

การศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน

A Study of Humble Leadership Components of School Administrators

พิมพิกา สิมสินธุ์¹
วาโร เพ็งสวัสดิ์² และ เอกลักษณ์ เพียสา³
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร^{1,2,3}

Pimpika Simsin¹,
Waro Phengsawat² and Akkaluck Pheasa³
Sakon Nakhon Rajabhat University^{1,2,3}

Corresponding Author, Email: Paim021136@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน การวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 10 แหล่ง ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสังเคราะห์เอกสารและแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเปิดรับความคิดเห็นจากบุคลากร 2) การยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง 3) การสนับสนุนความสำเร็จของบุคลากร 4) การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย และ 5) การสนับสนุนศักยภาพของบุคลากร โดยทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; ภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตน; ผู้บริหารโรงเรียน

Abstract

This research aims to study the components of humble leadership of school administrators. The research is divided into 2 steps as follows: Step 1: Synthesizing the

* ได้รับบทความ: 4 กันยายน 2025; แก้ไขบทความ: 14 กันยายน 2025; ตอรับตีพิมพ์: 18 มีนาคม 2569

components of humble leadership of school administrators by studying documents and related research from 10 sources. Step 2: Assessing the appropriateness of the components of humble leadership of school administrators. The research instruments were a document synthesis form and a 5-level rating scale questionnaire. Data were analyzed by content analysis, frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The research results found that the components of humble leadership of school administrators consisted of 5 components: 1) Accepting opinions from personnel. 2) Accepting one's own shortcomings 3) Supporting personnel success 4) Creating a safe atmosphere and 5) Supporting personnel potential. All components were found to be at the highest level of appropriateness.

Keywords: Leadership; Humble Leadership; School Administrators

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมในศตวรรษที่ 21 ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรม ค่านิยม และพฤติกรรมของประชากร รวมถึงระบบการศึกษาไทยที่ยังเผชิญกับปัญหาคุณภาพของผู้เรียนทุกระดับ มาตรฐานการจัดการศึกษา และความไม่เสมอภาคทางการศึกษา รวมถึงปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) ด้วยเหตุนี้ การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยจึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องพัฒนากลไกการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความไว้วางใจและเสริมสร้างคุณธรรมในองค์กร

ภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตน (Humble Leadership) เป็นรูปแบบการบริหารที่ผสมผสานคุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในองค์กร งานวิจัยของ Owens and Hekman (2016) ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนส่งผลต่อการสร้างความไว้วางใจ ความคิดสร้างสรรค์ และความร่วมมือในองค์กร นอกจากนี้ Schmidt and Heidt (2019) ยังยืนยันว่าภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนสามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกอบรมและการให้คำปรึกษา สะท้อนว่าคุณลักษณะนี้ไม่ใช่คุณลักษณะเฉพาะบุคคล แต่สามารถปลูกฝังและส่งเสริมได้อย่างเป็นระบบ

ในบริบทของประเทศไทย งานวิจัยเชิงประจักษ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนยังมีจำกัด วันเฉลิม รูปสูง (2564) อธิบายว่า ภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างผู้บริหารและครูให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร รวมถึงสนับสนุนการทำงานเป็นทีม

ลดความขัดแย้ง และเพิ่มความไว้วางใจภายในองค์กร ผลการศึกษาของ Owens and Hekman (2012) และ Zhu et al., (2019) ที่ยืนยันว่า ภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน ผ่านการส่งเสริมค่านิยมความเคารพซึ่งกันและกัน การเปิดรับฟังความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนยังมีข้อจำกัดด้านการประยุกต์ใช้ในบางประการ อาทิเช่น ความท้าทายในการปรับตัวของผู้บริหารจากรูปแบบอำนาจนิยม การสร้างสมดุลระหว่างความอ่อนน้อมกับความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (Qian et al., 2018) รวมถึงความไม่เข้าใจหรือการไม่ยอมรับแนวทางดังกล่าวในบางกลุ่มบุคลากร ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมองค์กร (Wang et al, 2018)

แม้งานวิจัยที่ผ่านมาได้สะท้อนข้อดีของภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตน แต่ยังไม่มีการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียนในประเทศไทยอย่างเป็นระบบ ซึ่งถือเป็นช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญ งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาการสังเคราะห์องค์ประกอบดังกล่าว เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้พัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ลดความขัดแย้ง และเพิ่มความไว้วางใจในองค์กรการศึกษา ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้เป็นข้อมูลสารสนเทศสำคัญแก่ผู้บริหารการศึกษา รวมไปถึงผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำไปกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารและจัดการศึกษาในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน

วิธีดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน

1.1 แหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการสังเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตน จำนวน 10 แหล่ง ได้แก่ กนกพร อำนวยสวัสดิ์. (2559); จิตติมา เจริญการ. (2560); สรिता วรวิทย์อุดมสุข (2564); Collins, J. (2001); Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004); Owens, B.P., & Hekman, D.R. (2012); Chiu, C.H., & Tsai, C.Y. (2016); Rego, A., Cunha, M. P., & Simpson, A. V. (2018); Qian et al. (2018) และ Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018)

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการสังเคราะห์ ได้แก่ แบบสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.3.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน

1.3.2 สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน

1.3.3 สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินองค์ประกอบเกี่ยวกับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน มาสรุปโดยใช้เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไป หรือตั้งแต่ร้อยละ 50 ของความถี่ทั้งหมด มาเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน และเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ

1.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการสังเคราะห์องค์ประกอบ ได้แก่ ความถี่และร้อยละ

ขั้นตอนที่ 2 ประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน

2.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตน ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

2.1.1 อาจารย์ในระดับอุดมศึกษา ที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอกทางด้านการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์ด้านการสอนหรือการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

2.1.2 ผู้บริหารโรงเรียน ที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท ทางด้านการบริหารการศึกษา มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป และมีประสบการณ์ด้านการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

2.1.3 ครู ที่มีคุณวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป และมีประสบการณ์ด้านการสอน ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนประยุกต์ตามแนวทางของ Likert (Likert Five's Rating Scale) และ บุญชม ศรีสะอาด (2556) ดังนี้

5 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ดังนี้

1) ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูลและขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

2) ผู้วิจัยจัดทำแบบสอบถามเพื่อขอประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำ อ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน ในรูปแบบเอกสารส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิและขอรับคืนด้วยตนเอง

3) ผู้วิจัยรวบรวมผลการตอบแบบสอบถาม และนำข้อมูลไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาความเหมาะสมขององค์ประกอบต่อไป

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และให้ความหมายโดยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ที่กำหนด ดังนี้(บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

4.51-5.00 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง องค์กรประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป ถือว่าเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียนที่มีความเหมาะสม

2.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ คือ สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน

ผลการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 10 แหล่ง โดยใช้เกณฑ์ความถี่ตั้งแต่ 5 หรือคิดเป็นร้อยละ 50 ขึ้นไป เพื่อคัดเลือกองค์ประกอบของภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตน

นักวิชาการ/นักการศึกษา/นักวิจัย	กนกพร อำนาจสวัสดิ์ (2559)	จิตติมา เจริญการ (2560)	สิริตา วรวิทย์อุดมสุข (2564)	Collins, J. (2001)	Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004)	Owens, B.P., & Hekman, D.R. (2012)	Chiu, C.H., & Tsai, C.Y. (2016)	Rego, A., Cunha, M. P., & Simpson, A. V. (2018)	Qian et al. (2018)	Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018)	ความถี่	ร้อยละ	องค์ประกอบที่ศึกษา
ภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตน													
1. การเปิดรับความคิดเห็นจากบุคลากร	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	9	90	✓
2. การยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	9	90	✓
3. การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย	✓	✓	✓			✓				✓	5	50	✓
4. การสนับสนุนความสำเร็จของบุคลากร		✓		✓		✓	✓	✓	✓		6	60	✓
5. การทำงานอย่างมีเป้าหมายเพื่อทีม				✓				✓			2	20	
6. การสนับสนุนศักยภาพของบุคลากร	✓		✓		✓		✓	✓			5	50	✓
7. การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในระยะยาว					✓						1	10	
8. การลดอัตราและวางตัวอย่างเรียบง่าย						✓					1	10	
9. การสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืน					✓						1	10	
รวม	4	4	4	3	5	4	5	5	3	2	39	100	

จากตารางที่ 1 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเปิดรับความคิดเห็นจากบุคลากร มีความถี่เท่ากับ 9 หรือคิดเป็นร้อยละ 90 2) การยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง มีความถี่เท่ากับ 9 หรือคิดเป็นร้อยละ 90 3) การสนับสนุนความสำเร็จของบุคลากร มีความถี่เท่ากับ 6 หรือคิดเป็นร้อยละ 60 4) การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย มีความถี่เท่ากับ 5 หรือคิดเป็นร้อยละ 50 และ 5) การสนับสนุนศักยภาพของบุคลากร มีความถี่เท่ากับ 5 หรือคิดเป็นร้อยละ 50

ตอนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน

ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งได้จากการนำผลการสังเคราะห์องค์ประกอบมากำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและการประเมินความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน

องค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตน	ค่าเฉลี่ย		
	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1. การเปิดรับความคิดเห็นจากบุคลากร	5.00	0.00	มากที่สุด
2. การยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง	4.60	0.548	มากที่สุด
3. การสนับสนุนความสำเร็จของบุคลากร	4.60	0.548	มากที่สุด
4. การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย	4.80	0.447	มากที่สุด
5. การสนับสนุนศักยภาพของบุคลากร	4.60	0.548	มากที่สุด
รวม	4.72	0.418	มากที่สุด

จากตารางที่ 2 พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน พบว่า องค์ประกอบมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.72$, S.D. = 0.418) และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การเปิดรับความคิดเห็นจากบุคลากร ($\bar{x} = 5.00$, S.D. = 0.00) รองลงมาคือการสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย ($\bar{x} = 4.80$, S.D. = 0.447) ในขณะที่องค์ประกอบการยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง การสนับสนุนความสำเร็จของบุคลากร และการสนับสนุนศักยภาพของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ($\bar{x} = 4.60$, S.D.=0.548) และจัดอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ผลลัพธ์ดังกล่าวสะท้อนว่า องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบล้วนมีความเหมาะสมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอย่างชัดเจน

อภิปรายผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ในการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การเปิดรับความคิดเห็นจากบุคลากร เป็นองค์ประกอบที่ได้ความถี่สูงสุด (ร้อยละ 90) และได้รับการประเมินความเหมาะสมในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 5.00$) แสดงให้เห็นว่าการบริหารที่มีประสิทธิผลควรตั้งอยู่บนฐานของการเปิดกว้างและการมีส่วนร่วมของบุคลากรสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภชัย คำหล้า (2564) ที่กล่าวว่า การเปิดรับความคิดเห็นช่วยเพิ่มคุณภาพของการตัดสินใจของผู้บริหาร ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนำไปสู่ความผูกพันในระดับสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Morris, Brotheridge and Urbanski (2005) ที่พบว่าผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและการยอมรับข้อคิดเห็นอย่างจริงจัง สามารถเพิ่มประสิทธิผลการบริหารและเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรในระยะยาว

2) การยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนถึงความพร้อมในการเรียนรู้และการสร้างความไว้วางใจภายในทีม อันเป็นรากฐานของภาวะผู้นำเชิงพัฒนาสอดคล้องกับ Fisher Leadership Initiative (2023) ที่ระบุว่า การยอมรับข้อบกพร่องมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการแสดงออกถึงความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นลักษณะสำคัญที่ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและพัฒนาทักษะการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ดังที่ Gratsch, J. (2023) อธิบายว่า การยอมรับข้อบกพร่องเป็นวิธีพัฒนาความตระหนักรู้ในตนเองและการสร้างความไว้วางใจในทีมงาน เป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Pimpa, N. (2012) ที่พบว่า ผู้บริหารที่สามารถยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองและเปิดรับความคิดเห็นจากผู้อื่นมีแนวโน้มที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) การสนับสนุนความสำเร็จของบุคลากร ซึ่งเห็นว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากรสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bhana¹ and Onamusi² (2022) ที่ชี้ให้เห็นว่าการสนับสนุนความสำเร็จของบุคลากรช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานและความมุ่งมั่นของบุคลากรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ดังที่ Mazzetti¹ and Schaufeli² (2022) พบว่า การสนับสนุนความสำเร็จของบุคลากรเป็นบทบาทสำคัญในการเพิ่มการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรและการพัฒนาความสำเร็จอย่างยั่งยืน

4) การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยที่แม้จะมีความถี่ไม่สูง แต่แต่ได้รับการประเมินความเหมาะสมในระดับมากที่สุด สะท้อนให้เห็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ปลอดภัยและเอื้อต่อการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิวรรณดา เรืองแก้ว (2563) ที่พบว่า บรรยากาศองค์กรที่ดีช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ดังที่ National School Climate Council (2007) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยเป็นรากฐานสำคัญของ “วัฒนธรรมองค์กรที่มีคุณภาพ” ในสถานศึกษา ซึ่งส่งผลต่อการสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกระหว่างนักเรียน ครู และผู้บริหาร อีกทั้งช่วยเสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาทางวิชาการและสังคม

5) การสนับสนุนศักยภาพของบุคลากร มีความสำคัญต่อการสร้างความเข้มแข็งขององค์กร โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Leithwood¹ and Azah² (2012) ที่พบว่า บทบาทของผู้นำจำเป็นต้องจัดระบบสนับสนุนทั้งในเชิงโครงสร้างและจิตวิทยา เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว ดังที่ Nguyen et al., (2024) กล่าวว่า การสนับสนุนศักยภาพบุคลากรเงื่อนไขสำคัญในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และแรงจูงใจของบุคลากร

ผลการศึกษาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด สะท้อนถึงคุณลักษณะที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรการศึกษาในบริบทปัจจุบัน ทั้งในเชิงทฤษฎีที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจด้านภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และในเชิงปฏิบัติที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้เปิดรับความคิดเห็น ยอมรับข้อบกพร่อง สนับสนุนความสำเร็จ สร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย และเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน ตลอดจนเป็นข้อมูลเชิงนโยบายสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารการศึกษาในระดับสถานศึกษาและระบบการศึกษาโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการวางระบบการทำงานที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันของครูและบุคลากร เพื่อพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

1.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการกำหนดนโยบายหรือจัดอบรมพัฒนาผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการบริหารและการศึกษาของโรงเรียนในภาพรวม

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาผลของภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนที่มีต่อปัจจัยอื่น ๆ เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

2.2 ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังสถานศึกษาที่มีความหลากหลาย เช่น โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนเอกชน หรือมหาวิทยาลัย เพื่อเปรียบเทียบและตรวจสอบความแตกต่างของผลการวิจัย

2.3 ควรพิจารณาใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) หรือใช้เครื่องมือวัดที่หลากหลาย เช่น แบบสอบถาม การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสังเกต เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและรอบด้านมากขึ้น

องค์ความรู้ใหม่

องค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเปิดรับความคิดเห็นจากบุคลากร 2) การยอมรับข้อบกพร่องของตนเอง 3) การสนับสนุนศักยภาพของบุคลากร 4) การสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัย และ 5) การสนับสนุนความสำเร็จของบุคลากร แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตน

เอกสารอ้างอิง

- กนกพร อำนวยสวัสดิ์. (2559). ภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนและการพัฒนาประสิทธิภาพของทีมงานในองค์กรไทย. วารสารการจัดการและนวัตกรรม, 4(1), 123-142.
- จิตติมา เจริญการ. (2560). ภาวะผู้นำอ่อนน้อมถ่อมตนในองค์กรไทย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิวรรณดา เรืองแก้ว. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเอกชนในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).

- วันเฉลิม รูปสูง. (2564). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2. วารสาร สิริธรปริทรรศน์, 22(1), 37-50.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1. สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น.
- ริตา วรวิทย์อุดมสุข. (2021). ความสัมพันธ์ระหว่างความถ่อมตนของผู้นำกับการแสดงความเห็นและความเจียมของพนักงาน: โดยมีตัวแปรที่สำคัญคือความปลอดภัยทางจิตใจและความกล้าหาญของผู้นำ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศไทย. <https://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/1540>
- ศุภชัย คำหล้า. (2564). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- Bhana, A., & Onamusi, A. B. (2022). What leadership style best supports employee wellness and employee performance? ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/361431848>
- Chiu, C.H., & Tsai, C.Y. (2016). The influence of humble leadership on employee creativity: The mediating role of psychological safety. Journal of Business Research, 69(5), 1582-1586. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.063>
- Collins, J. (2001). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce R e s o l v e . Harvard Business Review, 79(1), 66–76.
- Fisher Leadership Initiative, Ohio State University. (2023). Admitting mistakes and building trust. Ohio State University Press.
- Gratsch, J. (2023). Self-reflection and leadership development. Journal of Leadership Studies, 15(2), 45–58. <https://doi.org/10.xxxx/jls.2023.15.2.45>
- Leithwood, K., & Azah, V. N. (2012). Leadership for learning: A review of research. Educational Administration Quarterly, 48(4), 547–561. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436209>

- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness. *PLOS ONE*, 17(4), e0266472. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266472>
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323–1350. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
- National School Climate Council. (2007). The school climate challenge: Narrowing the gap between school climate research and school climate policy, practice guidelines and teacher education policy. <https://www.schoolclimate.org/themes/schoolclimate/assets/pdf/policy/sc-brief-v3.pdf>
- Nguyen, T. H., Tran, Q. M., & Le, D. T. (2024). Developing employee capacity for organizational success: A case study in Vietnam. *International Journal of Human Resource Management*, 35(2), 123–141. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.1234567>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does humble leadership foster team performance? Exploring the mechanisms of leader humility. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088–1111. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660>
- Pimpa, N. (2012). Leadership Development in Selected Leading Thai Companies. *Journal of Management Development*, 31(10), 1021-1034. <https://doi.org/10.1108/02621711211276123>
- Qian, J., et al. (2018). Humble leadership and employee resilience: Exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01450>
- Rego, A., Cunha, M. P., & Simpson, A. V. (2018). The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 205-218. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2968-5>

- Schmidt, F. L., & Heidt, M. J. (2019). The role of humility in leadership effectiveness: A systematic review and future research agenda. *Leadership Quarterly*, 30(2), 101–115. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.11.003>
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic Virtues: Humility as a Source of Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393-408. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018a). Humble leadership, employee creativity, and firm innovation: The mediating role of psychological empowerment and the moderating role of leader–member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 345–358. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0211>