



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8  
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”  
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

---

## ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาไทยในศตวรรษที่ 21 Learning Leadership of School Administrators in the Thai Educational Context in the 21st Century

จิราภรณ์ โตกราน

โรงเรียนวัดราชฎารัตนรังสรรค์ (ชั้นมอญราชฎารัตนรังสรรค์) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

E-mail: s67561802078@ssru.ac.th

### บทคัดย่อ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ทำให้การศึกษาต้องปรับตัว โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องมีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยกระดับคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำนี้เน้นการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม โดยมีคุณลักษณะสำคัญ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการใช้แรงจูงใจอย่างเหมาะสม การพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษา และเสริมสร้างศักยภาพสถานศึกษาให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้, ผู้บริหารสถานศึกษา, ศตวรรษที่ 21

### Abstract

In the 21st century, rapid social, economic, and technological changes demand that school administrators adapt through Learning Leadership. This leadership style enables schools to become learning organizations and improve student outcomes sustainably. Learning Leadership involves promoting continuous learning among teachers, fostering a learning culture, and encouraging collaboration. Key traits include building a shared vision, being a lifelong learner, promoting teamwork, mentoring, focusing on results, and motivating effectively. Developing such leadership is essential to enhancing educational quality, empowering personnel, and preparing schools to navigate change and grow sustainably.

**Keywords:** Learning Leadership, school administrators, 21st century skills



## บทนำ

การศึกษาของไทยในศตวรรษที่ 21 ได้รับอิทธิพลจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่พัดผ่านเข้ามาพา นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล แผ่ขยายบนความหลากหลายทางสังคมอย่างมาก ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลง ในบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการกำหนดเป้าหมายให้ยืดหยุ่นสอดคล้องและก้าวทันต่อโลกยุคใหม่อยู่ เสมอ ดังนั้นการจัดการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย “ภาวะผู้นำ” จึงเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการ พัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีบทบาทสำคัญในด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ การมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน มีการสร้างพันธกิจเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปลูกฝังวัฒนธรรมและ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นและส่งเสริมทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์ การ ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับ องค์การ เพื่อให้องค์การ สามารถปรับตัวพัฒนาขีดความสามารถภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีการ แข่งขันที่สูงขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง และเกิดความยั่งยืน (นฤมล จิตรเอื้อ, 2560) โดยเฉพาะ “ภาวะผู้นำแห่ง การเรียนรู้” (Learning Leadership) ซึ่งเน้นการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีบทบาทในการส่งเสริมคุณภาพการ สอนและการเรียนรู้ในสถานศึกษา เมื่อ “ผู้นำ” คือบุคคลที่จะต้องนำพาองค์การหรือหน่วยงานให้ เจริญก้าวหน้า บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ใช้ภาวะผู้นำที่มีอยู่ในตนโน้มน้าวและจูงใจให้บุคคลอื่นใน องค์การหรือหน่วยงานทำงานตามวัตถุประสงค์ รวมถึงกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคคลภายในองค์การ หรือหน่วยงานให้ ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนด ผู้นำจึงต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ก้าวทันความ เปลี่ยนแปลงหรือบริบทที่เปลี่ยนไป ซึ่งผู้นำที่ตระหนักว่าตนเองมีอิทธิพลและความสำคัญต่อการสนับสนุนการ ปฏิบัติงานและอำนวยความสะดวกเพื่อให้การบริหารจัดการองค์การบรรลุเป้าหมายที่ดีแล้วนั้น สิ่งที่ผู้นำจะหยุดนิ่งหรือ ขาดไม่ได้ก็คือ “การเรียนรู้” ซึ่งคำว่า “การเรียนรู้” คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการรับรู้จาก ประสบการณ์ที่ได้รับ เนื่องจากการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อการสร้าง “องค์การแห่งการเรียนรู้” และการสร้าง “ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้” ผู้นำที่มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ต้องมีคุณสมบัติสำคัญที่เข้าข่าย การเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตัวเอง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงาน เป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการสร้างแรงจูงใจ หากผู้นำคนใดก็ตามมีนิสัยแห่งการเรียนรู้ย่อมนำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติ ค่านิยม อารมณ์ และความรู้สึก การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความเข้าใจ ความคิด และการเปลี่ยนแปลงด้านความชำนาญ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งหมดนี้มี ความเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำ กับการเรียนรู้เข้าที่จะนำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกัน (สุขุม เฉลยทรัพย์, 2566)

