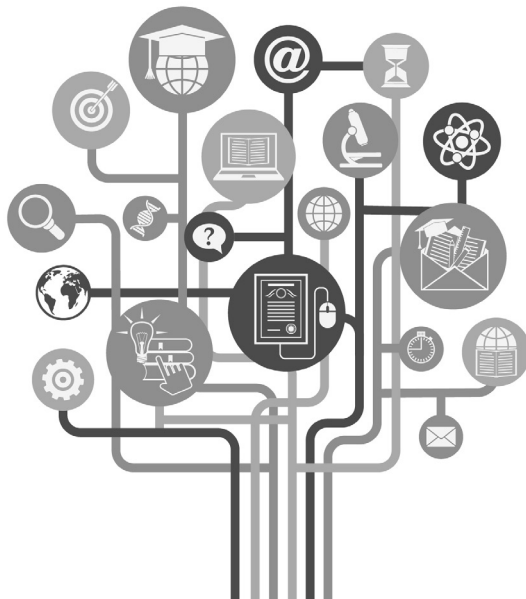


11

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

Learning Leadership in the Digital Age

ลักขวงษ์ จิระสุวรรณภักดี สมชาย เทพแสง และ สนั่น ประจงจิตร
Luxsaworn Jirasowanpakdee Somchai Thepsaeng
and Sanan Prachongchit



ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล

Learning Leadership in the Digital Age

ลักขวงษ์ จิระสุวรรณภักดี¹ สมชาย เทพแสง² และ สนั่น ประจงจิตร์³

Luxsawong Jirasooanpakdee Somchai Thepsaeng and Sanan Prachongchit

¹คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพฯ 10220

Faculty of Liberal Arts, Krirk University, Bangkok 10220, Thailand

e-mail: namname27@gmail.com

²คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพฯ 10220

Faculty of Liberal Arts, Krirk University, Bangkok 10220, Thailand

e-mail: somchai17@hotmail.com

³คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกริก กรุงเทพฯ 10220

Faculty of Liberal Arts, Krirk University, Bangkok 10220, Thailand

e-mail: samnpr@gmail.com

Received : June 16, 2022 Revised : December 28, 2022 Accepted : January 19, 2023

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญในยุคดิจิทัล เพราะเป็นผู้นำสมัยใหม่ที่สามารถเป็นต้นแบบในการแสวงหาความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นำความแปลกใหม่มาสู่การพัฒนาองค์กร กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้าเพื่อสร้างความได้เปรียบกับผู้แข่งขันพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อนำความรู้ ความสามารถมาพัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีองค์ประกอบสำคัญได้แก่ 1) บุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ 3) การส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม 4) การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล และ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้; ยุคดิจิทัล

Abstract

Learning leadership is important in the digital age because modern leaders can serve as role models in the pursuit of knowledge, creativity, bringing novelty to the development of the organization and encouraging

employees to develop their work to make progress in order to gain an advantage over competitors. They can develop the employees' potential to bring knowledge as well as the ability to work together to achieve the goals with the following key elements: 1) becoming a learning person 2) building a learning network 3) promoting team learning; 4) digital transformation; and 5) human resource development.

Keywords : Learning Leadership ; Digital Age

บทนำ

โลกปัจจุบันเป็นยุคกระแสโลกาภิวัตน์ เป็นโลกไร้พรมแดน เน้นการติดต่อสื่อสารอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการด้านบริหารองค์กรจากเดิมไปสู่กระบวนการที่คนใหม่ เช่น จากแนวคิดแบบยุคอุตสาหกรรม ไปสู่ยุคสารสนเทศ จากเดิมองค์กรเน้นความมั่นคงไปสู่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล จากแนวคิดขององค์กรที่มุ่งการแข่งขัน ไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือ เน้นการแสวงหาความรู้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดความก้าวหน้ามั่นคงอย่างต่อเนื่อง (Desster, 2014: 132-135)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2565-2569 ได้กำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสังคมไทยให้มีคุณภาพ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น และเป็นพลเมืองดีของชาติมีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรม การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถปรับตัวรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565: 1-3)

จากการสำรวจสภาพปัญหาการจัดการศึกษาในโรงเรียน พบว่าคุณภาพการศึกษา ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายเท่าที่ควร โดยผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในภาพรวมระดับประเทศอยู่ในระดับต่ำไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล แหล่งเรียนรู้ยังไม่เพียงพอ

สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลที่เป็นเครื่องมือสำคัญยังไม่เพียงพอต่อการใช้งาน นอกจากนี้พบว่าปัญหาด้านผู้บริหารยังขาดความชัดเจนในด้านการตอบสนองความต้องการของนักเรียนเท่าที่ควร ขาดการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมของบุคลากรโดยเฉพาะเครือข่ายการเรียนรู้ยังไม่เข้มแข็ง ที่สำคัญการส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีมยังมีน้อย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2558: 18-20)

