

ภาวะผู้นำแบบคอนตัมของผู้อำนวยการสถานศึกษา*

ศศิณัฐ ศรีบุญเรือง¹

บุษบง พรหมจันทร์²สมบัติ เดชบำรุง³

(วันที่รับบทความ: 5 มกราคม 2569; วันที่แก้ไขบทความ: 2 เมษายน 2569; วันที่ตอบรับบทความ: 10 เมษายน 2569)

บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาในประเทศไทยเผชิญกับความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และความผันผวนอย่างต่อเนื่อง แนวทางการบริหาร และภาวะผู้นำเชิงกลไกแบบดั้งเดิมไม่สามารถตอบสนองต่อบริบทดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความจึงแนวคิดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบคอนตัม และวิเคราะห์การประยุกต์ใช้กับบทบาทของผู้อำนวยการสถานศึกษาในบริบทโรงเรียนไทย เพื่อใช้เป็นฐานทางวิชาการสำหรับการพัฒนาผู้อำนวยการสถานศึกษาและการวิจัยด้านสังคมศาสตร์ทางการศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดจากฟิสิกส์คอนตัม ทฤษฎีระบบ และภาวะผู้นำร่วมสมัย ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบคอนตัมสามารถสนับสนุนการบริหารโรงเรียนไทยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เสริมสร้างความร่วมมือของครูและภาคีเครือข่าย และยกระดับคุณภาพผู้เรียนได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบคอนตัม, ผู้อำนวยการสถานศึกษา

* บทความวิชาการ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, 2569

¹ นักศึกษาปริญญาเอก, สาขาการบริหารการศึกษา คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, E-mail: ssasinat3939@gmail.com

² อาจารย์, หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, E-mail: janpa2507@gmail.com

³ อาจารย์, หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, E-mail: sdj2499@gmail.com

Quantum Leadership for School Principals*

Sasinat Sriboonruang¹

Budsabong Promchan² Sombat Dejbamrung³

(Received: January 5, 2026; Revised: April 2, 2026; Accepted: April 10, 2026)

Abstract

Rapid social, economic, and technological changes in the twenty-first century have created complex, uncertain, and continuously volatile contexts for school administration in Thailand. Traditional mechanistic leadership approaches are increasingly insufficient to respond to such conditions. This conceptual paper aims to present the concept of quantum leadership and analyze its application to the roles of school principals in the Thai context, in order to serve as an academic foundation for principal development and research in educational social sciences. Drawing upon quantum theory, systems theory, and contemporary leadership perspectives, the analysis suggests that quantum leadership can support Thai school administration to become learning organizations, strengthen collaboration among teachers and networks, and sustainably improve student quality.

Keywords: Quantum Leadership, School Principals

* The Article from Southeast Asia University, 2026

¹ Student in Doctor of Educational Administration, Faculty of Liberal Arts and Sciences, Southeast Asia University, E-mail: ssasinat3939@gmail.com

² Lecturer, Doctor of Philosophy Program, Faculty of Liberal Arts and Sciences, Southeast Asia University, E-mail: janpa2507@gmail.com

³ Lecturer, Doctor of Philosophy Program, Faculty of Liberal Arts and Sciences, Southeast Asia University, E-mail: sdj2499@gmail.com

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ได้ก่อให้เกิดบริบทการบริหารสถานศึกษาที่มีลักษณะซับซ้อน ไม่แน่นอน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันเป็นผลจากปัจจัยสำคัญหลายประการ ได้แก่ การปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและสมรรถนะของผู้เรียน การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรโดยเฉพาะอัตราการเกิดที่ลดลง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่ส่งผลต่อรูปแบบการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนความคาดหวังของสังคมที่มีต่อบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาผู้เรียนให้สามารถดำรงชีวิตและปรับตัวได้ในโลกที่มีความผันผวนสูง ภายใต้บริบทดังกล่าว โรงเรียนจึงไม่อาจถูกมองเป็นองค์กรเชิงกลไกที่ดำเนินงานตามคำสั่งและโครงสร้างแบบเส้นตรง หากแต่เป็นระบบซับซ้อนเชิงปรับตัว (Complex Adaptive System) ที่ประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงพลวัตระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลากหลายระดับ ทั้งผู้บริหาร ครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งต่างมีบทบาทและอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง (Fullan, 2014; Morrison, 2008)

