

# แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกเพื่อการพัฒนาครู และคุณภาพการศึกษาในยุคสมัยใหม่

## Positive Psychological Leadership Concepts for Teacher Development and Educational Quality in the Modern Era

ทิดาพร สันตวัน<sup>1</sup> และ สารโชน เป่าวงศากุล<sup>2</sup>

Thidaporn Santhawan<sup>1</sup> and Saroch Pauwongsakul<sup>2</sup>

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

Faculty of Education, Kanchanaburi Rajabhat University, Thailand

E-mail: <sup>1</sup>pimthidapom.0410@gmail.com; <sup>2</sup>sengcomm@kru.ac.th

Received November 12, 2025; Revised December 23, 2025; Accepted December 30, 2025

### บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Leadership: PPL) และเสนอแนวทางประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาครูและยกระดับคุณภาพการศึกษาในยุคสมัยใหม่ การศึกษาอาศัยการทบทวนแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกของ Martin Seligman และแนวคิดพฤติกรรมองค์กรเชิงบวกของ Fred Luthans รวมถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของ Bernard Bass และทฤษฎีการกำหนดตนเองของ Edward Deci และ Richard Ryan ผลการสังเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกมุ่งพัฒนาศักยภาพและทุนทางจิตวิทยาภายในของครู องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความเมตตา การเห็นคุณค่าผู้อื่น การเสริมแรงเชิงบวก และความยืดหยุ่นทางจิต องค์ประกอบดังกล่าวช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก ทำให้ครูมีความผูกพันและความพึงพอใจในการทำงาน แนวคิดนี้ยังช่วยให้ครูสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างบรรยากาศองค์กรเชิงบวกส่งผลต่อความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องซึ่งนำไปสู่การยกระดับคุณภาพผู้เรียนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและความหมายในยุคสมัยใหม่

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ, จิตวิทยาเชิงบวก, การพัฒนาครู, คุณภาพการศึกษา, ยุคสมัยใหม่

## Abstract

This academic article aims to examine and synthesize the concept of Positive Psychological Leadership (PPL) and propose practical applications for teacher development and educational quality enhancement in the modern era. The study is based on a comprehensive review of related theories, including Positive Psychology by Martin Seligman, Positive Organizational Behavior by Fred Luthans, Transformational Leadership by Bernard Bass, and Self-Determination Theory by Edward Deci and Richard Ryan. The findings indicate that PPL focuses on strengthening teachers' internal capacities and psychological resources. Key components include compassion, recognition and appreciation, positive reinforcement, and psychological resilience. These elements enhance both intrinsic and extrinsic motivation, leading to greater work engagement and job satisfaction. Teachers under positive psychological leadership demonstrate stronger adaptability to the uncertainties of 21st-century education. The approach also promotes a supportive organizational climate characterized by trust, collaboration, and continuous professional learning. As a result, schools are better positioned to foster instructional innovation and sustainable development. Importantly, PPL balances academic performance with teachers' well-being and sense of professional meaning. In conclusion, Positive Psychological Leadership serves as a strategic mechanism for sustainable educational improvement in the modern educational context.

**Keywords:** Leadership, Positive Psychological, Teacher Development, Educational Quality, Modern Era

## บทนำ

ในบริบทของการพัฒนาประเทศ คุณภาพการศึกษาเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความสามารถในการแข่งขันของชาติ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพไม่ได้ขึ้นอยู่กับหลักสูตรหรือเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่ขึ้นอยู่กับ “ครู” ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และนโยบายสาธารณะ ได้ส่งผลให้ครูต้องเผชิญกับภาระงานที่ซับซ้อน ความคาดหวังที่สูงขึ้น และความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงาน อันก่อให้เกิดความเครียด ความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และภาวะหมดไฟในการทำงาน (burnout) ซึ่งกระทบต่อคุณภาพการจัดการเรียนรู้โดยตรงในระดับนโยบายของประเทศ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทั้งด้านความรู้ คุณธรรม และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุข อีกทั้งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562 ยังเน้นการกระจายอำนาจและส่งเสริมนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทเชิงรุกในการพัฒนา

คุณภาพครูและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการดูแลสุขภาวะของบุคลากรทางการศึกษา แนวคิดด้านสุขภาวะทางจิตได้รับการผลักดันอย่างต่อเนื่องจาก กรมสุขภาพจิต ซึ่งให้ความหมายของสุขภาพจิตว่าเป็นสภาวะที่บุคคลสามารถปรับตัวต่อความเครียด มีศักยภาพในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (กรมสุขภาพจิต, 2563) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการบริหารสถานศึกษายุคใหม่ที่ต้องคำนึงถึง “สุขภาวะครู” ในฐานะปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพผู้เรียนในระดับแนวคิดทางวิชาการ จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) ซึ่งเสนอโดย Martin Seligman (2002) มุ่งเน้นการพัฒนาจุดแข็ง ความหวัง การมองโลกในแง่ดี และความหมายของชีวิตมากกว่าการแก้ไขจุดบกพร่อง ขณะที่แนวคิดพฤติกรรมองค์การเชิงบวกของ Fred Luthans (2002) ซึ่งให้เห็นว่าทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital) ได้แก่ ความหวัง (Hope) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-efficacy) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) และความยืดหยุ่นทางจิต (Resilience) สามารถพัฒนาได้และส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงบวกของ Kim Cameron (2008) เสนอว่าผู้นำที่สร้างวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจ ความเมตตา และการเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน จะช่วยยกระดับผลการทำงานขององค์กรให้สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ขณะเดียวกัน ทฤษฎีแรงจูงใจภายใน (Self-Determination Theory: SDT) ของ Richard Ryan และ Edward Deci (2000) อธิบายว่า บุคคลจะเกิดแรงจูงใจภายในเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานด้านความสามารถ (Competence) ความเป็นอิสระ (Autonomy) และความสัมพันธ์ (Relatedness) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อวิชาชีพครูที่ต้องการการยอมรับและคุณค่าในงานเมื่อพิจารณาพร้อมกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bernard Bass และ Bruce Avolio (1994) ที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา จะเห็นได้ว่าผู้นำสถานศึกษาในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องก้าวข้ามบทบาทผู้สั่งการ ไปสู่บทบาท “ผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวก” ที่สามารถเสริมสร้างพลังใจ ความหมายในงาน และสุขภาวะของครูอย่างเป็นระบบ

จากสภาพปัญหาในปัจจุบัน พบว่าครูจำนวนไม่น้อยเผชิญกับภาระงานด้านเอกสาร การประเมิน และแรงกดดันจากนโยบายที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ขาดแรงจูงใจภายในและความผูกพันต่อองค์กร หากผู้บริหารยังคงใช้รูปแบบการบริหารแบบดั้งเดิมที่มุ่งควบคุมมากกว่าส่งเสริม อาจทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานเชิงลบและลดทอนประสิทธิภาพของสถานศึกษา การศึกษาและนำเสนอแนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวก” เพื่อการพัฒนาครูและคุณภาพการศึกษาในยุคสมัยใหม่ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ กล่าวคือ ในเชิงทฤษฎี เป็นการบูรณาการองค์ความรู้ด้านจิตวิทยาเชิงบวก พฤติกรรมองค์การ และทฤษฎีแรงจูงใจ เข้ากับศาสตร์การบริหารการศึกษา ส่วนในเชิงปฏิบัติ เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาวะครู เสริมสร้างแรงจูงใจภายใน และนำไปสู่การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาอย่างยั่งยืนภายใต้กรอบกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ นโยบายด้านสุขภาพจิตของประเทศ และองค์ความรู้ทางจิตวิทยาเชิงบวก ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกจึงเป็นแนวคิดที่มีความจำเป็นและสอดคล้องกับบริบทการบริหาร

สถานศึกษาในปัจจุบัน อันจะนำไปสู่การพัฒนารอบอย่างมีคุณภาพ มีความสุขในการทำงาน และส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนและระบบการศึกษาไทย

## แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวก

### 1. ทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรเชิงบวก (Positive Organizational Behavior: POB)

แนวคิดสำคัญ Positive Organizational Behavior (POB) คือ แนวทางในการศึกษาและพัฒนาพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร โดยมุ่งเน้นที่จุดแข็ง (strengths) และสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวก (positive psychological capacities) ที่สามารถพัฒนาและวัดผลได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีในการทำงานโดยมีองค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีพฤติกรรมองค์กรเชิงบวก ได้แก่

