

Journal of Educational Transformation Original Article

Received: 16 March 2026

Revised: 28 March 2026

Accepted: 3 April 2026

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

Transformational Leadership of School Administrators and the Development of
Learning Organization Culture

นายผดผาด หงษ์ชุมแพ¹

Mr.phutphat Hongchumphae

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นบทความวิชาการเชิงแนวคิดที่มุ่งสังเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง “ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา” กับ “การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยใช้การวิเคราะห์เชิงทฤษฎีจากแนวคิดของ Burns, Bass, Senge, และ Watkins & Marsick ร่วมกับการวิจัยในบริบทไทย การศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นกลไกสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร ผ่านกระบวนการสร้างแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์ร่วม การกระตุ้นทางปัญญา และการส่งเสริมศักยภาพรายบุคคล ซึ่งส่งผลให้บุคลากรพัฒนาความเป็นเจ้าของร่วมต่อเป้าหมายของโรงเรียน นอกจากนี้การพัฒนา “วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้” จำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนที่บูรณาการทั้งระดับผู้นำ ระบบโครงสร้าง และวัฒนธรรมการทำงาน โดยผู้นำทำหน้าที่เป็น “ผู้ออกแบบการเรียนรู้ขององค์กร” ที่สร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง บทความได้เสนอกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการคือแบบจำลองวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational-Learning Culture Model-TLC Model) เพื่ออธิบายกลไกเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทสถานศึกษาไทย พร้อมข้อเสนอเชิงนโยบายเพื่อพัฒนาผู้นำทางการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง, ผู้บริหารสถานศึกษา, วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้, การบริหารการศึกษา, การพัฒนาองค์กร

¹ นักวิชาการอิสระ ; independent Scholar,Thailand

Corresponding author, e-mail: phutphath@gmail.com

Abstract

This conceptual paper aims to synthesize the relationship between transformational leadership of school administrators and the creation of a learning organization culture by integrating the theoretical perspectives of Burns, Bass, Senge, and Watkins & Marsick with empirical evidence from the Thai educational context. The analysis indicates that transformational leadership functions as a critical mechanism that drives organizational learning through inspirational motivation, shared vision, intellectual stimulation, and individualized consideration. These dimensions encourage teachers and staff to develop shared ownership of the school's goals and continuous professional growth. Furthermore, the development of a learning organization requires a systemic integration of leadership, organizational structures, and cultural processes. School leaders act as architects of organizational learning, fostering environments that enable collective reflection and knowledge sharing. The paper proposes an integrated conceptual framework—the Transformational–Learning Culture (TLC) Model—that elucidates the interactive dynamics between transformational leadership and learning culture within schools. Finally, the article offers practical and policy implications for educational leadership development in an era of ongoing change.

Keywords: Transformational leadership, School administrators, Learning organization culture, Educational management, Organizational development

1.บทนำ

บริบทและความสำคัญของภาวะผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลง โลกการศึกษาในศตวรรษที่ 21 เผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ และสังคม ส่งผลให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวจาก “องค์กรแบบสั่งการ” ไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1993) การพัฒนาเช่นนี้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงด้วยโครงสร้างหรือเทคโนโลยี แต่ต้องอาศัย “ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรมในองค์กร (Bass, 1985; Burns, 1978; Avolio & Bass, 2004)

การเปลี่ยนแปลงของบทบาทผู้นำทางการศึกษาในบริบทไทย ในบริบทของการศึกษาไทย การบริหารแบบสั่งการจากบนลงล่างเคยเป็นรูปแบบหลักของการจัดการศึกษา แต่ปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวถูกตั้งคำถามอย่างมาก เนื่องจากไม่สามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนของสังคมยุคดิจิทัลได้ (อรรถพล ศิริลัทธยากร และคณะ, 2020) งานศึกษาหลายชิ้นชี้ว่า การพัฒนาโรงเรียนให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ต้องอาศัยผู้นำที่มีความยืดหยุ่น สามารถกระตุ้นการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ (วรญา รัตนดิกล ญ ภูเก็ต และคณะ, 2020; Sikkhajarn et al., 2020) แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจึงได้รับความสนใจมากขึ้นในหมู่ผู้บริหารสถานศึกษาไทย เพราะช่วยให้สามารถเปลี่ยนจากการควบคุมไปสู่การสร้างแรงบันดาลใจ (Promchart & Potipiroon, 2020)

