

จิตวิทยาเชิงบวก: ผู้นำการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล POSITIVE PSYCHOLOGY: LEARNING LEADERSHIP IN THE DIGITAL ERA

สุทธินันท์ มีชำนาญ^{1,*}
Sutthinan Meechumnan^{1,*}

(Received: July 25, 2025; Revised: August 28, 2025; Accepted: October 15, 2025)

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อนำเสนอและวิเคราะห์ยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีไม่เพียงเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันเท่านั้น แต่ยังมีอิทธิพลลึกซึ้งต่อกระบวนการเรียนรู้ การทำงาน และการดำเนินชีวิตโดยรวม ท่ามกลางบริบทดังกล่าว แนวคิด “จิตวิทยาเชิงบวก” ในฐานะแขนงหนึ่งของจิตวิทยาที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์โดยไม่จำกัดเพียงการเยียวยาจิตใจ หากแต่เน้นการเสริมสร้างอรรถประโยชน์ ความสุข และคุณภาพชีวิตที่สมบูรณ์ จึงได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาผู้นำ บทความนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์บทบาทของผู้นำการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ผ่านการเชื่อมโยงกับแนวคิดจิตวิทยาเชิงบวก โดยมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน ผู้นำยุคใหม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะ ทักษะ และวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 อาทิ ความสามารถในการปรับตัว การคิดเชิงระบบ และการส่งเสริมแรงจูงใจภายใน บทความนี้นำเสนอแนวทางการประยุกต์ใช้จิตวิทยาเชิงบวกร่วมกับภาวะผู้นำดิจิทัล เพื่อพัฒนาผู้นำเชิงรุกที่สามารถขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงภายใต้บริบทโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำสำคัญ: จิตวิทยาเชิงบวก, ผู้นำการเรียนรู้, ยุคดิจิทัล

Abstract

The purpose of this article was to present and analyze the rapidly evolving digital era, wherein technology not only permeates daily life but also exerts a profound influence on the processes of learning, work, and overall human existence. Against this backdrop, the concept of 'Positive Psychology' a psychological branch moving beyond mere remediation to focus on the cultivation of human potential, happiness, and holistic well-being has garnered widespread attention, particularly regarding learning and leadership development. This article, therefore, aimed to analyze the role of the 'learning leader' in the digital age through the lens of positive psychology. The focus was placed on the application of digital technology to foster learning, enhance knowledge management, and cultivate a sustainable learning culture. Modern leaders must possess attributes, skills, and a vision congruent with

¹ กรมแพทย์ทหารเรือ

¹ Naval Medical Department

* Corresponding author. E-mail: sutthinan.jje@gmail.com

the 21st century, including adaptability, systems thinking, and the ability to foster intrinsic motivation. This article proposed strategies for integrating positive psychology with digital leadership to cultivate proactive leaders capable of driving effective and sustainable change within the modern global context.

Keywords: Positive Psychology, Learning Leadership, Digital Era

บทนำ

เทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ได้กลายเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา และวัฒนธรรมของมนุษย์ทั่วโลกอย่างรวดเร็วและลึกซึ้ง การเข้ามาของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ทำให้โลกถูกเชื่อมโยงเข้าหากันแบบไร้พรมแดน ส่งผลให้เกิดปรากฏการณ์ “โลกาภิวัตน์ทางดิจิทัล” ที่ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล และทำงานร่วมกันได้แบบเรียลไทม์ การปรับตัวของมนุษย์เข้าสู่ยุคดิจิทัลจึงมิใช่เพียงการใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกเท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของวิถีชีวิต ความคิด และการเรียนรู้ของคนในสังคม ทั้งนี้ การเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล (Digital Society) ยังนำไปสู่การพัฒนาในหลายมิติ เช่น เศรษฐกิจดิจิทัล การศึกษาออนไลน์ การสื่อสารสังคมผ่านเครือข่าย และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของมนุษย์ในโลกยุคใหม่ ดังนั้น บุคคลในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) ที่รอบด้าน เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ การทำงาน และการดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีจริยธรรม

ในยุคสังคมออนไลน์ เทคโนโลยีได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของมนุษย์อย่างแนบแน่น ผ่านการสร้างเครือข่ายการสื่อสารและแพลตฟอร์มดิจิทัลที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้ในทุกมิติ การเกิดขึ้นของสมาร์ตโฟนและแอปพลิเคชัน (Application) ต่าง ๆ ช่วยให้ผู้คนสามารถเชื่อมต่อข้อมูล ทำธุรกรรม ติดต่อสื่อสาร หรือเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้ชีวิตจากสังคมออฟไลน์ไปสู่สังคมออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบ ปรากฏการณ์นี้สะท้อนแนวโน้มของ “ยุคเทคโนโลยีอัจฉริยะ” ที่ลดบทบาทของมนุษย์ในบางด้าน และเพิ่มความสามารถของเทคโนโลยีให้สามารถคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาด (ศิริ ถีอาสนา และคณะ, 2564) ในบริบทนี้ มนุษย์จึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งมีทักษะการคิดวิเคราะห์ การจัดการข้อมูล และการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อไม่ให้กลายเป็นผู้ถูกเทคโนโลยีควบคุม แต่เป็นผู้ใช้เทคโนโลยีอย่างชาญฉลาดในการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับตนเอง องค์กร และสังคมในโลกดิจิทัลอย่างยั่งยืน