1. ความยืดหยุ่นทางจิต (Resilience) ความสามารถในการฟื้นตัวและเติบโตจากอุปสรรค
2. ความหวัง (Hope) ความสามารถในการตั้งเป้าหมายและวางแผนเพื่อบรรลุเป้าหมาย
3. การมองโลกในแง่ดี (Optimism) การคาดหวังผลลัพธ์เชิงบวกอย่างมีเหตุผล
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-efficacy) ความมั่นใจในความสามารถของคนที่ จะประสบความสำเร็จ

### ความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวก

ผู้นำที่สามารถเสริมสร้างคุณลักษณะเหล่านี้ในตนเองและในบุคลากร จะช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเติบโต ความสุข และประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน

### 2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

แนวคิดสำคัญ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง คือการที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้ผู้ตามมีแรงจูงใจภายใน และส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดยมีองค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. Idealized Influence ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี
2. Inspirational Motivation การปลุกเร้าแรงบันดาลใจ
3. Intellectual Stimulation กระตุ้นการคิดเชิงวิพากษ์
4. Individualized Consideration การใส่ใจในแต่ละบุคคล

### ความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวก

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกเน้นการสร้างแรงบันดาลใจจากภายใน เหมือนกับ Transformational Leadership โดยใช้ “จิตวิทยาเชิงบวก” เป็นเครื่องมือในการสร้างความหมายและความหวังในงาน

### 3. ทฤษฎีแรงจูงใจจากภายใน (Self-Determination Theory: SDT)

แนวคิดสำคัญ Self-Determination Theory (SDT) อธิบายว่า มนุษย์มีแรงจูงใจภายในโดยธรรมชาติ ในการพัฒนาและเติบโต โดยการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน 3 ด้าน จะส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจ ความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่

- 1) ความสามารถ (Competence) รู้สึกว่าตนมีความสามารถ
- 2) ความเป็นเจ้าของตนเอง (Autonomy) มีอิสระในการเลือกและตัดสินใจ
- 3) ความสัมพันธ์ (Relatedness) รู้สึกมีความผูกพันกับผู้อื่น

### ความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวก

ผู้นำที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกว่ามีคุณค่า มีอิสระในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น จะช่วยสร้างแรงจูงใจภายใน และนำไปสู่การทำงานอย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถสร้างแรงจูงใจภายในแก่ครู และส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เป็นแนวคิดที่ตอบโจทย์บริบทการจัดการศึกษาสมัยใหม่ โดยเฉพาะในยุคที่บุคลากรในสถานศึกษาต้องเผชิญกับภาระงาน ความเครียด และความเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยี แนวคิดนี้เน้นการเสริมสร้างศักยภาพภายในของครูและบุคลากร ด้วยการนำหลักจิตวิทยาเชิงบวก เช่น ความเมตตา การเห็นคุณค่าผู้อื่น การเสริมแรงเชิงบวก และความยืดหยุ่นทางจิต ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาแรงจูงใจภายใน บรรยากาศการทำงานที่ดี และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่ยั่งยืน

### ความไม่แน่นอนของการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน

ในยุคปัจจุบัน การบริหารสถานศึกษาเผชิญกับความไม่แน่นอนและความซับซ้อนสูง ทั้งจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคม วัฒนธรรม และความคาดหวังของผู้เรียน ผู้ปกครอง และภาคส่วนต่าง ๆ ทำให้ผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษา ความแตกต่างของทรัพยากรในแต่ละโรงเรียน หรือความผันผวนของภาระงานและบุคลากร