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงเป็นภาวะผู้นำที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และ เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องมีและก้าวให้ทันเพื่อพร้อมรับมือในการบริหารจัดการ อย่างมืออาชีพที่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร และการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว (วิโรจน์ สารรัตน์, 2556; Northouse, 2016) ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาภาวะผู้นำในลักษณะของภาวะผู้นำแห่ง



การเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีคุณลักษณะและพฤติกรรม ทั้งด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคคลแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการใช้แรงจูงใจที่เหมาะสมกับธรรมชาติขององค์การและบริบทแวดล้อม (สมชาย เทพแสง, 2557) เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่คุณภาพ ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น และมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้

### ความหมายของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสนับสนุนการพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำประเภทนี้เน้นการพัฒนาวิชาชีพครู การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการใช้ข้อมูลในการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (Leith wood et al., 2004) ซึ่งในบริบทของการศึกษาไทย ภาวะผู้นำการเรียนรู้ เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน จากคน และกระบวนการเฉพาะภายในบุคคลด้วยความสามารถในการคิด ส่วนกระบวนการภายนอกเรียนรู้ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน มีการสลับบทบาทในการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ สร้างแรงบันดาลใจ ผ่านความร่วมมือของหลายฝ่าย มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวตามสถานการณ์ กล่าวหาญในการสื่อสาร และฉลาดในการเผชิญความขัดแย้ง ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ส่งเสริมวัฒนธรรมของการเรียนรู้ และกระจายอำนาจเพื่อให้มีการฝึกสอนซึ่งกันและกันโดยเป้าหมายสูงสุดคือการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กร (อภิศุภรัตน์ ประราศรี, 2561) กระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ควบคู่การปฏิบัติงาน โดยผู้นำมีการพัฒนาตนเองให้มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการปฏิบัติงาน สามารถบูรณาการความรู้จากวิทยาการต่าง ๆ เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม อันจะส่งผลให้เกิดการดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (จิรวัดน์ วงษ์คง, 2559)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ คือ ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดการเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร การใช้ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน การสร้างแรงบันดาลใจ และการเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ การส่งเสริมความร่วมมือ การใช้เทคโนโลยี และการบูรณาการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างยั่งยืน



## ความสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้นำการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้สถานศึกษาหรือหน่วยงานต่าง ๆ พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องมีการพัฒนาตนเองทั้งด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมถึงการใช้แรงจูงใจ (สมชาย เทพแสง, 2557) นอกจากนี้ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ยังเป็นสิ่งที่ต้องส่งเสริมแก่ครูเพื่อพัฒนานักเรียนให้เกิดทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยมีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อในการเรียนรู้ ออกแบบและพัฒนาวัฒนธรรมเพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้เรียน จัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน อันจะส่งผลให้เกิดการจัดการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ มีนวัตกรรมและเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนั้น “ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้” จึงเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ช่วยเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 ก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมผ่านการมีส่วนร่วมของชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Organization for Economic Co-Operation and Development: OECD, 2013, อ้างถึงใน จิรวัดน์ วงษ์คง, 2560)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันสถานศึกษาหรือหน่วยงานให้ก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีม การสอนงาน และการใช้แรงจูงใจเพื่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร นอกจากนี้ยังมีบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ผ่านการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การออกแบบนวัตกรรม และการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้แบบมืออาชีพ ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยยกระดับคุณภาพขององค์กร สร้างความคิดสร้างสรรค์ และนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

## คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำเพื่อนำหน่วยงานต่าง ๆ สู่อุตสาหกรรมแห่งการเรียนรู้โดยเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีการทำงานเป็นทีม มีการสอนงานบุคลากร การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการใช้แรงจูงใจ (สมชาย เทพแสง, 2559) ซึ่งในด้าน ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือการสร้างภาพอนาคตร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ผู้นำต้องสื่อสารและสร้างค่านิยมร่วม เพื่อกระตุ้นความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Senge (2006) ที่กล่าวว่าวิสัยทัศน์ร่วมคือผลจากความเข้าใจพันธกิจร่วมของคนในองค์กร ซึ่งจะช่วยสร้างแรงบันดาลใจและผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน 2) บุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal Mastery) คือผู้นำที่ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพและเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ของบุคลากร โดยปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลง และเปิดรับความรู้ใหม่อย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ Disrupt Ignite (n.d.) ที่ระบุว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตคือการเดินทางที่ไม่มีจุดสิ้นสุด ซึ่ง



นำไปสู่การปรับตัวและพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) เป็นกระบวนการที่บุคลากรร่วมมือกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำต้องส่งเสริมความสามัคคี การประสานงาน และการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกับ สุเมธ งามนก (2550) ที่ชี้ว่าการทำงานเป็นทีมช่วยเสริมศักยภาพและเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จขององค์การ 4) การสอนงาน (Coaching) เป็นเครื่องมือที่ผู้นำใช้พัฒนาบุคลากร ผ่านการวางแผน ร่วมปฏิบัติ สะท้อนผล และประเมินผลอย่างใกล้ชิด โดยเน้นการสื่อสารอย่างเปิดใจและให้คำแนะนำตรงจุด สอดคล้องกับ อุไรวรรณ อยู่ชา (2551) ที่เน้นว่าการสอนงานเป็นสมรรถนะสำคัญของผู้บริหารในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management) เป็นแนวทางการบริหารที่เน้นผลลัพธ์ ความรับผิดชอบ และการมีส่วนร่วม โดยทุกฝ่ายต้องทำงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมาย สอดคล้องกับ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต, 2550) ที่ชี้ว่าการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ต้องคำนึงถึงคุณภาพ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ และ 6) การใช้แรงจูงใจ (Motivation) เป็นบทบาทของผู้นำในการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ด้วยการเข้าใจความต้องการเฉพาะบุคคล และเลือกใช้แรงจูงใจที่เหมาะสม เช่น การมอบหมายงานตรงตามความถนัด บรรยากาศที่ดี และการให้รางวัลอย่างยุติธรรม สอดคล้องกับ พิชรินทร์ กลายสุวรรณ (2560) ที่ระบุว่าแรงจูงใจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ และควรส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

### แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาไทย

ในศตวรรษที่ 21 บริบททางสังคมและเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารสถานศึกษาของไทยต้องปรับบทบาทจากผู้บริหารแบบเดิมสู่ “ผู้นำแห่งการเรียนรู้” (Learning Leader) เพื่อเป็นผู้ผลักดันองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมการศึกษาเพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ไม่ได้จำกัดเพียงแค่ความสามารถในการบริหารจัดการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงคุณลักษณะสำคัญหลายประการ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสอนงาน และการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งล้วนเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนสถานศึกษาไทยในยุคดิจิทัล โดยสามารถนำคุณลักษณะดังกล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาไทย ได้ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือการส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามองเห็นภาพอนาคตที่พึงปรารถนาพร้อมกัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการสื่อสารและชักนำให้ครูและบุคลากรเข้าใจและยอมรับเป้าหมายขององค์การอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะส่งผลต่อแรงจูงใจและความตั้งใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นการใช้วัฒนธรรมความเป็นไทยในการสร้างค่านิยมร่วม เช่น ความเคารพและการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ความรับผิดชอบ และความเอื้ออาทร เพื่อยกระดับการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง 2) การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal Mastery) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองให้สามารถรับมือกับ



