวข้องกับชีวิตการเรียนรู้ของนักเรียน การส่งเสริมวัฒนธรรมเช่นนี้ช่วยลดความสัมพันธ์เชิงลำดับชั้นซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของโรงเรียนไทยจำนวนมาก ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบของพัชรา วาณิชชวิน (2560) การสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำร่วม (Shared leadership culture) จะทำให้นักเรียนกล้าคิด กล้าแสดงออก และรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจของตนมากขึ้น

ในระดับการจัดการเรียนรู้ โรงเรียนจำเป็นต้องออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่ให้นักเรียนมีโอกาสเผชิญสถานการณ์จริง ลงมือปฏิบัติ สะท้อนคิด และทดลองแนวทางใหม่ตามหลักการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ซึ่งเป็นกลไกที่ช่วยให้นักเรียนเชื่อมโยงประสบการณ์เข้ากับการพัฒนาตนเองในฐานะผู้นำ นอกจากนี้กิจกรรมอื่น ๆ เช่น โครงการการแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีสร้างสรรค์ ดังงานวิจัยของลลิตา วงศ์มลิ และพงศ์ณัฏ แซ่จู (2565) ที่ใช้กิจกรรมโมโครบิตช่วยสร้างภาวะผู้นำและความคิดเชิงนวัตกรรมให้กับนักเรียนไปพร้อมกัน

ในระดับนักเรียน การพัฒนาภาวะผู้นำที่ยั่งยืนต้องเน้นการสร้างความรู้ในตนเองและการกำกับตนเอง ซึ่งเป็นแกนกลางของภาวะผู้นำอย่างแท้จริง โรงเรียนควรจัดกิจกรรมสะท้อนคิดอย่างเป็นระบบ เช่น สมุดสะท้อนคิดรายสัปดาห์ วงสนทนาการเรียนรู้ หรือกระบวนการโค้ชเชิงพัฒนา เพื่อให้นักเรียนได้สำรวจคุณค่า จุดแข็ง และความเชื่อของตนเองอย่างต่อเนื่อง (Avolio & Gardner, 2005) การพัฒนามิตติภายในเช่นนี้ช่วยให้ภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงทักษะที่แสดงเฉพาะเวลาได้รับมอบหมายตำแหน่ง หากแต่เป็นตัวตนของนักเรียนที่เติบโตจากการเรียนรู้จริง

ในภาพรวม ข้อเสนอเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าการขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำต้องเกิดจากการประสานกันของหลายมิติ ทั้งมิตินโยบาย ระบบสนับสนุน วัฒนธรรมโรงเรียน การจัดการเรียนรู้ และการพัฒนาตัวตนภายในของนักเรียน เมื่อโรงเรียนออกแบบกลไกที่ครอบคลุมทั้งสามมิติของกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการระบบ-วัฒนธรรม-ความแท้จริง ตามที่นำเสนอในบทความ โรงเรียนจะมีศักยภาพในการพัฒนานักเรียนให้เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ และมีความจริงใจต่อการนำผู้อื่น ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการสร้างอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำอย่างยั่งยืนในบริบทการศึกษาไทย

อภิปรายผล

ผลการศึกษาและการสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการระบบ-วัฒนธรรม-ความจริงชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในโรงเรียนมัธยมศึกษาไม่ได้เกิดขึ้นจากกิจกรรมเฉพาะด้านหรือโครงการแบบครั้งคราว หากแต่เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยการประสานของระบบนโยบาย วัฒนธรรมการเรียนรู้ และการเติบโตภายในของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ผลลัพธ์นี้สะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นที่โรงเรียนจะต้องมองภาวะผู้นำในฐานะอัตลักษณ์ที่ถูกหล่อหลอมมากกว่าทักษะที่ปลูกฝังแบบรายการกิจกรรม และเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเป็นฐานของการพัฒนานักเรียน

1. ความสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำมีความเชื่อมโยงโดยตรงกับวงจรการเรียนรู้จากประสบการณ์ของ Kolb (1984) โดยเฉพาะการนำประสบการณ์จริงมาสะท้อนคิดและการทดลองปฏิบัติใหม่ ซึ่งเป็นกลไกที่ช่วยให้นักเรียนเชื่อมโยงประสบการณ์จริงได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งสอดคล้องกับ Raelin (2016) ที่เสนอว่าผู้นำเกิดจากการเรียนรู้แบบปฏิบัติจริงภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้ทดลองตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ อย่างไรก็ตาม โรงเรียนส่วนใหญ่ยังใช้กิจกรรมภาวะผู้นำในลักษณะโครงการปีละครั้ง ซึ่งไม่เพียงพอสำหรับการสร้างวงจรเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง การนำเสนอวงจรกลไกในบทความจึงเป็นจุดเน้นที่ช่วยตอบช่องว่างนี้อย่างเป็นระบบ