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในมิติทฤษฎีและการศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากแนวคิดของ Burns (1978) ที่มองว่าผู้นำที่แท้จริงคือผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงในคุณค่าของผู้ตาม โดยเน้นการยกระดับแรงจูงใจและศักยภาพร่วมกันต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ต่อมา Bass (1985) ขยายแนวคิดนี้โดยเสนอองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่สร้างแรงบันดาลใจ (Idealized influence), การจูงใจด้วยวิสัยทัศน์ (Inspirational motivation), การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และ การเอาใจใส่รายบุคคล (Individualized consideration) ซึ่งกลายเป็นกรอบอ้างอิงสำคัญในการศึกษาภาวะผู้นำในสถานศึกษา (Avolio & Bass, 2004; Ramangkura et al., 2025)

การเชื่อมโยงภาวะผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยร่วมสมัยเสนอว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยภาวะผู้นำที่สามารถจุดประกายให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และส่งเสริมการคิดเชิงระบบ (Şahin & Bilir, 2024; Dedwongsa, 2023) Senge (1990) อธิบายว่า “วัฒนธรรมการเรียนรู้” ไม่อาจเกิดขึ้นได้หากผู้นำไม่ส่งเสริมความไว้วางใจและการสื่อสารอย่างเปิดเผย ขณะที่ Watkins และ Marsick (1993) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำควรเป็นผู้เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ ผ่านการสร้างระบบสะท้อนกลับ (Feedback loops) และชุมชนการเรียนรู้มืออาชีพ (Professional Learning Communities: PLCs) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Sirirusameewongsa (2025) ที่พบว่า “ภาวะผู้นำดิจิทัล” ในโรงเรียนนานาชาติไทยมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคเทคโนโลยี

ช่องว่างขององค์ความรู้ แม้จะมีงานศึกษาทั้งในและต่างประเทศที่ยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ยังขาดการสังเคราะห์เชิงแนวคิดที่ชี้ให้เห็นกลไกเชิงระบบในระดับสถานศึกษาไทยอย่างชัดเจน (Suksai et al., 2025; Sukdee, 2021) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การอธิบายว่าผู้นำสามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchical culture) ให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้างและยืดหยุ่นได้อย่างไร (Basaffar, 2022) การศึกษานี้จึงมีความสำคัญในการสังเคราะห์กรอบแนวคิดที่บูรณาการทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเสนอแนวทางใหม่ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนผ่าน (Ma et al., 2015; Abdillah, 2014)

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

2.1 ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดสำคัญที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนมุมมองต่อ “ภาวะผู้นำ” จากการมองว่าเป็นเพียงอำนาจการควบคุม ไปสู่การมองว่าเป็นพลังทางจิตวิญญาณและคุณค่าที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงตนเองและองค์กรไปสู่เป้าหมายร่วม (Burns, 1978; Bass, 1985) ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจึงไม่เพียงมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ยังส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการเติบโตภายใน ทั้งด้านความคิด ความสามารถ และแรงจูงใจในการทำงานเพื่อส่วนรวม (Avolio & Bass, 2004).

Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดของ Burns โดยเสนอองค์ประกอบหลัก 4 ประการของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. ผู้นำทำหน้าที่เป็นแบบอย่าง (Idealized Influence) สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจให้กับผู้ตาม,
 2. การจูงใจด้วยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและมีคุณค่า (Inspirational Motivation)
 3. การกระตุ้นให้บุคลากรคิดเชิงสร้างสรรค์และตั้งคำถามต่อกรอบเดิม (Intellectual Stimulation) และ
 4. การดูแลและพัฒนาผู้ตามแต่ละคนอย่างเหมาะสมตามศักยภาพ (Individualized Consideration)
- องค์ประกอบเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญของผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร (Ramangkura, Ponathong, & Charoensuk, 2025; Basaffar, 2022).

ในบริบทการศึกษา ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถสร้างแรงจูงใจภายในแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาคุณภาพการสอนอย่างต่อเนื่อง (Promchart & Potipiroon, 2020; Sukdee, 2021) งานศึกษาของ Sirirusameewongsa (2025) พบว่าผู้นำที่มีลักษณะเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสะท้อนว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงไม่เพียงเกี่ยวข้องกับ “บุคลิกของผู้นำ” แต่ยังรวมถึงความสามารถในการบูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง.

นอกจากนี้งานของ Leithwood และคณะ (อ้างใน Dedwongsa, 2023) ชี้ว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษามีอิทธิพลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์และความเป็นชุมชนทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน การที่ผู้นำสามารถสร้างความไว้วางใจ เปิดพื้นที่สำหรับการสื่อสารอย่างเสรี และยอมรับความแตกต่างทางความคิด คือกลไกสำคัญที่แปรเปลี่ยน “โรงเรียนแบบปิด” ให้กลายเป็น “โรงเรียนแห่งการเรียนรู้” (Şahin & Bilir, 2024).