ความสำคัญของผู้นำในยุคดิจิทัลมีมากกว่าการบริหารจัดการทั่วไป ผู้นำต้องมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการทำงานและการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ พร้อมทั้งส่งเสริมการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกดิจิทัล ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้เท่าทันกระแสเทคโนโลยี และสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังต้องมีความยืดหยุ่น ปรับตัวได้ดี และใช้ข้อมูลในการตัดสินใจอย่างชาญฉลาด เพื่อผลักดันนวัตกรรมในองค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ผู้นำจึงเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืนบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการเป็นผู้นำดิจิทัลอีกหนึ่งแนวคิดคือจิตวิทยาเชิงบวก โดยเน้น

การเสริมสร้างจุดแข็ง ความหวัง การมองโลกในแง่ดี และความยืดหยุ่นทางอารมณ์ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ผู้นำในยุคที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่ยืดหลักจิตวิทยาเชิงบวกจะสามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในและความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถฟื้นตัวจากความล้มเหลวและปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีใหม่ได้อย่างมั่นใจ การส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร ช่วยให้ทีมมีความสามัคคีและพร้อมรับมือกับความท้าทาย ผู้นำเชิงบวกจึงเป็นต้นแบบที่สำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืนในโลกดิจิทัล

จิตวิทยาเชิงบวกกับการเป็นผู้นำการเรียนรู้มีความเชื่อมโยงกันอย่างแน่นแฟ้น โดยจิตวิทยาเชิงบวกมุ่งเน้นการพัฒนา “จุดแข็ง” (Strength) และ “ศักยภาพ” (Potential) ของบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทของผู้ผู้นำการเรียนรู้ที่ต้องสร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมการเติบโตทางปัญญาและอารมณ์ของผู้เรียนหรือบุคลากรในองค์กร ผู้นำที่ยืดหลักจิตวิทยาเชิงบวกจะเน้นการยอมรับความหลากหลาย สร้างความมั่นใจในตนเอง ส่งเสริมการคิดเชิงบวก และสร้างความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มจะใช้วิธีการส่งเสริม เช่น การให้แรงเสริมทางบวก (Positive Reinforcement) โดยกระตุ้นด้วยรางวัลหรือคำชื่นชม การสร้างเป้าหมายร่วม และการยกย่องความสำเร็จ เพื่อเพิ่มพลังภายในและแรงจูงใจของสมาชิกในองค์กรให้พร้อมเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในบริบทของโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

บทบาทของผู้ผู้นำการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลจึงต้องปรับตัวให้เท่าทันเทคโนโลยีและสามารถขับเคลื่อนการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนได้อย่างรอบด้าน แนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกจึงมีความสำคัญในการเสริมสร้างกรอบความคิด ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำการเรียนรู้ เช่น การมองโลกในแง่ดี การใช้จุดแข็ง การสร้างความสัมพันธ์เชิงบวก และการสร้างเป้าหมายที่มีความหมาย ดังนั้น ผู้เรียนจึงมีความตั้งใจที่จะแสวงหาองค์ความรู้ด้านจิตวิทยาเชิงบวก เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของยุคดิจิทัล และนำไปสู่การสร้างระบบการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและมีคุณภาพในอนาคต

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล (Digital Leadership)

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล (Digital Leadership) เป็นหัวข้อสำคัญที่ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในสาขาสถาปัตยกรรมด้านการบริหารจัดการองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากโลกในปัจจุบันกำลังขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน การบริหารงานในยุคนี้จึงไม่อาจอาศัยเพียงความรู้เชิงเทคนิคหรือประสบการณ์ในอดีตเท่านั้น แต่จำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความเข้าใจในพลวัตของโลกดิจิทัล สามารถวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง คาดการณ์ผลกระทบ และวางกลยุทธ์การบริหารได้อย่างยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจึงมิได้หมายถึงตำแหน่งหรืออำนาจเพียงอย่างเดียว หากแต่เป็น “กระบวนการ” ที่ผู้นำใช้ศักยภาพทางปัญญา อารมณ์ และจิตวิญญาณในการชี้นำผู้ตามให้ร่วมมือกันบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีความสุขและความหมาย (วรารักษ์ พวงสำเภา และชนมณี ศิลา นุกิจ, 2566; พิษณุพิมล สุนทวงค์, 2565; รุจากรักษ์ ลักษณะดี, 2565; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564) ภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงเป็นการผสมผสานระหว่างศาสตร์แห่งการบริหารกับศิลป์แห่งการเข้าใจมนุษย์อย่างลึกซึ้ง

