

ภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ของผู้บริหารและครูในศตวรรษที่ 21 KNOWLEDGE CREATING LEADERSHIP AMONG THE PRINCIPALS AND THE TEACHERS IN THE 21st CENTURY

ดาวรรุวรรณ ถวิลการ¹
Dawruwan Thawinkarn¹

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทคัดย่อ

ภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้เป็นการแสดงออกของผู้นำที่มีอิทธิพลในการสร้างความสัมพันธ์โดยการแลกเปลี่ยน การพึ่งพาอาศัยกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรและชุมชนเพื่อเสริมพลังไปสู่ความต้องการ ความปรารถนาตามความเชื่อ ความคาดหวังในการเรียนรู้ให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ร่วมที่ตั้งไว้ โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างความหมายและองค์ความรู้ การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ และการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยทั่วไปภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ เป็นรูปแบบของการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบสี่ส่วน ได้แก่ 1) จุดมุ่งหมาย (Purpose) คือการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความเชื่อ เป้าประสงค์เกี่ยวกับระบบโรงเรียนและการศึกษา รวมทั้งการเรียนรู้ของนักเรียนต้องมีความสอดคล้อง มีความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวังร่วมกัน ไปในทิศทางและจุดมุ่งหมายเดียวกัน 2) การแลกเปลี่ยนและการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Reciprocal) คือการลงทุนและตอบสนองต่อการเรียนรู้ของผู้อื่น ในขณะที่คาดหวังว่าคนอื่นจะตอบสนอง มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ คล้ายกับตัวเราเอง ดังนั้นจึงต้องมีการตอบแทนและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรแก่การลงทุนเพื่อการเรียนรู้ต่อไป 3) การเรียนรู้ (Learning) เป็นการสร้างความหมายและองค์ความรู้ร่วมกันผ่านการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ หรือสุนทรียสนทนา (Dialogue) การพูดคุย การสะท้อนผล การแสวงหาคำตอบโดยการตั้งคำถามและจากการปฏิบัติ 4) ชุมชน (Community) เป็นกลุ่มคนที่มีเป้าหมายร่วมกัน มีแรงบันดาลใจสำหรับอนาคต และให้ความสำคัญต่อกัน ชุมชนจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการทำให้เกิดการเรียนรู้ของคน ซึ่งการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้ มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกระตุ้นความเชื่อ ค่านิยม เงื่อนไขและเกณฑ์ต่างๆ การรับรู้และประสบการณ์ 2) การแสวงหาวิถีทางไปสู่การปฏิบัติ ในการค้นหาข้อมูล ข่าวสารใหม่ๆ อาจใช้การตั้งคำถาม การสังเกต การวิจัยปฏิบัติการ การแก้ปัญหา การตรวจสอบและการประเมินงานต่างๆ รวมทั้งเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เป็นต้น 3) การสร้างความหมาย ในสิ่งที่เราเชื่อและคิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่เป็นไปได้ การแสวงหาคำตอบอาจใช้กระบวนการวิจัย วิจัยและพัฒนา ซึ่งใช้เทคนิควิธีต่างๆ ในการได้มาซึ่งกระบวนการ รูปแบบต่างๆ และ 4) การปฏิบัติในลักษณะใหม่ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในการเรียนรู้ มีการวางแผน คิดสร้างสรรค์อย่างหลากหลายวิธีการ และได้ผลลัพธ์ออกมาอย่างหลากหลายรูปแบบและผลลัพธ์ที่แตกต่างกันไป

การเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้เกิดขึ้นแบบมีรูปแบบของความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนกันและกัน มีการกระตุ้น ความเชื่อ ประสบการณ์ เพื่อแสวงหาคำตอบ สร้างคำถาม เพิ่มความคิดใหม่ๆ นำมา

¹ Corresponding author: dawtha@kku.ac.th

ทบทวน สะท้อนคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติ การประพฤติ รวมทั้งปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนที่ซับซ้อน เหล่านี้ต้องการความไว้วางใจ ความไว้นื้อเชื่อใจ การเคารพซึ่งกันและกัน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ, การสร้างองค์ความรู้, ภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้

ABSTRACT

The knowledge creating leadership is the leaders' ability to generate positive relationships among all the members of organization. It also refers to the ability to direct learning toward the objectives set under the members' co-vision. Strategies related to making a collective goal, learning network, and learning atmosphere are contributive to the achievement of the goals. Knowledge creating leadership consists of four components namely; 1) Purpose, which should be set to the school gain the organizational vision and objectives. Learning should be relevant to purpose, value, and the collective goal of the school, 2) Reciprocal action, which is a response and an investment to the learning of others and the wish that others will be responsible for their own learning as we have expected them to be. In this reciprocal action, investment on learning is conducted and positive feedback to the educational investment also expected in order to make the educational investment rewarding, 3) Learning is the creation of meaning through creative communication and dialogue, feedback, and the questioning of the educational exercises, 4) Community, which is a group of people who share the same goals and have the same incentives for their future. Community values the creation of learning among its people, which is triggered via the trust and respect that people have for others.

KEYWORDS : Leadership, Knowledge Creation, Knowledge Creating Leadership

บทนำ

กระแสของโลกที่มีพลวัตการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคสังคมฐานความรู้ (Knowledge-based Society) หรือยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมมนุษย์เป็นสังคมที่ต้องอาศัยการเรียนรู้เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ มนุษย์ได้ใช้ความรู้ที่สั่งสมและถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ จากรุ่นสู่รุ่น ตั้งแต่โบราณมาจนถึงปัจจุบัน นำมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินชีวิต ทำให้สามารถป้องกันและแก้ไขปัญหาต่างๆ และตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้อย่างสะดวกสบายและหลากหลาย การเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีความสำคัญเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้นสำหรับบุคคลและความเจริญของชาติ ด้วยการเรียนรู้เป็นสื่อเชื่อมโยงกับข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ และทักษะซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่ แต่ประเทศไทยจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ การใช้ความรู้และการสร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง ในการสร้างองค์ความรู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญคือ “คน” และในปัจจุบันนี้ประเทศไทยกำลังเผชิญกับวิกฤตการณ์คุณภาพของคน อันเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของสังคมดังนั้น “การศึกษา” จึงถือเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคน และเตรียมคนให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงของโลก การศึกษานับได้ว่าเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความ

เจริญงอกงามของบุคคล เป็นการจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนและเอื้ออำนวยให้แต่ละคนเกิดการเรียนรู้ซึ่ง การจัดการศึกษาเพื่อเอื้อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าว สามารถเกิดขึ้นในสภาพการเรียนการสอนในระบบโรงเรียน นอกกระบบ และการเรียนรู้ตามธรรมชาติ (สุดาพร ลักษณะนิยานาวิน, 2550; Mcniff, 2002)

