

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ : รูปแบบของภาวะผู้นำสมัยใหม่

LEARNING LEADERSHIP : MODERN LEADERSHIP MODEL

ดร.สมชาย เทพแสง หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



บทคัดย่อ

ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้ภาวะผู้นำจูงใจให้บุคคลในองค์กรทำงานตามวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการกำหนดพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน รวมถึงการสร้างอิทธิพลด้วยวิธีการที่แตกต่างในการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อตัวผู้นำ โดยที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนาจการ เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีคุณลักษณะและพฤติกรรม ทั้งด้าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคคลแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการใช้แรงจูงใจ

คำสำคัญ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้

Abstract

Leaders as an individual who make progress and achieve for the organization by employing leadership techniques to motivate individuals to work as intended. Leadership is the process of determining the behavior of people in working condition including the creation of influence in different ways to motivate the individuals or groups to achieve their goals. Leadership is critical to the leader. The leaders exercise leadership in the operation and director in order to achieve management goals. Learning leadership has influence on the creation of learning organizations by having features and behaviors in aspect of create a shared vision, personal mastery, teamwork, coaching, achievement motivation and using of motivation.

Keywords: Learning Leadership

บทนำ

องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในคริสต์ศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ ภายใต้โลกข่าวสารที่ไร้พรมแดน คุณลักษณะสำคัญของผู้นำได้แก่ความมีชื่อเสียง การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นผู้เปลี่ยนแปลง เน้นการบริการ เป็นผู้นำเทคโนโลยี ที่สำคัญมุ่งมั่นและเน้นการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงนับว่ามีความสำคัญในยุคปัจจุบัน [1] และจำเป็นต้องพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ก่อนจะไปสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ [2] ภาวะผู้นำแห่ง การเรียนรู้จะเน้นการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นการวางแผนกลยุทธ์ การใช้ความคิดกลยุทธ์เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในการเรียนรู้ โดยมุ่งพัฒนาโรงเรียนไปสู่โรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือคุณภาพ [3] มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำจากกรกำกับควบคุมประสิทธิผลของโรงเรียนสู่การให้การสนับสนุน อำนาจความสะดวก เน้นการสอนงาน และนิเทศงานแก่บุคลากร เพื่อแสวงหาความรู้ใหม่มาพัฒนางานอยู่เสมอ

เป็นบุคคลแห่งเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำให้เข้มแข็ง พัฒนาการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจและใช้ทรัพยากรอย่างสร้างสรรค์ [4] ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ใช้การสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ประสบการณ์และความสามารถ

เพื่อนำโรงเรียนไปสู่คุณภาพ โดยมุ่งพัฒนาให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต [5] ผู้นำจะมีการพัฒนาตนเอง ด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่หลากหลาย [6] นอกจากนี้มีการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกับบุคลากร โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ เน้นการทำงานเป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างใกล้ชิด [7]

โดยสรุปภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะและพฤติกรรมทั้งด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคคลแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการใช้แรงจูงใจ

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้เป็นภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ เพื่อเน้นการพัฒนาคุณลักษณะและพฤติกรรม ของผู้นำเพื่อนำหน่วยงานต่างๆสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเน้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีการทำงานเป็นทีม มีการสอนงานบุคลากร การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการใช้แรงจูงใจ ในแต่ด้าน สรุปได้ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถมองเห็นภาพรวมขององค์กร และมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำจะต้องมี การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน กระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจมีความรู้สึก คิดเห็นสอดคล้อง จำเป็นต้องอาศัยพลังสร้างสรรค์ ทางความคิดเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อการพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันขององค์กร าร อาศัยการติดต่อสื่อสาร และการสร้างจิตสำนึกในการสร้างค่านิยมขององค์กรให้บุคลากรเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง การสร้างกระบวนการยอมรับต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร[8] มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ เพื่อกำหนดเป็นพันธกิจ ให้เป็นข้อผูกพันในการปฏิบัติงานเพื่อดำเนินการสู่วิสัยทัศน์ การพัฒนาวิสัยทัศน์จะต้องให้บุคลากรในองค์กรประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวก ที่ เป็นภาพที่พึงปรารถนาขององค์กร วิสัยทัศน์เชิงบวก จะเป็นแรงบันดาลใจในการขับเคลื่อนความก้าวหน้าขององค์กร [9]