ในบริบทของโรงเรียนไทย แม้โครงสร้างการบริหารจัดการยังคงอยู่ภายใต้ระบบราชการที่มีลำดับชั้นและกฎระเบียบเป็นกรอบสำคัญ แต่ผู้อำนวยการสถานศึกษายังคงมีบทบาทอย่างยิ่งในฐานะผู้นำสูงสุดขององค์กร ทั้งในด้านการกำหนดทิศทาง การบริหารทรัพยากร และการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน อย่างไรก็ตาม บทบาทของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนจากการเป็นผู้ควบคุม สั่งการ และกำกับการปฏิบัติงาน มาเป็นผู้นำที่สามารถสร้างความหมายร่วมเสริมพลังให้กับครูและบุคลากร และเชื่อมโยงความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อรองรับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของบริบทการศึกษาในปัจจุบัน

แนวคิดภาวะผู้นำแบบควอนตัม (Quantum Leadership) ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายและเสนอกรอบการนำองค์กรในสภาวะแวดล้อมที่มีความซับซ้อนสูง โดยได้รับอิทธิพลจากแนวคิดฟิสิกส์ควอนตัม และทฤษฎีระบบ ซึ่งมองว่าองค์กรเป็นระบบที่ไม่สามารถควบคุมทุกตัวแปรได้อย่างสมบูรณ์ ผู้นำจึงมิได้ทำหน้าที่กำหนดผลลัพธ์โดยตรง หากแต่เป็นผู้สร้างบริบท ออกแบบเงื่อนไข และเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม และการเปลี่ยนแปลงจากภายในระบบอย่างยั่งยืน (Wheatley, 2006) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับบริบทการบริหารโรงเรียนที่ต้องเผชิญกับความหลากหลายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ความไม่แน่นอนของนโยบาย และความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จากบริบทดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบันไม่อาจอาศัยแนวคิดภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุม การสั่งการ และการจัดการเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว หากแต่จำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่สามารถอธิบายและรองรับความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และความสัมพันธ์เชิงพลวัตขององค์กร โรงเรียน แนวคิดภาวะผู้นำแบบควอนตัมจึงมีความสำคัญในฐานะกรอบแนวคิด

ร่วมสมัยที่ช่วยขยายความเข้าใจบทบาทของผู้นำจาก “ผู้กำหนดและควบคุม” ไปสู่ “ผู้ออกแบบบริบทและเอื้ออำนวยการเปลี่ยนแปลง” โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความหมายร่วม การยอมรับความไม่แน่นอน การเชื่อมโยงเครือข่ายความสัมพันธ์ และการเรียนรู้ของระบบโดยรวม

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบคอนดัม วิเคราะห์บทบาทของผู้อำนวยการสถานศึกษาในมุมมองของภาวะผู้นำดังกล่าว และเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้ในการบริหารโรงเรียนไทย เพื่อเป็นฐานทางวิชาการสำหรับการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและการต่อยอดการวิจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาในอนาคต ทั้งนี้ บทความนี้เป็นบทความวิชาการเชิงแนวคิดที่มุ่งอธิบาย วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ทางสังคมศาสตร์ด้านการบริหารการศึกษา โดยไม่ได้มุ่งนำเสนอผลการวิจัยเชิงประจักษ์โดยตรง ดังนั้น เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกต่อสาระสำคัญของแนวคิดดังกล่าว บทความนี้จะนำเสนอหลักการสำคัญของภาวะผู้นำแบบคอนดัมในหัวข้อต่อไป

แนวคิดพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบคอนดัม

ภาวะผู้นำแบบคอนดัมมีรากฐานจากแนวคิดฟิสิกส์คอนดัมซึ่งอธิบายธรรมชาติของโลกในลักษณะที่ไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinearity) เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความน่าจะเป็น (Probability) และการเชื่อมโยงของสรรพสิ่ง (Interconnectedness) แนวคิดดังกล่าวแตกต่างจากฟิสิกส์คลาสสิกที่มองโลกในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลและสามารถควบคุมได้อย่างสมบูรณ์ นักวิชาการด้านการบริหารและภาวะผู้นำได้นำกรอบคิดนี้มาประยุกต์ใช้อธิบายพฤติกรรมองค์กร โดยมององค์กรเป็นระบบซับซ้อนเชิงปรับตัว (Complex Adaptive System) ที่มีปฏิสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่ม และบริบทอย่างต่อเนื่อง และมีการเกิดขึ้นใหม่ของรูปแบบพฤติกรรม (Emergence) ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้จากทฤษฎีการวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยเพียงลำพัง (Morrison, 2008; Wheatley, 2006)

