

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Developing Strategic Leadership in the Digital Age to a Learning Organization

เกตชญา วงษ์เพิก

Gatechaya Wongperk

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand.

E-mail: 12345Kwnu@gmail.com

Received March 30, 2020; Revised April 15, 2021; Accepted June 4, 2021

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารการศึกษาเป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะจูงใจให้บุคลากรของสถานศึกษาสามารถปฏิบัติกิจกรรมให้ลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งความสำคัญของผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วนี้ ในยุคปัจจุบันแบบภาวะผู้นำที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงคือภาวะผู้นำยุคดิจิทัล มีความจำเป็นที่จะต้องกระตุ้น จูงใจและเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารการศึกษาต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่เป็นการส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ 1) การส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในด้านการสื่อสาร การจัดการเรียนการสอน 2) การพัฒนาความสามารถใหม่ๆ 3) การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ 4) การสร้างและการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ สิ่งสำคัญผู้บริหารการศึกษาต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยุคดิจิทัล โดยเข้าใจขีดความสามารถของเทคโนโลยี และการนำมาใช้ โดยการส่งเสริมสนับสนุนทุกรูปแบบ เพื่อนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ นั่นคือคุณภาพการศึกษา

คำสำคัญ: การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์; ดิจิทัล; องค์การแห่งการเรียนรู้

Abstract

Leadership for education administrators is the ability of the school administrators to motivate education personnel able to perform activities in accordance with objectives and goals which the importance of education administrators in the digital with rapid changes in technology in today's age, the leadership style that keeps pace with change is digital leadership. Effective leadership is essential to motivate. Motivate and facilitate change in the age of a social learning the education administrators must have a management strategy. Which is to promote the creation of a learning organization

1) promoting the use of technology in communication 2) developing new abilities 3) Professional development 4) Vision formation and modification administrators must develop individuals into digital learning organizations. To lead to the success of the school administration that is the quality of education.

Keywords: Developing Strategic Leadership; Digital; Learning Organization.

บทนำ

การบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การที่ต้องการมุ่งสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายและเพื่อความอยู่รอดขององค์การ โดยปกติแล้วองค์การทุกประเภทต้องมีกิจกรรมการดำเนินงานและเป้าหมายเป็นหลัก ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การ แต่ในหลักของการบริหาร องค์การย่อมมีหลักของการบริหารส่วนใหญ่เหมือนกัน จะแตกต่างกันก็เพียงส่วนย่อยเท่านั้น ทั้งนี้อาจขึ้นกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารการศึกษา ถือว่าเป็นผู้นำทางการศึกษา ที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายทั้งสิ้น โดยสิ่งสำคัญคือผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่ส่งเสริมความพร้อมด้านปัจจัยทางการบริหาร ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและ ส่งผลถึง การปรับตัวด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมถึงการศึกษา ที่ต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เกิดคุณภาพการจัดการศึกษา และโรงเรียนเป็นองค์การสำคัญในการจัดการศึกษา และให้บริการทางการศึกษาในการพัฒนาศักยภาพคนซึ่งเป็นการสร้างชาติอย่างยั่งยืน

ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพราะผู้บริหารคือผู้นำเป็นศูนย์รวมพลังของคนในองค์การ (Kahintapongs, 2020) ความสามารถและพฤติกรรมผู้บริหารย่อมมีส่วนสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับองค์การ ซึ่งสุดท้ายคือคุณภาพผู้เรียน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งต้องมีวิสัยทัศน์ คุณธรรม นำความรู้ และความสามารถทางวิชาการ มีทักษะในการบริหาร และเพื่อให้เกิดผลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพ จึงจะทำให้การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารการศึกษายุคปัจจุบัน จะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์มาใช้ในการบริหาร กลยุทธ์การบริหารสำหรับการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศนั้น

ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลนั้นผู้บริหารการศึกษาต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ (ชีวิน อ่อนละออง และคณะ, 2563) คือ 1) ส่งเสริมการสื่อสารการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และมีความเชื่อมั่นในทักษะการใช้เทคโนโลยี 2) มีความคิดต่อองค์ความรู้ใหม่ สร้างสังคมแห่งปัญญา และพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ 3) เต็มใจทดลอง ด้วยความอยากรู้อยากเห็นทางปัญญา และคิดค้นนวัตกรรม เพื่อให้เกิดการบริการใหม่ ๆ 4) พัฒนาความคล่องตัว ความเชี่ยวชาญสู่ความเป็นมืออาชีพทางดิจิทัล 5) การสร้างปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ ให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต ซึ่งผู้บริหารมืออาชีพ จะต้องมีการพัฒนากล