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการระดมความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้น โดยมีพันธกิจเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน [1] วิสัยทัศน์ของบุคคลเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เมื่อบุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะทำให้มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และพร้อมที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ การทำงานจะประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี [10]

โดยสรุปวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการทำให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ หรือภาพอนาคตขององค์กร โดยทุกคนทุ่มเทหนักแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น เพื่อไปสู่ที่พึงปรารถนาาร่วมกันทั่วทั้งองค์กร และสมาชิกทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร มีการผลักดันความคิด และพลังของแต่ละบุคคล มีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกันจนทำให้รวมเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคลากรผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร ทำให้เกิดการปฏิบัติงานในทิศทางที่ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. บุคคลแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้ของผู้นำจะเป็นจุดเริ่มต้น เพราะผู้นำเป็นต้นแบบของบุคลากรในองค์กร ผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ [11] ผู้นำจึงต้องไปเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อพัฒนาตนเอง [12] อีกทั้งยังต้องส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การ

เรียนรู้ก็เป็นหนทางหนึ่ง ที่สนับสนุนให้บุคลากรมีความรอบรู้ คนที่มีลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้จะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ยึดมั่นติดกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เปลี่ยนไปตามโลก มีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จ [13]

บุคคลแห่งการเรียนรู้เป็นผู้ที่มีทักษะ และความสามารถเป็นกรณีพิเศษ เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในทฤษฎีระดับสูง และมีวิธีแบบชด ในการประยุกต์ นำความรู้มาปฏิบัติหน้าที่การทำงาน ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม [14] เป็นบุคคลที่มีพลังสมอง มีความรู้มีทักษะด้านการบริหารจัดการเทคโนโลยี ข้อมูลต่างๆ และมีประสบการณ์ในอดีต สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน [15] มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน รู้ลึกอบอบอุ้นที่เข้าใจ เชื่อถือ ใฝ่ใฝ่ใจ มุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อความสำเร็จ รู้จักสนับสนุนให้นักเรียนได้รับความพอใจ มีความยืดหยุ่น และเป็นผู้มีความรู้ในสาขาที่ปฏิบัติอย่างแม่นยำ [16]

การพัฒนาตนเองสู่บุคคลแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องสำรวจตนเองด้านความพร้อม และการยอมรับในการปรับปรุงตนเอง ในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการปรับตัววัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ เพื่อเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต [17] มีการคิด โครงการใหม่ๆ ในการพัฒนาตนเองหรือองค์กร สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ โดยจัดเตรียมอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ความพร้อมเพียง เพื่อให้สามารถแสวงหาความรู้ได้ทุกที่ ทุกโอกาส ทำตนเป็นแบบอย่าง ให้บุคลากรเห็นว่าเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีการแนะนำหนังสือ เอกสาร นวัตกรรมและเทคโนโลยีแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เข้ารับการประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการตามโอกาสอันควร [18]

โดยสรุปบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Personal Mastery) เป็นบุคคลที่ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต มีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่เรียนรู้อยู่เสมอ มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อความสำเร็จ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง มุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จ

3. การทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องจัดให้บุคคลมารวมกลุ่มกัน เพื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยความคิดริเริ่ม ความสามัคคี การประสานงานและการเคารพยกย่องซึ่งกันและกัน [19] โดยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันมาร่วมกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน สนับสนุนช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ และพัฒนาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ [20] อีกทั้ง การทำงานเป็นทีม ต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (3 P) ได้แก่ 1) มีวัตถุประสงค์ (Purpose) ต้องชัดเจน 2) มีการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ในการทำงาน 3) มีกระบวนการดำเนินงานที่มีคุณภาพ (Process) และ 4) มีผลการทำงาน (Performance) [21]

ลักษณะของการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

นั่นผู้นำควรส่งเสริมทีมงานให้มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายงาน และการวางแผนการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการอภิปราย ยึดมติความเป็นเอกฉันท์ในการตัดสินใจ และการตัดสินใจจะอยู่บนความเห็นพ้องต้องกันของสมาชิกทั้งหมด มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ไม่ซ่อนเร้น มีการมอบหมายงาน บทบาท มีการแบ่งงานกันอย่างชัดเจน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน [22] นอกจากนี้สมาชิกมีความเข้าใจและยอมรับภารกิจของทีม ยอมรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ของตนเพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมของทีม ปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจนและยอมรับปฏิบัติการกิจเหล่านั้นด้วยความเต็มใจ และให้กลุ่มมีอิสรภาพในการทำงาน [23]