Zohar (2012) เสนอว่า ภาวะผู้นำแบบคอนดัมเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งทำงานกับระดับความหมาย คุณค่า และจิตสำนึกขององค์กร มากกว่าการควบคุม โครงสร้างหรือกระบวนการเชิงกลไก ผู้นำในมุมมองนี้ไม่ได้ทำหน้าที่กำหนดคำตอบสำเร็จรูป แต่ทำหน้าที่ตั้งคำถาม เปิดพื้นที่การเรียนรู้ และกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรค้นพบความหมายของการทำงานร่วมกัน แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ Wheatley (2006) ที่ชี้ว่าผู้นำในโลก ที่ซับซ้อนไม่สามารถควบคุมทุกตัวแปรได้ แต่สามารถออกแบบบริบท สร้างเงื่อนไข และเอื้อให้เกิดความสัมพันธ์ที่นำไปสู่การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

หลักการสำคัญของภาวะผู้นำแบบคอนดัมสามารถอธิบายได้อย่างน้อย 3 ประการ (Zohar, 2012; Senge, 2006) ได้แก่ 1) การยอมรับความไม่แน่นอนและความคลุมเครือ คือ ผู้นำแบบคอนดัมตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรไม่สามารถวางแผนล่วงหน้าได้ทั้งหมด แต่ต้องอาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง 2) การเน้นความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเชื่อว่า

คุณภาพของความสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ขององค์กรมากกว่าคำสั่งหรือโครงสร้าง และ 3) การสร้างความหมายร่วม ซึ่งช่วยเชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร และก่อให้เกิดพลังร่วมในการทำงาน

การบริหารสถานศึกษา คือ การบริหารโรงเรียนในช่วงที่นโยบายการศึกษาไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงบ่อย ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ใช้ภาวะผู้นำแบบควอนตัมจะไม่เน้นเพียงการสั่งการให้ครูปฏิบัติตามนโยบาย แต่จะทำหน้าที่แปลความนโยบายร่วมกับครู เปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างความเข้าใจรวมถึงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการดังกล่าวช่วยให้ครูเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและพร้อมปรับการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบริบทของผู้เรียน นอกจากนี้ การสร้างพื้นที่สะท้อนคิดและการเรียนรู้ร่วมกันยังช่วยเสริมสร้างพลังความร่วมมือและนวัตกรรมภายในโรงเรียน ซึ่งสะท้อนบทบาทของผู้นำในฐานะผู้ออกแบบบริบทมากกว่าผู้ควบคุม (Wheatley, 2006; Fullan, 2014)

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำแบบควอนตัมเป็นกรอบแนวคิดที่มีรากฐานจากฟิสิกส์ควอนตัมและทฤษฎีระบบซับซ้อน ซึ่งมององค์กรเป็นระบบเชิงปรับตัวที่มีความไม่แน่นอน มีความเชื่อมโยงขององค์ประกอบ และมีการเกิดขึ้นใหม่ของรูปแบบพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำในมุมมองนี้จึงมุ่งเน้นการทำงานกับระดับความหมาย คุณค่า และความสัมพันธ์ภายในองค์กร มากกว่าการควบคุมเชิงโครงสร้างหรือการสั่งการแบบเส้นตรง บทบาทของผู้นำคือการออกแบบบริบท เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วม และสร้างความหมายร่วมระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการบริหารสถานศึกษาไทยได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายและความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา

หลักการสำคัญของภาวะผู้นำแบบควอนตัม

ภาวะผู้นำแบบควอนตัม ประกอบด้วยหลักการสำคัญหลายประการ ซึ่งสะท้อนกรอบคิดการบริหารองค์กรในโลกที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอน โดยสามารถอธิบายเชิงทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ในบริบทสถานศึกษา ได้ดังนี้

(1) การนำด้วยความหมายและคุณค่า (Meaning- and Value-Based Leadership) ภาวะผู้นำแบบควอนตัมมองว่าบทบาทสำคัญของผู้นำคือการสร้างวิสัยทัศน์และความหมายร่วม (Creating Vision and Shared Meaning) ให้กับสมาชิกในองค์กร มากกว่าการกำหนดเป้าหมายเชิงตัวเลขเพียงอย่างเดียว Wheatley (2006) และ Senge (2006) เสนอว่าความหมายและคุณค่าร่วมเป็นพลังภายในที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ในบริบทโรงเรียนไทย ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่นำด้วยความหมายจะสามารถเชื่อมโยงนโยบายการศึกษาหรือเป้าหมายด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเข้ากับคุณค่าการพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้าน ทำให้ครูและบุคลากรเห็นคุณค่าของงานและเกิดแรงจูงใจจากภายใน