ยุทธ์ในการบริหารการศึกษา เป็นสถานศึกษาที่มีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงนี้ ปัจจัยที่จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรได้คือผู้บริหารการศึกษา ต้องมีความรู้ความสามารถตามแบบภาวะผู้นำ เข้าใจเกี่ยวกับบริบทของเทคโนโลยี และมีความเชื่อมั่นในทักษะการใช้เทคโนโลยี ในปัจจุบันนั้น แบบภาวะผู้นำที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง คือภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงสู่การบริหารจัดการใหม่ โดยองค์กรต้องกำหนดค่านิยมให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนเพื่อรองรับยุคดิจิทัล แล้วนำค่านิยมดังกล่าวมาจัดทำเป็นแนวทางหรือรากฐานในการสร้างพฤติกรรมที่ดีของบุคลากรของทุกคนในองค์กร จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (โสมวลี ชยามฤต, 2564) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการพัฒนาการทำงานเป็นทีม พัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นวิชาชีพ รวมทั้งผลักดันให้มีการสร้างวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน

การบริหารสถานศึกษาเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์การบริหารเป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” การบริหารการศึกษา (Education Administration) เป็นการบริหารกิจการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ให้เป็นคนเก่งคนดีมีความสุข คือให้มีทั้งความรู้ ความสามารถ ความคิดและความเป็นคนดี ไม่ได้หวังผลกำไรเป็นเงินเช่นเดียวกับการบริหารรัฐประศาสนศาสตร์ มีการเรียนการสอนกันในคณะศึกษาศาสตร์ คณะครุศาสตร์ เป็นต้น (ชาญชัย อาจิณสมจาร, 2547) เป็นกระบวนการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (Sergiovanni, 1992)

ดังนั้นจึงสรุปความหมายของ การบริหารการศึกษา ได้ว่า การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทำให้เกิดความร่วมมือและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ โดยกระบวนการต่าง ๆ ทั้งที่เป็นระเบียบแบบแผน และไม่เป็นระเบียบแบบแผน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป

คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ผู้นำที่มีประสิทธิผล มักมีลักษณะเฉพาะอย่างยิ่งที่เหมือนกันและมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้อื่นที่ไม่ใช่ผู้นำ คนที่เป็นผู้นำจะมีลักษณะบางประการที่แตกต่างจากคนธรรมดา ซึ่งเป็นลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำ Dubrin (1998) ได้เสนอคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป และคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็น 2 กลุ่ม คือคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพทั่วไป และคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป เป็นคุณลักษณะที่สังเกตได้ทั้งภายในและภายนอก คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจ ความโดดเด่นเหนือบุคคลอื่น เป็นผู้ที่ชอบอาสาและเสียสละ ความเฉียบขาดมั่นคงและเชื่อถือได้ มีความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ในยามวิกฤติ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ โอบอ้อมอารี มีความอดทนสูง ตรงต่อเวลา รู้จักประมาณตน และมุ่งวัตถุประสงค์ของงานเป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้อธิบายให้เห็นคุณลักษณะดังกล่าว คือมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การหยั่งรู้และการเข้าใจในความรู้สึกคนอื่น กล้าหาญเผชิญกับความท้าทาย การกลับคืนสู่สภาพเดิม ซึ่งเป็นความสามารถในการควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ผิดปกติ

ภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับนักบริหารการศึกษา

ภาวะผู้นำสำหรับนักบริหารการศึกษา เป็นกิจกรรมของนักบริหารการศึกษา ในการนำกลุ่มบุคคลหรือในการกำหนดวิสัยทัศน์ การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กับคนอื่น เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับสมาชิกเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำสำหรับนักบริหารการศึกษาในยุคปัจจุบันต้องเข้าใจเกี่ยวกับบริบทของเทคโนโลยีที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงคือภาวะผู้นำยุคดิจิทัล และการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัล เพื่อใช้ในการพัฒนาองค์การ จัดระบบการบริหารจัดการ สถานศึกษาและห้องเรียน ครูคือบุคลากรที่สำคัญที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อความสำคัญของความเปลี่ยนแปลง สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสู่การจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว คุณภาพการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพคงไม่ไกลเกินเอื้อม

