



ผู้นำการเรียนรู้ จงกระหายและทำตัวเองให้ว่างเปล่า Learning Leadership must Stay Hungry and Stay Empty

สุภาวดี ลาภเจริญ*

Supawadee Lapcharoen

Received : March 10, 2023

Revised : June 8, 2023

Accepted : October 24, 2023

บทคัดย่อ

ผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จ และความอยู่รอดขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้นำมีหน้าที่ แสวงหาที่มีความหมายและจุดประสงค์ที่สูงขึ้น ใช้เหตุผลมากกว่าในด้านจิตวิทยาเชิงบวก ด้วยความใส่ใจเงื่อนไข และกระบวนการมีส่วนร่วมสู่เป้าหมายปลายทาง และมีความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผน สั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ สิ่งที่เป็นที่สนใจอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำทำอะไร หรือมีวิธีการอย่างไร จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตาม เกิดความผูกพันกับงาน และทุ่มเทความสามารถ พยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ โดยเฉพาะภาวะ ผู้นำการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งควรมีลักษณะและพฤติกรรม ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม บุคคลแห่งการเรียนรู้ ทำตัวเป็นแก้วว่าง มีความอยากรู้อยากเห็นเพิ่มเติมตลอดเวลา พร้อมรับอยู่ เสมอ สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาทักษะที่มีอยู่แล้วหรือเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดจนไม่ยึดติดกับ การคิดในแง่ลบ ทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นบวกและสร้างแรงบันดาลใจ บทความนี้จึงมุ่งนำเสนอถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ ลักษณะของผู้นำการเรียนรู้ วิธีการพัฒนา เสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ และบทบาทของผู้นำการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นแนวทางการในการสร้างสังคมการเรียนรู้สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ไม่ว่าจะเป็นสัญญาตญาณในการอ่านความรู้สึกของคน ในองค์กรหรือการเจรจาต่อรองในเรื่องที่ละเอียดอ่อน ทำให้เกิดการเชื่อมโยงเพื่อถ่ายทอดอารมณ์ความรู้สึก สร้างแรงบันดาลใจด้วยการทำให้เห็นวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่อาจเกิดขึ้นได้หากต่างคนต่างแยกกัน ทำงาน การทำเช่นนี้เป็นเครื่องย้ำเตือนผู้นำให้รักษาสมดุลขับเคลื่อนด้วยความอ่อนน้อมถ่อมตนและความมุ่งมั่น ในการเรียนรู้ เป็นกรอบความคิดที่กระตุ้นให้ผู้นำยังคงกระตือรือร้นที่จะเติบโตและเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ

คำสำคัญ : ผู้นำ / องค์การแห่งการเรียนรู้ / ผู้นำการเรียนรู้

*อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Faculty of Education, Educational Administration and Higher Education Ramkhamhaeng University

(Corresponding Author) e-mail: supawadeela2@gmail.com

ABSTRACT

Leadership is an important function for the success and survival of an organization. This is because leaders have the responsibility to seek meaning and higher purposes as well as using reasoning beyond positive psychology. They pay attention to conditions and processes that contribute to collaborative participation towards the ultimate goals, and they have direct responsibility for planning, commanding, overseeing, and controlling the organization's personnel to achieve the set objectives and goals. Consequently, the focus lies in how leaders behave or what methods they employ to establish a bond with their subordinates, encouraging them to be committed to their work and strive to achieve success wholeheartedly. Particularly, in a learning leadership context, the leader's actions and approaches have an impact on building a learning organization. They should possess characteristics and behaviors such as creating shared visions, being a learning person themselves, being open-minded, constantly desiring to acquire new knowledge, being supportive, encouraging subordinates to develop existing skills and learn new ones. They should also avoid negative thinking, foster teamwork, focus on performance outcomes, and create a positive work environment that inspires and motivates. This article is all about learning and leadership. We'll explore what makes great learning leaders, how they can get even better, and what they do in their important role. Think of it as a roadmap for creating a community that loves learning and sharing what they know. Whether you're good at understanding how people feel or handling tricky talks, we'll show you how to connect with others and inspire big changes together. We'll also talk about the importance of leaders staying humble and eager to learn. It's all about keeping an open mind and being excited about new ideas. So, let's dive in and discover how to become awesome learning leaders.

Keywords : Leader / Learning Organization / Learning Leader

บทนำ

ในยุคที่เรามีการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การพัฒนาองค์กรที่สามารถปรับตัวได้ต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกแบบ VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) มีความจำเป็นอย่างยิ่ง อาทิเช่นการเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กร เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนและก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยองค์กรที่ยืดหยุ่นจะมีการตัดสินใจที่รวดเร็วและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน ถือเป็นสถานะที่องค์กรต้องเผชิญหน้าเป็นปกติ การเตรียมพร้อมและทำการปรับเปลี่ยน จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้ทัน