(2) การยอมรับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของระบบ (Embracing Uncertainty and Change) รากฐานจากฟิสิกส์ควอนตัมและทฤษฎีระบบซับซ้อนชี้ให้เห็นว่า ระบบทางสังคมไม่สามารถคาดการณ์หรือควบคุมได้อย่างสมบูรณ์ Morrison (2008) ภาวะผู้นำแบบควอนตัมจึงเน้นการบริหารภายใต้ความไม่แน่นอน ในสถานการณ์โรงเรียนไทยที่ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงนโยบายบ่อยครั้ง ผู้อำนวยการเชิงควอนตัมจะมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสในการเรียนรู้และปรับตัว มากกว่ามองเป็นปัญหาที่ต้องหลีกเลี่ยง

(3) การเน้นความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงของเครือข่าย (Relational and Network-Based Leadership) นักวิชาการด้านภาวะผู้นำแบบควอนตัมมองว่าองค์การดำรงอยู่ได้ด้วยความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงระหว่างผู้คน ไม่ใช่เพียงโครงสร้างสายบังคับบัญชา (Zohar, 2012; Wheatley, 2006) ในบริบทโรงเรียนไทย หลักการนี้สะท้อนผ่านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างครู ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอก ซึ่งช่วยเสริมพลังการจัดการศึกษาและลดภาระการทำงานแบบโดดเดี่ยวของโรงเรียน

(4) การสร้างพลังร่วมและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Collective Energy and Authentic Participation) ภาวะผู้นำแบบควอนตัมให้ความสำคัญกับการเปิดพื้นที่ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการพัฒนาองค์การ Fullan (2014) ชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัย พลังร่วมและความเป็นเจ้าของของผู้ปฏิบัติในโรงเรียนไทย การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การใช้กระบวนการ PLC และการรับฟังเสียงของครูและนักเรียน เป็นตัวอย่างของการสร้างพลังร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบควอนตัม

(5) การเรียนรู้และการสะท้อนคิดอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning and Reflection) ภาวะผู้นำแบบควอนตัมมององค์การเป็นระบบการเรียนรู้ที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้นำจึงต้องส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการสะท้อนคิดทั้งในระดับบุคคลและองค์การ (Senge, 2006) ในบริบทโรงเรียนไทย ผู้อำนวยการที่สนับสนุนการสะท้อนผลการจัดการเรียนรู้และการประเมินตนเองของครู จะช่วยยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ

(6) การตัดสินใจเชิงระบบและจริยธรรม (Systemic and Ethical Decision-making) ภาวะผู้นำแบบควอนตัมเน้นการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลกระทบระยะยาว ความเชื่อมโยงของระบบ และมิติด้านจริยธรรม Zohar (2012) เสนอว่าผู้นำเชิงควอนตัมต้องมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งต่อบุคคล องค์การ และสังคม ในโรงเรียนไทยหลักการนี้สะท้อนผ่านการตัดสินใจที่คำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ความเป็นธรรมและความไว้วางใจของสังคมมากกว่าผลลัพธ์ระยะสั้น

กล่าวโดยสรุป หลักการสำคัญของภาวะผู้นำแบบควอนตัม เป็นแนวคิดการบริหารที่มององค์การในฐานะระบบซับซ้อนและมีพลวัต โดยให้ความสำคัญกับการนำด้วยความหมายและคุณค่า การยอมรับความไม่แน่นอน การสร้างความสัมพันธ์และพลังร่วม การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการตัดสินใจเชิงระบบที่คำนึงถึงจริยธรรม หลักการดังกล่าวช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

และพัฒนาโรงเรียนได้อย่างยั่งยืนภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยจำเป็นต้องประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและโครงสร้างของระบบการศึกษาไทย

บทบาทของผู้อำนวยการสถานศึกษาในมุมมองภาวะผู้นำแบบควอนตัม

ในมุมมองของภาวะผู้นำแบบควอนตัม บทบาทของผู้อำนวยการสถานศึกษามีได้จำกัดอยู่เพียงการเป็นผู้สั่งการหรือควบคุมการดำเนินงานตามโครงสร้างราชการ หากแต่เป็นผู้นำเชิงระบบที่ทำหน้าที่ออกแบบบริบท สร้างความหมาย และเอื้อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับตัวขององค์การอย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้สอดคล้องกับกรอบทฤษฎีระบบซับซ้อน (Complex Adaptive Systems) ซึ่งมองโรงเรียนเป็นระบบที่มีพลวัต ประกอบด้วยปฏิสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่ม และบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Morrison, 2008) สามารถแบ่งออกได้ 6 ประการ ดังนี้