ในช่วงศตวรรษที่ผ่านมาแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้และการนำนั้นได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ที่ คล้ายกัน ปรัชญาและแนวความคิดทางวัฒนธรรม การเรียนรู้และการนำมีความสัมพันธ์กัน เพราะ แนวความคิดนี้เกิดขึ้นจากความเข้าใจในสิ่งที่สร้างความเป็นมนุษย์ การเป็นมนุษย์คือการเรียนรู้และการ เรียนรู้คือการสร้างความหมายและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโลก การสร้างองค์ความรู้จึงได้กลายเป็น แนวคิดทางการศึกษาที่สำคัญ ที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการของนักวิจัยทางการศึกษา นักเขียน นักพัฒนาสื่อ อาชีพและผู้นำในการแสดงความเป็นจริงของโลก แนวคิดการเรียนรู้นี้ก่อให้เกิดการรับรู้ว่าการสร้างองค์ ความรู้มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ของเด็ก ผู้ใหญ่และการเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล เกี่ยวเนื่องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบางอย่างที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งกระบวนการ เรียนรู้นี้ยังคงเกิดขึ้นอยู่แม้ภายหลังจบการศึกษาแล้วก็ตาม และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต ดังที่ Richard R. Bootsin ได้กล่าวว่า *"การเรียนรู้เป็นพื้นฐานของการดำเนินชีวิต มนุษย์มีการเรียนรู้ตั้งแต่แรก เกิดจนถึงก่อนตาย"* จึงมีคำกล่าวที่ว่า *"ไม่มีใครแก่เกินที่จะเรียน"* การเรียนรู้จะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพ ชีวิตให้ดีขึ้น ซึ่งการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพนั้น ได้มีการปฏิรูปการศึกษาเพื่อ พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งหัวใจของการปฏิรูปการศึกษานั้นต้องตระหนักถึงผู้เรียนและครูผู้สอน เป็นสำคัญ และกลไกที่สำคัญมากประการหนึ่ง ซึ่งช่วยให้การปฏิรูปการเรียนรู้ดังกล่าวประสบความสำเร็จ ก็คือ ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการสถานศึกษาจากแนวทางดำเนินการแบบเดิม ไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ โดยจัดให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นเวทีที่มีบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สำหรับสมาชิกทุกคน ได้ทำการแลกเปลี่ยน เรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ตลอดจนนวัตกรรมที่เหมาะสม สอดคล้องกับการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่ อีกทั้งเป็นเวทีที่ช่วยสร้างพลังขับเคลื่อนให้การปฏิรูปการ เรียนรู้ประสบผลสำเร็จ การบริหารจัดการจำเป็นต้องปรับและพัฒนาให้สอดคล้องกับโลกยุคไร้พรมแดน ซึ่งเป็นสังคมที่ต้องอาศัยองค์ความรู้ (Knowledge-based Society) และยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based Economy) ที่องค์ความรู้มีความสำคัญในการพัฒนาในมิติอื่นๆ (ธีระ รุญเจริญ, 2557) ซึ่งกระบวนการสร้างองค์ความรู้ในสถานศึกษานั้น ผู้บริหารหรือผู้นำมีบทบาทสำคัญอย่างมากใน การขับเคลื่อน กระตุ้น และจัดบริบทให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร

ผู้นำในอนาคตจะต้องผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะต้องหมั่นพัฒนาฝึกอบรมและหา ประสบการณ์ใหม่ เพื่อคงความมีทักษะ ความรู้ความเข้าใจในการนำองค์การแห่งการเรียนรู้ของตนให้ สามารถก้าวทันกระแสโลก ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะ เช่น ทักษะในการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้ อย่าง ต่อเนื่อง และการทำความเข้าใจเชิงมีโนทัศน์ด้วยตนเอง ทักษะด้านการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล ความสามารถในการบริหารและการทำงานแบบทีม การบริหารความขัดแย้งและเทคนิคการเจรจา ต่อรอง ความสามารถก้าวทันเทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ รวมทั้งการมีความรู้ความเข้าใจ ต่อพฤติกรรมเชิงการเมือง เป็นต้น ผู้บริหารในอนาคตจึงต้องมีคุณสมบัติที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ คุณภาพการศึกษา และจัดการบริหารสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างแท้จริง ลักษณะของสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะเน้นนักเรียนเป็น ศูนย์กลาง มีแผนงานวิชาการที่ดี การจัดการเรียนการสอนแบบศูนย์กลางการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ของ

นักเรียนและการสร้างองค์ความรู้ มีบรรยากาศสถานศึกษาในทางบวก ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเป็นแบบกลุ่ม มีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม ซึ่งประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นความสามารถในการดำเนินการโดยผู้นำใช้ความสามารถในการบริหารโรงเรียนให้สามารถจัดการศึกษา ได้สำเร็จด้วยดีให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีคุณภาพ (Sergiovanni, 2009) โรงเรียนที่จะประสบความสำเร็จอยู่ภายใต้การนำของผู้นำที่มีประสิทธิผล การศึกษามากมายระบุว่า ภาวะผู้นำและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ การศึกษาวิจัยแบบกลุ่มเล็กยังแสดงให้เห็นอีกว่าภาวะผู้นำของผู้อำนวยการทั้งระดับประถมและมัธยมเป็นปัจจัยหลักสำคัญของประสิทธิผลของโรงเรียน (Sammons et al., 1995) ซึ่งสิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิผลของสถานศึกษาคือการที่สถานศึกษานั้นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง

การปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นับเป็นงานที่ยากลำบากต่อการทำให้สำเร็จ เนื่องจากกรอบความคิดในเรื่องนี้ค่อนข้างกว้าง ยังขาดความชัดเจนเชิงปฏิบัติอีกมาก ตลอดจนมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากมาย แต่ผลจากงานวิจัยจำนวนมากไม่น้อยที่มีความเห็นตรงกันประการหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนแนวคิดเรื่องนี้อย่างมีประสิทธิภาพ จนสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะถ้าผู้นำสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญ ตลอดจนให้ความสนับสนุนในกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอนของสถานศึกษาอย่างจริงจังแล้ว ก็ยากที่จะสำเร็จได้

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อทีมงาน และองค์กร มีความจำเป็นในการขับเคลื่อนการพัฒนาวิชาชีพและสร้างการมีส่วนร่วม ซึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงตามวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ขับเคลื่อนหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ให้มุ่งสู่ความสำเร็จสู่เป้าหมายของตนและเป้าหมายของกลุ่มได้ซึ่งเป็นลักษณะที่มีพฤติกรรมที่เรียนรู้ได้และพัฒนาได้ การจัดการศึกษาในไทยจึงมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้เป้าหมายของการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนสู่ความสำเร็จ ซึ่งประการสำคัญในการที่จะผลักดันให้วัตถุประสงค์ดังกล่าวสำเร็จ คือบุคคลที่เป็นผู้นำในสถานศึกษา ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ Hersey & Blanchard (1988) ชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการเป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำซึ่งมีลักษณะพิเศษผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะป็นองค์กรธุรกิจหรือองค์กรทางการศึกษา ทุกหน่วยงานจึงพยายามค้นหารูปแบบและตัวชี้วัดของผู้นำที่มีทักษะ ความสามารถสูง การบริหารงานด้านการศึกษาต้องการนักบริหารที่มีภาวะผู้นำทางการบริหารสูง ภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารชั้นเลิศ เป็นการสรรค์สร้างองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง สอดรับกับการประเมินผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองและองค์กร ผู้บริหารต้องมีการสร้างสรรค์ความรู้ของตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นนักวิจัยและนักพัฒนา ภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนานักบริหารมืออาชีพ

จากการที่สังคมโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ผู้บริหารและครูจะใช้เพียงองค์ความรู้ภาวะผู้นำที่มีมาแต่เดิมนั้นไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เท่าที่ควร ดังนั้นจำเป็นต้องสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับภารกิจทางการศึกษาที่มีความซับซ้อนมากขึ้น แนวคิดนี้ทำให้ต้องทบทวน

ความหมายแนวคิดของภาวะผู้นำอีกครั้งและมีคำนิยามที่เกิดขึ้นใหม่ของรูปแบบ ที่เรียกว่า "ภาวะผู้นำการ สร้างองค์ความรู้" ซึ่ง Lambert (2002) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีนี้ขึ้น เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ โดยมี ฐานแนวคิดเดียวกันกับหลักการของ Constructivism ซึ่งเป็นทฤษฎีทางการเรียนรู้ที่เชื่อว่าความรู้และการ เรียนรู้เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง เป็นคนสร้างขึ้นมาด้วยการตีความหมายของสิ่งที่อยู่ในโลกความเป็นจริง ทั้งที่ เป็นวัตถุหรือเหตุการณ์ ที่อยู่บนพื้นฐานประสบการณ์และความรู้ที่แต่ละบุคคลมีมาก่อนเข้าไปสร้างความ หมายภายในจิตใจ ซึ่งมีนักวิชาการหลายคนกล่าวเกี่ยวกับทฤษฎีนี้ไว้ว่า คนทุกคนจะมีพัฒนาเชาว์ ปัญญาไปตามลำดับขั้น จากการมีปฏิสัมพันธ์และประสบการณ์กับสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ และ ประสบการณ์เกี่ยวกับการคิดเชิงตรรกะและคณิตศาสตร์ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ทางสังคม วุฒิภาวะ และกระบวนการพัฒนาความสมดุลของบุคคลนั้น การเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้และควบคุมการเรียนรู้ เปลี่ยนไปเป็นการให้ความร่วมมือ อำนาจความสะดวก และช่วยเหลือผู้เรียนในการเรียนรู้ คือการเรียน การสอนจะต้องเปลี่ยนจาก Instruction ไปเป็น Construction คือเปลี่ยนจากการให้ความรู้ ไปเป็น การให้ ผู้เรียนสร้างความรู้ ซึ่ง Fullan (2001) เชื่อว่า ผู้นำที่ดีต้องสร้างผู้นำที่ดีให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร จึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำสถานศึกษา ที่จะต้องเตรียมผู้นำรุ่นต่อไป (Next Generation) ไว้รองรับความ ต้องการของโรงเรียนในอนาคต โดยแนวคิดการสร้างองค์ความรู้ นั้น น่าจะเป็นทางเลือกที่ดีทางหนึ่งใน กระบวนการสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้แก่สถานศึกษา

Lambert (2002) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการสร้างความรู้ (Constructivist Leadership) ขึ้น โดยเริ่มจากการศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้และการนำซึ่งพบว่ามีความสัมพันธ์กัน เริ่มแรก Lambert ได้ พัฒนาการเป็นผู้นำการสร้างความรู้ซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดีในมหาวิทยาลัยของประเทศ สหรัฐอเมริกาและแคนาดา และพบว่าอยู่ในวงสนทนาในหมู่นักการศึกษา นักพัฒนา และนักปฏิรูปโรงเรียน จากนั้น Lambert ศึกษาทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการสร้างความรู้ขึ้น โดยมีสมรรถนะของภาวะผู้นำเป็นกรอบแนวคิด มีเกณฑ์ของสมรรถนะภาวะผู้นำ คือ 1) การมีส่วนร่วมอย่าง กว้างขวางในการทำงานเพื่อสร้างความรู้ 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งมุ่งเน้นผลงานที่เป็นนวัตกรรมใหม่ของ โรงเรียน โดยเฉพาะเป้าหมายของการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้หรือชุมชนวิชาการ หรือชุมชนวิชาชีพ เหล่านี้ เป็นต้น 3) การใช้แนวทางของการแสวงหาคำตอบโดยการตั้งคำถาม (Inquiring Approach) เพื่อ การปรับปรุงการปฏิบัติงาน 4) บทบาท ความรับผิดชอบและการร่วมคิดร่วมทำที่นำไปสู่ความรับผิดชอบ แบบร่วมพลัง 5) การสะท้อนคิด และสะท้อนผล 6) การมุ่งผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน อย่างน้อย ตลอดช่วง 4 ปี ซึ่ง Lambert ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการสร้างความรู้ (Constructivist Leadership) ไว้ว่าเป็น กระบวนการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันของผู้มีส่วนร่วมในชุมชนการศึกษาเพื่อ นำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน รูปแบบของการเป็นผู้นำร่วมกันที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของความเป็นผู้นำ ระหว่างผู้ร่วมในชุมชนทางการศึกษา (Lambert, 2002)

กระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะ ผู้นำของคนนั้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัส การนำเป็นทั้ง ศาสตร์และศิลป์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเอง ที่จะสร้างความโดดเด่นในกลุ่ม ทำให้ เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ได้รับความ ร่วมมือและที่นอกเหนือไปจากนั้นคือการได้รับความเคารพนับถือ ซึ่งแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นมี

พัฒนาการมาเป็นลำดับ และภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ก็เป็นแบบภาวะผู้นำหนึ่งที่เกิดจากแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดภาวะผู้นำนั้นมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 ทศนะ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ผู้สนใจศึกษามานานตั้งแต่สมัยกรีก (ก่อนคริสต์ศักราช) จนถึงปัจจุบัน จะพบว่านักปราชญ์คนสำคัญในอดีต เช่น เพลโต ซีซาร์ ได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติกันมาแล้ว นักปราชญ์และนักวิชาการแต่ละคนต่างศึกษาผู้นำไปตามแง่มุมที่ตนเองถนัดหรือสนใจ แต่การศึกษาในยุคก่อนไม่ได้มีการวางหลักเกณฑ์และรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการ จนกระทั่งถึงช่วงต่อระหว่างปลายศตวรรษที่ 19 กับต้นศตวรรษที่ 20 จึงได้เริ่มมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ ตลอดจนจนถึงการเชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารองค์การต่างๆ โดยที่กระบวนทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 4 กระบวนทัศน์หลักดังต่อไปนี้

1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory) เป็นแนวความคิดในสมัยเริ่มต้นที่สนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือเกิดขึ้นมาเพื่อจะเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น

2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theory) เป็นแนวความคิดในสมัยต่อมาที่ศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำของเขา

3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) เป็นการศึกษาความสำคัญของปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่มีผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ ซึ่งอาจจะตรงกับที่เราเรียกว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ แต่บางครั้งวีรบุรุษก็ต้องสร้างสถานการณ์”

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Integrative Leadership Theory) เป็นการรวมแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ดี นักวิชาการบางคนเรียกทศนะในยุคนี้ว่า ยุคของทฤษฎีอำนาจและการมีอิทธิพล (Power and Influence Theories)