ความไม่แน่นอนเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของครู และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรอาจรู้สึกขาดแรงจูงใจ เครียด หรือไม่มั่นคงในอาชีพ การบริหารแบบดั้งเดิมที่เน้นการสั่งการและควบคุมจึงไม่เพียงพอต่อการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในบริบทนี้ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Leadership: PPL) จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสม ผู้บริหารที่ใช้แนวคิดนี้จะมุ่งเน้นการสร้างแรงจูงใจภายในครู การเสริมสร้างจุดแข็ง การเห็นคุณค่า และความเมตตาในการทำงาน ซึ่งช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อความไม่แน่นอนได้ดีขึ้น และยังคงรักษาความสุข ความพึงพอใจ และประสิทธิภาพในการทำงาน องค์ประกอบสำคัญของ PPL เช่น ความเมตตา การเสริมแรงเชิงบวก การเห็นคุณค่า และความยืดหยุ่นทางจิต ช่วยให้ครูสามารถฟื้นตัวจากความเครียดและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกยังสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความหมายและความหวัง ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่า มีอิสระในการทำงาน และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานด้วยเหตุนี้ การนำ PPL มาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาจะช่วยลดผลกระทบของความไม่แน่นอน ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ และทำให้โรงเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกจึงไม่เพียงเป็นผู้จัดการที่ดี แต่ยังเป็นผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจและสนับสนุนให้ครูและนักเรียนเติบโตอย่างเต็มศักยภาพ

## องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวก

เมื่อกล่าวถึงแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychological Leadership) แนวคิดนี้ตั้งอยู่บนหลักการว่า “ผู้คนจะทำงานได้ดีและมีความสุข เมื่อพวกเขาารู้สึกมีคุณค่า ได้รับการยอมรับ และมีความหวังในการเติบโต” ผู้เขียนได้ศึกษาแนวคิดของ Bass & Avolio, (1985), Fred Luthans, (2002), Fredrickson, (2009). สรุปเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกมีดังนี้

1. ความเมตตา (Compassion) ความเมตตา คือความสามารถในการเข้าใจ รับรู้ และแสดงความเห็นอกเห็นใจต่อผู้อื่นอย่างจริงใจ โดยเฉพาะในเวลาที่กำลังเผชิญกับปัญหาหรือความทุกข์ ผู้นำที่มีความเมตตาจะไม่ตัดสิน แต่จะสนับสนุนและช่วยเหลือด้วยใจบริสุทธิ์

2. การเห็นคุณค่าผู้อื่น (Recognition and Appreciation) การเห็นคุณค่าผู้อื่น คือความสามารถในการมองเห็นและชื่นชมผลงาน คุณงามความดี หรือความพยายามของบุคลากรโดยไม่มองข้ามสิ่งเล็กน้อย ผู้นำที่เห็นคุณค่าผู้อื่นจะช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจ ทำให้บุคลากรรู้สึกมีความหมายและอยากพัฒนาตนเอง

3. การเสริมแรงเชิงบวก (Positive Reinforcement) การเสริมแรงเชิงบวก คือการให้รางวัล คำชม หรือการยอมรับในพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมเชิงบวกซ้ำอีก การเสริมแรงเชิงบวกสามารถมาในรูปแบบคำพูด การให้โอกาส หรือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประยุกต์สู่จิตวิทยาเชิงบวก สภาพแวดล้อมที่มีการเสริมแรงเชิงบวกอย่างต่อเนื่องจะช่วยเพิ่ม "วงจรอารมณ์บวก" ซึ่งทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และยืดหยุ่น

4. ความยืดหยุ่นทางจิต (Psychological Resilience) ความยืดหยุ่นทางจิต คือความสามารถในการฟื้นตัวจากความเครียด ความล้มเหลว หรือวิกฤตการณ์ และเรียนรู้จากประสบการณ์นั้นเพื่อเติบโต ผู้นำที่มีความยืดหยุ่นทางจิตสามารถเป็นต้นแบบในการปรับตัว และช่วยเสริมสร้างกำลังใจให้กับทีม

## ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกกับคุณภาพการศึกษา

คุณภาพการศึกษาในยุคสมัยใหม่เป็นแนวคิดเชิงระบบ (Systemic Quality) ที่ครอบคลุมทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ระยะยาว (Outcome) โดยมีได้จำกัดเพียงคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หากแต่รวมถึงสมรรถนะหลักของผู้เรียน (Core Competencies) ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 คุณลักษณะด้านคุณธรรมจริยธรรม และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกมีบทบาทเชิงกลไก (Mechanism) ที่เชื่อมโยง “คุณภาพชีวิตการทำงานของคุณครู” เข้ากับ “คุณภาพผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน” ผ่านกระบวนการทางจิตวิทยาองค์กร ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงบวก (Positive School Climate) ผู้นำที่ยืดหยุ่นเชิงจิตวิทยาเชิงบวก จะให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ (Trust) ความเคารพซึ่งกันและกัน และความปลอดภัยทางจิตใจ (Psychological Safety) ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกัน แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎี PERMA ของ Martin Seligman ที่ประกอบด้วย Positive Emotion, Engagement,