(1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้สร้างความหมายและทิศทางร่วม (Sense-maker and Direction Setter) มากกว่าการกำหนดนโยบายแบบบนลงล่าง Wheatley (2006) ชี้ว่าผู้นำในระบบซับซ้อนต้องช่วยให้สมาชิกเข้าใจความหมายของการเปลี่ยนแปลง ในบริบทโรงเรียนไทยที่ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้อำนวยการเชิงควอนตัมจะทำหน้าที่ตีความนโยบายให้สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนและสื่อสารให้ครูเห็นภาพรวมและคุณค่าของการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อลดความสับสนและแรงต้าน

(2) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ขององค์การ (Designer of Organizational Learning Environment) โดยสร้างเงื่อนไขที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความไว้วางใจ และความร่วมมือ Senge (2006) เสนอว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้ออกแบบระบบการเรียนรู้ ในโรงเรียนไทย บทบาทดังกล่าวสะท้อนผ่านการสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การเปิดพื้นที่ให้ครูทดลองนวัตกรรมการสอน และการยอมรับความหลากหลายของแนวปฏิบัติภายในกรอบคุณภาพร่วม

(3) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงความสัมพันธ์และเครือข่าย (Connector and Network Builder) ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน Zohar (2012) ระบุว่าพลังขององค์การเกิดจากความเชื่อมโยงของผู้คนมากกว่าการใช้อำนาจตามตำแหน่ง ในบริบทโรงเรียนไทย ผู้อำนวยการเชิงควอนตัมจะเชื่อมโยงครูต่างรุ่น ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานภายนอก เพื่อเสริมทรัพยากรและสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

(4) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความร่วมมือและการมีส่วนร่วม (Facilitator of Participation and Collective Energy) ภาวะผู้นำแบบควอนตัมเน้นการสร้างพลังร่วมผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง Fullan (2014) ชี้ว่าการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อครูและบุคลากรมีความรู้สึก

เป็นเจ้าของ ในโรงเรียนไทยผู้อำนวยการที่ยึดบทบาทนี้จะเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้านวิชาการและการบริหาร แทนการกำหนดแนวทางแบบสั่งการ

(5) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้นำการเรียนรู้และการสะท้อนคิด (Leader as Learner and Reflective Practitioner) ภาวะผู้นำแบบควอนตัมให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการสะท้อนคิดอย่างมีสติ Zohar (2012) และ Senge (2006) เห็นตรงกันว่าผู้นำต้องเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ ในบริบทโรงเรียนไทย ผู้อำนวยการที่แสดงบทบาทการเรียนรู้ร่วมกับครู ยอมรับข้อผิดพลาด และใช้ข้อมูลการประเมินเพื่อพัฒนา จะช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทั้งองค์กร

(6) ผู้อำนวยการสถานศึกษา ทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจเชิงระบบและจริยธรรม (Systemic and Ethical Decision-maker) ภาวะผู้นำแบบควอนตัมเน้นการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว ความเชื่อมโยงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และคุณค่าทางจริยธรรม (Wheatley, 2006; Zohar, 2012) ในบริบท โรงเรียนไทย บทบาทนี้สะท้อนผ่านการตัดสินใจที่ยึดประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน ความเป็นธรรม และความไว้วางใจของสังคม มากกว่าการมุ่งผลลัพธ์ระยะสั้นหรือการปฏิบัติตามตัวชี้วัดเพียงอย่างเดียว

กล่าวโดยสรุป บทบาทของผู้อำนวยการสถานศึกษาในมุมมองภาวะผู้นำแบบควอนตัม คือการเป็นผู้นำเชิงระบบที่สร้างความหมาย ออกแบบบริบท เชื่อมโยงความสัมพันธ์ และเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับความท้าทายของการบริหารสถานศึกษาไทยในยุคความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การประยุกต์ภาวะผู้นำแบบควอนตัมในการบริหารสถานศึกษา

การประยุกต์ภาวะผู้นำแบบควอนตัมในการบริหารสถานศึกษาไทยสามารถอธิบายได้ภายใต้กรอบแนวคิดทฤษฎีระบบซับซ้อน (Complex Adaptive Systems) และแนวคิดการสร้างความหมาย (Sense-making) ซึ่งมองโรงเรียนเป็นระบบที่มีพลวัต ประกอบด้วยความสัมพันธ์ของบุคคล กลุ่ม และบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (Wheatley, 2006; Morrison, 2008) การบริหารสถานศึกษาภายใต้แนวคิดนี้จึงเน้นการออกแบบบริบท การสร้างความเข้าใจร่วม และการเอื้อให้เกิดการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง มากกว่าการควบคุมหรือสั่งการแบบตายตัว ดังนี้