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำทั้งสี่ทศนะนั้นมีความเชื่อมโยงกับการสร้างองค์ความรู้ของผู้นำสู่ภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ โดยเป็นพื้นฐานแนวคิดในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ภายใต้การกระตุ้นให้เกิดค่านิยมร่วม และมีแนวทางปฏิบัติร่วมกันอย่างสร้างสรรค์เพื่อเกิดการเรียนรู้วิธีการหรือแนวทางใหม่ที่เหมาะสมกับบริบทมากที่สุด ซึ่งทศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นมีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ทีมการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จนกระทั่งสรุปสะท้อนผลร่วมกัน ซึ่งการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้นี้อาจมีความแตกต่างจากเรียนรู้ที่มีเป้าหมายอื่นๆ โดยขั้นตอนการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้ผู้นำจะได้นำเสนอตามลำดับต่อไป

ขั้นตอนการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้

การเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้เกิดขึ้นแบบมีรูปแบบของความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน มีการกระตุ้น ความเชื่อ ประสบการณ์ เพื่อแสวงหาคำตอบ สร้างคำถาม เพิ่มความคิดใหม่ๆ นำมาทบทวน สะท้อนคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติ การประพจน์ รวมทั้งปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนที่ซับซ้อนเหล่านี้ต้องการความไว้วางใจ ความไว้นใจเชื่อใจ การเคารพซึ่งกันและกันด้วยเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างสมบูรณ์มากขึ้น

การเป็นผู้นำในการสร้างองค์ความรู้จึงต้องให้ความสำคัญและใส่ใจอย่างมากในการสร้างสถานการณ์เพื่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเคารพซึ่งกันและกัน และการแบ่งปันความคิด ความเชื่อ ความคาดหวัง ความรู้และความเข้าใจต่างๆ ในการทำงานร่วมกันซึ่งมี 4 ขั้นตอนในการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้

1. การกระตุ้นความเชื่อ ค่านิยม เจตนาและเกณฑ์ต่างๆ การรับรู้และประสบการณ์ สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้โดยผ่านกระบวนการตั้งคำถาม-หาคำตอบ เรื่องราวหรือเรื่องเล่าต่างๆ การสะท้อนคิด การเขียนไว้หรือการเขียนในไดอารี่ รวมทั้งการพูดคุยหรือสนทนาต่างๆ

2. การแสวงหาวิถีทางไปสู่การปฏิบัติ ในการค้นหาข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ อาจใช้การตั้งคำถาม การสังเกต การวิจัยปฏิบัติการ การแก้ปัญหา การตรวจสอบและการประเมินงานต่างๆ รวมทั้งเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) เป็นต้น

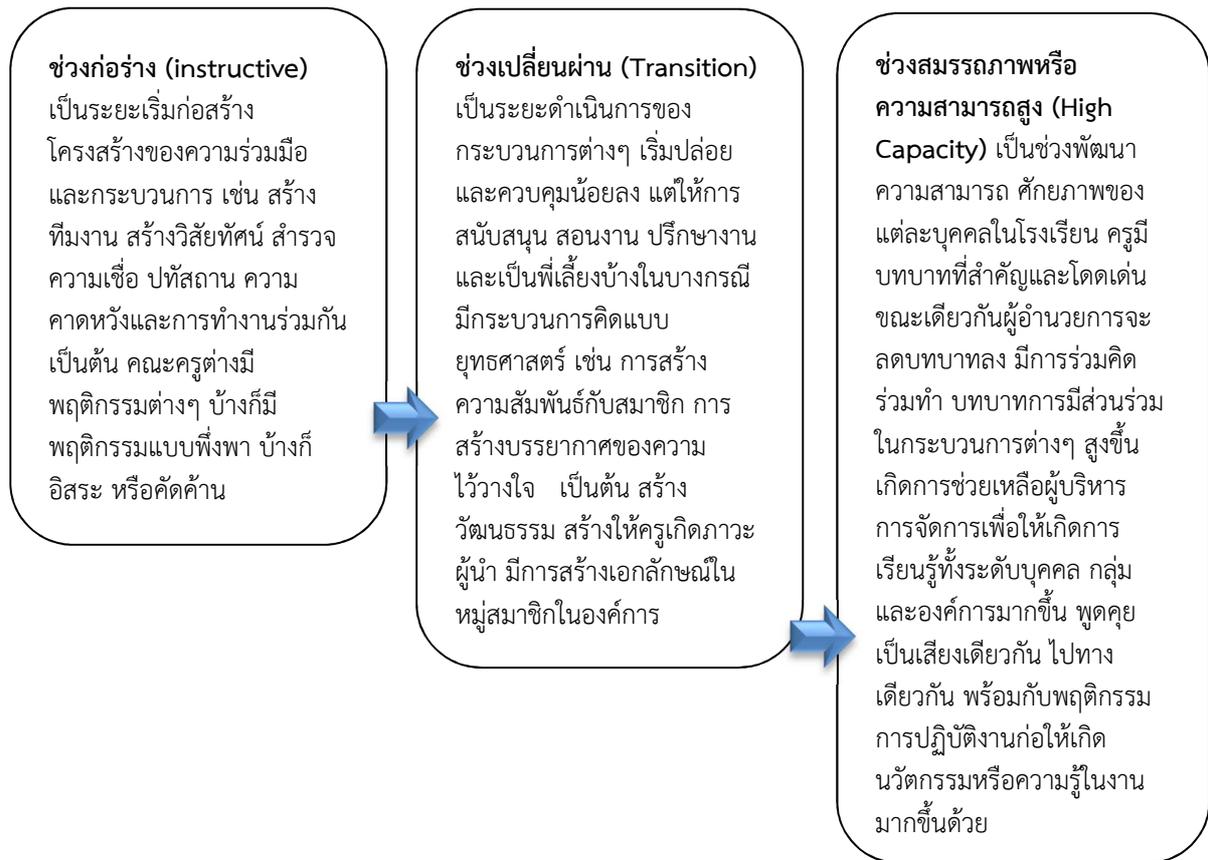
3. การสร้างความหมาย ในสิ่งที่เราเชื่อและคิดสร้างสรรค์ในสิ่งที่เป็นไปได้ การแสวงหาคำตอบอาจใช้กระบวนการวิจัย วิจัยและพัฒนา ซึ่งใช้เทคนิควิธีต่างๆ ในการได้มาซึ่งกระบวนการ รูปแบบต่างๆ เช่น สนทนาสนทนา (Dialogue) วาทกรรม (Discourse analysis) การสำรวจและอื่นๆ เป็นต้น

4. การปฏิบัติในลักษณะใหม่ๆ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในการเรียนรู้ มีการวางแผน คิดสร้างสรรค์อย่างหลากหลายวิธีการและได้ผลลัพธ์ออกมาอย่างหลากหลายรูปแบบและผลลัพธ์ที่แตกต่างกันไป

การสร้างองค์ความรู้ในสถานศึกษามีหลากหลายวิธีการ ควรใช้สิ่งเหล่านี้เพื่อประโยชน์ในการจัดการเรียนการสอนและการให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยงและการสอนงานของผู้นำ

ภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ครอบคลุมถึงการเสริมสร้างศักยภาพให้ครูมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติที่ส่งเสริมความสำเร็จของนักเรียน โดยเป็นผู้อำนวยความสะดวกของการพัฒนาของสถานศึกษา ชุมชนทางการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ก็เช่นเดียวกับเด็ก โดยเรียนรู้ผ่านกระบวนการของการสร้างความหมายและสร้างองค์ความรู้ การแสวงหาการมีส่วนร่วมและการสะท้อนผล หน้าที่ของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้จะต้องมีส่วนร่วมกับบุคคลในกระบวนการที่สร้างเจตนาสำหรับการเรียนรู้และรูปแบบพื้นฐานโดยทั่วไปเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการเรียนรู้ การศึกษาจะต้องมีการจัดระเบียบและนำไปในลักษณะที่ว่ากระบวนการการเรียนรู้เหล่านี้ให้ทิศทางและแรงผลักดันในการพัฒนามนุษย์และการพัฒนาการศึกษา

สถานศึกษาส่วนใหญ่จะพยายามให้เกิดคุณลักษณะใหญ่ๆ อยู่ 3 ระยะคือ ช่วงก่อร่าง (Instructive) ช่วงเปลี่ยนผ่าน (Transition) และช่วงความสามารถหรือสมรรถภาพสูง (High Capacity) ซึ่งทั้งสามระยะนี้เป็นสร้างคุณลักษณะเพื่อให้เกิดสมรรถนะของภาวะผู้นำแบบนี้ให้สูงขึ้น ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การสร้างคุณลักษณะเพื่อให้เกิดสมรรถนะของภาวะผู้นำ

จากแนวคิดข้างต้นนั้นจะทำให้เกิดความรู้และความเข้าใจภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งต้องมีการคิด ริเริ่ม จินตนาการ แล้วมีวิวัฒนาการค่อยๆ ปรากฏขึ้น จนถึงขั้นที่โรงเรียนมีสมรรถภาพสูงขึ้น ซึ่งต้องใช้ในการสร้างองค์ความรู้ด้วยการสนทนา พุดคุย กระตุ้นและส่งเสริมอย่างหลากหลายวิธีการปฏิบัติ มีการสะท้อนคิด สะท้อนผล ตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบ มีเวทีเสวนา สนทนา สนทนา วาทกรรม รวมทั้งการปฏิบัติการเกิดขึ้นด้วย (Senge et al., 2004) ภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้จึงเป็นรูปแบบของความสัมพันธ์และการเรียนรู้ในสถานศึกษาและองค์การ การแลกเปลี่ยนพึ่งพากันและกันของรูปแบบความสัมพันธ์เหล่านี้จะเป็นการเสริมพลังอำนาจของทุกคนที่จะก้าวไปสู่ความต้องการ แรงปรารถนาของความคิดเชื่อ ค่านิยมและความคาดหวังของ การเรียนรู้และการเป็นผู้นำในการเรียนรู้ของมวลมนุษยชาติต่อไปและ Lambert ได้กล่าวสรุปไว้ว่าการสนทนาพุดคุยเชิงวิชาการหรืออย่างมืออาชีพ ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดการพัฒนาได้ เนื่องจากผู้ใหญ่และเด็กสามารถเรียนรู้ผ่านกระบวนการสร้างความหมายและสร้างความรู้โดยการเสาะแสวงหาคำตอบ การเข้าร่วมกระบวนการและการสะท้อนคิด ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำจึงต้องดึงดูด ผูกมัดสมาชิกเหล่านี้เข้ามาในกระบวนการซึ่งจัดวางเงื่อนไขและสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้

มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบไว้อย่างหลากหลายแต่มีความหมายสอดคล้องกัน เช่น องค์ประกอบ คุณลักษณะ ขอบข่าย หรือบทบาทที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ ดังจะนำเสนอต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ตามแนวคิดของ Lambert

Lambert (2002) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ไว้ว่า โดยทั่วไปภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ เป็นรูปแบบของการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบสี่ส่วน ได้แก่

1.1 จุดมุ่งหมาย (Purpose) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความเชื่อเป้าประสงค์เกี่ยวกับระบบสถานศึกษาและการศึกษา รวมทั้งการเรียนรู้ของนักเรียนต้องมีความสอดคล้อง มีความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวังร่วมกัน ไปในทิศทางและจุดมุ่งหมายเดียวกัน

1.2 การแลกเปลี่ยนและการตอบแทนซึ่งกันและกัน (Reciprocal) หมายถึง การลงทุนและตอบสนองต่อการเรียนรู้ของผู้อื่นในขณะที่คาดหวังว่าคนอื่นจะตอบสนอง มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้คล้ายกับตัวเราเอง ดังนั้นจึงต้องมีการตอบแทนและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรแก่การลงทุนเพื่อการเรียนรู้ต่อไป

1.3 การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การสร้างความหมายและองค์ความรู้ร่วมกันผ่านการสนทนา หรือสุนทรียสนทนา (Dialogue การพูดคุย การสะท้อนผล การแสวงหาคำตอบโดยการตั้งคำถาม (และจากการปฏิบัติ

1.4 ชุมชน (Community) หมายถึง กลุ่มคนที่มีเป้าหมายร่วมกัน มีแรงบันดาลใจสำหรับอนาคต และให้

ความสำคัญต่อกัน ชุมชนจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการทำให้เกิดการเรียนรู้ของคน

การเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้เกิดขึ้นแบบมีรูปแบบของความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนกันและกัน มีการกระตุ้น ความเชื่อ ประสบการณ์ เพื่อแสวงหาคำตอบ สร้างคำถาม เพิ่มความคิดใหม่ๆ นำมาทบทวน สะท้อนคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติ การประพฤติ รวมทั้งปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนที่ซับซ้อนเหล่านี้ต้องการความไว้วางใจ ความไว้นือเชื่อใจ การเคารพซึ่งกันและกัน

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ตามทัศนะของ Setser

Setser (2004) ได้ทำการวิจัยและกล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ของครูใหญ่ ว่าประกอบด้วย 1) ผู้ออกแบบโครงสร้างการเรียนรู้ (Principal as Designer of Learning Structures) 2) ผู้นำของผู้เรียน (Principal as Leader of Learners) 3) ผู้อำนวยการความสะดวกของการเปลี่ยนแปลง (Principal as Facilitator of Change) 4) ผู้ประสานงานไปยังโลกภายนอก (Principal as Liaison to the Outside World)

3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ตามทัศนะของ Alexander

Alexander (2010) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้โดยมีการแสดงออกดังนี้

1) มีจริยธรรมและความมีสำนึก (A Sense of Purpose and Ethics) 2) มีทักษะการอำนวยความสะดวก (Facilitation Skills) 3) มีความเข้าใจในการเรียนรู้แบบสร้างองค์ความรู้สำหรับมนุษย์ทุกคน (An Understanding of Constructivist Learning for All Humans) 4) มีความเข้าใจที่ลึกซึ้งของการเปลี่ยนแปลง (A Profound Understanding of Change and Transitions) 5) มีความเข้าใจในสภาพ

บริบท (An Understanding of Context) 6) มีความใส่ใจในการจัดสรรพลังและอำนาจ (An Intention to Redistribute Power and Authority) 7) มีความกล้าเสี่ยง (A Personal Identity That Allows for Courage, Risk, and Low Ego Needs)