ผู้นำต้องมีความสามารถในการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) โดยมีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) [24] ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นกลุ่มบุคคลหรือเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาศึกษาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนแนวความคิดกันเพื่อนำไปสู่อำนาจหรือข้อสรุปในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น [25] การเรียนรู้เป็นทีม เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน [26] มีการแบ่งปันความรู้ ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ [27]

4. การสอนงาน (Coaching)

การสอนงานนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารจัดการ ผู้นำต้องแนะนำให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการสอนเกี่ยวกับ ทักษะขององค์กร ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการสื่อสาร ทักษะการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทักษะ การตัดสินใจ ทักษะการบริหารความขัดแย้ง การมี ส่วนร่วม การควบคุมตนเอง ทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์ [28], [29] โดยกระบวนการสำคัญในการสอนงานได้แก่ การวางแผนร่วมกัน (Joint Planning) การสังเกต (Observation) การลงมือปฏิบัติ (Action/Practice) การให้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงงาน (Reflection) และการประเมินผลการสอนงาน (Feedback) [30], [31]

การสอนงานจะประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องมีกำหนดหัวข้อหรือประเด็นในการสอนงานร่วมกัน มีการตั้งคำถาม โดยเน้นการสนทนาพูดคุยอย่างเป็นกันเองและยกตัวอย่างวิธีการแก้ปัญหาทางาน ผู้นำให้ความสำคัญกับการฟัง และจดบันทึกเรื่องที่ฟัง นำมาวิเคราะห์ว่าเรื่องใดที่บุคลากรมีความสนใจและต้องการเป็นพิเศษ และลำดับความสำคัญของเรื่องเพื่อแนะนำได้อย่างตรงประเด็น แสดงความจริงใจในการสอนงานและกระตุ้นให้เกิดความหวังแก่บุคลากรว่าการสอนงานจะช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จและสามารถแก้ปัญหาทางานได้ ให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด อำนวยความสะดวกแก่บุคลากรทั้งด้านสื่ออุปกรณ์ อาคารสถานที่ รวมถึงประเมินผลการสอนงานร่วมกัน มีการประเมินด้วยการอภิปราย เพื่อหาจุดอ่อนหรือจุดบกพร่องใน การสอนงาน รวมทั้งอุปสรรคและปัญหา เพื่อใช้ใน การวางแผนในการสอนงานในครั้งต่อไป [32]

กลยุทธ์ในการสอนงาน

ผู้นำใช้กลยุทธ์ในการสอนงาน ดังนี้ [33], [34]

1. สร้างความคุ้นเคยกับบุคลากร คำนึงถึงความรู้สึก ความต้องการ และความสนใจของบุคลากร เพื่อให้เขามีความรู้สึกอบอุ่นเป็นกันเอง
2. กำหนดเวลาและสถานที่ที่จะสอน โดยร่วมกันวางแผนการสอนงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน
3. สำรวจความต้องการในการสอนงาน โดยพูดคุยอย่างเป็นกันเองเพื่อให้ผู้ร่วมงานเต็มใจและเปิดเผยจุดอ่อนที่ควรสอนงาน
4. ใช้ยกตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม โดยใช้ภาษาต่างๆและชัดเจน หลีกเลียงภาษากำกวมถ้าเป็นไปได้ พูดภาษาเดียวกันกับผู้ร่วมงานเพื่อความเข้าใจ
5. อย่าพูดมากเกินไปในสิ่งที่เห็นชัดแจ้ง พูดในสิ่งที่เขาไม่รู้ ไม่ใช่พูดในสิ่งที่เขาทำ

6. สาขิตการทํางาน แสดงให้เพื่อนร่วมงานดูว่าควรทํางานอย่างไร ถ้าไม่สามารถสาขิตได้ ต้องพยายามบรรยายให้เห็นภาพของงานอย่างสมบูรณ์หรือยกตัวอย่าง

7. ให้ผู้ร่วมงานทดลองทําคู สอนงานและให้คำปรึกษาพร้อมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับ ถ้าการปฏิบัติมีการผิดพลาดต้องบอกได้ว่าทําไม่ผิดพลาด และทําตัวอย่างให้ดู ถ้าทําถูกควรชมเชยอย่างจริงใจ

8. เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานซักถาม โดยร่วมกันค้นหาปัญหาในการทํางาน

9. สนับสนุนและให้ความสะดวกในการสอนงาน ทั้งด้านบุคลากร สื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอย่างครบถ้วน

นอกจากนี้เทคนิคสำคัญได้แก่ การพูดคุยอย่างเป็นกันเองในการวางแผนร่วมกัน การเขียนเขียนหลังมีการวางแผนร่วมกันแล้ว โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของเวลาและสถานที่ ใช้คำถามปลายเปิดมากกว่าปลายปิด ให้เขียนข้อเสนอแนะเพิ่มเติม สร้างบรรยากาศทางบวก ให้เวลาในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน รวมถึง การประเมินผลอย่างยุติธรรม [35]

5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์

การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ (Results Based Management) ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการและยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์การ ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ได้ดียิ่งขึ้น โดยสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม วัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ 3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง [36] อีกทั้งยังมุ่งมั่นปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจได้ทันต่อเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มุ่งไปสู่ผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ การตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และมีความน่าเชื่อถือได้ [37] ทํางานอย่างมีคุณภาพ โดยยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ทํางานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ทํางานได้อย่างถูกต้อง และผู้รับบริการพึงพอใจ [38]

กลยุทธ์ในการพัฒนางานสู่การมุ่งผลสัมฤทธิ์

คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีกลยุทธ์สำคัญ ดังนี้ [39] , [40]

1. เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมคิด ร่วมทํา และร่วมรับผิดชอบ

2. มีวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

3. ใช้กระบวนการวางแผน กลยุทธ์ มีการจัดทํา SWOT เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคาม มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดกลยุทธ์ในการทำงาน กำหนดวิธีการดำเนินงานและกำหนดการประเมินผลกลยุทธ์

4. ให้ความสำคัญของการวางแผนงบประมาณ การประเมินความคุ้มค่าของระบบการเงิน ประสิทธิภาพของการทำงาน ทั้งบุคลากร สื่ออุปกรณ์ การบริหารจัดการ และเวลา

5. สร้างจิตสำนึกของความเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนรักหน่วย มีจิตสำนึกในการร่วมกันเป็นเจ้าขององค์การ เพื่อพัฒนาองค์การ ไปสู่ความสำเร็จ

6. เน้นการพัฒนาบุคลากร ฝึกอบรมให้เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบต่อ มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นในการทำงานและเป็นมืออาชีพ

7. ให้ความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบของหน่วยงาน ใ้บุคลากรได้รับทราบถึงกฎระเบียบ กติกาต่างๆในองค์กร เพื่อให้ทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวมทั้งป้องกันข้อผิดพลาดในการทำงาน

8. จัดสวัสดิการแก่บุคลากร หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการแก่บุคลากรอย่างครบถ้วนและเพียงพอต่อการดำเนินชีวิตในการทำงาน

6. การใช้แรงจูงใจ

การใช้แรงจูงใจ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มศักยภาพ [41] ผู้บริหารจะต้องสำรวจความต้องการและความจำเป็นว่าแต่ละคนต้องการสิ่งใดและสามารถตอบสนองความต้องการให้ถูกต้องตามความต้องการของแต่ละคน [42] แรงจูงใจนั้นมีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก ผู้นำจึงต้องวิเคราะห์แยกแยะบุคลากร และใช้ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ เพื่อผลักดันให้บุคคลทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ [43]

การใช้แรงจูงใจมีเทคนิคสำคัญ โดยผู้นำต้องให้ความใกล้ชิดกับบุคลากร และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มอบหมายงานที่บุคลากรมีความถนัดและพึงพอใจ เป็นที่ปรึกษาหารือ ใ้ช่วยเหลือแนะนำและให้คำปรึกษา เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการบริหารและการจัดการ กำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ทุกคนสามารถปฏิบัติได้ ดูแลบุคลากรโดยเน้นเป็นรายบุคคล จัดสวัสดิการและดูแลอย่างทั่วถึง ปรับปรุงบุคลิกภาพให้เป็นผู้มีอารมณ์เบิกบาน ร่าเริง แจ่มใส จัดบรรยากาศในการทำงานอย่างอบอุ่น และให้รางวัลแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ [44]