(1) การบริหารโรงเรียนในช่วงที่นโยบายการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง เช่น การปรับหลักสูตร การประเมินคุณภาพ หรือมาตรการเร่งด่วนจากส่วนกลาง ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่ใช้ภาวะผู้นำแบบควอนตัมจะไม่มุ่งเพียงการถ่ายทอดคำสั่งหรือเร่งรัดการปฏิบัติตาม แต่จะทำหน้าที่เป็นผู้แปลความนโยบายและสร้างความหมายร่วม (Sense-maker) กับครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยเปิดพื้นที่ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทดลองแนวทางการดำเนินงาน และปรับใช้ตามบริบทของผู้เรียนและชุมชน Wheatley (2006) แนวทางดังกล่าวช่วยลดแรงต้าน เพิ่มความเข้าใจ และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วมในการขับเคลื่อนนโยบาย

(2) ในบริบทของโรงเรียนไทยที่มีครูหลากหลายรุ่น ทั้งครูอาวุโสที่มีประสบการณ์และความเข้าใจบริบทการศึกษาอย่างลึกซึ้ง และครูรุ่นใหม่ที่มีทักษะด้านดิจิทัลและแนวทางการจัดการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำแบบคอนดั้มช่วยให้ผู้อำนวยการสามารถทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงศักยภาพของครูต่างรุ่นผ่านการสร้างความสัมพันธ์ การเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานแบบเครือข่าย มากกว่าการบริหารแบบลำดับชั้น (Zohar, 2012; Fullan, 2014) ตัวอย่างเช่น การจัดกระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ที่เปิดโอกาสให้ครูต่างรุ่นแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาวัตกรรมการสอนร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน

(3) ความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่มีต่อคุณภาพการศึกษาที่สูงขึ้น ทำให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาต้องบริหารโรงเรียนในลักษณะเปิดและเชื่อมโยงกับภาคีเครือข่ายภายนอก ภาวะผู้นำแบบคอนดั้มสนับสนุนบทบาทของผู้บริหารในฐานะผู้สร้างเครือข่ายและความไว้วางใจ (Network Builder) โดยใช้การสื่อสารอย่างมีความหมาย ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Wheatley, 2006; Zohar, 2012) ในบริบทโรงเรียนไทย การทำงานร่วมกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น ช่วยเสริมทรัพยากรสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และเพิ่มความเชื่อมั่นต่อการจัดการศึกษาในระยะยาว

กล่าวโดยสรุป การประยุกต์ภาวะผู้นำแบบคอนดั้มในการบริหารสถานศึกษานั้นการมองโรงเรียนเป็นระบบที่มีชีวิต ผู้อำนวยการสถานศึกษาจึงต้องทำหน้าที่ออกแบบบริบท สร้างความหมาย เชื่อมโยงความสัมพันธ์ และเอื้อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับตัวร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับความท้าทายของการบริหารการศึกษาไทยในยุคความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กรอบแนวคิดการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบคอนดั้มของผู้อำนวยการสถานศึกษา

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบผู้อำนวยการสถานศึกษาแบบดั้งเดิมและผู้อำนวยการเชิงคอนดั้ม

ประเด็นเปรียบเทียบ	ผู้อำนวยการแบบดั้งเดิม	ผู้อำนวยการเชิงคอนดั้ม
มุมมองต่อองค์กร	องค์กรเชิงกลไก มีลำดับชั้น	ระบบซับซ้อนเชิงปรับตัว
บทบาทผู้นำ	ควบคุม สั่งการ ตรวจสอบ	ออกแบบบริบท สร้างความหมาย
การตัดสินใจ	อิงกฎระเบียบ และคำสั่ง	อิงการเรียนรู้ร่วมและการพิจารณาเชิงระบบ
การบริหารบุคคล	เน้นการปฏิบัติตามหน้าที่	เน้นศักยภาพ ความสัมพันธ์และพลังร่วม
การจัดการการเปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนเชิงโครงสร้าง	เปลี่ยนเชิงกรอบคิดและวัฒนธรรม
ความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สื่อสารทางเดียว	สื่อสารสองทางและสร้างเครือข่าย

บทความนี้เสนอกรอบแนวคิดการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบคอนดั้มของผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยสรุปว่า มี 3 ประเด็น คือ บังคับนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตารางสรุปกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบคอนตัมเชิงระบบ

องค์ประกอบระบบ	ประเด็นสำคัญ (Key Elements)	คำอธิบายเชิงวิชาการ
1. ปัจจัยนำเข้า (Input)	• บริบทโรงเรียนไทย • คุณลักษณะผู้อำนวยการ	ฐานทุนทางวัฒนธรรม กฎระเบียบราชการ และสมรรถนะส่วนบุคคลของผู้นำที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง
2. กระบวนการ (Process)	หลักการภาวะผู้นำแบบคอนตัม	การนำบทบาททั้ง 6 ประการ (ผู้สร้างความหมาย, ผู้ออกแบบ, ผู้เชื่อมโยง ฯลฯ) มาใช้ขับเคลื่อนความสัมพันธ์ในโรงเรียน
3. ผลลัพธ์ (Output/Outcome)	• โรงเรียนแห่งการเรียนรู้ • ความร่วมมือของครูและภาคีเครือข่าย • คุณภาพผู้เรียน	เป้าหมายสูงสุดที่สะท้อนถึงความสำเร็จของระบบ ซึ่งเน้นทั้งเชิงวัฒนธรรมองค์กรและผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน
4. การป้อนกลับ (Feedback Loop)	การสะท้อนคิดและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	กลไกสำคัญที่ทำให้ระบบไม่หยุดนิ่ง โดยใช้การถอดบทเรียน เพื่อปรับปรุงปัจจัยนำเข้าและกระบวนการให้ดีขึ้น

จากตารางที่ 2 ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า ได้แก่ บริบทโรงเรียนไทยและคุณลักษณะผู้อำนวยการ กระบวนการคือหลักการภาวะผู้นำแบบคอนตัม ผลลัพธ์คือโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ความร่วมมือของครูและภาคีเครือข่าย และคุณภาพผู้เรียน โดยมีการป้อนกลับผ่านการสะท้อนคิดและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กรอบแนวคิดดังกล่าวสามารถใช้เป็นฐานในการพัฒนาองค์ความรู้และการวิจัยเชิงประจักษ์ต่อไป

อภิปรายผล

ผลจากการวิเคราะห์เชิงแนวคิดในบทความนี้สะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบคอนตัมมีความสอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญกับแนวคิดภาวะผู้นำร่วมสมัยหลายรูปแบบ เช่นภาวะผู้นำเชิงระบบ (Systems leadership) ภาวะผู้นำแบบกระจาย (Distributed leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดยเฉพาะในประเด็นการมององค์การเป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงซับซ้อน การให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์และพลังร่วมของสมาชิก รวมถึงการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงผ่านความหมายและคุณค่าร่วม มากกว่าการใช้อำนาจเชิงตำแหน่ง (Wheatley, 2006; Fullan, 2014)

ภาวะผู้นำเชิงระบบเน้นการทำความเข้าใจความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรและบริบทแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบคอนตัมที่มองโรงเรียนเป็นระบบเปิดและมีพลวัต (Morrison, 2008) ขณะที่ภาวะผู้นำแบบกระจายให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจและบทบาทผู้นำไปยังครูและบุคลากรหลายระดับ แนวคิดดังกล่าวสะท้อนหลักการสร้างพลังร่วมและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของภาวะผู้นำแบบคอนตัม (Zohar, 2012) ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการสร้าง

แรงบันดาลใจ การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของผู้นำเชิงควอนตัมในการสร้างความหมาย วิสัยทัศน์ และการเรียนรู้ร่วมกัน (Senge, 2006) อย่างไรก็ตาม การนำภาวะผู้นำแบบควอนตัมไปประยุกต์ใช้ในบริบทโรงเรียนไทยจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยเชิงบริบทอย่างรอบคอบ

ประการที่ 1 คือ วัฒนธรรมองค์การและค่านิยมแบบลำดับชั้นอำนาจ ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดต่อการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง หากผู้บริหารยังยึดติดกับบทบาทการสั่งการมากกว่าการเอื้ออำนวย

ประการที่ 2 คือ โครงสร้างระบบราชการและนโยบายจากส่วนกลางที่มีความเข้มงวดและเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ซึ่งอาจลดความยืดหยุ่นในการตัดสินใจของโรงเรียน แม้ผู้อำนวยการจะมีแนวคิดเชิงควอนตัมก็ตาม

ประการที่ 3 คือ ความพร้อมของผู้บริหารและครู ทั้งในด้านการรอบคอบ ทักษะการทำงานเชิงระบบ การสื่อสารเชิงความหมาย และการสะท้อนคิดอย่างมีสติ ภาวะผู้นำแบบควอนตัมจึงไม่อาจเกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างเพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการพัฒนาภายในของผู้นำและวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรควบคู่กัน (Zohar, 2012; Fullan, 2014)