จากปัญหาดังกล่าวนี้พบว่าจำเป็นต้องพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของครู บุคคลสำคัญที่เป็นผู้ขับเคลื่อนกลไกไปสู่เป้าหมายดังกล่าว คือ ผู้นำซึ่งต้องอาศัยการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้การบริหารงานไปสู่ความสำเร็จ (Paletta, 2017: 98-117) โดยเฉพาะผู้นำที่มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ นับว่ามีความสำคัญต่อการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จในยุคดิจิทัล จำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีวิสัยทัศน์ ยอมรับและนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเปลี่ยนแปลงในองค์กร สื่อสารเพื่อให้บุคลากรเกิดการบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นบุคคลที่แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างความทันสมัยให้องค์กร (Kouzes & Posner, 2016: 45-46) จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อให้องค์กรแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ภายใต้อาคารข่าวสารที่ไร้พรหมแดน ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญในยุคดิจิทัล (Neuman & Simmons, 2013: 111 – 116)

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล

สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตลอดจนการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างพลิกผัน ทำให้องค์กรต่างๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งในการตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงนวัตกรรม เพื่อให้การทำงานสามารถรับมือกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างสิ่งใหม่ๆ และแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อสร้างมูลค่า สร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรจึงเป็นอีกกลยุทธ์หนึ่งที่จะช่วยให้ช่องทางตอบสนองสิ่งใหม่ๆ ให้กับบุคลากรและผู้รับบริการและให้เป็นที่ต้องการของผู้รับ บริการ ภาวะผู้นำขององค์กรจึงจำเป็นต้องปรับปรุงตนเอง

ให้สอดคล้องกับโลกดิจิทัล เพื่อช่วยเอื้ออำนวยให้บุคลากรหรือองค์กรให้สามารถอยู่รอดในยุคดิจิทัล โดยสามารถปรับตัวและสามารถใช้เทคโนโลยีได้ รวมถึงมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมดิจิทัลเพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์กรให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีระบบ ส่งผลให้งานเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลมีความเข้าใจความถนัดของบุคลากรในองค์กร โดยทำการเปิดโอกาสให้มีการอบรม มีการให้คำชมเชย เข้าใจถึงศักยภาพและทำการสนับสนุนในด้านของความคิดให้กับบุคลากร มีการให้รางวัลให้กับบุคลากรที่ทำงานประสบผลสำเร็จ โดยที่ Daft (1999: 37-39) กล่าวถึง ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล ควรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ปรับตัวและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบดิจิทัล การปรับกฎระเบียบ กฎหมาย และการปรับวัฒนธรรม และเจตคติเพื่อใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เทคโนโลยีก้าวกระโดด มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหาร เลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้พัฒนางานบริหารให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้นแบบหรือแบบอย่างในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการทำงาน ส่งเสริมและสร้างเครือข่ายการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ตลอดจน Hong & Yehud (2010: 55-65) กล่าวถึงภาวะผู้นำดิจิทัลในองค์กร มีรูปแบบที่ผู้นำสามารถนำมาเป็นต้นแบบได้ เช่น ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการสื่อสาร ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ภาวะผู้นำดิจิทัล และภาวะผู้แบบรอบด้าน เป็นต้น โดยครั้งนี้นี้จึงขอแนะนำภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มาเสนอในรายละเอียดต่อไป

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดสำคัญที่พัฒนามาจากองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่ Senge (2006: 3-5) สรุปว่าการที่องค์กรต่างๆจะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำองค์กรจะต้องพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรให้มีวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) บุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) วิสัยทัศน์ร่วม 3) รูปแบบแห่งความคิด 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ต่อจากนั้นก็มีวิชาการต่างๆ ได้พัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรมต่างๆของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มาอย่างต่อเนื่อง ดังที่ Law (2000: 16 – 32) กล่าวถึง ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะมีการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการเรียนรู้

หลากหลาย ช่วยสนับสนุนองค์กรให้พร้อมเพรียงทั้งด้านสิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อม สวัสดิการ สวัสดิภาพให้บุคลากรมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ปลอดภัยในโรงเรียนสอดคล้องกับการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับบุคลากรโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้เป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด ในขณะที่ Antonacopoulou and Bento (2003: 93-115) ส่งเสริมให้ครูปรับกระบวนการต้นคิดจากการสอนมาสู่การเรียนรู้และพัฒนาครูให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อีกทั้ง Rayner (2009: 433-447) กล่าวถึง ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ครูพัฒนาชุมชนทางวิชาชีพให้เกิดความก้าวหน้า ตลอดจนมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำจากการกำกับควบคุมประสิทธิผลของโรงเรียนสู่การให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวก เน้นการสอนงาน นิเทศงานแก่บุคลากร เพื่อแสวงหาความรู้มาพัฒนางานอยู่เสมอ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ความหมายของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ เป็นภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลที่เหมาะสมกับปัจจุบันที่เน้นการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล โดยที่ประยงค์ ธรณรงค์ (2559: 4-6) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะของผู้นำที่มีคุณสมบัติหลายประการที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร โดยพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ พัฒนาบุคลากรโดยสร้างโอกาสในการเรียนรู้ สร้างพลัง และจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับในองค์กร อีกทั้ง สมชาย เทพแสง (2557: 83-95) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเอง เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงานสามารถสื่อสารและแบ่งปันความรู้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ ขณะที่ Neuman&Simmons (2013 : 111-116) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ทำงานโดยมุ่งสร้างผลงานที่ได้จากการจัดการความรู้ มุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการวางแผนกลยุทธ์การใช้ความคิดกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในการเรียนรู้โดยมุ่งพัฒนาโรงเรียนไปสู่โรงเรียนที่มีคุณภาพ รวมถึง Paletta (2017: 98-117) ได้ให้ความหมาย