การเปลี่ยนแปลงของโลก การสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การที่เปิดกว้างและการแสดงความคิดเห็นในมุมมองแตกต่างกัน ทำให้สังคมโลกปัจจุบันมนุษย์ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การบริหารจัดการต่างๆ ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ จึงต้องอาศัยผู้นำ เพราะผู้นำเป็นผู้ทำหน้าที่ในการวางแผน ออกแบบ และบริหารจัดการองค์การ ซึ่งอาจเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง เลือกตั้งหรือได้รับการยกย่องจากกลุ่มบุคคลให้ทำหน้าที่ที่สามารถสร้างอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่นๆ ให้ปฏิบัติตามได้ เช่นการชี้แนะ สั่งการ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความเป็นผู้นำควรมีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง อาทิ สามารถชักนำ พัฒนด้านความคิดเชิงวิเคราะหฺ์ มีวิสัยทัศน์ และมีเป้าหมายในอนาคต มีการสร้างพันธกิจ เพื่อส่งเสริมให้เป็นองค์การมุ่งสู่เป้าหมายที่คาดหวัง และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปลูกฝังวัฒนธรรม และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน กระตุ้นและส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ให้การเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีการแข่งขันอย่างต่อเนื่องยั่งยืน Leithwood, et al. (2006) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญขององค์การควรมีสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ สร้างสรรค์นวัตกรรม ด้านการเรียนรู้ และขยายศักยภาพการเรียนรู้ของสมาชิก รวมทั้งมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี รวมถึงพฤติกรรมในการทำงาน Kouzes & Posner (2016) เสนอหลักสำคัญ 5 ประการสู่การเป็นผู้นำที่ดี ได้แก่ ความเชื่อว่าสามารถทำได้ การสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างความท้าทายให้กับตนเอง ตลอดจนการมีภาวะผู้นำตนเอง ถือได้ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญของบุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำตนเอง ส่งผลดีต่องานส่วนบุคคลและสมาชิกในทีม การรับรู้ความสามารถของตนเองและการประสบความสำเร็จในอาชีพระยะยาว และการสร้างเครือข่ายกับสมาชิกในการสนับสนุนช่วยเหลือ ลงมือทำอย่างรอบคอบและยังกล่าวอีกว่า ผู้นำเป็นลักษณะนิสัยที่ต้องเสริมสร้างให้แข็งแกร่งขึ้นในการทำงานทุกๆ วันของการทำงาน ซึ่งจะต้องมีการเรียนรู้ อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ผู้นำในอนาคตจะผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้แบบนำตนเอง สร้างแรงบันดาลใจความเป็นผู้นำผ่านช่องทางบนโลกออนไลน์ ซึ่งเป็นประสบการณ์ใหม่ เพื่อสร้างทักษะความรู้ที่จำเป็นอยู่เสมอ สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ มีทักษะในการสื่อสาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการเจรจาต่อรอง นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร สร้างเครือข่ายการค้นคว้าวิธีการพัฒนาความเป็นผู้นำแบบร่วมมือผ่าน Podcast แลกเปลี่ยนความคิดแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสามารถบูรณาการความรู้วิธีการ โดยคำนึงถึงบริบท อีกทั้งการเปิดประเทศ เพื่อรองรับแรงงานจากชาวต่างชาติ ผู้นำจึงมีความจำเป็นในการปรับตัวบนความหลากหลายทางเชื้อชาติและวัฒนธรรม (Elmore, 2008) ผู้นำเป็นผู้ปฏิบัติกรวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงในการ นำไปสู่เป้าหมายในอนาคตเพื่อให้เกิดการพัฒนาจัดทำเป็นแผนระยะยาวเชิงรุกที่ครอบคลุมภารกิจทุกด้าน การปฏิบัติกรนี้ เรียกว่า ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ต้องการถ่ายทอดความรู้ และทักษะเพื่อเพิ่มศักยภาพในองค์การ มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทรงพลังเอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม จะทำให้เกิดผู้นำการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ มีการประเมินผลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ ข้อมูลป้อนกลับ สะท้อนผล เพื่อไปวางแผนใหม่อีกครั้ง เกิดกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าองค์การ

แห่งการเรียนรู้ นับว่าเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาองค์การที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลาย สอดคล้องกับ Lapcharoen, Wichitputcharaporn & Niyamapa (2561) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความสัมพันธ์กันค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณตั้งแต่ 0.782-0.850 กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์สูง ตัวแปรที่พยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การมีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 72.2 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 61.2

อาจกล่าวได้ว่าสำหรับผู้ผู้นำในยุคสังคมโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์กรสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องมีแนวทางการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมทั้งด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผล ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย และบริบทของแต่ละองค์การ ซึ่งผู้นำของบุคลากรทุกคนและทุกระดับ มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและผลักดันในการพัฒนา องค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างความเข้าใจ สร้างความคิดอย่างเป็นระบบ สร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นบวกและสร้างแรงบันดาลใจ สร้างวินัย ในการพัฒนาตนเอง สร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องต่อไป

องค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การ จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้สมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถในการปฏิรูปตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร องค์การให้แก่สมาชิกทุกคน และเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (personal mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (systems thinking) (Senge, 1990; Pedler & Boydel, 1991) อีกทั้งมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้เสนอองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) การให้อำนาจแก่บุคคล (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) และการใช้เทคโนโลยี (technology application) กล่าวโดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีกลไกในการกระตุ้นให้ พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมให้กับพนักงานในการตอบสนองต่อ การพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อย่างเท่าทัน เป็นการเพิ่มศักยภาพของพนักงานทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่ผลสำเร็จของเป้าหมายต่อไป

จะเห็นได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับผู้นำ (Leader) ในองค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การการเรียนรู้ ให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และในการขับเคลื่อนดังกล่าว ต้องมีบุคลากร เป็นผู้ร่วมขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างบูรณาการ ตามที่เพ็ดเลอร์ และบอยเดล (Pedler & Boydell, 1991, pp.18-27) พบว่าบริษัทแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะที่สำคัญ 5 ลักษณะ ควรประกอบด้วย 1. ด้านกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย (1) สนับสนุนให้การเรียนรู้ ถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์หลักขององค์การ องค์การควรจะใช้การเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (2) สร้างนโยบายขององค์การแบบมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการก่อรูปนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์การด้วย 2. ด้านการมองภายในองค์การ ประกอบไปด้วย (1) มีการให้ข้อมูลข่าวสาร อย่างทั่วถึงกันภายในองค์การ ข่าวสารข้อมูลถูกใช้ สำหรับการทำความเข้าใจที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์การ และทำให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง (2) มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม ระบบบัญชีงบประมาณ และการรายงาน (3) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันภายใน โดยส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในองค์การมองว่า หน่วยงานอื่นๆ คือ ลูกค้าที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (4) มีระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น ระบบการให้รางวัลกับการทำงานนั้นควรจะมีการจ่ายที่มีความยืดหยุ่น เช่น การพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน มากกว่าที่จะกำหนดอัตราตายตัว นอกจากนี้ควรตระหนักถึงระบบการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน 3. ด้านโครงสร้าง มีโครงสร้างที่สั้นกระชับ และมีการกระจายอำนาจปฏิบัติมากขึ้น องค์การควรจะมีการจัดระบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่นแบบกระจายอำนาจ เพื่อให้โอกาสแก่ทุกคนในองค์การมีความก้าวหน้าในอาชีพงาน 4. ด้านการมองภายนอกองค์การ ประกอบไปด้วย (1) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการให้พนักงานที่อยู่รอบนอกทุกคนไปพบกลุ่มลูกค้า ผู้ผลิต สมาชิกชุมชน เพื่อรวบรวมนำเสนอสิ่งต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์การ (2) การเรียนรู้ระหว่างองค์การ โดยการร่วมกันกับองค์การคู่แข่ง เพื่อจะแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็น 5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย (1) มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ภารกิจแรกของผู้จัดการในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (2) สมาชิกในองค์การมีการพัฒนาตนเอง การมีแหล่งทรัพยากรและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่พร้อมเพรียง