ในภาพรวม แนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงได้ขยายขอบเขตจากทฤษฎีการบริหารแบบเดิมที่เน้นการสั่งการไปสู่แนวคิดที่เห็นว่าผู้นำคือ “ผู้ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร” (Senge, 1990; Suksai et al., 2025) ผู้นำจึงไม่เพียงเป็นผู้กำหนดทิศทาง หากแต่เป็น “ผู้สร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้” ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยน

ความรู้ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Abdillah, 2014; Ma et al., 2015). แนวคิดนี้จึงเป็นฐานสำคัญสำหรับการสังเคราะห์ในส่วนถัดไป ซึ่งจะอธิบาย “วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้” ในฐานะเป้าหมายสำคัญของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา.

2.2 วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ได้รับความสนใจอย่างมากในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา โดยเฉพาะในงานของ Senge (1990) ซึ่งเสนอว่า องค์กรที่สามารถดำรงอยู่และพัฒนาได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ต้องมีความสามารถในการเรียนรู้รอบยอด (adaptive and generative learning) อย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เพียงองค์กรที่มีการฝึกอบรมบุคลากร แต่เป็นองค์กรที่สร้าง “วัฒนธรรม” ที่เอื้อต่อการตั้งคำถาม การทดลอง และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ Senge ได้เสนอองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking), 2) การมีแบบแผนทางจิตที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง (Mental Models), 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision), 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning), และ 5) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Personal Mastery)

Watkins และ Marsick (1993) ได้ขยายแนวคิดของ Senge โดยเน้นมิติ “วัฒนธรรมการเรียนรู้” (Learning Culture) ในฐานะระบบที่ฝังอยู่ในโครงสร้างองค์กร พวกเขาอธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีคุณลักษณะสำคัญสามประการ คือ 1) การเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีม และองค์กร, 2) การผนวกการเรียนรู้เข้ากับกระบวนการทำงานจริง, และ 3) การสนับสนุนจากผู้นำและระบบรางวัลที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Watkins & Marsick, 1993) แนวคิดนี้ทำให้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่เพียงขึ้นอยู่กับ “บุคลากรที่เรียนรู้ได้” แต่ต้องมีระบบสนับสนุนทั้งทางโครงสร้างและวัฒนธรรม เพื่อทำให้การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงานประจำวัน ในบริบทการศึกษาไทย งานวิจัยของ อรรถพล ศิริลัทธยากร และคณะ (2020) พบว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวัฒนธรรมไทยต้องให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (relationship-oriented culture) และการสื่อสารที่เคารพลำดับชั้น (hierarchical communication) โดยไม่ทำลายความร่วมมือภายในโรงเรียน ผู้บริหารที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างความเคารพต่อวัฒนธรรมองค์กรไทยและการส่งเสริมความคิดเชิงวิพากษ์ จะช่วยเปิดพื้นที่ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการเรียนรู้มากขึ้น. ในทำนองเดียวกัน วรญา รัตนดิลก ณ ภูเก็ต และคณะ (2020) ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ดีมีผลโดยตรงต่อระดับการเรียนรู้ของบุคลากรในโรงเรียนเทศบาล โดยเฉพาะด้านการแบ่งปันความรู้และการสร้างแรงจูงใจภายใน

งานของ Sikkhajarn et al. (2020) เสนอโมเดลเชิงสาเหตุระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ ซึ่งทั้งหมดส่งผลเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนภาคใต้ของประเทศไทย ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นตัวกลางระหว่างภาวะผู้นำกับความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร เช่นเดียวกับ Suksai et al. (2025)

ซึ่งชี้ว่าการมีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับตัวได้ดีกว่าองค์กรที่เน้นลำดับชั้นและการสั่งการ

นอกจากนี้ Şahin และ Bilir (2024) ยืนยันว่า “การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้” ไม่สามารถแยกออกจากมิติของ “คุณค่าทางวัฒนธรรมส่วนบุคคล” (personal cultural values) ได้ โดยเฉพาะในสังคมที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนผ่านทางคุณค่า (value broker) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการรักษาอัตลักษณ์และการเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ขณะเดียวกัน Basaffar (2022) เสนอว่า การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต้องมีการเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ระบบการจัดการความรู้ และโครงสร้างแรงจูงใจภายในองค์กร

เมื่อพิจารณาจากแนวคิดทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า “วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นทั้งผลลัพธ์และกระบวนการ ในทางหนึ่ง เป็นผลลัพธ์ของการมีภาวะผู้นำที่เปิดกว้างและส่งเสริมการเรียนรู้ ในอีกทางหนึ่ง เป็นกระบวนการที่หล่อหลอมให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงคุณค่าของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ในบริบทของสถานศึกษา การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องอาศัยทั้ง “วิสัยทัศน์ของผู้นำ” และ “ระบบสนับสนุนเชิงโครงสร้าง” ที่สอดคล้องกัน (Senge, 1990; Watkins & Marsick, 1993; Suksai et al., 2025)