Relationships, Meaning และ Accomplishment หากนำมาประยุกต์ในโรงเรียน จะทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ครูรู้สึกมีคุณค่า มีความหมายในงาน และพร้อมพัฒนาการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เมื่อวัฒนธรรมองค์กรเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครูจะกล้าทดลองนวัตกรรมการสอน กล้ายอมรับข้อผิดพลาด และร่วมกันพัฒนาคุณภาพอย่างเป็นระบบ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพผู้เรียน

2. การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกมิได้ควบคุมครูด้วยคำสั่ง หากแต่เสริมพลัง (Empowerment) ให้ครูออกแบบการเรียนรู้ที่ตอบสนองของความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำที่เชื่อมั่นในศักยภาพของครูจะกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการออกแบบการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) การเสริมสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-efficacy) ของครู ซึ่งมีรากฐานจากแนวคิดของ Albert Bandura จะช่วยให้ครูกล้าพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ท้าทายและมีคุณภาพสูงขึ้น เมื่อครูมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ย่อมสะท้อนออกมาในรูปแบบการตัดสินใจกรรมที่ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน ซึ่งเป็นหัวใจของคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัล

3. การสนับสนุนนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ในยุคสมัยใหม่ เทคโนโลยีมิใช่เพียงเครื่องมือ แต่เป็นโครงสร้างพื้นฐานของการเรียนรู้ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกจะช่วยลดความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Fear of Change) และสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อการใช้เทคโนโลยีผู้นำที่ใช้การสื่อสารเชิงบวกและการยอมรับความพยายาม จะช่วยให้ครูกล้าทดลองใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล ระบบ LMS หรือการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน โดยไม่รู้สึกถึงความผิดพลาดคือความล้มเหลว แต่เป็นโอกาสแห่งการเรียนรู้ การสนับสนุนดังกล่าวทำให้โรงเรียนมี “วัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม” (Innovation Culture) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของคุณภาพการศึกษาในศตวรรษที่ 21

4. การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนแบบองค์รวม ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกเน้นความเข้าใจในศักยภาพและความแตกต่างของมนุษย์ ผู้นำจึงต้องพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ครอบคลุมทั้งด้านวิชาการ อารมณ์ สังคม และพฤติกรรมเมื่อครูได้รับการสนับสนุนด้านจิตใจจากผู้บริหาร ครูจะสามารถถ่ายทอดการดูแลเชิงบวกไปยังผู้เรียน เกิดความสัมพันธ์ครูและนักเรียนที่มีคุณภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนรู้สึกปลอดภัย กล้าแสดงความคิดเห็น และมีแรงจูงใจภายในในการเรียนรู้

5. กลไกความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Mechanism) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวก ความผูกพันและความสุขในการทำงานของครู คุณภาพกระบวนการจัดการเรียนรู้ ผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้เรียน คุณภาพการศึกษาโดยรวม สะท้อนให้เห็นว่าคุณภาพการศึกษาไม่ได้เกิดจากนโยบายเพียงอย่างเดียว หากแต่เกิดจาก “พลังทางจิตวิทยา” ภายในองค์กร

## แนวทางประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา

เพื่อให้แนวคิดดังกล่าวเกิดผลเชิงรูปธรรม ผู้บริหารควรดำเนินการอย่างเป็นระบบใน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับตนเอง ระดับบุคลากร ระดับโครงสร้างองค์กร และระดับการประเมินผล

1. **ระดับตนเอง (Self-Leadership Development)** ผู้บริหารควรพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การสะท้อนคิด (Reflective Practice) และการสื่อสารเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง การเป็น “แบบอย่างเชิงบวก” มีพลังมากกว่าการสั่งการ