จากแนวคิดดังกล่าวผู้เขียนสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ โดยมีโครงสร้างแบบยืดหยุ่นกระจายอำนาจ เพื่อสามารถพัฒนาและปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มี ผลกระทบต่อองค์การได้อย่างรวดเร็ว มุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรในองค์การ รวมถึงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานโดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั่วทั้งองค์การ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าและเป็นผลดีต่อองค์การ

ลักษณะของผู้ประกอบการเรียนรู้

Kohlreiser (2013) กล่าวถึงลักษณะของผู้ประกอบการเรียนรู้ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) Team learning (การเรียนรู้เป็นทีม) 2) Communication (การสื่อสาร) 3) Technology (เทคโนโลยี) 4) Innovative learning (นวัตกรรมการเรียนรู้) และ 5) Flexibility (ความยืดหยุ่น) ส่วน Tubin (2013) สรุปลักษณะผู้ประกอบการเรียนรู้ไว้ดังนี้ 1) Team learning (การเรียนรู้เป็นทีม) 2) Technology (เทคโนโลยี) 3) Innovative learning

(นวัตกรรมการเรียนรู้) 4) Environment (สภาพแวดล้อม) 5) Evaluation (การประเมิน) 6) Collaboration (การร่วมพลัง) 7) Research (การวิจัย) 8) Creativity (ความคิดสร้างสรรค์) 9) Vision (การมีวิสัยทัศน์)

นอกจากนี้ Westfall-Greiter, et al. (2013) เสนอว่าผู้นำการเรียนรู้ในประเทศสหรัฐอเมริกามีการพัฒนาผู้นำการเรียนรู้ โดยการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการศึกษา และออกแบบโมเดลการเรียนรู้ และยังได้สรุปลักษณะของผู้นำการเรียนรู้ว่าควรประกอบด้วย 1) Shared learning (การเรียนรู้ร่วมกัน) 2) Team learning (การเรียนรู้เป็นทีม) 3) Innovative learning (นวัตกรรมการเรียนรู้) และ 4) Instructional Development (การพัฒนาการเรียนการสอน) ส่วน Halbert & Kaser (2013) กล่าวว่าคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศโดยการใช้เทคโนโลยีที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำโรงเรียนใน British Columbia ดังนั้น คุณลักษณะของผู้นำการเรียนรู้จึงควรประกอบด้วย 1) Creativity (ความคิด สร้างสรรค์) 2) Powerful Environment (สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้) 3) Integration (การบูรณาการ) 4) Technologies (การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้) 5) Self Directed Learning (การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง) 6) Team Learning (การเรียนรู้เป็นทีม) และ 7) Research (การวิจัย) เพราะฉะนั้นผู้นำแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้นำรูปแบบใหม่ที่เน้นการพัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำเพื่อนำหน่วยงานต่างๆ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ Pedler (1991) กล่าวว่าควรเน้นการ (1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คือการมองภาพอนาคตจากจินตนาการของผู้นำและทีมบุคลากรในองค์กร โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริง มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดเป็นพันธกิจ ให้เป็นข้อผูกพันในการปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินการสู่วิสัยทัศน์ ซึ่งการพัฒนาวิสัยทัศน์ต้องให้บุคลากรในองค์กรประพจน์ปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวกที่เป็นภาพที่พึงปรารถนาขององค์การวิสัยทัศน์เชิงบวกจะเป็นแรงบันดาลใจในการขับเคลื่อนความก้าวหน้าขององค์การ เป็นการทำให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ โดยทุกคนทุ่มเท ผนึกแรงกายแรงใจกระตุ้นให้เกิดขึ้น เพื่อไปสู่ที่พึงปรารถนาร่วมกันทั้งองค์การ และสมาชิกทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน จนทำให้รวมเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ มีการเปิดโอกาส ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้อง ในทุกระดับขององค์การทำให้เกิดการปฏิบัติงาน (2) เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ของผู้นำจะเป็นจุดเริ่มต้น เพราะผู้นำเป็นต้นแบบของบุคลากรในองค์กร ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ส่วน Argyris (1999) กล่าวว่าบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal Mastery) เป็นบุคคลที่ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต มีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อความสำเร็จ Senge and others (1999) กล่าวว่าบุคคลแห่งการเรียนรู้เป็นผู้ที่มีทักษะและความสามารถเป็นกรณีพิเศษ เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในทฤษฎีระดับสูงและมีวิธีแบบยล ในการประยุกต์นำความรู้มาปฏิบัติหน้าที่การทำงาน ซึ่ง McHugh, Groves & Alker (1998) เสนอว่าบุคคลที่มีพลังสมอง มีความรู้มีทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยีข้อมูลต่างๆ และมีประสบการณ์ในอดีตสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน รู้สึกรอบอุ้มที่เข้าใจ เชื่อถือไว้วางใจ มุ่งมั่น อย่างแรงกล้าเพื่อความสำเร็จ รู้จักสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้รับความพอใจ Xyrichis, Andreas & Emma Ream (2008) กล่าวว่า