2.3 การบูรณาการแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเชื่อมโยงแนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง” กับ “วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้” มีรากฐานจากสมมติฐานที่ว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรและค่านิยมขององค์กรต้องเกิดจากการนำที่สร้างแรงบันดาลใจและเปิดพื้นที่ให้การเรียนรู้เป็นกลไกกลางของการพัฒนา (Bass, 1985; Senge, 1990). ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เป็น “ตัวเร่ง” (catalyst) ที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างความไว้วางใจ และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Şahin & Bilir, 2024). กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงไม่ได้เพียงนำการเปลี่ยนแปลง แต่ยังสร้าง “สภาพแวดล้อมทางจิตวิทยา” ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรมภายในองค์กร (Watkins & Marsick, 1993)

ในสถานศึกษาไทย Dedwongsa (2023) เสนอว่า การสร้างสมดุลระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแบบไทย ซึ่งให้ความสำคัญต่อความกลมเกลียวและลำดับชั้น กับวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบเปิด เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกลไกที่ช่วยเปลี่ยน “ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ” ให้กลายเป็น “ความสัมพันธ์เชิงการเรียนรู้” ผ่านการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สิ่งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Suksai et al. (2025) ที่ชี้ว่าผู้นำซึ่งส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมสามารถยกระดับขีดความสามารถของสถาบันอุดมศึกษาให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วกว่าองค์กรที่ใช้รูปแบบการบริหารแบบสั่งการ

นอกจากนี้ Ma et al. (2015) ได้นำเสนอแนวคิด “Rotating Leadership” ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-Building Community) ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำใน

ระบบดังกล่าวไม่ได้ผูกขาดบทบาทการตัดสินใจ แต่หมุนเวียนบทบาทผู้นำระหว่างสมาชิกเพื่อส่งเสริมความเป็นเจ้าของการเรียนรู้ร่วมกัน แนวคิดนี้สะท้อนว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถกระจายศักยภาพของการนำสู่ทุกระดับขององค์กร ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ทุกคนรู้สึกว่าเป็น “ผู้นำการเรียนรู้” ไม่ใช่เพียง “ผู้ตาม” (Ma et al., 2015). ในบริบทเดียวกัน Abdillah (2014) ชี้ว่าการจัดการความรู้และการแบ่งปันข้อมูลในสถาบันอุดมศึกษาจะเกิดขึ้นได้ เมื่อผู้นำสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการแลกเปลี่ยน ลดความกลัวต่อความผิดพลาด และใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ระหว่างบุคลากร

จากการสังเคราะห์แนวคิดเหล่านี้ สามารถมองได้ว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์แบบ “สองทาง” คือ (1) ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นแรงผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ และ (2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็งจะย้อนกลับมาส่งเสริมพฤติกรรมผู้นำให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Senge, 1990; Şahin & Bilir, 2024). กล่าวคือ ผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้จะได้รับข้อมูลย้อนกลับจากองค์กร นำไปสู่การพัฒนาตนเองและการปรับกลยุทธ์การบริหาร จนเกิด “วงจรเรียนรู้เชิงระบบ” (Systemic learning loop) ซึ่งเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระยะยาว (Watkins & Marsick, 1993)

เมื่อเชื่อมโยงกลับสู่บริบทการศึกษา การบูรณาการแนวคิดทั้งสองจึงหมายถึงการสร้างระบบการบริหารโรงเรียนที่มุ่งให้ครูและบุคลากรเป็นผู้เรียนรู้ร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย ผู้นำในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทั้ง “วิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง” และ “ความสามารถในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้” เพื่อให้โรงเรียนพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังที่ Ramangkura et al. (2025) ชี้ว่า การฝึกอบรมภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถเพิ่มขีดความสามารถของผู้นำทางการศึกษาในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกับบุคลากรได้จริง. การบูรณาการเชิงแนวคิดนี้จึงเป็นรากฐานสำหรับการสร้าง “โมเดลภาวะผู้นำเพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งจะอธิบายในส่วนต่อไป

3. การสังเคราะห์เชิงแนวคิด (Conceptual Synthesis)

3.1 ความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างภาวะผู้นำกับการเรียนรู้ขององค์กร

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในลักษณะระบบเปิด (Open system) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีอิทธิพลซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง (Senge, 1990) ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เป็น “ตัวขับเคลื่อนระบบ” (System driver) ที่จุดประกายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในเชิงโครงสร้าง (Structure) และเชิงวัฒนธรรม (Culture) ขององค์กร ผ่านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสื่อสารอย่างเปิดเผย และการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับ (Bass, 1985; Avolio & Bass, 2004). ในทางกลับกัน วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะเสริมแรงให้ภาวะผู้นำสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะบุคลากรมีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายและคุณค่าร่วมขององค์กร (Watkins & Marsick, 1993; Sikkhajarn et al., 2020)