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ตามทัศนะของ Tankersley

Tankersley (2007) ได้ให้ทัศนะสนับสนุนแนวคิดของ Lambert เกี่ยวกับภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ ดังนี้

1) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันที่ช่วยให้มีการปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันหรือแบบไดนามิกและการแลกเปลี่ยนความคิดและความสนใจ กระบวนการนี้บางครั้งเป็นการรวมความเข้มแข็งความสัมพันธ์กับผู้อื่น กระบวนการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดศักยภาพในสภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจ มุ่งเน้นการสร้างความหมาย และกรอบการดำเนินการที่รวบรวมพฤติกรรมใหม่และความตั้งใจอย่างมุ่งมั่น

2) ผู้เข้าร่วมในชุมชนการศึกษาในการสร้างการเรียนรู้อย่างมีความหมาย หมายถึง สมาชิกทุกคนของชุมชนทางการศึกษาโดยไม่ได้แยกเป็นผู้นำและผู้ตาม รวมถึงรูปแบบ บทบาทและพฤติกรรมที่จะเปลี่ยนระหว่างผู้เข้าร่วมขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ของความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์และความรับผิดชอบ

3) การนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันของการศึกษา การมีส่วนร่วมของเด็กและผู้ใหญ่ที่อยู่ในรูปแบบของความสัมพันธ์ในชุมชนโรงเรียนที่ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ตามทัศนะของ Bouck

Bouck (2004) ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ของ Lambert และได้กล่าวถึงภาวะผู้นำในการสร้างองค์ความรู้ ดังนี้ 1) สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Activities of Learning Together) 2) การสร้างการเรียนรู้อย่างมีความหมาย (Constructing Meaning) 3) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Collectively) 4) ความร่วมมือร่วมใจ (Collaboratively)

6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ตามแนวคิดของ Buvoltz

Buvoltz (2008) กล่าวเกี่ยวกับบทบาทผู้นำในการสร้างองค์ความรู้ 1) การให้ความสำคัญและเห็นคุณค่ามุมมองของครู 2) มีโครงสร้างแนวคิดภาวะผู้นำที่ท้าทายความเชื่อครู 3) การสร้างความรู้ที่มีความหมายผ่านการสะท้อนและการทำสุนทรียสนทนา 4) การบริหารจัดการโครงสร้างของโรงเรียน 5) มีการประเมินการเรียนรู้ของครูในบริบทการเรียนรู้ที่ซับซ้อนขององค์การแห่งการเรียนรู้ และยังคงสนับสนุนแนวคิดของ Lambert ภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันที่ช่วยให้ผู้ร่วมในชุมชนทางการศึกษา สร้างการเรียนรู้ที่มีความหมายนำไปสู่วัตถุประสงค์ร่วมที่ตั้งไว้

7. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ตามแนวคิดของ Nonaka & Takeuchi

Nonaka & Takeuchi (1995) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำการสร้างองค์ความรู้ โดยกล่าวถึงแนวทางในการบริหารจัดการความรู้ 7 ประการคือ

7.1 การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์ความรู้ในองค์การ

ผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์การที่ชัดเจน เพื่อเป็นการสื่อสารให้ทุกคนในองค์การได้รู้และเกิดเป็นความเชื่อ และเป็นค่านิยมร่วมเพื่อนำไปสู่

การปฏิบัติวิสัยทัศน์ดังกล่าวต้องเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้ร่วมแชร์ประสบการณ์ร่วม เพื่อให้รู้สึกผูกพันที่จะทำงานด้านการบริหารจัดการความรู้ร่วมกัน และนำไปสู่วิสัยทัศน์นั้น ตัวอย่างวิสัยทัศน์ที่สะท้อนการสร้างสรรคองค์ความรู้ เช่น วิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (สกว.) คือ สร้างสรรคปัญญา เพื่อพัฒนาประเทศ

7.2 การสร้างทีมจัดการความรู้ขององค์กร

ทีมจัดการความรู้ขององค์กรประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม คือผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานปฏิบัติหรือทีมรับผิดชอบโดยตรง ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้ ได้แก่ พนักงานปฏิบัติหรือทีมรับผิดชอบโดยตรง ทำหน้าที่หลัก 4 ประการเกี่ยวกับ การเสาะหาความรู้ การสร้างความรู้ การส่งสมความรู้ และการใช้ความรู้ ซึ่งผู้ปฏิบัติต้องทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญความรู้ บทบาทหลักคือการนำเอาความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวของพนักงาน และองค์การระดับปฏิบัติมาแลกเปลี่ยนกับความรู้ที่ชัดแจ้ง เพื่อให้เกิดการนำความรู้ไปสู่การบูรณาการ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญทำหน้าที่เปิดเผยความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ไปเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ให้ค้นหา จัดหมวดหมู่ และเพื่อจัดส่งให้พนักงานได้ง่าย

1) ผู้บริหารระดับกลางหรือวิศวกร ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนและมีหน้าที่แปลงความรู้ที่ฝังลึกให้เป็นความรู้ที่เปิดเผย จับต้องได้ โดยเป็นตัวกลางในการนำวิสัยทัศน์ผู้บริหารระดับสูงมาแปลงเป็นความรู้ที่เปิดเผยชัดแจ้ง นำมาแลกเปลี่ยน หรือแสดงต่อสาธารณะ เพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานระดับปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ระดับบุคคล เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนั้นผู้บริหารระดับกลาง ต้องทำหน้าที่แปลงความรู้ หรือเกลียวความรู้ที่ฝังลึก ไปสู่ความรู้ที่เปิดเผย เป็นการแปลงเกลียวความรู้ทั้งในหน่วยงานและข้ามหน่วยงาน

2) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทำหน้าที่ 3 ประการ คือ

2.1) กำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ เช่น วิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.2) สร้างบรรยากาศและกฎกติกาขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.3) สร้างความรู้ที่ทรงคุณค่า ที่พัฒนาขึ้นในกระบวนการเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) ขององค์กรในลักษณะ New Paradigm

7.3 สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง การสร้างบรรยากาศเป็นบริบทที่สำคัญขององค์กรที่จะสร้างประสบการณ์ให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้โดยตรงด้วยตนเอง เช่น การจัดให้ไปดูงาน การเรียนรู้จากการได้สัมผัสบรรยากาศภายนอก เป็นความรู้ที่เกิดจากการสัมผัสภายนอก เพื่อการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้ความรู้ที่ฝังลึก และกระบวนการ (Socialization)

7.4 จัดการความรู้ไปพร้อมกับการพัฒนาสินค้า นวัตกรรม / วิธีการใหม่หรือพัฒนารูปแบบการทำงานการจัดการความรู้ควบคู่กับการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงาน และคุณภาพงาน หรือพัฒนาประสิทธิผล (Effectiveness) ของงาน ในการจัดการสมัยใหม่ หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดประสิทธิผล 4 ประการ คือ 1) ตอบสนองลูกค้า 2) มีนวัตกรรม 3) มีการพัฒนาและใช้ศักยภาพ Competency อย่างเต็มที่ และ 4) มีประสิทธิภาพ (Efficiency)