ทำงานเป็นทีมผู้นำจะต้องจัดให้บุคคลมารวมกลุ่มกันทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยความคิดริเริ่ม ความสามัคคี การประสานงานและการเคารพยกย่องซึ่งกันและกัน มีความยืดหยุ่น และเป็นผู้มีความรู้ในสาขา ที่ปฏิบัติอย่างแม่นยำ ผู้นำจึงต้องไม่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานพัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อพัฒนาตนเอง (Easterby-Smith, Crossan & Nicolini, 2000 ; O'Keeffe, 2002 ; Wang & Ahmed, 2003; Pedler, Burgoyne & Boydell, 1997) อีกทั้งยังต้องส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ยึดมั่นติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จ โดยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน มาร่วมกันดำเนินกิจกรรม ให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุน ช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ (Salas, Eduardo, Nancy, Cooke & Michael, Rosen, 2008) อีกทั้งการทำงานเป็นทีม ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ (4 P) ได้แก่ 1) มีวัตถุประสงค์ (Purpose) ที่ชัดเจน 2) มีการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ในการทำงาน 3) มีกระบวนการดำเนินงานที่มีคุณภาพ (Process) และ 4) มีผลการทำงาน (Performance) Hoegl, Martin & Hans Georg Gemuenden (2001) กล่าวว่าผู้นำควรมีความสามารถในการเรียนรู้เป็นทีม โดยการสร้างทีมช่วยให้สามารถแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม โดยเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่ม เป็นเป้าหมายสำคัญของทีมช่วยสร้างความเชื่อมั่นและสัมพันธ์ที่ดีสามารถแก้ไขปัญหาและตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์การ การดำเนินการอาจตั้งเป็นกลุ่มบุคคล หรือเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาศึกษาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (Edmondson Amy, Dillon James & Roloff Kathryn, 2013) ประการสำคัญ Bass (2000) กล่าวว่า การแบ่งปัน ความรู้ ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้ และพัฒนาในเรื่องนี้จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การ มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ การสอนงาน ผู้นำต้องแนะนำให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการสอนเกี่ยวกับ ทักษะขององค์การ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะการตัดสินใจ ทักษะการบริหารความขัดแย้ง การมีส่วนร่วม การควบคุมตนเอง ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ Trefz (1998) ได้เสนอกระบวนการสำคัญการสอนงาน ได้แก่ การวางแผนร่วมกัน การสังเกต การลงฝึกปฏิบัติ การให้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงงาน และการประเมินผลการสอนงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Michael (2013) กล่าวว่า การสอนงานจะประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องมีการกำหนดหัวข้อหรือประเด็นในการสอนงานร่วมกัน มีการตั้งคำถาม โดยเน้นการสนทนาพูดคุยอย่างเปิดเผย และยกตัวอย่างวิธีการแก้ปัญหางาน ผู้นำให้ความสำคัญกับการฟัง และจดบันทึกเรื่องที่ฟัง นำมาวิเคราะห์ว่าเรื่องใดที่บุคลากรมีความสนใจ และต้องการเป็นพิเศษ และลำดับความสำคัญของเรื่องเพื่อแนะนำ ได้อย่างตรงประเด็น มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงาน ที่มี

ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กร ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบ คือ 1) คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ 3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง (Ivancevich, Matteson & Konopaske, 2008) ผู้นำต้องสำรวจความต้องการและความจำเป็นว่าแต่ละคนต้องการสิ่งใด และสามารถตอบสนองความต้องการให้ถูกต้องตามความต้องการของแต่ละคน Lamb & McKee (2004) กล่าวว่าแรงจูงใจนั้นมีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก ผู้นำจะต้องวิเคราะห์แยกแยะบุคลากร และใช้ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ เพื่อผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ Newstrom & Davis (1993) เสนอว่าการใช้แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการของผู้นำ และส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ ทำให้งานเกิดคุณภาพ เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากร ผู้นำแห่งการเรียนรู้ จึงต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรทั้งหมด และเลือกวิธีการใช้แรงจูงใจ มีเทคนิควิธีการใช้แรงจูงใจต่างๆ ให้สอดคล้องกับบุคลากร มีปัญหารอบรู้ในภาระงาน คือ ความรอบรู้อย่างชัดเจนในขอบข่ายของภาระงานที่บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบ ดังเช่นการค้นหาปัญหาของชายท่านหนึ่งอาชีพเลขานุการที่ต้องพิมพ์ดีดทุกวัน ปัญหาคือเมื่อพิมพ์ผิด ไม่สามารถลบข้อความบนกระดาษได้ วันหนึ่งเค้าเห็นช่างทาสีใช้สีขาวทางผนัง จึงมีไอเดียลองเอาสีขาวมาลบคำผิด และมันก็ได้ผล หลังจากนั้นเค้าก็จ้างนักเคมีให้ช่วยคิดผลิตสีขาวที่แห้งเร็วกว่าสีปกติ แล้วเอาสีขาวขูดขยี้ก็คือจุดเริ่มต้นของน้ำยาลบคำผิด จากปัญหาที่เกิดจากประสบการณ์ตรง ทำให้สามารถออกแบบนวัตกรรมได้ กล่าวคือลักษณะรายละเอียดเกี่ยวกับความสามารถเฉพาะตัวด้านต่างๆ ของผู้นำและทีมบุคลากรถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญช่วยขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปสู่องค์กรการเรียนรู้อย่างยั่งยืนและถาวรรวมถึงรู้จักความสามารถของตนเอง รู้จักวิธีการมุ่งพัฒนาตนเอง รู้จริงและมีความน่าเชื่อถือ และรู้จักวางตนเสมอต้นเสมอปลาย (Young Muang Chan, 2566) สอดคล้องกับ Somprach (2560) ค้นพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) มีความคิดสร้างสรรค์และความกล้า 2) มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทรงพลังเอื้อต่อการเรียนรู้และการเกิดนวัตกรรม 3) มีความยืดหยุ่น 4) มีการบูรณาการของศาสตร์และเทคนิควิธี 5) ใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการการเรียนรู้ 6) มีการเรียนรู้เป็นทีม 7) มีการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง 8) มีการเปลี่ยนแปลงและมีความเฉพาะตัว 9) มีความพอเพียง 10) มีการวิจัยและพัฒนา จึงต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำพร้อมกับนำความรู้มาพัฒนาองค์กร และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน

ประการสุดท้ายความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นทั้งผู้นำและทีมบุคลากรต้องมีคุณลักษณะ มีความสามารถทางเทคนิคและวิธีการ มีความสามารถในขอบข่ายของหน้าที่ มีความสามารถเกี่ยวกับการวิเคราะห์ มีความสามารถในการใช้ความยุติธรรมอย่างมีเหตุผล ซึ่งการกำหนดกรอบความสามารถในการปฏิบัติงาน สามารถจำแนก 3 งานคือความสามารถในการปฏิบัติงานหลัก ความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน และความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ อีกทั้ง Marquardt (1996) เสนอว่าสมาชิกขององค์กรทุกคนควรตื่นตัวและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะส่งผลดีต่อองค์กรโดยรวม และการจะขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ นั้นขึ้นอยู่กับหลักการ 5 ประการคือ (1) มีความคิด

ความเข้าใจเชิงระบบ (2) มุ่งสู่ความเป็นเลิศและรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว เมื่อลงมือกระทำ และต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์ รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ (3) มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ 1) เจตคติ หมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์หรือเรื่องราว 2) ทศนคติ หมายถึง แนวความคิดเห็น และ 3) กระบวนทัศน์ หมายถึง กรอบความคิดหรือแนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตามๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในที่สุด (4) การสร้างและสานวิสัยทัศน์องค์กร ที่เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ ผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์จะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ (5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมกันว่าเรากำลังทำอะไร และจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร ซึ่งจะช่วยเพิ่มคุณค่าของงาน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำในองค์กรทุกระดับ การเรียนรู้ความเป็นทีมเริ่มต้นด้วย การสนทนา หรือการเสวนา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความหมายของงานอย่างอิสระ จนกลายเป็น “ความคิดร่วมกัน” ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะทีมถือเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานที่สำคัญในองค์การสมัยใหม่ องค์การจะเรียนรู้และขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จไม่ได้เลย หากขาดการทำงานเป็นทีม

จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าในโลกยุคใหม่ที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมทางเทคโนโลยี ผู้นำการเรียนรู้มีหน้าที่สำคัญในการสร้างระบบการศึกษาที่เป็นประสิทธิภาพ เตรียมความพร้อมให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในด้านทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีในการสอนไม่เพียงแต่ช่วยให้การเรียนรู้มีความสนุกสนานและน่าตื่นเต้นขึ้น แต่ยังเป็นเครื่องมือที่สามารถเปิดโอกาสใหม่ในการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้เสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัลและการคิดเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นที่ผู้นำการเรียนรู้จะต้องเป็นแหล่งขับเคลื่อนแรงบันดาลใจและแก้ปัญหา สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้

วิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้

สาระสำคัญของวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ คือการสร้างแนวทางในการกำหนดเป้าหมายหรือทิศทาง (Setting Direction) สู่เป้าหมายของกลุ่มคนในองค์การและการคงไว้ซึ่งความผูกพันในการปฏิบัติตามแนวทางต่องานและองค์การ (Dixon, 2011; McCauley & Van Velsor 2004) ซึ่ง Pachanavon & Lapcharoen (2021) เสนอแนวทางส่งเสริมความผูกพันต่อการจัดการของครูในสถานศึกษาเอกชน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า โรงเรียนเอกชนควรบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เพราะจะทำให้ครูมีความรู้สึกว่ามันเป็นส่วนเป็นเจ้าของ ตลอดจนครูอยากมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ มีการประชุมวางแผนร่วมกันทำงานร่วมกัน การสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน รวมถึงการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้วิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ Kouzes & Posner (2007) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับโปรแกรมการกระตุ้นภาวะผู้นำ โดยมีหลักสำคัญ 5 ประการ ที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จประกอบด้วย (1) ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ (2) กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการกำหนด

วิสัยทัศน์ (3) การมอบอำนาจทำให้ผู้อื่นแสดงออก (4) ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ (5) กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนั้นสามารถเป็นกระจกส่องสะท้อน การพัฒนาภาวะผู้นำ ขององค์กรต่างๆ เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองด้วยความรอบคอบ Ronald & Angela (2007) ได้มุ่งพัฒนาผู้นำโดยใช้รูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย (1) การเข้าเรียนและอบรม (2) การเรียนเพิ่มเติมจากสถาบันอื่น (3) การประชุม (4) การประชุมปฏิบัติการ (5) การประชุมทีมงาน (6) ทำงานในรูปคณะกรรมการ (7) การพัฒนาโดยการอ่านหนังสือให้เป็นมืออาชีพ (8) การประชุมของบุคลากร (9) กิจกรรมภาคสนาม (10) การเดินทางไปดูงาน (11) การอยู่ค่ายพักแรม (12) ประสบการณ์การทำงาน (13) การแลกเปลี่ยน (14) การค้นคว้าวิจัย (15) การเขียน (16) การทำงานแบบมืออาชีพ (17) ประสบการณ์ (18) การเยี่ยมและการสาธิต (19) การทำงานในองค์กรและชุมชนตลอดจน Rubin (2014) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10 แนวคิดนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดย Center for Creative Leadership ซึ่งแบ่งแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น แบบเป็นทางการ ร้อยละ 10 และแบบไม่เป็นทางการร้อยละ 90 โดยในส่วนของการพัฒนาแบบ ไม่เป็นทางการ แนะนำให้ร้อยละ 70 ของการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และลงมือปฏิบัติ ในงานจริง และร้อยละ 20 ของการเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ที่ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่น เช่น การได้รับการโค้ชโดยหัวหน้าของตนเอง ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำแบบเป็นทางการ อีกร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ในห้องเรียน เรียนทางไกลผ่าน E-learning หรือการเรียนรู้ด้วยวิทยากร จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมการฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร โดยมีการคาดหวังว่าหลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมบุคลากรจะสามารถนำมาใช้ในการเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของตนเองให้สูงขึ้น การฝึกอบรมในองค์กรมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ Latham and Wexley (1991) (1) เพื่อสร้างความตระหนักรู้ในตนเองของแต่ละบุคคล (2) เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานของแต่ละบุคคล (3) สร้างแรงจูงใจของแต่ละบุคคล กระตุ้นให้แต่ละบุคคลเกิดแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้แต่ละบุคคลนำความรู้ออกมาใช้อย่างเต็มความสามารถ