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการสร้างและสื่อสารผลการเรียนรู้ โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะเจริญเติบโตและมีสภาพที่ดี และน่าเชื่อถือ น่าสนใจ และมีความเป็นไปได้จริง พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ที่เหมาะสมเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนต่อการสร้างอนาคตขององค์กร ขณะที่ Deborah (2002 : 61-68) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำจากการกำกับควบคุมประสิทธิภาพผลของโรงเรียนสู่การให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก เน้นการบริหารและการสอนงาน นิเทศงานแก่บุคลากร เพื่อแสวงหาความรู้มาพัฒนางานอยู่เสมอ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำให้เข้มแข็ง พัฒนาการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพ และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ตลอดจน Brown and Posner (2001: 274-280) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เป็นพฤติกรรมของผู้นำในการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการเรียนรู้อย่างหลากหลาย ตลอดจนส่งเสริมให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยวิธีการต่างๆ

จากความหมายของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถสรุปเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องในการพัฒนาตนเองและพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้มีการเรียนรู้เป็นทีม เน้นการสื่อสาร สร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ประสบการณ์และความสามารถเพื่อนำโรงเรียนไปสู่คุณภาพ

องค์ประกอบของผู้นำแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เป็นพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กร โดยผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนการบริหารงานในองค์กรเพื่อให้การบริหารประสบผลสำเร็จ นักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ประยงค์ ธรรงค์ (2550 : 4) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะของผู้นำที่มีคุณสมบัติหลายประการที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ พัฒนาบุคลากร โดยสร้างโอกาสในการเรียนรู้เป็นทีม เสริมสร้างพลังอำนาจ การจัดสภาพและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และจูงใจให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับในองค์กร

สมชาย เทพแสง (2559: 25) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ว่า ผู้นำแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องโดยใช้ภาวะผู้นำจูงใจให้บุคคลพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในองค์กร การสื่อสารที่ดีจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคคลแห่งการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม และการใช้แรงจูงใจ

Senge (2006: 6-7) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม การสร้างความคิดที่แตกต่างโดยใช้การสื่อสารหลายช่องทาง และการทำงานเชิงรุก

Hong & Yehud (2010: 55-65) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ เน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสอนงาน และนิเทศงานแก่บุคลากร เพื่อแสวงหาความรู้มาพัฒนางานอยู่เสมอ พัฒนาการเรียนรู้อย่างมีอาชีพ และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ และทรัพยากรอย่างมีความมุ่งมั่นในผลของการทำงาน สร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ เน้นการส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ตลอดจนใช้หลักของการสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์

Wang & Ahmed (2003: 8 – 17) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยบุคคลแห่งการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ประสิทธิภาพและความสามารถเพื่อนำโรงเรียนไปสู่คุณภาพ โดยเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล โดยมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

Brown & Posner (2001: 274 – 280) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่หลากหลาย การเรียนรู้เป็นทีม การจัดบรรยากาศในการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ อีกทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยวิธีการต่างๆ

Deborah (2002: 61-68) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ เน้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำจากการกำกับควบคุมประสิทธิผลของ

โรงเรียนสู่การให้การสนับสนุน อำนวยความสะดวก เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการสอนงาน นิเทศงานแก่บุคลากร การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี แสวงหาความรู้มา พัฒนางานอยู่เสมอ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำให้เข้มแข็ง การเรียนรู้เป็นทีม และการจัดสภาพแวดล้อมที่ดี

จากแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มี องค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ 3) การส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม 4) การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล และ 5) การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. บุคคลแห่งการเรียนรู้

บุคคลแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ดังที่ Garvin (1993: 77-75) กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ช่วยพัฒนาความรู้ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ จนกลายเป็น วิถีชีวิตของตน เกิดความคิดใหม่ ๆ และนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงาน และการบริหารจัดการในองค์กร สามารถตัดสินใจ เลือกวิธีปฏิบัติในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด มีการพัฒนาปรับปรุงความรู้และการปฏิบัติตนอยู่ตลอดเวลา เกิดบรรยากาศของความไว้วางใจ ในขณะที่ Gilley and Ann (2000: 121-123) กล่าวถึงการเป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้นั้นว่ามีความสำคัญ ช่วยเสริมสร้างศักยภาพและขีดความสามารถของ บุคลากรให้เกิดความเข้มแข็ง บุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน สร้างสรรค์วิธี การและระบบงานในการทำงานให้ทันสมัย บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและยอมรับ นับถือตน บุคลากรตระหนักและรักศักดิ์ศรีในตนเอง บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน เกิดความภักดีต่อองค์กร องค์กรเจริญก้าวหน้าและได้เปรียบผู้แข่งขัน โดยที่ Argyris (1999 : 18) ให้แนวคิดของบุคคลแห่งการเรียนรู้เป็นผู้ที่มีทักษะ และความสามารถเป็น กรณียพิเศษ เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในทฤษฎีระดับสูง และมีวิธีแยบยลในการประยุกต์ นำความรู้มาปฏิบัติหน้าที่การงานในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม พัฒนาศักยภาพ ในการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ มีการใฝ่เรียนใฝ่รู้ การสร้างความสามารถในการเรียนรู้ ดังที่ Kaiser (2000: 56) กล่าวถึงบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นบุคคลที่มีพลังสมอง มีความรู้ มี ทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยี ข้อมูลต่างๆ และมีประสบการณ์ในอดีต สามารถ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน มีความมุ่งมั่น

อย่างแรงกล้าเพื่อความสำเร็จ ทำงานรวดเร็ว มีความยืดหยุ่น และเป็นผู้มีความรู้ในสาขาที่ปฏิบัติอย่างแม่นยำ รวมถึง Senge (2006: 35-38) กล่าวถึงบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กรเพื่อให้บุคลากรพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น รวมทั้ง Wang & Ahmed (2003: 8-17) กล่าวถึงบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นบุคคลที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อนำสมรรถนะมาพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้การปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ แสวงหาความรู้ตลอดเวลา ตื่นตัวต่อการได้รับความรู้ใหม่ๆ ค้นหารูปแบบและกลยุทธ์ในการหาความรู้ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง Steven & Lars (1997: 115-118) กล่าวถึงบุคคลแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นผู้ใฝ่เรียน รักการอ่าน กระตือรือร้น ขวนขวายหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น พัฒนาการตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง มีความมุ่งมั่นเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้โดยรวบรวมเนื้อหาความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ด้วยตัวเองอย่างเป็นระบบ เพื่อสะดวกในการเลือกใช้ จัดระเบียบการเรียนรู้ของตนเพื่อให้ทันต่อความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น บูรณาการการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน หน่วยงานเข้าด้วยกัน เปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็น เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ คัดลอกกรอบเพื่อหาวิธีการที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ในการทำงาน นำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ ไปรับใช้ในองค์กร และสามารถนำความรู้จากการเรียนรู้ไปใช้ ทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลและหน่วยงาน นำความรู้ต่างๆ ที่เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาวิชาชีพของตน ใช้เทคโนโลยีเพื่อการรวบรวมและจัดเก็บและนำความรู้ไปใช้พัฒนาความรู้และนำไปใช้อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า บุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นบุคคลที่ตระหนักถึงความสำคัญ ความจำเป็นของการเรียนรู้ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีการแสดงออกถึงความกระตือรือร้น สนใจแสวงหาความรู้อยู่เสมอ รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาองค์กรได้อย่างเหมาะสม สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องอย่างมีคุณภาพตามความต้องการ ความสนใจ และความถนัด สร้างกระบวนการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รวมทั้งส่งเสริมบุคลากรให้ใช้

ความรู้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อความสำเร็จ ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะกระบวนการคิดและใช้การคิดอย่างเป็นระบบ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

2. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ เพราะเครือข่ายเป็นการเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจ ที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน โดยความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน การเป็นสมาชิกเครือข่ายไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้นๆ (ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ, 2560 : ออนไลน์) โดยที่ Hess (2016: 123-129) กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายดิจิทัลจะมีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเชื่อมโยงในลักษณะของเครือข่าย เพื่อพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันและร่วมลงมือทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการจัดระบบให้กลุ่มบุคคลหรือองค์กรที่เป็นสมาชิกดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจตามความจำเป็น เมื่อภารกิจบรรลุเป้าหมายแล้ว เครือข่ายก็อาจยุบสลายไป แต่ถ้ามีความจำเป็นหรือมีภารกิจใหม่อาจกลับมารวมตัวกันได้ใหม่ หรือจะเป็นเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องระยะยาวก็ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Singh & Hess (2017: 1-17) กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายดิจิทัลสอดคล้องกับสมาชิกในเครือข่ายต้องมีความรู้สึกนึกคิด ตระหนักถึงความจำเป็นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการติดต่อสื่อสารและการรับเข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่าย มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง ความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้ง มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน สมาชิก มีส่วนร่วมในกิจกรรมของเครือข่ายเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย มีการเกื้อหนุนพึ่งพากัน ทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดการ

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการติดต่อกันผ่านทาง การเขียน การพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันใช้ช่องทางเทคโนโลยีดิจิทัลในการติดต่อสื่อสาร เช่น ไลน์ เฟสบุ๊ก อินทราแกรม เป็นต้น หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนาร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย ในขณะที่ Desmet, Duncan, Scanlan & Singer (2015: 1-8) กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายดิจิทัล ควรสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ อำนวยความสะดวกให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อน โดยสมาชิกที่เข้าร่วมต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน กระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย ภายในและภายนอกองค์กร สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ เน้นทำให้เกิดความเข้มแข็งกับเครือข่าย จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อกับคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน ตลอดจน Kane (2015: 8-15) กล่าวถึงการสร้างเครือข่ายควรเน้นการสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อขึ้นมารับต่อจากคนรุ่นก่อน เพื่อสานต่อภารกิจของเครือข่าย ต้องคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ การมีประสบการณ์ เป็นที่ยอมรับนับถือและสามารถเป็นศูนย์รวมใจของคนในเครือข่ายได้ ดำเนินการให้คนเหล่านี้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการทำหน้าที่เป็นสมาชิกแกนหลัก เพื่อสืบทอดหน้าที่ต่อไปเมื่อสมาชิกแกนหลักต้องหมดวาระไป

การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูง กระตุ้นให้สมาชิกเครือข่ายพึ่งพาซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยนโดยมีกิจกรรมสม่ำเสมอ สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมของเครือข่ายเพื่อพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย มีการเกื้อหนุนพึ่งพากัน มีการติดต่อกันผ่านทาง การเขียน การพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

ซึ่งกันและกัน ใช้ช่องทางเทคโนโลยีดิจิทัลในการติดต่อสื่อสาร ทั้ง โลกโซเชียล อินตราแกรม มีกิจกรรมประชุมสัมมนาาร่วมกัน รวมถึงจัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่เชื่อมต่อกันกับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่าย โดยจัดให้มีเวทีเพื่อพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ควรเน้นการสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อสืบทอดหน้าที่ต่อไปเมื่อสมาชิกแกนหลักต้องหมดวาระไป

3. การส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม

การส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ ดังที่ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551: 23-27) สรุปถึงความสำคัญเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีมงานเป็นแนวคิดสำคัญที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดงานใหม่ขององค์กรในปัจจุบัน เป็นวิธีที่เหมาะสมสามารถใช้ได้วิธีหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรนั้นสร้างคุณภาพที่สูงขึ้น ช่วยให้เกิดความสำเร็จในงานได้โดยง่าย อีกทั้งยังก่อให้เกิดความสงบสุข ช่วยให้งานที่ไม่สามารถกระทำคนเดียวได้รับความสำเร็จ เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ทันเป้าหมาย เป็นการรวมบุคคลที่มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญเฉพาะมาร่วมงานกัน และช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้แสดงศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ขณะที่ Steven & Lars (1997: 115-128) กล่าวถึงความสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในขณะทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ ช่วยขยายความรู้ความสามารถของบุคลากร เนื่องจาก การเรียนรู้เป็นทีมเป็นคุณลักษณะที่ปฏิบัติได้จริง มิใช่แค่ทฤษฎี อีกทั้งการเรียนรู้ของทีมเป็นรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะข้ามฝ่ายงาน (Cross Functional) ได้อีกด้วย สามารถสร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล โดยการนำความแตกต่างและศักยภาพของแต่ละคนในทีมผสมผสาน เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพให้เกิดเป็นพลังแห่งความหลากหลาย ช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม และเป้าประสงค์ขององค์กร เสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนในองค์กร เห็นความสำคัญที่จะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีและความรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ และความต้องการทางสังคม

ดังที่ Paradise & De Haan (2009: 187-204) สรุปแนวคิดของการเรียนรู้เป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะ

ต้องทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ มีเป้าหมายสำคัญร่วมกันที่จะต้องทำให้เกิดขึ้น ที่สำคัญ Salas ; Nancy & Michael (2008: 140-147) ให้แนวคิดของการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการแสวงหาความรู้ร่วมกันในการพัฒนาตนเองและทีม รวมทั้งรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยบุคลากรต้องเสียสละความเป็นส่วนตัวเท่าที่จำเป็น เน้นความร่วมมือกันสร้างสรรค์ผลงาน มีกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อเรียนรู้ร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายในการทำงาน ตลอดจน Hayes (1997: 78-79) กล่าวถึงการส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม ควรมีการวางแผน โดยกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางสู่จุดหมายนั้นๆ จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ของการเรียนรู้เป็นทีมได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การจัดโครงสร้างของทีมงาน โดยระบุกิจกรรมที่จำเป็นต่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และประสานงานภายในอย่างมีประสิทธิภาพ เลือบบุคลากรเข้าร่วมทีม ทั้งนี้ผู้บริหารควรคำนึงถึงคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมของบุคลากร เพราะแต่ละคนมีความรู้ความสามารถ และพรสวรรค์ที่แตกต่างกัน การควบคุมและติดตามผล อาจใช้วิธีกำหนดตารางเวลาการทำงานที่ชัดเจน แล้วตรวจสอบกับผลงานที่ได้ และการประเมินผล เป็นเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ตัดสินว่า ทีมงานสามารถทำได้ดีในเรื่องใดบ้างและสิ่งใดยังเป็นจุดด้อยอยู่ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์และปรับปรุง

จากแนวคิดของนักวิชาการสรุปว่าการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการรวมกลุ่มกันของกลุ่มบุคคลเพื่อดำเนินการทำกิจกรรมการพัฒนาความรู้ที่ได้กำหนดเป้าหมายร่วมกัน วางแผนการทำงานร่วมกัน การวางแผนการเรียนรู้เป็นทีม จัดโครงสร้าง แบ่งหน้าที่อย่างชัดเจน เห็นชอบในเป้าหมายที่วางไว้และยึดมั่นในเป้าหมาย ส่งเสริมให้สมาชิกมีความเข้าใจในบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน กระตุ้นให้สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และยอมรับฟังเหตุผลของกันและกัน เปิดใจยอมรับต่อแนวคิดใหม่ๆ มุมมองอื่นๆ และยอมรับความเสี่ยง ตัดสินใจบนพื้นฐานของเนื้อหาและสาระสำคัญของแนวคิด รวมทั้งให้โอกาสกลุ่มมีอิสระภาพในการทำงาน สนับสนุนช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ การให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน การแสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้งานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4. การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้โดยเริ่มต้นด้วยการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้เอื้อกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ผู้นำต้องรับฟัง เข้าใจ และเห็นอกเห็นใจในทุกแง่มุมขององค์กร สามารถสนทนาอย่างเปิดเผยเกี่ยวกับการตัดสินใจ มีการบูรณาการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อนำมาปรับปรุงระบบสารสนเทศดิจิทัลให้สะดวกรวดเร็วและง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์และทันสมัยอยู่เสมอ ปรับการเก็บรักษาข้อมูลของผู้รับบริการให้ปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว สิ่งนี้จะต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เนื่องจากเทคโนโลยีอย่างปัญญาประดิษฐ์กลายเป็นเรื่องธรรมดามากขึ้น จึงจำเป็นต้องเสริมด้วยจรรยาบรรณ อีกทั้ง Kurt & Holger (2017: 49-60) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลถือเป็นหนึ่งในแนวโน้มสำคัญในองค์กรปัจจุบัน หนึ่งในภาคส่วนที่มีศักยภาพในการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล มีการพัฒนาระบบดิจิทัล กลยุทธ์และข้อเสนอรูปแบบใหม่ของนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยนำเสนอทางออนไลน์มากยิ่งขึ้น เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกองค์กร พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และบริการด้านการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ โดยเน้นบทบาทในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในองค์กร ขณะที่ Charles (2017: 1-13) กล่าวเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลเป็นการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาและส่งเสริมผลิตภัณฑ์และบริการ มีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆทางดิจิทัล ซึ่งคอมพิวเตอร์พกพา โซเชียลมีเดียเป็นตัวขับเคลื่อนในสถานที่ทำงานในอนาคต และเป็นหัวใจสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กรดิจิทัลซึ่งช่วยส่งผลให้องค์กรดิจิทัลมีประสิทธิภาพสูง รวมถึง Hess (2016: 123-2139) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลอย่างยั่งยืนจำต้องนำดิจิทัลไปใช้ในการสร้างเครือข่ายให้เกิดความเข้มแข็ง กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะควรฝึกอบรมให้บุคลากรใช้งานได้เต็มศักยภาพ ในทำนองเดียวกัน Jichang Zhang (2021: 22-30) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กร และส่งผลในเชิงบวกต่อความยืดหยุ่นขององค์กร ช่วยทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ สร้างมูลค่าทางการบริหารจัดการ ทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจนอกจากนี้ KontiC & Vidicki (2018: 29-35) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลสามารถสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์ และช่องทาง

ออนไลน์ให้เป็นที่รู้จัก เพื่อภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร การใช้โซเชียลมีเดียเพื่อการรับสมัครงานและการสัมภาษณ์ การใช้โปรแกรม KPI เพื่อประเมินคุณภาพการทำงานของบุคลากร การสร้างความสุขและความยืดหยุ่นให้กับบุคลากรด้วยการทำงานนอกสถานที่ การประชุมสัมมนา แต่ยังคงสามารถสื่อสารกันได้ภายในทีม ด้วยการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมแชท เป็นต้น

ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลสอดคล้องกับการที่ผู้บริหารนำนวัตกรรม เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้เอื้อกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เสริมสร้างจรรยาบรรณในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ การบริการด้านการเรียนรู้ การบริการทั่วไป สร้างสัมพันธ์กับลูกค้า มีการฝึกอบรมให้บุคลากรใช้งานได้เต็มศักยภาพ สร้างกิจกรรมต่าง ๆ ผ่านเว็บไซต์ และช่องทางออนไลน์ให้เป็นที่รู้จักเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อสถานศึกษา การใช้โซเชียลมีเดียเพื่อการรับสมัครงานและการสัมภาษณ์ การใช้โปรแกรม KPI เพื่อประเมินคุณภาพการทำงานของบุคลากร การสร้างความสุขและความยืดหยุ่นให้กับบุคลากรด้วยการทำงานนอกสถานที่ และการประชุมสัมมนา

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับว่ามีความสำคัญเพราะช่วยให้บุคลากรในองค์กรทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ บุคลากรทำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะได้รับการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง ตลอดจนพัฒนาทักษะวิชาชีพตามความถนัดและความต้องการ รวมทั้งช่วยเพิ่มผลผลิตและการบริการอย่างมีคุณภาพ ดังที่ Chandler (2010: 134-142) ให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ช่วยทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล ส่งเสริมความรู้และทักษะที่จำเป็นแก่บุคลากรตามความถนัดและความสนใจ และสอดคล้องกับตำแหน่งงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร ในทำนองเดียวกัน David (2008: 238-243) ให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารบุคคลที่ดีเพราะการพัฒนาจะช่วย แก้ไขข้อบกพร่องของบุคลากร ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนควบคู่ไปกับด้านสังคมเพื่อกระตุ้นความเจริญด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้

เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา เพิ่มพูนความรู้และทักษะให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก เกิดความชำนาญและทักษะในการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตน และการเสาะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง โดยที่ Grieves (2003: 98-102) ให้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์กร ประกอบด้วยการวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่นๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์กร และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรโดยผ่านการนำความสามารถ การปรับตัว การร่วมแรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนที่ทำงานเพื่อองค์กร อีกทั้ง Gilley and Egglund (2002: 10-12) ให้แนวคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้ การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวเป็นกิจกรรมการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นตามความต้องการของงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต การเรียนรู้นี้ถือว่าเป็นแก่นสาระสำคัญของความพยายามทั้งปวงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงควรเริ่มตั้งแต่บุคลากรเริ่มเข้าทำงานและต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตสายอาชีพของบุคลากร มีการกำหนดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้ง Williams (2005: 64-67) ให้แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเสาะหาพัฒนาและเก็บรักษาคนที่มีคุณสมบัติที่ดีให้ทำงานต่อไป ซึ่งเป็นภาระสำคัญที่สุดในการจัดการ พัฒนาความรู้ทักษะทัศนคติ และด้านองค์กรคือนโยบายโครงสร้างและการจัดการเพื่อไปสู่คุณภาพและความสามารถในการผลิตที่สูงขึ้นและเกิดความพึงพอใจกับการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรได้แสดงความสามารถ (Expertise) โดยใช้การพัฒนาองค์กร มีจุดประสงค์ในการปรับปรุงการทำงาน ซึ่งเน้นให้บุคลากรทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยการบูรณาการเป้าหมายขององค์กรและความต้องการของบุคลากรให้สอดคล้องกัน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบ ใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่หลากหลายและทันสมัย ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ทักษะการทำงานใหม่และมีโอกาสฝึกอบรม สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรเพื่อนร่วมงาน ปรับการใช้แรงจูงใจในการทำงาน โดยมีระบบการให้รางวัล เพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็นขององค์กร พัฒนาระบบการเป็นที่ปรึกษาและการเป็นที่เลี้ยงเพื่อให้ปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผล จัดสวัสดิการ และประเมินผลบุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เพื่อให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิภาพ

บทสรุป

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญในยุคดิจิทัล เพราะเป็นผู้นำสมัยใหม่ที่สามารถเป็นต้นแบบในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดสร้างสรรค์พร้อมนำความแปลกใหม่มาสู่การพัฒนาองค์กร กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนางานให้เกิดความก้าวหน้าเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล ยกย่องระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในการเรียนรู้ โดยมุ่งสู่โรงเรียนคุณภาพ รวมทั้งให้โอกาสบุคลากรพัฒนาทักษะต่างๆ โดยใช้การเรียนรู้เป็นทีมในการยกระดับศักยภาพของบุคลากร โดยนำความรู้ความสามารถมาพัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นสมควรที่ผู้นำในองค์กรในสาขาวิชาชีพต่างๆ โดยเฉพาะการศึกษา นำภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ไปจัดการอบรมหรือพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ อันจะเป็นผลนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จสืบไป

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2560). *การเปลี่ยนผ่านสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล*. (6 ธันวาคม 2564). สืบค้นจาก <https://www.dst.co.th/>.
- ประยงค์ รัตนรงค์. (2559). *ภาวะผู้นำการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ :สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ในสังกัดสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์.