การสร้างแรงจูงใจ ควรเน้นเป็นทีมงาน โดยผู้นำพูดคุยกับ ทีมงานและสมาชิก ในทีมปรึกษาหารือกัน ทั้งการประชุมอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ การจัดการประชุมมักทำให้ทีมงานทำงานประสานกันได้ดี เพราะจะมีการถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน ทำทหายความสามารถของบุคลากร เน้นเป้าหมายของทีมงานที่ตั้งไว้ให้น่าสนใจและสามารถดำเนินการได้จริง เพื่อกระตุ้นให้ทีมเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีการสื่อความหมายที่ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ให้เกิดความไว้วางใจกันในการทำงาน การกระตุ้นให้บุคลากรมีความตั้งใจ และทุ่มเทกับการทำงาน [45] การใช้แรงจูงใจที่มีประสิทธิผล ควรดำเนินการพัฒนาระบบการให้รางวัลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะให้ตัวอย่างที่ดี ให้คำตอบแทนที่คุ้มค่า สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้เกิดความท้าทาย [46]

การใช้แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการของผู้นำและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เต็มกำลังความสามารถ ทำให้งานเกิดคุณภาพ เกิดความพึงพอใจแก่บุคลากร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงต้องทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ทั่วถึงและเลือกวิธีการใช้แรงจูงใจ มีเทคนิควิธีการใช้แรงจูงใจต่างๆให้สอดคล้องกับบุคลากร

ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้สถานศึกษาหรือหน่วยงานต่างๆพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาตนเองทั้งด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมถึงการใช้แรงจูงใจ

หนังสืออ้างอิง

[1] Marquardt, Michael J. (2000). "Action Learning and Leadership", *Learning Organization*, 7 (5) : 233 – 241.

[2] Brown, Lillas M. & Posner, Barry Z. (2001). "Exploring the Relationship Between Learning and Leadership", *Leadership &*

Organization Development Journal, 22 (6)

:274 – 280.

[3] Neuman, Marry & Simmons, Warren. (2013).

Leadership For Student Learning. Retrieved

17 October 2013 from

Neuman, W Simmons - Phi Delta Kappan, 2000 - kappanmagazine.org.

[4] Deborah , King, (May ,2002). The Changing Shape

of Leadership. *Educational Leadership*, 59

(8) : 61-63.

[5] Coad, Alan F. & Berry, Anthony J. (1998).

"Transformational Leadership and Learning

Orientation", *Leadership & Organization*

Development. 19 (3) :164 – 172.

[6] Northouse, G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.

[7] Roueche, John E.; And Others. (2013). *Shared*

Vision: Transformational Leadership in

American Community Colleges. Retrieved 17

October 2013, from [www.american](http://www.americanleader.ac.th)

[leader.ac.th](http://www.americanleader.ac.th).

[8] Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*. London:

Century Business.

[9] Wang, C.L. and Ahmed, P.K. (2003).

Organizational Learning: a Critical Review.

The learning Organization, 10 (1) : 8-17.

[10] Vana Prewitt. (2003) "Leadership Development for

Learning Organizations", *Leadership &*

Organization Development Journal, 24 (2)

:58 – 61.

[11] Pedler, M., Burgogyne, J. and Boydell, T. (1997).

The Learning Company: A Strategy for

Sustainable Development. 2nd Ed. London :

McGraw-Hill.

[12] O’Keeffe, T. (2002). Organizational Learning: a

New Perspective. *Journal of European*

Industrial Training, 26 (2): 130-141.

[13] Senge, Peter.& Others. (1999). *The Dance of*

Change New York: Currency Doubleday.