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้เขียนเห็นว่าวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญในการสร้างสภาวะผู้นำที่มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ให้ผู้อื่น สร้างองค์กรที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้และสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เติบโตและประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้เขียนขอแนะนำวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำการเรียนรู้ดังต่อไปนี้ 1) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร โดยเริ่มต้นด้วยตัวเองให้เป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้ และสร้างพื้นที่ในการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ให้กับผู้อื่นในทีมหรือองค์กรของคุณ 2) ส่งเสริมการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์ การอ่านหนังสือ การเข้าร่วมอบรมต่างๆ 3) สนับสนุนการทำนายและการลงมือทำ โดยให้ความสำคัญกับการทำงานกลุ่ม โปรเจกต์หรือการแก้ปัญหาที่ต้องการการเรียนรู้เพิ่มเติม สนับสนุนการส่งเสริมความคิดริเริ่มและการแก้ไขปัญหาในกระบวนการเรียนรู้ 4) สร้างทีมที่เปิดรับการเรียนรู้ 5) สร้างแผนการพัฒนาส่วนบุคคลที่เหมาะสมสำหรับตนเองและสมาชิกในทีม

บทบาทของผู้นำการเรียนรู้

บทบาทของผู้นำจะต้องมีบทบาทสำคัญในการมุ่งปฏิรูปองค์กร โดยการใช้การเรียนรู้ (Organization Learning: OL) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับอนาคตขององค์กร รวมไปถึงมุ่งสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรการเรียนรู้ สอนแนะนำบุคลากรและใช้กลยุทธ์ ผลักดันให้เกิดบรรยากาศแห่งความร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กร การดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แนวคิดที่ว่าการจะมีภาวะผู้นำในระดับสูงและดีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ บทบาทของผู้นำที่สำคัญคือ การสนับสนุนการเรียนรู้ มีการถ่ายโอนความรู้ผ่านกลไกสำหรับการถ่าย โอนความรู้ และผู้นำจะต้องทำให้เกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่ดีควบคู่กันไป Thumthong & Wannit (2565) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งวิธีการคิดให้อยู่รอด เป็นโอกาสที่จะได้บทเรียนความท้าทาย เพื่อก้าวต่อไปข้างหน้า ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้และทักษะการบริหาร ครูเรียนรู้และพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น และครูเปลี่ยนวิธีสอน วิธีการวัดประเมินผลให้เหมาะสม Kouzes & Posner (2006) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำ (leadership practice) ว่ามี 5 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1. เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้มีความเชื่อ ค่านิยมแห่งตนชัดเจน และสอดคล้องกับ ค่านิยมขององค์กร แสดงให้เห็นจุดยืนของผู้นำว่าทำไปเพื่ออะไร และต้องแสดงออกให้เห็นด้วย 2. สร้างแรงบันดาลใจไปสู่วิสัยทัศน์ร่วม เป็นการสื่อสารให้เห็น วิสัยทัศน์ร่วมทำสิ่งที่น่าสนใจ และเป็นไปได้ นำเอาความคิดความเชื่อ ความคาดหวังมาหลอมรวมกันและสื่อความหมายให้ทราบโดยทั่วกัน 3. สร้างกลยุทธ์และกระบวนการที่ทำนาย เป็นการมองหาโอกาส และวิธีการเพื่อการเปลี่ยนแปลง สร้างนวัตกรรมปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มคุณภาพการเรียนรู้ของคน และองค์กร 4. เสริมพลังกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย เป็นการสร้างความร่วมมือ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร สร้างศรัทธาความไว้วางใจ มีการกระจายภาวะผู้นำเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ 5. กระตุ้นและเสริมพลังใจ เป็นการเสริมสร้างเพื่อสู่ความเป็นเลิศของสมาชิก ร่วมสร้างชุมชนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นต่อไป Hoy & Miskel (2001) ยังชี้ให้เห็นกระบวนการในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่ความสำเร็จ บุคลากรทุกคนในองค์กรล้วนมีความสำคัญเท่าเทียมกันด้วย

จะเห็นได้ว่าบทบาทของผู้นำควรเชื่อมั่นในพลังแห่งการเรียนรู้และแบ่งสัดส่วนให้เหมาะสมกับการพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งย่อมส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และการเติบโตที่ยั่งยืน นอกจากมีภาระงานตามขอบข่ายที่ตนเองรับผิดชอบแล้ว ต้องทำงานสอดคล้องประสานกันอย่างลงตัว รวมทั้งต้องมีวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกัน มีปัญญารอบรู้ในภาระงาน มีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความจริงใจทั้งต่อคนและต่อองค์กร มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ มีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความเด็ดขาด แน่วแน่