กล่าวได้ว่า “การเรียนรู้ขององค์กร” มิได้เกิดจากการบังคับหรือการอบรมแบบแยกส่วน แต่เกิดจากความสัมพันธ์เชิงพลวัตระหว่างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กับสมาชิกที่มีแรงจูงใจใฝ่เรียนรู้ ซึ่งเมื่อระบบทั้งสองส่วนทำงานสอดประสานกัน จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบยั่งยืน (Suksai et al., 2025).

3.2 ปัจจัยเชิงบริบทที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาไม่ได้เกิดขึ้นในสุญญากาศ หากแต่ขึ้นอยู่กับบริบททางสังคมและวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะในสังคมไทยที่ยังมีลักษณะการสื่อสารแบบแนวตั้งและความเกรงใจในระบบอำนาจ (Dedwongsa, 2023). ผู้นำสถานศึกษาที่สามารถใช้ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องสามารถสร้าง “พื้นที่ปลอดภัยทางจิตใจ” (Psychological safety) เพื่อให้ครูและบุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และวิพากษ์แนวปฏิบัติเดิมโดยไม่กลัวการถูกตำหนิ (Senge, 1990; Şahin & Bilir, 2024)

นอกจากนี้บริบทของเทคโนโลยียังมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ Sirirusameewongsa (2025) พบว่า ผู้นำที่มีความสามารถทางดิจิทัลสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงชุมชนการเรียนรู้ระหว่างครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและขยายออกนอกขอบเขตของโรงเรียน ในขณะเดียวกัน Ma et al. (2015) เสนอแนวคิด “ภาวะผู้นำหมุนเวียน” (Rotating leadership) ซึ่งช่วยให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสดำเนินการตามบริบทและความเชี่ยวชาญของตน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (Shared ownership) และเพิ่มความยั่งยืนของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

3.3 กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ: “Transformational–Learning Culture Model (TLC Model)”

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดทั้งในระดับทฤษฎีและประจักษ์ผล สามารถสร้างกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่เรียกว่า แบบจำลองวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงเปลี่ยนแปลง (Model (Transformational–Learning Culture Model- TLC) ซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้ดังนี้

1. ระดับผู้นำ (Leadership Dimension): ผู้นำเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และคุณค่าร่วมขององค์กร ผ่านพฤติกรรมทั้งสี่ด้านของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเป็นแบบอย่าง การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการเอาใจใส่รายบุคคล (Bass, 1985; Ramangkura et al., 2025).
2. ระดับระบบองค์กร (Organizational System Dimension): การสื่อสารที่เปิดกว้าง ระบบสนับสนุนการเรียนรู้ และการจัดการความรู้เป็นกลไกเชิงโครงสร้างที่เชื่อมโยงผู้นำกับบุคลากร (Watkins & Marsick, 1993; Abdillah, 2014).
3. ระดับวัฒนธรรม (Cultural Dimension): องค์กรต้องสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การยอมรับความแตกต่าง และการเรียนรู้จากความผิดพลาด เพื่อให้วัฒนธรรมการเรียนรู้ฝังรากในพฤติกรรมของบุคลากรทุกคน (Senge, 1990; Şahin & Bilir, 2024).

โมเดลนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาไม่ได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง หากแต่เป็นผลของ “การบูรณาการแบบสามชั้น” ระหว่างผู้นำ ระบบ และวัฒนธรรม ซึ่งทั้งหมดขับเคลื่อนด้วยค่านิยมร่วมที่เน้นการเรียนรู้และการเติบโตของบุคคลและองค์กรไปพร้อมกัน

4. การอภิปรายแนวคิด

4.1 นัยทางทฤษฎี (Theoretical Implications)

ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงได้ขยายความเข้าใจเกี่ยวกับ “การนำทางการศึกษา” จากการบริหารจัดการเชิงเทคนิค ไปสู่การบริหารที่มุ่งพัฒนา “ทุนทางจิตวิญญาณ” และ “ทุนทางปัญญา” ของบุคลากรในองค์กร (Burns, 1978; Bass, 1985). การนำเชิงเปลี่ยนแปลงมีบทบาทในการเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์กรกับการเรียนรู้ส่วนบุคคล ทำให้เกิดการปรับตัวทางความคิดและค่านิยมของบุคลากร (Avolio & Bass, 2004). งานของ Senge (1990) และ Watkins และ Marsick (1993) สนับสนุนแนวคิดนี้ โดยเสนอว่าผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญของ “ระบบการเรียนรู้” (learning system) ซึ่งทำหน้าที่สร้างเงื่อนไขให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจก กลุ่ม และองค์กร