2. **ระดับบุคลากร (Teacher Empowerment)**

2.1 จัดระบบการชื่นชมและยกย่องความสำเร็จทั้งรายบุคคลและรายทีม

2.2 ใช้การโค้ช (Coaching) และพี่เลี้ยง (Mentoring) แทนการควบคุมตรวจสอบ

2.3 ส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างมีโครงสร้าง

แนวคิดนี้สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงบวกของ Kim Cameron ที่เน้นการยกระดับพลังบวกในองค์กร

3. **ระดับโครงสร้างองค์กร (Structural Support)**

3.1 ออกแบบระบบการประเมินที่สะท้อนพัฒนาการ ไม่ใช่เน้นเพียงผลลัพธ์

3.2 จัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมการเรียนรู้

3.3 ลดภาระงานที่ไม่จำเป็นเพื่อเพิ่มเวลาพัฒนาวิชาชีพ

4. **ระดับการประเมินและตัวชี้วัด (Evaluation and Indicators)**

การประเมินคุณภาพการบริหารควรครอบคลุมดัชนีด้าน

4.1 ความผูกพันของครู (Teacher Engagement)

4.2 ความพึงพอใจในการทำงาน

4.3 บรรยากาศองค์กร

4.4 ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ควบคู่กับการสะท้อนคิดเชิงคุณภาพ จะทำให้การพัฒนาเป็นวงจรต่อเนื่อง (Continuous Improvement Cycle)

**องค์ความรู้จากการศึกษา**



ภาพที่ 1 แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกเพื่อการพัฒนาครูและคุณภาพการศึกษาในยุคสมัยใหม่

## แนวทางประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกเพื่อการพัฒนาครูและคุณภาพการศึกษาในยุคสมัยใหม่

เพื่อให้แนวคิดดังกล่าวเกิดผลเชิงรูปธรรม ผู้บริหารควรดำเนินการอย่างเป็นระบบใน 4 ระดับ ได้แก่ ระดับตนเอง ระดับบุคลากร ระดับโครงสร้างองค์กร และระดับการประเมินผล

**1. ระดับตนเอง (Self-Leadership Development)** ผู้บริหารควรพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) การสะท้อนคิด (Reflective Practice) และการสื่อสารเชิงบวกอย่างต่อเนื่อง การเป็น “แบบอย่างเชิงบวก” มีพลังมากกว่าการสั่งการ

### 2. ระดับบุคลากร (Teacher Empowerment)

- 2.1 จัดระบบการชื่นชมและยกย่องความสำเร็จทั้งรายบุคคลและรายทีม
- 2.2 ใช้การโค้ช (Coaching) และพี่เลี้ยง (Mentoring) แทนการควบคุมตรวจสอบ
- 2.3 ส่งเสริมชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อย่างมีโครงสร้างซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงบวกของ Kim Cameron ที่เน้นการยกระดับพลังบวกในองค์กร

### 3. ระดับโครงสร้างองค์กร (Structural Support)

- 3.1 ออกแบบระบบการประเมินที่สะท้อนพัฒนาการ ไม่ใช่เน้นเพียงผลลัพธ์
- 3.2 จัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมการเรียนรู้
- 3.3 ลดภาระงานที่ไม่จำเป็นเพื่อเพิ่มเวลาพัฒนาวิชาชีพ

### 4. ระดับการประเมินและตัวชี้วัด (Evaluation and Indicators)

การประเมินคุณภาพการบริหารควรครอบคลุมดัชนีด้าน

- 4.1 ความผูกพันของครู (Teacher Engagement)
- 4.2 ความพึงพอใจในการทำงาน
- 4.3 บรรยากาศองค์กร
- 4.4 ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ควบคู่กับการสะท้อนคิดเชิงคุณภาพ จะทำให้การพัฒนาเป็นวงจรต่อเนื่อง (Continuous Improvement Cycle)