- [14] McHugh, D., Groves, D. and Alker, A. (1998).
Managing Learning: what do We Learn from
a Learning Organization?. *The Learning
Organization*, 5 (5) :209-220.
- [15] Easterby-Smith, M. , Crossan, M., and Nicolini, D.
(2000). Organizational Learning: Debates
Past, Present and Future. *Journal of
Management Studies*. **37** (6): 783-796.
- [16] Argyris, Chris. (1999). *On Organizational
Learning*. Massachusetts: Blackwell.
- [17] Schwandt, David R., Marquardt, Michael J.
(2000). *Organizational Learning*. Boca
Raton: St.Lucie Press.
- [18] Senge, Peter M., & Others. (1994). *The Fifth
Discipline Fieldbook*. New York: Currency
Doubleday.
- [19] Xyrichis, Andreas, and Emma Ream. (2008).
"Teamwork: a Concept Analysis". *Journal of
Advanced Nursing*, 61 (2): 232–241.
- [20] Salas, Eduardo, Nancy, Cooke, J. and 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.
- [21] Hoegl, Martin, and Hans Georg Gemuenden.
(2001). "Teamwork Quality and the Success
of Innovative Projects: a Theoretical Concept
and Empirical Evidence". *Organization Science*, 12 (4): 435–449.
- [22] Hoegl, Martin, and Hans Georg Gemuenden
(2001). "Teamwork Quality and the Success
of Innovative Projects: a Theoretical Concept
and Empirical Evidence". *Organization
Science*, 12 (4): 435–449.
- [23] McShane, Steven Lattimore, and Mary Ann Young

- Von Glinow. (2010). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World* (5th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- [24] Dick, McCann. (2013). *Team Learning* . Retrieved 13 ,January 2013 from www.tms.com.au/tms12-2c.html.
- [25] Edmondson Amy C., Dillon James R. and Roloff Kathryn S. (2013). *Three Perspectives on Team Learning: Outcome Improvement, Task Mastery, and Group Process*. Retrieved 13 ,January 2013 from hbswk.hbs.edu/item/5566.html.
- [26] Bass, Bernard M. (2013). *The Future of Leadership in Learning Organizations*. Retrieved 12 October 2013 from jlo.sagepub.com.
- [27] Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L. (2001). *Leadership in Organization. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*. London: Sage.
- [28] Oncken, III, W. (1997, April). A Coaching Key For Any Century. *Executive excellence*, 14(4): 9-10.
- [29] Trefz, M. K. (1998). *Responses to Executive Coaching Experience. Unpublished Manuscript*, Columbus :The Ohio State University.
- [30] Michael, J.B. (2013). The Importance of Improvisation in Coaching. *Journal of Theory Research and Practice*, 6 (1) : 47-56.
- [31] De Haan & Erik, Birch. (2010, August). Quality Control for Coaching. *Training Journal*, 1 (11) : 71-74.
- [32] Curtis, Devorah F. & Kelly, Lisa L. (2013). Effect of a Quality of Life

- Coaching Intervention on Psychological Courage and Self-determination. *Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 11 (1) :21 -33.
- [33]Hadden, R. (1997, April). Mentoring and Coaching. *Executive excellence*,14(4) : 17.
- [34] Block, Peter. (2000). *Flawless Consulting a guide to Getting Your Expertise Used* (Second Edition), New York : Jossey-Bass.
- [35]Birch, D. (2010, May). Coaching Supervision: Quality Assurance for Executive Coaches. *Training Journal*, 2(7) : 40 – 42.
- [36] สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2545). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองหลักสูตรการบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ชุดที่ 2. กรุงเทพฯ : อาทิตย์ โพรดักส์ กรุ๊ป .*
- [37] David Try, Zoe Radnor, (2007). "Developing an Understanding of Results-Based Management Through Public Value Theory", *International Journal of Public Sector Management*, 20 (7):655 – 673.
- [38] [Mayne](#), John. (2013). *Challenges and Lessons in Implementing Results-Based Management*. Retrieved 12 October 2013 from evi.sagepub.com/content/13/1/87.abstract.
- [39] Khan, G. (2001). *Guidebook on Results Based Monitoring and Evaluation: Key Concepts, Issues and Applications* . Colombo : Sage.
- [40] Kusek.J.Z and Rist.R C. (2004). *Ten Steps to A Results Based Monitoring And Evaluation System*. Washington DC :The World Bank .
- [41] Ivancevich, J. & Others. (2007). [Organizational Behavior and Management](#). New York: McGraw-Hill.
- [42] Lamb, L. F., McKee, K. B. (2004). [Applied Public Relations: Cases in Stakeholder Management](#).

Mahwah. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Routledge.

[43] Newstrom, J. & Davis, K. (1993).

Organization Behavior : Human Behavior at Work. New York: McGraw-Hill.

[44] Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology Applied to Work : an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. (7th ed). North Carolina : Thomson Wadsworth.

[45] Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1997). *Organization Behavior Structure Process*. (9th ed). New York : McGraw-Hill.

[46] Nelson, D.L., & Quick, J.C. (1997). *Organizational Behavior : Foundations Realities, and Challenges*. New York : West Publishing Company.