การบูรณาการระหว่างภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมการเรียนรู้ยังช่วยขยายกรอบทฤษฎีของ “การเรียนรู้ขององค์กร” (Organizational learning theory) จากเดิมที่เน้นกระบวนการทางเทคนิคและโครงสร้าง มาสู่การให้ความสำคัญกับ “พลวัตของความสัมพันธ์” และ “ทุนทางอารมณ์” ขององค์กร (Şahin & Bilir, 2024). กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เป็นเพียงผลลัพธ์ของการบริหารที่ดี แต่เป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านทางอารมณ์และค่านิยมของบุคลากร ซึ่งขับเคลื่อนโดยผู้นำที่มีความเข้าใจเชิงระบบและสามารถจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน. งานของ Dedwongsa (2023) และ Suksai et al. (2025) ชี้ให้เห็นว่า การนำเชิงเปลี่ยนแปลงในสังคมที่มีโครงสร้างอำนาจชัดเจน เช่น ไทย จำเป็นต้องตีความในบริบทวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความสามัคคีและความเคารพลำดับชั้น เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปและยั่งยืน

4.2 นัยทางปฏิบัติ (Practical Implications)

ในทางปฏิบัติ ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงมีศักยภาพสูงในการสร้าง “โรงเรียนฐานการเรียนรู้” (Learning-based school) ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในยุคดิจิทัล (Sirirusameewongsa, 2025). ผู้นำสถานศึกษาควรใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้แบบร่วมมือ (Collaborative learning) และการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning). นอกจากนี้การส่งเสริมการเรียนรู้ผ่าน “การเป็นชุมชนวิชาชีพ” (Professional Learning Community: PLC) จะช่วยให้อุณหภูมิพื้นที่ในการสะท้อนคิด วิเคราะห์ปัญหา และออกแบบการเรียนรู้ใหม่ร่วมกัน ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการสร้างนวัตกรรมทางการสอน (Watkins & Marsick, 1993; Ma et al., 2015)

ในระดับองค์กรผู้นำจำเป็นต้องสร้างระบบแรงจูงใจที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ระบบรางวัลเชิงพัฒนา (Developmental rewards) แทนระบบรางวัลเชิงลำดับ (Hierarchical rewards) เพื่อให้บุคลากรเห็นคุณค่าของ

การเรียนรู้มากกว่าการแข่งขัน (Abdillah, 2014). ผลการศึกษาของ Basaffar (2022) และ Şahin และ Bilir (2024) ยังเสนอว่า การฝึกการเรียนรู้ไว้ในระบบประเมินผลและการพัฒนาอาชีพของบุคลากร ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ต่อเนื่องที่แท้จริงในองค์กร. ขณะที่ในบริบทไทย วรญา รัตนดิลก ณ ภูเก็ต และคณะ (2020) พบว่า โรงเรียนที่มีวัฒนธรรมการสื่อสารแบบเปิดและการเรียนรู้ร่วมกัน มีแนวโน้มพัฒนาอย่างยั่งยืนมากกว่าโรงเรียนที่มีระบบอำนาจรวมศูนย์

4.3 นัยเชิงนโยบายและการพัฒนาผู้นำทางการศึกษา (Policy and Leadership Development Implications)

ในบริบทของการศึกษาไทยในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีการพัฒนาแนวทางการบริหารที่หลากหลายมากขึ้น โดยเฉพาะการนำแนวคิดการบริหารเชิงคุณภาพ การพัฒนาชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาสนับสนุนการบริหารและการจัดการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีความพยายามในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่การบริหารสถานศึกษาของไทยจำนวนมากยังคงมีลักษณะของการบริหารแบบลำดับชั้น (hierarchical management) และการสั่งการจากบนลงล่าง ซึ่งจำกัดการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรในการตัดสินใจและการพัฒนาองค์กร

ปัญหาดังกล่าวสะท้อนถึงข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมของระบบการศึกษาไทย เช่น การรวมศูนย์อำนาจในการบริหาร การเน้นการปฏิบัติตามนโยบายมากกว่าการสร้างนวัตกรรมในระดับโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์กรที่ยังให้ความสำคัญกับความเกรงใจและลำดับชั้นมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ส่งผลให้การพัฒนา “วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้” ยังเกิดขึ้นได้อย่างจำกัด แม้ว่าจะมีนโยบายสนับสนุนในระดับประเทศก็ตาม

ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิด “ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง” (Transformational Leadership) จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะกลไกที่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจาก “การควบคุม” ไปสู่ “การสร้างแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วม” โดยผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้ครูและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน กล้าแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาไทย

ในระดับนโยบาย ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงควรถูกบูรณาการเข้าสู่ระบบการพัฒนาผู้นำทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ เช่น โครงการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา หรือหลักสูตรการบริหารการศึกษาในระดับมหาบัณฑิต และดุษฎีบัณฑิต เพื่อพัฒนาความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน (Ramangkura et al., 2025). การพัฒนาเชิงนโยบายควรมุ่งเน้นให้สถานศึกษามี “อิสระในการเรียนรู้” (Learning autonomy) ลดการสั่งการจากส่วนกลาง และสนับสนุนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมระหว่างครู นักเรียน และชุมชน

ในมิติของการประเมินคุณภาพการศึกษา นโยบายควรขยายกรอบการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ไปสู่การประเมิน “ระดับการเรียนรู้ขององค์กร” (Organizational learning maturity) เพื่อสะท้อนว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นในทุกระดับของโรงเรียน (Sikkhajarn et al., 2020; Suksai et al., 2025). นอกจากนี้ ภาครัฐ

ควรสร้างเครือข่ายโรงเรียนต้นแบบด้านการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning networks) เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เชิงนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาในอนาคต

5. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการสังเคราะห์แนวคิดและงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ พบว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกลไกสำคัญในการสร้างและธำรงวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา (Senge, 1990; Bass, 1985; Avolio & Bass, 2004) ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ร่วม และกระตุ้นให้บุคลากรคิดอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยเปลี่ยนโรงเรียนจาก “องค์กรแบบบริหารจัดการ” ไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่มีชีวิตชีวาและยั่งยืน.

กรอบแนวคิดเชิงบูรณาการที่พัฒนาขึ้นในบทความนี้ คือแบบจำลองวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงเปลี่ยนแปลง ซึ่งเห็นความสัมพันธ์สามระดับ คือ ผู้นำ (Leadership), ระบบองค์กร (Organizational System), และวัฒนธรรม (Culture) ซึ่งทั้งหมดทำงานร่วมกันในลักษณะวงจรเรียนรู้ (learning loop) ผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นตัวเร่งให้เกิดการเรียนรู้ร่วม ขณะที่วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เข้มแข็งจะย้อนกลับมาหล่อหลอมผู้นำให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Watkins & Marsick, 1993; Şahin & Bilir, 2024) ในบริบทของไทยการพัฒนาเช่นนี้ต้องอาศัยการตีความภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับโครงสร้างทางวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับความเคารพและความสามัคคี (Dedwongsa, 2023; Suksai et al., 2025)

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง เพราะผู้นำไม่ได้เพียง “บริหารองค์กร” แต่ “หล่อหลอมจิตวิญญาณของการเรียนรู้ร่วม” ให้เกิดขึ้นในทุกระดับของโรงเรียน (Senge, 1990; Avolio & Bass, 2004). หากประเทศไทยต้องการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นพื้นที่แห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จำเป็นต้องส่งเสริมผู้นำทางการศึกษาที่สามารถสานวิสัยทัศน์ ความเข้าใจทางวัฒนธรรม และพลังการเปลี่ยนแปลงเข้าด้วยกัน เพื่อให้โรงเรียนไทยก้าวสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21” อย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ (Practical Recommendations)

1. ระดับโรงเรียน: ผู้บริหารควรใช้แนวทางภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงในการพัฒนา “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” (PLC) ภายในโรงเรียน เพื่อให้ครูได้มีพื้นที่แลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดี วิเคราะห์ปัญหา และร่วมออกแบบการเรียนรู้ใหม่ ๆ การส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมจะช่วยยกระดับวัฒนธรรมการสื่อสาร การไว้วางใจ และความเป็นเจ้าของร่วมของบุคลากร

2.ระดับสถาบันและมหาวิทยาลัย: ควรพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมผู้นำทางการศึกษาที่บูรณาการภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้และเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้าง “ผู้นำแห่งการเรียนรู้” (learning-oriented leader) ที่สามารถบริหารองค์กรในสถานะไม่แน่นอนได้

3.ระดับระบบการศึกษา: หน่วยงานนโยบาย เช่น กระทรวงศึกษาธิการ หรือสถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรสร้าง “เครือข่ายโรงเรียนแห่งการเรียนรู้” (learning network schools) เพื่อเชื่อมโยงองค์ความรู้ นวัตกรรม และประสบการณ์การบริหารระหว่างสถานศึกษาในภูมิภาคต่าง ๆ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการวิจัยในอนาคต (Policy and Research Implications)