ดังนั้น การขับเคลื่อนภาวะผู้นำแบบควอนตัมในโรงเรียนไทยควรดำเนินไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยเริ่มจากการสร้างความเข้าใจร่วม การพัฒนาสมรรถนะผู้อำนวยการและครู และการปรับใช้แนวคิดให้สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมและโครงสร้างการบริหาร ทั้งนี้เพื่อให้ภาวะผู้นำแบบควอนตัมสามารถเป็นกรอบแนวคิดที่สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทยได้อย่างยั่งยืน

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

บทความนี้นำเสนอภาวะผู้นำแบบควอนตัมในฐานะกรอบแนวคิดร่วมสมัยที่สามารถอธิบายและตอบสนองต่อความซับซ้อน ความไม่แน่นอน และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของบริบทการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยอาศัยการอุปมาจากฟิสิกส์ควอนตัมและทฤษฎีระบบซับซ้อน ซึ่งมองโรงเรียนเป็นระบบเชิงปรับตัวที่มีพลวัต เกิดจากปฏิสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายระดับ การวิเคราะห์เชิงแนวคิดสะท้อนว่า ภาวะผู้นำแบบควอนตัมเน้นการทำงานกับระดับความหมาย คุณค่า และความสัมพันธ์ มากกว่าการควบคุมเชิงโครงสร้างหรือการสั่งการแบบเส้นตรง หลักการสำคัญได้แก่ การนำด้วยความหมายและคุณค่า การยอมรับความไม่แน่นอน การสร้างความสัมพันธ์และพลังร่วม การส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการตัดสินใจเชิงระบบที่คำนึงถึงจริยธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงระบบ ภาวะผู้นำแบบกระจาย และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในมุมมองดังกล่าวบทบาทของผู้อำนวยการสถานศึกษาเปลี่ยนจากผู้ควบคุมและสั่งการ มาเป็นผู้นำเชิงระบบที่ทำหน้าที่สร้างความหมาย ออกแบบบริบท เชื่อมโยงเครือข่าย และเอื้อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับตัวร่วมกันของครู บุคลากร และภาคีเครือข่าย การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบควอนตัมในบริบทโรงเรียนไทย โดยเฉพาะในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงนโยบาย ความหลากหลายของครูต่างรุ่น และ

ความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชน ช่วยลดแรงต้าน เสริมสร้างการมีส่วนร่วม และสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตาม บทความนี้ชี้ให้เห็นว่า การขับเคลื่อนภาวะผู้นำแบบคอนตัมในโรงเรียนไทยจำเป็นต้องคำนึงถึงข้อจำกัดด้านวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างระบบราชการ และความพร้อมของผู้บริหารและครู ภาวะผู้นำแบบคอนตัมจึงมิใช่เพียงเทคนิคการบริหาร แต่เป็นการเปลี่ยนกรอบคิดและวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการสนับสนุนเชิงระบบในทุกระดับ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

จากผลการสังเคราะห์เชิงแนวคิด บทความนี้เสนอข้อเสนอแนะเพื่อสนับสนุนการนำภาวะผู้นำแบบคอนตัมไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาไทยอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1. ระดับนโยบาย ควรบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำแบบคอนตัมเข้าไปในกรอบสมรรถนะของผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยให้ความสำคัญกับสมรรถนะด้านการคิดเชิงระบบ การสร้างความหมาย การบริหารความสัมพันธ์ และการนำการเปลี่ยนแปลงเชิงลึก ควบคู่กับการทบทวนการใช้ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ เพื่อเปิดพื้นที่ให้โรงเรียนมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวตามบริบทได้มากขึ้น
2. ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพผู้บริหารที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เช่น การจัดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพของผู้บริหาร การโค้ชและการให้คำปรึกษาเชิงระบบ รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียน เพื่อสนับสนุนการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบคอนตัมในบริบทที่หลากหลาย
3. ระดับสถานศึกษา ผู้อำนวยการควรพัฒนาการตระหนักรู้ตนเอง การสะท้อนคิด และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับครู ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อเสริมพลังการบริหารจัดการและตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morrison, K. (2008). Educational philosophy and the challenge of complexity theory. *Educational Philosophy and Theory*, 40(1), 19-34.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Random House Business Books.
- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world*. (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Zohar, D. (2012). *The quantum leader: A revolution in business thinking and practice*. New York: McGraw-Hill.