7.5 เน้นการจัดการความรู้แบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นตัวขับเคลื่อน (Middle-up down Management) การจัดการแบบ Bottom-up ล่างขึ้นบน หรือบนลงล่าง Top-down เป็นการจัดการที่ใช้กันมาก แต่ Nonaka & Takeuchi กลับมองกลับกัน คือใช้หลักการบริหาร Middle - up -

down เน้นพนักงานระดับกลางเป็นผู้ขับเคลื่อนกระบวนการบริหารภายในองค์กร โดยเชื่อว่าพนักงานระดับกลางคือผู้เชื่อมโยงการปฏิบัติที่ดี และได้ผลมากกว่าการทิ้งช่องว่าง โดยเฉพาะในเรื่องการจัดการความรู้ ผู้บริหารระดับกลางจะเป็นผู้ขับเคลื่อน เชื่อมโยง และทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้ดี

7.6 เปลี่ยนองค์การไปเป็นแบบ “พหุบาท” (Hypertext) องค์การพหุบาท คือ องค์การที่มีหลายบริบท (Context) อยู่ในเวลาเดียวกัน (Hyper- context) คือ มีการจัดการความรู้ หมุนเวียนอยู่ระหว่างชั้นต่างๆ ทำให้การเกี่ยวคู่กันและกัน เกิดการจัดการความรู้ที่ทรงพลัง

7.7 การสร้างเครือข่ายกับโลกภายนอก มีประเด็นที่เกี่ยวข้องอยู่ 3 ประการ คือ 1) การมีระบบการรับรู้และตรวจสอบข่าวสารความก้าวหน้าของความรู้ลักษณะ Intelligence 2) การแลกเปลี่ยนความรู้กับภาคี หรือเครือข่าย 3) สกัดความรู้จากลูกค้า หรือเชื่อมโยงความรู้จากผู้ให้บริการ โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังลึกที่เกิดจากการใช้บริการ หรือผู้บริโภค

8. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ตามทัศนะของ Jackson

Jackson (2006) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ ในมุมมองเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ร่วมกัน 1) การเรียนรู้ร่วมกัน (Shared Learning) 2) ความรู้สึกร่วมกันของชุมชน (Shared Sense of Community) 3) ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership)

9. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้การวิจัยของ อลันด์ คงไทย และ จันทิมา อังคพนิชกิจ

อลันด์ คงไทย และ จันทิมา อังคพนิชกิจ (2556) ได้ศึกษาวิธีการสร้างองค์ความรู้ในสังคมแห่งการเรียนรู้ ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในฐานะองค์ประกอบบุคคลในการสร้างความรู้มีหน้าที่ในการสนับสนุน การสร้างความรู้และการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลต่างๆ

จากแนวคิดและการจำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ของนักวิชาการทั้ง 9 คน นั้นมีบางองค์ประกอบที่มีความเหมือนและมีความแตกต่างกัน ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นความเหมือนและความแตกต่างกันดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการ

องค์ประกอบที่มีความคล้ายคลึงกัน	องค์ประกอบที่มีความแตกต่างกัน	องค์ประกอบตามทัศนะของผู้เขียน
<ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน - ภาวะผู้นำ - ชุมชนหรือกลุ่มคนในการเรียนรู้ - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - การสร้างทีมร่วมเรียนรู้ - สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ - บรรยากาศในการเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> - การบริหารจัดการโครงสร้างองค์กร - การประเมินผลการเรียนรู้ - ความเข้าใจในสภาพบริบท - ความกล้าเสี่ยง - ความเอาใจใส่และพลังอำนาจ 	<ul style="list-style-type: none"> - จุดมุ่งหมาย - การแลกเปลี่ยนและการตอบแทนซึ่งกันและกัน - การเรียนรู้ - ชุมชนหรือกลุ่มคนที่มีเป้าหมายร่วมกัน

จากตารางที่ 1 ที่ผู้เขียนได้สรุปสังเคราะห์ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ในมุมมองของนักวิชาการต่างๆ ซึ่งมีทั้งแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ที่เห็นพ้องตรงกัน และมีบางแนวคิดที่มององค์ประกอบที่น่าสนใจเพิ่มเติม ซึ่งไม่ว่าจะแนวคิดใดก็ตามสำหรับบริบทการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนั้นการสร้างองค์ความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำไปสู่การสรรสร้างนวัตกรรมในองค์กร ดังนั้นเพื่อให้เห็นแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีความชัดเจนมากขึ้น จึงสรุปเป็นทัศนะขององค์ประกอบภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้ที่มีความสอดคล้องกับสภาพบริบทปัจจุบันได้ 4 องค์ประกอบหลักซึ่งสอดคล้องตามทัศนะของ Lambert คือ จุดมุ่งหมาย การแลกเปลี่ยนและการตอบสนองซึ่งกันและกัน การเรียนรู้ และชุมชน จะเห็นได้ว่าทุกองค์ประกอบนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในการสร้างองค์ความรู้ ที่จะต้องมีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใต้เป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกัน ซึ่งการเรียนรู้นั้นเป็นหัวใจสำคัญของกลุ่มคนที่มีความสนใจใคร่รู้ร่วมกัน อาจก่อให้เกิดแนวคิดหรือองค์ความรู้ใหม่ที่มีความหมายชัดเจนมากขึ้น และนำไปสู่การก่อเกิดสิ่งใหม่ หรือนวัตกรรมร่วมกันของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพต่อไป

บทสรุป

ภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารและครูในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคแห่งข่าวสารข้อมูลความรู้ เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community) โดยผู้บริหารมืออาชีพนั้นจะต้องใช้ศิลปะแห่งภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถสร้างองค์ความรู้และพัฒนาต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการศึกษานอกจากนี้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้จะสามารถนำพาให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นในสถานศึกษา ซึ่งภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้จะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาการเรียนการสอน และพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เพราะการเรียนรู้เป็นจุดเริ่มต้นของการเกิดองค์ความรู้และการนำองค์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากผู้บริหารแล้วครูในยุคแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมนี้จะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้เช่นเดียวกัน เนื่องจากครูมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการเรียนจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ดังนั้นภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนในการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เกิดชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่จะเป็ผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดังนั้นคนที่มีภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้จึงเป็นคนที่จะนำพาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในสถานศึกษา โดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำ และครูอาจารย์ในสถานศึกษานั้นเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่จะสร้างองค์ความรู้ สร้างบริบทและปรากฏการณ์แห่งการเรียนรู้และขับเคลื่อนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดวิถีปฏิบัติที่ดีของสถานศึกษา จนกลายเป็นวิถีการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นตัวแบบที่สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาในยุคศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้ในทุกมิติและสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อให้เกิดองค์ความรู้และนวัตกรรมเชิงสร้างสรรค์ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่มี 4 องค์ประกอบสำคัญคือ

1. จุดมุ่งหมาย (Purpose) คือการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความเชื่อ เป้าประสงค์เกี่ยวกับระบบโรงเรียนและการศึกษา รวมทั้งการเรียนรู้ของนักเรียนต้องมีความสอดคล้อง มีความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวังร่วมกัน ไปในทิศทางและจุดมุ่งหมายเดียวกัน