1.ในระดับนโยบาย ควรบรรจุแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของ มาตรฐานสมรรถนะผู้นำสถานศึกษา เพื่อใช้ในการประเมินและพัฒนาผู้บริหารรุ่นใหม่ นอกจากนี้ควรมีการสนับสนุนให้โรงเรียนมีอิสระทางวิชาชีพมากขึ้นในการพัฒนาแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทของตนเอง เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมและต่อเนื่อง (Şahin & Bilir, 2024)

สำหรับการวิจัยในอนาคต ควรมีการพัฒนาแบบจำลองเชิงประจักษ์ (Empirical model) เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของแบบจำลองวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงเปลี่ยนแปลง ในบริบทโรงเรียนไทย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed methods) เพื่อเข้าใจทั้งกลไกเชิงโครงสร้างและปัจจัยเชิงวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างภูมิภาค หรือระหว่างโรงเรียนภาครัฐและเอกชน จะช่วยขยายความเข้าใจว่าภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงสามารถปรับใช้ได้อย่างไรในสภาพแวดล้อมที่มีพลวัตทางวัฒนธรรมต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

วรญา รัตนติก ญ ภูเก็ต, นพรัตน์ ชัยเรือง, และมะลิวัลย์ โยธารักษ์. (2020). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครนครศรีธรรมราช. *วารสารนาคบุตร (Nakboot Journal)*, 18(2), 45-60. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/nakboot/article/view/244500>

อรรถพล ศิริลัทธยากร, ภาณุ เชาว์ปรีชา, นันทพร ชเลจร, และจำเนียร จวงตระกูล. (2020). การพัฒนาองค์กรไทยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทวัฒนธรรมไทย: การวิจัยเชิงทฤษฎีสถานราก. *วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (NRRU-RDI Journal)*, 14(2), 101-116. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/NRRU/article/view/241413>

- Sikkhajarn, S., Thongprong, A., Nijaneat, C., & Sumipan, K. (2020). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ และการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคใต้ตอนบนของประเทศไทย. *วารสารดุซันบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ (Ph.D. in Social Sciences Journal)*, 10(2), 531-544. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/phdssj/article/view/154918>
- Suksai, S., Pholpuntin, S., Chaleysub, S., & Chancharoen, P. (2025). ภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์การในสถาบันอุดมศึกษา: แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง. *วารสารบัณฑิตศึกษาศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (SDU GSAJ)*, 3(1), 1-18. <https://so19.tci-thaijo.org/index.php/SDUGSAJ/article/view/640>
- Sirirusameewongsa, S. (2025). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนนานาชาติ จังหวัดนนทบุรี. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย (EAUHJ SocSci)*, 13(1), 73-90. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/EAUHJSocSci/article/view/276796>
- Abdillah, L. A. (2014). Managing information and knowledge sharing cultures in higher education institutions. *arXiv preprint arXiv:1402.4748*. <https://arxiv.org/abs/1402.4748>
- Basaffar, F. (2022). Transformational educational leadership: A review of relevant literature with a focus on implications and recommendations for good practice. *International Journal of Language and Literary Studies*, 4(4), 29-43. <https://ijlls.org/index.php/ijlls/article/view/1074>
- Ma, L., Matsuzawa, Y., Kici, D., & Scardamalia, M. (2015). An exploration of rotating leadership in a knowledge-building community. *arXiv preprint arXiv:1503.03289*. <https://arxiv.org/abs/1503.03289>
- Promchart, K., & Potipiroon, W. (2020). Transformational leadership and turnover intentions among school teachers in the deep south of Thailand. *Journal of Behavioral Science*, 15(2), 16-37. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/238796>
- Ramangkura, T., Ponathong, C., & Charoensuk, O. (2025). The development of a training package for enhancing transformational leadership of Thai Buddhist university students. *Higher Education Studies*, 15(1), 88-100. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1463332.pdf>

- Şahin, N., & Bilir, F. P. (2024). The effect of transformational leadership and personal cultural values on creating a learning organization. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 206. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-02701-6>
- Sukdee, T. (2021). The development of indicators for transformational leadership of undergraduate students at Thailand National Sports University. *World Journal of Education*, 11(1), 94-103. <https://doi.org/10.5430/wje.v11n1p94>
- Thumvichit, A. (2024). Making sense of collective leadership in English teacher associations (Thailand): A Q-methodology study. *Asian EFL Journal*, 26(2), 145-167. <https://doi.org/10.1080/04250494.2024.2358752>
- Dedwongsa, I. (2023). The cross-cultural leadership strategy of school administrators: Thai-foreign personnel organisational culture. *CMRU Research Journal*, 9(2), 187-203. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/cmruresearch/article/view/263159>
- “Effective leadership styles in Thai educational administration.” (2022). *Journal of Educational Innovation and Management*, 4(1), 31-45. <https://so19.tci-thaijo.org/index.php/JEIM/article/view/607>