บทสรุป

ยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กร ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นทั้งผู้สอน และที่เลี้ยง แก่บุคลากร รวมทั้งเป็นแบบอย่าง ในการเรียนรู้ ผู้นำต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย สร้างค่านิยม ปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของความเป็นผู้นำที่เน้นการเรียนรู้คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของพนักงาน ภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน จะเน้นที่การส่งเสริมการเรียนรู้แบบปรับตัวเป็นหลัก กล่าวคือ เน้นที่ความเชี่ยวชาญของงานหรือวิธีการ และการสร้างสมรรถนะสำหรับการจัดการงานประจำวัน โดยมีเป้าหมายเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะ

ผู้นำการเรียนรู้ จะทำให้ประสิทธิภาพระหว่างบุคคลลดลง และสร้างบรรยากาศแห่งความน่าเชื่อถือไว้ว่างใจ ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรม ซึ่งผู้นำแห่งการเรียนรู้ ที่จะสามารถแสดงบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องปฏิบัติตน ดังนี้

1. ต้องทำตัวเป็นแก้วว่าง ที่พร้อมจะรับสิ่งใหม่อยู่เสมอ อย่าคิดว่าการเรียนในหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง แล้วจบ และไม่มีการเรียนรู้อะไรเพิ่มเติม เพราะการคิดแบบนั้น มันทำให้เราหยุดการเรียนรู้ และไม่มีการพัฒนาอะไรเพิ่มเติมด้วยคนอื่น ๆ ที่เขาไม่หยุดการเรียนรู้ เขาก็จะแซงเราไปทันที และไม่ควรจะเป็นคนที่มีอีโก้สูง โดยที่ไม่มีใครสามารถสอนเราได้ เราต้องทำตัวเป็นคนที่ยอมรับในความรู้อยู่เสมอ จึงจะทำให้เราเป็นคนที่มีคุณภาพ และมีการพัฒนาอยู่เสมอ

2. ต้องไม่ยึดติดกับการคิดในแง่ลบ คนที่หยุดการเรียนรู้ หรือไม่สนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพราะคิดว่าตัวเองไม่เหมาะกับการเรียน หรือไม่ก็ไม่เก่ง ไม่ฉลาดเหมือนคนอื่นเขา ทำให้ได้ เลยไม่สนใจที่จะเรียนรู้เพิ่มเติม คนที่คิดในแง่ลบกับตัวเองแบบนี้ มักจะมีแต่ผลเสีย และยังถ้าเราไม่รู้ว่าเราไม่รู้อะไร ก็เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง ที่เราจะต้องเรียนรู้ให้มากกว่าเดิม นอกจากจะเป็นการเพิ่มความรู้แล้ว ยังเป็นการช่วยพัฒนาคุณภาพการทำงาน และการใช้ชีวิตของเราด้วย

3. มีความอยากรู้อยากจะรู้อะไรเพิ่มเติม หลังจากที่เรจบการศึกษาแล้ว เรามักจะมากลางได้ทีหลังว่า มีอะไรบ้างที่เรายังไม่รู้ เมื่อนั้นเราก็คงจะเร่งหาความรู้เพิ่มเติม ในสิ่งที่เราคิดว่าเป็นประโยชน์กับตัวของเรา เพื่อเอามาใช้ในการพัฒนาตัวเอง และเพิ่มความสามารถในด้านการทำงาน อย่างเช่นอยากรู้อะไรเรื่องภาษา อยากรู้อะไรเรื่องการใช้เทคโนโลยี เป็นต้น ความรู้เหล่านี้เราสามารถหาเพิ่มเติมได้ โดยที่ไม่ต้องไปเรียนในห้องเรียนเลย และความรู้ในปัจจุบัน ก็เป็นสิ่งที่หาได้ง่ายมาก เพียงแค่เราอยู่บ้าน เราก็สามารถที่จะเรียนรู้ทุกอย่างได้ทันที เพียงแค่มีคอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ตเท่านั้น แค่นี้เราก็สามารถหาข้อมูลต่างๆ ที่เราต้องการได้แล้ว เพราะความรู้ใหม่ๆ มันมาทุกวันบางอย่างมันต้องเรียนรู้เฉพาะข้อมูลในสมองของเราตลอดเวลา ยิ่งเราเรียนรู้มากขึ้นเท่าไร เราก็จะยิ่งได้เปรียบคนอื่นมากขึ้นเท่านั้น

4. ต้องฝึกทักษะ Self-reflection เกี่ยวกับรูปแบบการเป็นผู้นำการเรียนรู้ของเราเอง จุดเด่นและจุดที่ต้องปรับปรุง วิเคราะห์การกระทำและการตัดสินใจของคุณ และพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นกับทีมหรือองค์กรของคุณ เพื่อทบทวนตัวเองว่าในแต่ละวันเจออะไรมาบ้าง มีความรู้สึก หรืออารมณ์แบบไหน ผ่านสมุดแพลนเนอร์ที่จะสามารถช่วยให้เห็นภาพสะท้อนตัวเองได้อย่างชัดเจน และพัฒนาตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งเรียกว่าการฝึกผ่านปัญญา 3 ฐาน คือ ฐานความคิด: สิ่งที่เกิดขึ้นในรูปแบบของความคิด การวิเคราะห์ ไฉไล มุมมอง ฐานความรู้: อารมณ์ความรู้สึกที่เกิดขึ้น ฐานร่างกาย: พฤติกรรม หรือการกระทำ

จากลักษณะดังกล่าวข้างต้นผู้เขียนเห็นว่าผู้นำการเรียนรู้ จงกระหายและทำตัวเองให้ว่างเปล่าต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ในการทำตัวเป็นแก้วว่างพร้อมจะรับสิ่งใหม่อยู่เสมอ ไม่หยุดการเรียนรู้ มีความอยากรู้อยากจะรู้ อะไรเพิ่มเติม เร่งหาความรู้เพิ่มเติม ในสิ่งที่เราคิดว่าเป็นประโยชน์กับตัวเอง และองค์กร เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตัวเอง และองค์กร หรือเรียกได้ว่าผู้นำต้องทำตัว ว่างเปล่า เหมือนยังไม่มีอะไรเลย คนขวนหาความรู้