- สมชาย เทพแสง. (2557). ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ : รูปแบบของภาวะผู้นำสมัยใหม่. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 6(11), 83-95.
- สมชาย เทพแสง. (2559). *กลยุทธ์ภาวะผู้นำร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ดอนบอสโก้.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2558). *ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พิมพ์ดี.
- Antonacopoulou, E. P., & Bento, R. F. (2003). *Methods of 'learning leadership': Taught and experiential*. London : Routledge.
- Argyris, Chris. (1999). *On Organizational Learning*. London: Blackwell Publishing.
- Brown, Lillias M. & Posner, Barry Z. (2001). Exploring the Relationship Between Learning and Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 274 – 280.
- Chandler, Alfred D.,(2010). *Strategy and Structure Cambridge, Mass.;* The M.I.T.Pess.
- Charles C. Snow. (2017). Designing the digital organization. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1-13.
- Daft, Richard I. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Orlando : The Dryden Press.
- David ,Fred R. (2008). *Strategic Management*. New Jersey: Prentice – Hall.
- Deborah, King. (2002). The Changing Shape of Leadership. *Educational Leadership*, 59(8), 61-63.
- Dessler, Gary. (2014). *Human Resource Management*. New Jersey : Prentice Hall,
- Desmet, D., Duncan, E., Scanlan, J. & Singer, M. (2015). Six building blocks for creating a high-performing digital enterprise. *McKinsey Digital*, 3(4), 1-8.
- Garvin, D. A. (1993). *Learning Organization*. Boston : Harvard University Press.

- Gilley, Jerry and Ann Maycunich. (2000). *Beyond the Learning Organization*. New York: Cambridge.
- Gilley and Eggland ,S.A. (2002). *Principles of Human Resource Development*. Cambridge MA: Persus Publishing.
- Grieves, J. (2003). *Strategic Human Resource Development*. London: Sage.
- Hayes, Nicky. (1997). *Successful Team Management*. London : Thomson.
- Hess, T. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Hong, Bui & Yehud, Baruch. (2010). Creating Learning Organizations in Higher Education : Applying a Systems Perspective, *The Learning Organization*. 17(2), 55-65.
- Jichang Zhang. (2021). How Does Digital Transformation Improve Organizational Resilience. *Sustainability Journal*, 13(20), 22-30.
- Kaiser, S. M. (2000). Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning. *Dissertation Abstract International*, 2(4), 725 - A.
- Kane, G. C. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. London: Deloitte University.
- KontiC, L. & Vidicki, D. (2018). Strategy for digital organization: Testing a measurement tool for digital transformation. *Strategic Management*, 23(1), 29-35.
- Kouzes, J. M and Posner, B. Z. (2016). *Learning leadership: The five fundamentals of becoming an exemplary leader*. New York : John Wiley & Sons.
- Kurt Sandkuhl and Holger Lehmann. (2017). Digital Transformation in Higher Education – The Role of Enterprise Architectures and Portals, in Lecture Notes in Informatics (LNI). *Gesellschaft für Informatik*, 49(2), 49-60.

- Law , Sue. (2000). *Educational Leadership and Learning*. Bucking & Philadelphia : Open University Press.
- Neuman, Marry & Simmons,Warren. (2013). *Leadership For Student Learning. Phi Delta Kappan Journal*, 3(2), 111-116.
- Paletta, Angelo. (2017). Leadership for learning: The relationships between school context, principal leadership and mediating variables. *International Journal of Educational Management*, 31(2), 98-117.
- Paradise, Ruth & De Haan, Mariëtte. (2009). Responsibility and Reciprocity: Social Organization of Mazahua Learning Practices. *Anthropology & Education Quarterly*, 40 (2), 187–204.
- Rayner, S. (2009). Educational diversity and learning leadership: A proposition, some principles and a model of inclusive leadership. *Educational Review*, 61(4), 433-447.
- Salas, Eduardo, Nancy J. Cooke, & Michael, Rosen. (2008). *On Teams, Teamwork, as well as Team Performance: Discoveries and Developments. Human Factors. The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 50(3), 540–547.
- Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Singh, A. & Hess, T. (2017). How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(2), 1-17.
- Steven Appelbaum,H. & Lars, Goransson. (1997). Transformational and adaptive learning organization: a framework for research and application. *The Learning Organization*, 4(3),115-128.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2003). Organizational learning: a critical review. *The learning organization*, 10(1), 8-17.
- William, Richard. (2005). *Managing Employee Performance*. London: Thomson press.