2. ความสอดคล้องกับแนวคิดอัตลักษณ์องค์กรและอัตลักษณ์ผู้เรียน จากการศึกษาทำให้เห็นว่าอัตลักษณ์โรงเรียนสามารถเป็นพลังขับเคลื่อนที่หล่อหลอมพฤติกรรมและทัศนคติของนักเรียนได้ หากมีความชัดเจนและถูกแปลงเป็นระบบพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับ Melewar & Jenkins (2002) และสายันต์ โพธิ์ทอง (2563) ที่มองว่าอัตลักษณ์องค์กรต้องประกอบด้วยค่านิยมร่วม วัฒนธรรม และการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน โดยภาวะผู้นำควรถูกวางเป็นส่วนหนึ่งของอัตลักษณ์โรงเรียน ไม่ใช่ผลผลิตจากกิจกรรมพิเศษ ในส่วนนี้ผู้เขียนเห็นว่าเป็นความท้าทายสำคัญของการศึกษาไทย เพราะโรงเรียนจำนวนมากกำหนดอัตลักษณ์ในรูปแบบเอกสาร และไม่สามารถแปลงเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมบทบาทผู้นำของนักเรียนได้จริง

3. ความสอดคล้องกับแนวโน้มสากลด้านการพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชน ในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา และสิงคโปร์ ได้พัฒนาภาวะผู้นำผ่านกรอบทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ และการออกแบบกิจกรรมที่ตอบโจทย์ความเป็นตัวตนของนักเรียน (Kouzes & Posner, 2017; Avolio & Gardner, 2005; OECD, 2023) จากการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับแนวโน้มดังกล่าว โดยชี้ว่าการสร้างนักเรียนให้เป็นผู้นำต้องเริ่มจากพื้นที่ที่ให้นักเรียนได้ตัดสินใจจริง และระบบสนับสนุนที่ไม่ทำให้ความพยายามของนักเรียนหยุดชะงักกลางทาง ผู้เขียนเห็นว่าเป็นบทเรียนสำคัญที่โรงเรียนไทยสามารถนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบท วัฒนธรรม และทรัพยากรที่มีอยู่

4. ความท้าทายเชิงระบบและภาระงานครู แม้กรอบแนวคิดที่นำเสนอจะช่วยเชื่อมโยงระบบวัฒนธรรม และตัวตนของนักเรียนเข้าด้วยกัน แต่การนำไปใช้ในบริบทจริงยังเผชิญข้อจำกัดหลายประการ ทั้งภาระงานครูที่สูง โครงสร้างหลักสูตรที่ค่อนข้างตายตัว และความคุ้นชินของโรงเรียนกับรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เน้นครูเป็นศูนย์กลาง ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าการนำกรอบแนวคิดไปใช้จำเป็นต้องมีการลดงานที่ไม่จำเป็น ปรับระบบงานภายในโรงเรียนให้สอดคล้องกับแนวคิดใหม่ และพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ มิฉะนั้น

ครูอาจเข้าใจว่ากรอบแนวคิดเชิงบูรณาการนี้เป็นภาระเพิ่มขึ้นแทนการมองเห็นประโยชน์ในการพัฒนานักเรียน ในกรณีของโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนในชนบท ความท้าทายจะเพิ่มขึ้นจากข้อจำกัดด้านบุคลากร ทรัพยากร และโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งอาจทำให้การจัดกิจกรรมภาวะผู้นำแบบลงมือทำหรือการนิเทศติดตาม เป็นรายบุคคลทำได้ยาก อย่างไรก็ตาม โรงเรียนลักษณะนี้มีจุดแข็งเชิงวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เกิดจากความใกล้ชิดระหว่างครู ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งสามารถนำมาพัฒนาเป็นกิจกรรมภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงบริบทท้องถิ่นได้อย่างมีความหมาย การออกแบบกรอบแนวคิดนี้จึงควรมีความยืดหยุ่น ปรับให้สอดคล้องกับสภาพจริง และสนับสนุนการใช้ทรัพยากรในชุมชนเป็นฐานการเรียนรู้ นอกจากนี้การขับเคลื่อนกรอบแนวคิดนี้ ยังต้องพึ่งพาความมุ่งมั่นขององค์กรทั้งในระดับผู้บริหารและครู ความสอดคล้องระหว่างอัตลักษณ์โรงเรียน ระบบการบริหารจัดการ และความยึดมั่นร่วมกันของบุคลากรเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จ หากโรงเรียนขาดความมุ่งมั่นร่วมกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายที่ไม่ต่อเนื่อง วงจรกลไกการขับเคลื่อนอัตลักษณ์ โรงเรียนผู้นำอาจไม่สามารถพัฒนาไปถึงระดับการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำร่วมได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นการสร้าง ความเข้าใจร่วมกันและการสนับสนุนอย่างเป็นระบบจากผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่ต้องพัฒนาไปพร้อมกับการใช้ กรอบแนวคิดนี้ในสถานศึกษา

จากการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบและการสังเคราะห์เชิงทฤษฎี ผู้เขียนเห็นว่า จุดเด่น ของกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการระบบ-วัฒนธรรม-ความแท้จริง (Systemic-Cultural-Authentic Framework) คือ การมองภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเติบโตเชิงตัวตนมากกว่าเป็นตำแหน่งผู้นำ และเน้นการสร้าง สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโตภายในของนักเรียน ซึ่งเป็นมิติที่การศึกษาไทยยังขาดอยู่ ผู้เขียนคาดว่ากรอบ แนวคิดและวงจรกลไกการขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำดังกล่าวสามารถต่อยอดให้เป็นคู่มือหรือแนวปฏิบัติ สำหรับโรงเรียนในการออกแบบกิจกรรมภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงกับห้องเรียนจริง เช่น การใช้โครงงานเป็นฐาน การให้นักเรียนวางแผนและประเมินตนเอง หรือการใช้กระบวนการสะท้อนคิดรายสัปดาห์ เพื่อให้สิ่งเหล่านี้ ถูกนำไปใช้ในการประโยชน์เชิงปฏิบัติในการออกแบบนโยบายและกิจกรรมพัฒนานักเรียนให้สอดคล้อง กับการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา

บทสรุป

การศึกษาครั้งนี้เสนอกรอบแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อนอัตลักษณ์โรงเรียนผู้นำ โดยเริ่มจาก การวิเคราะห์ช่องว่างสำคัญที่พบในบริบทสถานศึกษาไทย ได้แก่ ความไม่สอดคล้องเชิงระบบ วัฒนธรรม โรงเรียนแบบลำดับชั้น การขาดการเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และการมองภาวะผู้นำเป็นเพียง ตำแหน่งมากกว่าคุณลักษณะภายใน ช่องว่างเหล่านี้ส่งผลให้ภาวะผู้นำของนักเรียนยังไม่พัฒนาอย่างลึกซึ้งและ ยั่งยืน จากข้อมูลพื้นฐานดังกล่าว บทความได้สังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการเพื่อขับเคลื่อนอัตลักษณ์ โรงเรียนผู้นำ เพื่อใช้เป็นฐานในการออกแบบกลไกพัฒนาภาวะผู้นำที่เชื่อมโยงระบบสนับสนุนของโรงเรียน วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และการพัฒนาตัวตนของนักเรียนเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม พร้อมอธิบายวงจร กลไกการขับเคลื่อน ที่ทำให้การพัฒนาอัตลักษณ์ผู้นำเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากระดับบุคคลสู่ระดับโรงเรียน หรือชุมชน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า เมื่อโรงเรียนมีระบบที่ชัดเจน วัฒนธรรมที่เปิดโอกาสให้นักเรียนแสดง

บทบาท และการจัดการเรียนรู้ที่ใช้ประสบการณ์จริงเป็นฐาน ภาวะผู้นำของนักเรียนจะเติบโตอย่างมีความหมาย และเชื่อมโยงกับอัตลักษณ์ของโรงเรียนได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและระบบ เพื่อให้กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการมีศักยภาพในการนำไปใช้จริง ควรขยายผลในระดับนโยบายสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด โดยสนับสนุนโครงสร้างที่เอื้อต่อการพัฒนา ภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ เช่น นโยบายส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนักเรียนในกระบวนการบริหารโรงเรียน ระบบสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการกำหนดมาตรฐานการประเมินที่สะท้อนคุณลักษณะ ภาวะผู้นำในมิติที่ลึกซึ้งมากกว่าผลงานเชิงกิจกรรม