การเปลี่ยนแปลงของโลกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การบริหารจัดการ และจิตวิทยาการศึกษา โดยเฉพาะการเรียนรู้เชิงลึกเพื่อพัฒนาแนวคิดเชิงระบบและการคิดวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ควรส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านชุมชนวิชาชีพ (Professional Learning Communities: PLC) การอบรมสัมมนา การเรียนรู้บทเรียนออนไลน์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับเครือข่ายสถานศึกษาหรือหน่วยงานต่าง ๆ 3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) ช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และสร้างพลังร่วมขององค์การ ผู้บริหารสถานศึกษาควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกันอย่างยืดหยุ่น เช่น การจัดประชุมโดยให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative Learning) เพื่อยกระดับคุณภาพของการบริหารงานในสถานศึกษา 4) การสอนงาน (Coaching) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการให้คำแนะนำ การสะท้อนผลการทำงาน และการพัฒนาทักษะของครูให้สามารถนำไปใช้ในบริบทจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการสอนงานจะช่วยพัฒนา “ครูมืออาชีพ” ที่สามารถคิด วิเคราะห์ และออกแบบการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม ดังนั้นการใช้กระบวนการการสอนงาน (Coaching) แบบมีเป้าหมายและการให้ ผลสะท้อนกลับ (Feedback) อย่างต่อเนื่องจึงเป็นหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา 5) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-Based Management) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เน้นการตั้งเป้าหมายชัดเจน วัดผลได้ และมีระบบติดตามประเมินผลที่เป็นรูปธรรม ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ (Educational Information System) ในการสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ไม่เพียงแต่ด้านผลการเรียน แต่ยังรวมถึงการพัฒนาคุณลักษณะและสมรรถนะสำคัญของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ได้อีกด้วย และ 6) การใช้แรงจูงใจ (Motivation) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการพัฒนาทักษะการใช้แรงจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มจากการทำความเข้าใจความต้องการของบุคลากร เลือกใช้แรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกให้เหมาะสม และสร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทายตามความถนัด การเป็นที่ปรึกษาอย่างใกล้ชิด การจัดสวัสดิการที่ทั่วถึง และการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นให้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีมผ่านการสื่อสารและประชุมอย่างสม่ำเสมอ ยังเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้องค์กร อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

## บทสรุป

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นกุญแจสำคัญในการยกระดับคุณภาพการศึกษาในยุคใหม่ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องปรับบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมไปสู่การเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ที่มีวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ในการส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเสริมสร้างภาวะผู้นำแห่ง



การเรียนรู้จึงไม่ใช่เพียงทางเลือก หากแต่เป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนการศึกษาไทยให้เติบโตอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาไทยควรดำเนินไปอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การให้คำปรึกษาและสอนงานเพื่อยกระดับศักยภาพของครู ตลอดจนการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามบริบทของสถานศึกษา ผู้นำแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ หล่อหลอมวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง และเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนภายในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาไทยจึงจะสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้เป็น "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ที่พร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต และขับเคลื่อนการศึกษาของชาติให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง

#### เอกสารอ้างอิง

- จิรวัดน์ วงษ์คง. (2559). *ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นฤมล จิตรเอื้อ. (2560). บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(2), 1474–1490.
- นฤมล อินทพงษ์. (2560). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2550). *ความสำคัญของพระพุทธศาสนาในฐานะศาสนาประจำชาติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ: กองพิมพ์หนังสือเป็นธรรมทาน.
- พัชรินทร์ กลายสุวรรณ. (2560). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไฮเวย์ จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต)*. วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รมิดา เศรษฐบดี. (2564). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- สมชาย เทพแสง. (2557). ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ : รูปแบบของภาวะผู้นำสมัยใหม่. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 6(11), 83-95.



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 8  
“ก้าวข้ามขอบเขตความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน”  
วันที่ 23 พฤษภาคม พ.ศ. 2568

- 
- สิริมาศ จันทรพิชญ์สุริยา. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุขุม เฉลยทรัพย์. (2566, 5 กรกฎาคม). ผู้นำกับการเรียนรู้ในอนาคต. สยามรัฐ.  
<https://siamrath.co.th/c/459801>
- สุเมธ งามกนก. (2550). การสร้างทีมงาน. *วารสารศึกษาศาสตร์*. 19 (1), 32.
- อุไรวรรณ อยู่ชา. (2551). *Coaching และ Feedback. Competency ที่สำคัญของผู้บริหาร*. สถาบันเพิ่มผลผลิต แห่งชาติ, 9(102), 101-102.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2004). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(2), 117–191.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization (Revised ed.)*. Doubleday.