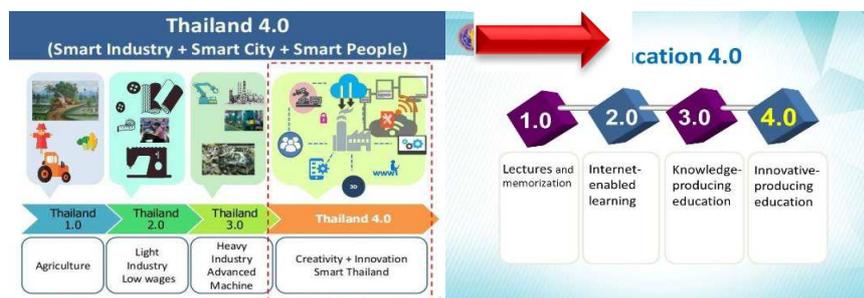
2. การแลกเปลี่ยนและการตอบสนองซึ่งกันและกัน (Reciprocal) เป็นการลงทุนและตอบสนองต่อการเรียนรู้ของผู้อื่นในขณะที่คาดหวังว่าคนอื่นจะตอบสนอง มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ คล้ายกับตัว

เราเอง ดังนั้นจึงต้องมีการตอบสนองและการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรแก่การลงทุนเพื่อการเรียนรู้ต่อไป

3. การเรียนรู้ (Learning) เป็นการสร้างความหมายและองค์ความรู้ร่วมกันผ่านการสนทนา หรือ สนทนาสนทนา (Dialogue) การพูดคุย การสะท้อนผล การแสวงหาคำตอบโดยการตั้งคำถามและจากการปฏิบัติ

4. ชุมชน (Community) เป็นกลุ่มคนที่มีเป้าหมายร่วมกัน มีแรงบันดาลใจสำหรับอนาคต และให้ความสำคัญต่อกัน ชุมชนจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญในการทำให้เกิดการเรียนรู้ของคน

จะเห็นได้ว่าทั้งสององค์ประกอบนี้มีความสำคัญและเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งผู้บริหารและครูมีบทบาทสำคัญในการนำพาให้สถานศึกษาดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้ ดังนั้นภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นแนวคิดใหม่ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารและครู เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคแห่งฐานความรู้ ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งการสร้างองค์ความรู้เป็นเครื่องมือสู่การเรียนรู้และการพัฒนาการศึกษาในด้านอื่นๆ ที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 นี้ และมีความสอดคล้องตามแนวทางการจัดการศึกษาในยุค Thailand 4.0 ที่เป็นยุคการศึกษาที่ไม่ได้มุ่งเน้นการได้รับความรู้ แต่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมจากองค์ความรู้ที่นั้น ซึ่งจากแนวคิด Thailand 4.0 สู่การพัฒนาการศึกษา Education 4.0 นั้น มีความเชื่อมโยงสอดคล้องกัน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงระหว่าง Thailand 4.0 และ Education 4.0

ดังนั้นการที่จะสร้างผู้เรียนให้มีคุณลักษณะในการสร้างนวัตกรรมตามแนวทางการศึกษา Education 4.0 ได้นั้นการจัดการศึกษาจะต้องมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้และการประยุกต์องค์ความรู้สู่การปฏิบัติและสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติจนสามารถเกิดกลายเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ซึ่งถือเป็นแนวทางใหม่สำหรับผู้เรียน ในศตวรรษที่ 21 และบุคคลแห่งยุค Thailand 4.0 ดังนั้นผู้บริหารและครูคือบุคคลสำคัญที่จะสร้างกระบวนการในการศึกษาและการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนให้เกิดนวัตกรรมขึ้น ซึ่งภาวะผู้นำการสร้างองค์ความรู้เป็นแบบภาวะผู้นำที่มีความสำคัญจำเป็นอย่างมากสำหรับผู้บริหารและครูที่จะต้องพัฒนาเพื่อให้เกิดแนวความคิดที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนตามทิศทาง Education 4.0 ด้วยเช่นกัน ซึ่งจะต้องมีจุดมุ่งหมาย (Purpose) แลกเปลี่ยนและการตอบสนองซึ่งกันและกัน (Reciprocal) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning) และก่อเกิดเป็นชุมชน (Community) ที่มี

เป้าหมายและแรงบันดาลใจในการสร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จะทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- ธีระ รุญเจริญ. (2557). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สุดาพร ลักษณะียนาวิน. (2550). แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนการสอนในสังคมฐานความรู้. ใน ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (บรรณาธิการ). **อาจารย์มืออาชีพ แนวคิด เครื่องมือ และการพัฒนา**. กรุงเทพฯ: เครือข่ายการพัฒนาวิชาชีพอาจารย์และองค์กรอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- อลันต์ คงไทย และ จันทิมา อังคพณิชกิจ. (2556). **คอนสตรัคติวิซึ่ม: วิถีปฏิบัติการสร้างความรู้ในสังคมแห่งการเรียนรู้**. ค้นเมื่อ 14 สิงหาคม 2558, จาก http://www.journal.msu.ac.th/upload/articles/article682_74817.pdf.
- Bouck, E. C. (2004). Exploring secondary special education for mild mental impairment: A program in search of its place. *Remedial and Special Education, 25*(2), 21-30.
- Setser, B. H. (2004). **The Failing High School; an Examination of The Relationship Between Constructivist Leadership Role and High School Achievement in North Carolina**. Doctoral Dissertation, College of Education, Charlotte.
- Buvoltz, K. A. (2008). **The Focus of Leadership on Business and Behavioral Factors: A Historical Perspective**. San Marcos, CA: California State University.
- Fullan, M. (2001). **Leading in a Culture of Change**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hersey, P., & Blanchard, H. B. (1988). **Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources**. Englewood, Boston: PWS-Kent.
- Alexander, J. B. (2010). **An Examination of Teachers' Perceptions Regarding Constructivist Leadership and Teacher Retention**. Doctoral Dissertation, Walden University.
- Lambert, L. (2002). Toward a deepened theory of constructivist leadership. In **The Constructivist Leader**, 2nd ed, (pp.34-62). New York: Teachers College Press and Oxford, OH: National Staff Development Council.
- Jackson, L. E. (2006). **From Torture to Treatment: A Constructivist Leadership Participative Action Research Approach to Curriculum Development for Paraprofessional Training to Provide Community Mental Health Services in Post-Saddam Iraq**. Doctoral Dissertation. Roosevelt University. Chicago, Illinois.
- Tankersley, M. E. (2007). **Building Culture, Community, and Morality: A Case Study of Constructivist Leadership in the Creation of a Junior High Football Team**. Doctoral Dissertation, Morgantown, West Virginia.
- McNiff, J., & Whitehead, J. (2002). **Action Research: Principles and Practice: London**.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.** New York: Oxford University Press.
- Sammons, P., Mortimore, P., & Hillman, J., (1995). **Key Characteristics of Effective Schools: Review of School Effectiveness Research.** London: Ofsted.
- Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). **Presence Society for Organizational Learning.** New York: Currency, Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (2009). **The Principalsip : A reflective Practice Perspective.** 6th ed. Boston: Allyn & Bacon.