ตลอดเวลา หรือเรียกได้ว่ากระหนาบในความรู้ตัวเอง เพราะในองค์กรและในยุคปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลง และมีแหล่งการเรียนรู้ที่มากมาย หากผู้นำในยุคแห่งการเรียนรู้ทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้วเมื่อไร คนอื่นๆ ที่เขาไม่ หยุดการเรียนรู้ เขาก็จะแซงเราไปทันที

References

- Argyris, Chris. (1999). **On Organizational Learning**. Massachusetts : Blackwell.
- Bass, B.M. (2000). The future of leadership in learning organizations. **Journal of leadership studies**, 7(3), 18-40.
- Dixon, A. (2011). **An emerging technology dilemma: A framework for a decision making model**. Ph.D. Thesis, University of Phoenix.
- Easterby-Smith, M., Crossan, M. & Nicolini, D. (2000). Organizational Learning: Debates Past, Present and Future. **Journal of Management Studies**, 37(6), 783-796.
- Edmondson Amy C., Dillon James R. & Roloff Kathryn S. (2013). **Three Perspectives on Team Learning : Outcome Improvement, Task Mastery, and Group Process**. [Online]. Available : hbswk.hbs.edu/item/5566.html [2013, January 13].
- Elmore, R. (2008). **Leadership as the practice of improvement in Improving School Leadership, Volume 2, Case Studies on System Leadership**. Paris : GECD Publishing.
- Halbert, J. & Kaser, L. (2013). **Innovative learning environment: Developing Leadership in British Columbia in Leadership for 21st. Century Learning** : OECD.
- Hoegl, Martin & Hans Georg Gemuenden. (2001). Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects : a Theoretical Concept and Empirical Evidence. **Organization Science**, 12(4), 435-449.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2001). **Educational Administration : Theory, Research, and Practice**. (6 th ed.) New York : Random House.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (2008). **Organizational behavior and management (Vol. 33)**. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kohlrreiser, G. (2013). **Learning Leadership**. IMD Real World Real Learning.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2006). **Leadership Practices Inventory**. (3 rd ed.). Pfeiffer, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2007). **The Leadership Challenge**. (4 th ed.). San Francisco : John Wiley & Sons.

- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2016). **Learning Leadership: he five fundamental of becoming an Exemplary leader**. New Jersey : Wiley.
- Lamb, L. F., McKee, K. B. (2004). **Applied Public Relations : Cases in Stakeholder Management**. Mahwah, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates Routledge.
- Lapcharoen, S., Wichitputcharaporn, W. & Niyamapa, A. (2561). Administrative factors that affecting Learning Organization of The Demonstration School of Ramkhamhaeng University. **Educational Management and Innovation Journal Chulalongkorn University**, 1(1), 81-98. [In Thai]
- Latham, G. and Wexley, K. (1991). **Developing and Training Human Resources in Organization**. Harper Collins Publishers, New York.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006). **Seven Strong claim about successful school leadership**. Nottingham : National College Press.
- Marquardt, M. (1996). **Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success**. New York : McGraw-Hill.
- McHugh, D., Groves, D. & Alker, A. (1998). Managing Learning: what do We Learn from a Learning Organization. **The Learning Organization**, 5(5), 209-220.
- Michael, J.B. (2013). The Importance of Improvisation in Coaching. **Journal of Theory Research and Practice**, 6(1), 47-56.
- Newstrom, J. & Davis, K. (1993). **Organization Behavior: Human Behavior at Work**. New York : McGraw-Hill.
- O’Keeffe, T. (2002). Organizational Learning : a New Perspective. **Journal of European Industrial Training**, 26(2), 130-141.
- Pachanavon, A. & Lapcharoen, S. (2564). The Organizational Commitment of Private School Teachers in Saraburi Province. **Journal of MCU Peace Studies, Mahachulalongkornrajavidyalaya University**, 9(1), 240-252. [In Thai]
- Pedler, M., & Boydell, T. (1991). **The learning company: A strategy for sustainable development**. Bershire : McGraw-Hill.
- Pedler, M., Burgogyne, J. & Boydell, T. (1997). **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**. (2 nd ed.). London : McGraw-Hill.
- Rubin, D. (2014). **Approaches to learning leadership development in different school system in Leadership for 21 st Century Learning**. New York : OECD publishing.

- Salas, Eduardo, Nancy, Cooke, J. & Michael, Rosen A. (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. (1990). **The fifth discipline**. New York : Doubleday.
- Senge, Peter M and others. (1999). **The Dance of Change**. New York : Currency Doubleday.
- Somprach, K. (2560). Learning Leadership of School Principals : A Grounded Theory Study. **Social Sciences Research and Academic Journal Khon Kaen University**, 12(34), 51-66. [In Thai]
- Thumthong, B. & Wannit, P. (2565). Education in the Era of Digital Disruption and the Impact of the Covid-19 Situation towards Learning Management in Thai Educational Schools. **The Golden Teak: Humanity and Social Science Journal**, 28(3), 1-13.
- Trefz, M.K. (1998). **Responses to Executive Coaching Experience**. Unpublished Manuscript, Columbus : The Ohio State University.
- Tubin, D. (2013). Learning leadership for innovation at the system level: Israel. In **Leadership for 21st Century Learning: Centre for Educational Research and Innovation** (170-176). OECD.
- Wang, C.L. & Ahmed, P.K. (2003). Organizational Learning : a Critical Review. **The learning Organization**, 10(1), 8-17.
- Westfall-Greiter, T., Halbert, J., Kaser, L., Salavert, R., Christiansen, L.L., Tronsmo, P. & Tubin, D. (2013). **Approaches to learning leadership development in different school systems**. *Leadership for 21st Century Learning*, 135-175.
- Xyrichis, Andreas & Emma Ream. (2008). Teamwork : a Concept Analysis. **Journal of Advanced Nursing**, 61(2), 232-241.
- Young Muang Chan, “Participate”. (2023, March 3-9). **weekly Matichon**, 22. [In Thai]