Gardner (2006) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาใหม่ยุคดิจิทัล ก็คือการจัดการศึกษายุคใหม่ไม่ได้ผลจริง ๆ และเงื่อนไขในโลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว แต่การศึกษาในระบบที่ใช้อยู่นั้น ยังคงเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับโลกในอดีตมากกว่าการเตรียมความพร้อมสำหรับโลกอนาคตที่เป็นไปได้ ผู้เรียนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องคิดได้อย่างสร้างสรรค์และอย่างอิสระสามารถประยุกต์กลยุทธ์ของการเรียนรู้ไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ได้ ภาวะผู้นำต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญและความจำเป็นในศตวรรษนี้

กล่าวโดยสรุปความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำ ที่มีภาวะผู้นำและเป็นที่ต้องการของสังคมยุคปัจจุบัน ที่มีความจำเป็นจะต้องกระตุ้น และเอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของคน และการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และผู้นำจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการที่ตอบสนอง และแนวทางให้องค์การประสบความสำเร็จ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำยุคดิจิทัลสำหรับนักบริหารการศึกษา

จากการเปลี่ยนแปลงบริบทของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน สิ่งที่สำคัญคือผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ดังนี้

Sieber, Kaganer & Zamora (2013) ได้ให้ทัศนะภาวะผู้นำยุคดิจิทัล ของนักบริหารการศึกษา ต้องมีคุณลักษณะดังนี้ 1) พัฒนาความคล่องทางดิจิทัล (become digitally fluent) ยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งสำคัญต่อการเข้าสู่โลกดิจิทัล ที่ต้องตระหนักถึงความจำเป็นและความคล่องตัวทางดิจิทัล และการบูรณาการความคิดเชิงดิจิทัลเข้าสู่การบริหารจัดการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสถานศึกษาประจำวัน 2) พัฒนาความสามารถใหม่ ๆ กระตุ้นให้นักบริหาร ครูอาจารย์ ได้พัฒนาสมรรถนะทางดิจิทัล (Develop new capabilities) เพราะยิ่งนักบริหาร ครู อาจารย์ ได้พัฒนาสมรรถนะทางดิจิทัล ก็จะยิ่งเพิ่มพูนศักยภาพในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ที่มีคุณค่ากับสถานศึกษาได้ 3) เต็มใจทดลอง (willingness to experiment) ใช้อุปกรณ์ เครื่องมือ การใช้สื่อออนไลน์ มัลลติมีเดีย (multimedia) เช่น การทวีตเตอร์เพื่อรู้อารมณ์สาธารณะ 4) ทำความเข้าใจว่าเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงสังคมยุคปัจจุบัน จะมีผลกระทบต่อการศึกษาและธุรกิจ ผู้นำจะต้องเข้าใจการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรม เศรษฐกิจ สังคม อันเป็นผลมาจากการเกิดขึ้นของเทคโนโลยี และผลกระทบที่มีต่อวงการการศึกษาทั้งในระดับองค์การ และระดับตัวบุคคล 5) ส่งเสริมสภาพแวดล้อมแบบรวมพลัง (promote collaborative environments) ไม่ปล่อยให้หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ แยกออกโดดเดี่ยวหรือปล่อยให้ไปอย่างไม่มีจุดหมาย ดิจิทัลจะต้องแทรกซึม อยู่ในทุกส่วนขององค์การ ส่งเสริมการนำเครื่องมือดิจิทัล อินเทอร์เน็ต เครือข่ายมัลติมีเดีย (multi – media) เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมการทำงาน แบบรวมพลังด้วยความเป็นทีม 6) ไม่ก้าวทันเฉพาะเทคโนโลยี แต่ต้องมีสารสนเทศที่ดีและเป็นปัจจุบันด้วย (use the information not just technology) มีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารงาน

ธีระ รุญเจริญ (2557) ได้กล่าวถึงเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาไทย สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่นักบริหารการศึกษาในยุคดิจิทัลจะต้องสร้างสังคมแห่งปัญญา (wisdom-based society) สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา เนื่องจาก ICT เป็นปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้และนำมาใช้อย่างบูรณาการ อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียนแต่ละวัย

ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ (2560) กล่าวถึงที่ผู้บริหารต้องขับเคลื่อนองค์กรโดยผสมผสาน 3 ปัจจัย คือสภาพแวดล้อมการทำงาน ความคิดสร้างสรรค์ และวัฒนธรรมองค์กรยุคดิจิทัล นักบริหารการศึกษาจะต้องสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลโดยใช้ภาวะผู้นำและการบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงจะทำให้ผู้บริหารการศึกษาในยุคดิจิทัล สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความสำเร็จ ได้อย่างมีคุณภาพ

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

Watkins and Marsick (1992) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิก โดยการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงานและใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคลขององค์การและชุมชน

ลือชัย จันทรไพบี (2546) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง เช่นเดียวกับที่ สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2548) เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การที่มีการดำเนินงาน หรือส่งเสริมให้บุคคลที่ทีมงานหรือกลุ่มในองค์การมีโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อการปรับเปลี่ยนตนเอง และนำมาพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์การที่สมาชิกทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การให้บรรลุสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสมาชิกในองค์การทุกคนมีการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ เพื่อให้สามารถพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทุกคนในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการสร้างสรรค์ผลงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ลักษณะและองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วย 11 ลักษณะ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) หมายถึงโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว สายการบังคับบัญชาไม่ควรมีมากเกินไป มีคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่ควรเน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานที่ไม่ซับซ้อน ทั้งนี้ เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) นอกจากนี้ โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงาน และมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนของทีม

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักรู้ในตน (Self – Awareness) การใคร่ครวญ (Self – Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์การต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากการประจักษ์นั้น สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับสมาชิกใน

องค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกโอกาสในการทำงาน

3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่ต้องพึ่งพาคนอื่นในการแก้ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้ ที่เป็นประโยชน์แก่สังคม ตลอดจนการเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งจะปฏิสัมพันธ์ได้ด้วย

5. การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและการถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์การ จะต้องมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น จากฝ่ายอื่น จากเครือข่ายที่มีสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ

6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลองเพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง

7. คุณภาพ (Quality) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงาน การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม แลมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจที่ก่อให้เกิดผลที่ดีขึ้น โดยองค์การต้องยึดหลักการว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยวิธีและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในกาสรวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้ที่กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือกำหนดคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพยอมรับในความแตกต่างที่หลากหลาย

ให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และมีการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์กร

10. การทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย การทำงานเป็นทีมที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังความร่วมมือ อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและการเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์เป็นฉันทามติขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง ส่งผลให้เกิดการทำงานร่วมกัน

Marquardt and Reynolds (1994) ได้เสนอประเด็นเพื่อเติมเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อตกลงหรือกิจกรรมขององค์กรได้เพื่อให้เห็นภาพลักษณ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายในองค์กรด้วยเทคโนโลยีมีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่าง ๆ มีการเรียนรู้จากประสบการณ์คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้าให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กรมุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบมีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายส่วนงานมีการใช้ระบบการสำรวจและการประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

จากลักษณะและองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งขององค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ จะต้องทำหน้าที่ในการรวมพลังทั้งหลาย เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกับการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยผู้นำเป็นพลังขับเคลื่อนโดยสมาชิกต้องมีการประสานสัมพันธ์กัน การร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพัฒนาตนเองของสมาชิกเพื่อนำมาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ โดยทุกคนต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน ที่สำคัญในยุคดิจิทัล จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการด้วยเทคโนโลยี เพื่อความชัดเจน ถูกต้อง และครอบคลุมสามารถนำมาใช้ในการวางแผน การกำหนดทิศทาง และการพัฒนาด้วยกลยุทธ์ที่หลากหลาย โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จนั้นมีสิ่งที่ท้าทาย และนับว่าเป็นงานที่ยาก ในการองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เพราะในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้ตลอดเวลา Marguardt (2002) จึงได้กำหนดขั้นตอนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ผู้นำต้องมีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องอุทิศตน และมีความมุ่งมั่นในการทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะเงื่อนไขทางการเรียนรู้นั้น ขององค์กรกับความสำเร็จและความพอใจของส่วนบุคคล
2. การผึกกำลังของบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกฝ่ายที่มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายนี้อย่างแท้จริง
3. การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ ผู้นำต้องอธิบายถึงความหมายและประโยชน์ที่ได้รับจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้บุคลากรเข้าใจ อีกทั้งต้องเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการเรียนรู้กับเป้าหมาย เชิงกลยุทธ์ขององค์กร สิ่งสำคัญผู้นำต้องทำให้บุคลากรเข้าใจร่วมกันว่าการเรียนรู้เป็นหน้าที่สำคัญพอ ๆ กับหน้าที่หรืองานที่ตนปฏิบัติอยู่ และยังคงชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไปแม้สมาชิกบางคนลาออกก็ตาม
4. การประเมินความสามารถขององค์กรว่ามีจุดแข็งหรือจุดอ่อน องค์กรต้องตระหนักถึงความสำคัญของความเข้าใจ และการตรวจสอบความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร
5. การสื่อสารวิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความสำคัญ เพราะจะช่วยให้การสร้างจุดมุ่งหมายที่จะทำให้เกิดแนวคิด และแนวปฏิบัติใหม่ ๆ โดยอาศัยการเรียนรู้ ของสมาชิกในองค์กร
6. การตระหนักถึงความสำคัญของการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ช่วยให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจไปในทางเดียวกันสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องเริ่มคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
7. ผู้นำต้องประพฤติตนเป็นแบบอย่างต่อความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อองค์กร เป็นแบบอย่างในการอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้ อีกทั้งยังเป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์กร และเป็นผู้เสริมแรงการเรียนรู้ เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และเป็นที่ปรึกษา (Adviser)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะเติบโตและเรียนรู้ได้ เมื่อบุคคลได้เรียนรู้และนำความสามารถของตนมาใช้ในการพัฒนางานในองค์กร ผู้นำต้องส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กร มีความตื่นตัวและมีความกระตือรือร้น ที่จะมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการประสานสัมพันธ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชุมชนทางวิชาชีพ และที่สำคัญการพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะทำให้เกิดผลการพัฒนาได้อย่างบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จอย่างแน่นอน

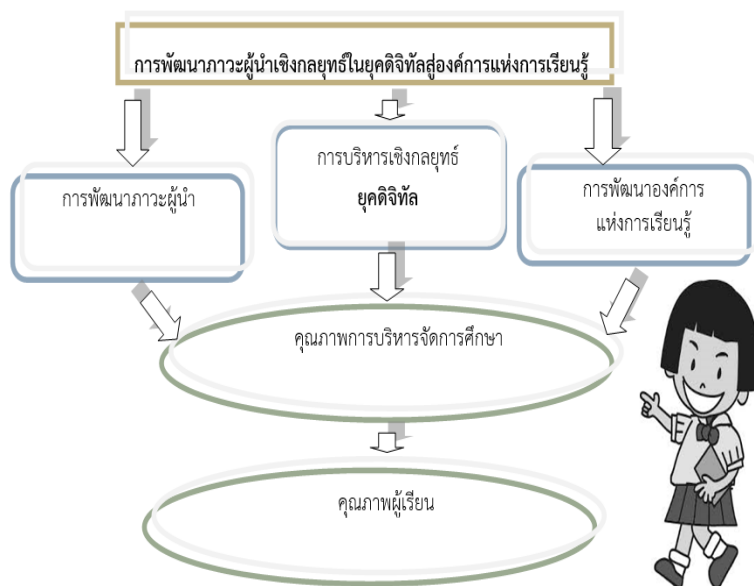
สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการที่ทราบกันดีในยุคเทคโนโลยีที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหากองค์กรมีความเข้าใจและรู้วิธีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มความสามารถ ในการเรียนรู้ขององค์กรแล้ว โดยผู้บริหารต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยี

มาใช้ในการบริหารจัดการ และการเพิ่มคุณภาพผู้เรียน โดยช่วยให้การเรียนรู้มีคุณภาพ ผู้บริหารควรนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ จะทำให้องค์การสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ

วิโรจน์ สารัตตะ (2548) ได้กำหนดสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ โรงเรียนมีคณะครูที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกคิดอย่างเป็นส่วนใดส่วนหนึ่ง คณะครูมีความรู้สึกรับผิดชอบร่วมกันและมีความผูกพันกับความก้าวหน้าในการพัฒนาสถานศึกษามีความท้าทายต่อการใช้ความสามารถ เพื่อบรรลุตามที่คาดหวัง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความผูกพันและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ครูมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์สถานศึกษามีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร และสุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2548) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยด้านโครงสร้างองค์การ ที่มีการติดต่อประสานงาน การกระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีการทำงานเป็นทีมการสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีกลยุทธ์การพัฒนาองค์การผู้บริหารมีภาวะผู้นำ บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวินัยในการเรียนรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การถ่ายโอนและการจัดเก็บความรู้ และทักษะที่สำคัญคือการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารและการเรียนรู้รวมถึงการจัดการเรียนการสอน

จะเห็นได้ว่าในการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นผู้บริหาร คณะครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ต้องมีการพัฒนาร่วมกันทั้งในด้านภาวะผู้นำการบริหาร การตระหนักและให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีในการจัดการ และการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรในองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษานั้นคือคุณภาพผู้เรียน นั่นคือ การบริหารสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ



ภาพที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

บทสรุป

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการบริหารยุคดิจิทัลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับองค์การสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร ท่ามกลางภาวะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพทางการศึกษา สิ่งที่ต้องพัฒนาควบคู่ไปด้วยคือการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้นุคลากรมีความรอบรู้มีความรักในการพัฒนาตนเอง มีวัฒนธรรมองค์กรการเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารการศึกษาจะต้องใช้ความสามารถและอำนาจในการตัดสินใจ เป็นนักประสานงาน มีมนุษยสัมพันธ์ มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความเป็นผู้นำทางวิชาการ และบูรณาการหลักพุทธธรรมในการบริหาร มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ ซึ่งการจะเกิดองค์การการเรียนรู้ได้ ต้องอาศัยวัฒนธรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์คือ ต้องสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ให้อัฒกกล้าทำ ต้องไม่ขัดขวางการเรียนรู้ต้องเกิดจากผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานและมีผู้นำคอยสนับสนุน เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถนำพาสถานศึกษาสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศได้อย่างแน่นอน

เอกสารอ้างอิง

- ชีวิน อ่อนละออบ และคณะ. (2563) ภาวะผู้นำยุคดิจิทัล สำหรับนักบริหารการศึกษา. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 10(1), 108–119.
- ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ. (2560). ผู้นำที่เรียกว่า Digital Leader ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล. *HR Society Magazine*, 15, (172), 20–23.
- ธีระ รุญเจริญ. (2557). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- ลือชัย จันทรีโป. (2546). *รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย* (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิตสาขารวมดุขปฏิบัติ). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วิโรจน์ สารัตตะ. (2544). *โรงเรียน: องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. (2560). *การบริหารสถานศึกษาในยุคดิจิทัล*. พิษณุโลก: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2548). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- โสมวลี ชยามฤต. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับยุคดิจิทัลขององค์การภาครัฐและเอกชน. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 4(1), 38–50.
- Dubrin, A.J. (1998). *Leadership Research*. New York: Houghton Mifflin.
- Kahintapongs, S. (2020). Renewable Energy Policy Development in Thailand. *International Journal of Multidisciplinary in Management and Tourism*, 4(2), 148–155.
- Marquardt, M. & Reynolds. (1994). *The global learning organization*. New York: Irwin.
- Sieber, S., Kagner, E ., & Zamora,J.(2013). *How to be digital leader*. Retrieved December 24, 2013. From [http:// www.forber.com/sites/iese/2013/08/23/how to be a digital leader/](http://www.forber.com/sites/iese/2013/08/23/how%20to%20be%20a%20digital%20leader/)
- Sergiovanni, T. (1992). *Educational Governance and Administration*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Watkins, K.E. & Marsick, V.J. (1992). Building the Learning Organization: A New Role for Human Resource Developers. *Studies in Continuing Education*, 14(2), 115–129.