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา สถานศึกษาควรพิจารณาประยุกต์กรอบแนวคิด เชิงบูรณาการระบบ-วัฒนธรรม-ความแท้จริง เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของตนเอง โดยเน้นการสร้างระบบ ติดตามผล การเสริมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง และการจัดการเรียนรู้ที่ช่วยให้นักเรียนได้พัฒนา ตัวตนของผู้นำผ่านประสบการณ์จริง ทั้งนี้โรงเรียนควรพัฒนาโครงสร้างสนับสนุนในลักษณะของชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อเสริมความเข้มแข็งของครูในการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้อง กับอัตลักษณ์ผู้นำของโรงเรียน

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต การศึกษาครั้งต่อไปอาจเน้นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ เพื่อตรวจสอบประสิทธิผลของกรอบแนวคิดในบริบทโรงเรียนต่างประเภท เช่น โรงเรียนชนบท โรงเรียน ขนาดเล็ก หรือโรงเรียนที่มีความหลากหลายทางสังคม รวมทั้งการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำตามบริบท วัฒนธรรมไทยอย่างเป็นระบบ และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างอัตลักษณ์โรงเรียนกับวัฒนธรรมของครู ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความยั่งยืนของภาวะผู้นำในนักเรียน

เอกสารอ้างอิง

กิตติพงษ์ วัฒนศิริ. (2560). *การศึกษาและออกแบบอัตลักษณ์องค์กร : โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ”*

มหาวิทยาลัยบูรพา [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา].

<https://buuir.buu.ac.th/xmlui/handle/1234567890/8525>

ชาญณรงค์ พรุ่งโรจน์. (2557). *อัตลักษณ์ผู้เรียน เอกลักษณ์สถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรอง

มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).

พัชรา วาณิชชิติน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติที่ดี*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2555). *พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน*. กรุงเทพฯ:

ราชบัณฑิตยสถาน.

ลลิตา วงศ์มลิ, และ พงศ์นันท์ แซ่จู้. (2565). การพัฒนาทักษะการคิดเชิงคำนวณของนักเรียนระดับ

มัธยมศึกษาผ่านการเรียนรู้ด้วยไมโครบิต. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 45(3),

55–70.

สัมมา รณิธย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

- สายันต์ย์ โพธิ์ทอง. (2563). อัตลักษณ์โรงเรียน: จากนโยบายสู่การปฏิบัติ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 18(2), 1–15.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Cook-Sather, A. (2006). Sound, presence, and power: Student voice in educational research and reform. *Curriculum Inquiry*, 36(4), 359-390.
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Erikson, E. (1968). *Identity, youth and crisis*. New York: W. W. Norton Company.
- Fertman, C. I., & Van Linden, J. A. (1999). *Character education and youth leadership development*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2019). *Joining together: Group theory and group skills* (12th ed.). Pearson.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: A grounded theory. *Journal of College Student Development*, 46(6), 593-611. <https://doi.org/10.1353/csd.2005.0061>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge*. Wiley.
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1024502>
- Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76-90.
- Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 459-470. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.004>
- Ng, D., & Ho, J. (2012). Distributed leadership for ICT reform in Singapore schools. *Peabody Journal of Education*, 87(2), 235-252.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage publications.

- OECD. (2023). *PISA 2022 Results (Volume I): The state of learning and equity in education*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-i_53f23881-en.html
- Puusa, A. (2006). Conducting research on organizational identity. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 24–28.
- Raelin, J. A. (2016). *Creating leaderful organizations*. Berrett-Koehler.
- Thomas, J. W. (2000). *A review of research on project-based learning*. Autodesk Foundation.
- Tucay, R. B., Jr., Quimosing, A. B., & Wayet, J. D. (2023). Lived experiences of student leaders. *International Journal of English Literature and Social Sciences*, 8(3). 472-477. <https://doi.org/10.22161/ijels>
- UNESCO. (2025, September 8). *Fostering a culture of lifelong learning in the digital era*. <https://www.unesco.org/en/articles/fostering-culture-lifelong-learning-digital-era>
- Whetten, D. A., & Mackey, M. J. (2012). School identity and organizational behavior. *Journal of Educational Administration*, 50(2), 123–140.
- Wiggins, G. (1998). *Educative assessment: Designing assessments to inform and improve student performance*. Jossey-Bass.
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report*. WEF. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/>