## สรุป

บทความวิชาการเรื่อง “แนวคิดภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกเพื่อการพัฒนาครูและคุณภาพการศึกษาในยุคสมัยใหม่” นำเสนอแนวคิดการบริหารสถานศึกษาที่เชื่อมโยง “ภาวะผู้นำ” เข้ากับ “สุขภาวะครู” และ “คุณภาพผู้เรียน” อย่างเป็นระบบ โดยตั้งอยู่บนบริบทของการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งครูต้องเผชิญกับภาระงานที่ซับซ้อน ความคาดหวังที่สูงขึ้น และความไม่แน่นอนจากนโยบายและเทคโนโลยี หากผู้บริหารยังใช้รูปแบบการสั่งการและควบคุมแบบเดิม ย่อมไม่สามารถสร้างแรงจูงใจและ

พลังในการทำงานได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวทางภาวะผู้นำที่มุ่งเสริมสร้างศักยภาพภายในของครูควบคู่กับการยกระดับคุณภาพการศึกษาได้บูรณาการแนวคิดจากศาสตร์จิตวิทยาและการบริหารหลายแขนงอย่างสัมพันธ์กัน เริ่มจากแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกของ Martin Seligman ที่เน้นการพัฒนาจุดแข็ง ความหวัง และความหมายของชีวิต เชื่อมโยงกับแนวคิดทุนทางจิตวิทยาในองค์การของ Fred Luthans ซึ่งประกอบด้วยความหวัง ความเชื่อมั่นในตนเอง การมองโลกในแง่ดี และความยืดหยุ่นทางจิต องค์ประกอบเหล่านี้เป็นฐานสำคัญของการสร้างพลังใจให้บุคลากร ขณะเดียวกัน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของ Bernard Bass ได้อธิบายบทบาทของผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจและค่านึงถึงปัจเจกบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดตนเองของ Edward Deci และ Richard Ryan ที่เชื่อว่าแรงจูงใจภายในจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองของความต้องการพื้นฐานด้านความสามารถ ความเป็นอิสระ และความสัมพันธ์เมื่อแนวคิดเหล่านี้ถูกสังเคราะห์เข้าด้วยกัน จึงเกิดกรอบ “ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวก” ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความเมตตา การเห็นคุณค่าผู้อื่น การเสริมแรงเชิงบวก และความยืดหยุ่นทางจิต องค์ประกอบดังกล่าวไม่ได้ทำหน้าที่แยกส่วน แต่ทำงานเชื่อมโยงกันเป็นกระบวนการ กล่าวคือ ความเมตตาและการเห็นคุณค่าช่วยสร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่ดี การเสริมแรงเชิงบวกช่วยกระตุ้นพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสร้างวงจรอารมณ์บวก ส่วนความยืดหยุ่นทางจิตช่วยให้ครูสามารถรับมือกับความเครียดและความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเข้มแข็ง ผลลัพธ์คือครูเกิดแรงจูงใจภายใน มีความผูกพันในงาน และมีความสุขในการปฏิบัติงานความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจึงปรากฏชัดว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวกของผู้บริหารส่งผลต่อสุขภาวะและความผูกพันของครู เมื่อครูมีพลังใจและความเชื่อมั่น ย่อมพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ กล้าสร้างสรรค์นวัตกรรม และตอบสนองความแตกต่างของผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งท้ายที่สุดจะสะท้อนเป็นผลลัพธ์การเรียนรู้ที่ดีขึ้น และยกระดับคุณภาพการศึกษาโดยรวม คุณภาพการศึกษาไม่ได้เกิดจากนโยบายหรือเทคโนโลยีเพียงลำพัง หากแต่เกิดจากพลังทางจิตวิทยาภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถหล่อหลอมได้ผ่านภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยาเชิงบวก แนวคิดนี้จึงเป็นทั้งกรอบทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติที่เชื่อมโยงการพัฒนาครู สุขภาวะในการทำงาน และคุณภาพผู้เรียนเข้าไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ

## เอกสารอ้างอิง

- กรมสุขภาพจิต. (2563). *รายงานประจำปีกรมสุขภาพจิต ปีงบประมาณ 2563*. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. (2542). *ราชกิจจานุเบกษา*, เล่ม 116 ตอนที่ 1 ก.
- พระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พ.ศ. 2562. (2562). *ราชกิจจานุเบกษา*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York, NY: Random House.
- Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity: Groundbreaking research to release your inner optimist and thrive*. New York, NY: Crown Publishers.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, NY: Free Press.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. New York, NY: Macmillan.