แนวคิดว่าภาวะผู้นำในเชิงทฤษฎีได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องจากยุคคลาสสิกสู่ยุคดิจิทัล โดยในอดีตผู้นำมักถูกมองว่าเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและกำหนดทิศทางองค์กร แต่ในยุคดิจิทัล บทบาทของผู้นำกลับขยายไปสู่การเป็น “ผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง” (Change Facilitator) ที่เน้นการมีส่วนร่วม การสร้างแรงบันดาลใจ และการเชื่อมโยงผู้คนผ่านเทคโนโลยี ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถสื่อสารในหลายมิติ ทั้งแบบเผชิญหน้าและผ่านระบบดิจิทัล ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการความหลากหลาย ทั้งในด้านบุคลากร ความคิด และเครื่องมือทางเทคโนโลยี เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นและพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำจึงกลายเป็น “พลังขับเคลื่อนหลัก” ที่เชื่อมโยงระหว่างคน เทคโนโลยี และเป้าหมายองค์กรอย่างกลมกลืน

ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล หมายถึง ความสามารถ ทักษะ และกรอบความคิดของบุคคลในการใช้อิทธิพล ชี้นำ และจูงใจให้สมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการทำงานและการเรียนรู้ ผู้นำยุคใหม่ต้องมี “Digital Mindset” หรือกรอบความคิดแบบดิจิทัล ที่เปิดรับต่อการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าใหม่ให้กับองค์กร และพร้อมทดลองแนวทางใหม่โดยไม่กลัวความล้มเหลว การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) จึงเป็นคุณสมบัติสำคัญของผู้นำที่ต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อตามให้ทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการสื่อสารผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ในยุคนี้จะสามารถใช้เทคโนโลยีเป็น “เครื่องมือขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง” มากกว่าเป็นเพียงเครื่องทุ่นแรงทางเทคนิค (ลลิตา สมใจ, 2565; พิษณุพิมล สุนทวงค์, 2565; ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์, 2564)

ในมิติของการบริหารการศึกษา ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ผู้นำสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี สามารถบูรณาการดิจิทัลเข้ากับกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม เช่น การใช้ระบบบริหารจัดการเรียนรู้ (Learning Management System: LMS) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนานโยบายการเรียนรู้รายบุคคล และการส่งเสริมให้ครูและนักเรียนมีทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) ที่เข้มแข็ง นอกจากนี้ ผู้นำยุคดิจิทัลยังต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Culture) และเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพเต็มที่ ภายใต้บรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีดิจิทัลมีใช้สิ่งคงที่ หากแต่เป็นสิ่งที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เปรียบเสมือนการเรียนรู้ของมนุษย์ที่ไม่มีวันสิ้นสุด การมีภาวะผู้นำที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรการศึกษาอย่างยั่งยืนในยุคแห่งความไม่แน่นอน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลในบริบทของการบริหารการศึกษามีความสำคัญต่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ทางเทคโนโลยี บูรณาการดิจิทัลเข้ากับการบริหารและการสอน ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม และสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร เพราะเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่พร้อมปรับตัวและเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่งจึงเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรการศึกษาให้เติบโตอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล

ผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader)

ผู้นำการเรียนรู้ (Learning Leader) หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะครูและนักเรียน มีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ และสามารถพัฒนาตนเองให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกสมัยใหม่ ผู้นำการเรียนรู้มิใช่เพียงผู้บริหารงานตามหน้าที่ แต่เป็น “ผู้นำทางปัญญา” ที่สร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนา (Learning Culture) ที่ทุกคนเห็นคุณค่าของการเรียนรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ ผู้นำประเภทนี้ต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ การเปลี่ยนแปลง และบริบทของสังคม เพื่อออกแบบแนวทางการพัฒนาองค์กรให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

ตามแนวคิดของ Peter Senge (1990) ซึ่งเสนอแนวคิดเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (The Learning Organization) ได้ชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ไม่ใช่กิจกรรมเฉพาะบุคคล แต่เป็นกระบวนการของทั้งองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วม ผู้นำจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสะท้อนคิด (Reflection) และการทดลองแนวทางใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร ผู้นำการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge ต้องส่งเสริมการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เพื่อให้บุคลากรมองเห็นความเชื่อมโยงของกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กร และเรียนรู้จากผลลัพธ์ของการทำงานจริง นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องทำหน้าที่เป็น “ผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้” (Learning Facilitator) มากกว่าผู้สั่งการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืนในระยะยาว

รายงานของ OECD (2020) ได้เน้นย้ำว่า ผู้นำการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ต้องมีทักษะรอบด้านทั้งด้านดิจิทัล นวัตกรรม และความร่วมมือ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจำเป็นต้องสามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อพัฒนาอาชีพ (Professional Learning Communities: PLCs) การใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (Learning Analytics) เพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ และการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้ ผู้นำยังควรส่งเสริมให้บุคลากรมี Growth Mindset หรือกรอบความคิดแบบเติบโต เพื่อให้มองเห็นว่าความสามารถสามารถพัฒนาได้ตลอดเวลา การปลูกฝังทัศนคตินี้จะทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและพร้อมเผชิญความท้าทายในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า ผู้นำการเรียนรู้คือบุคคลที่มองเห็น “การเรียนรู้” เป็นหัวใจของการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ของตนเองหรือของผู้อื่น ผู้นำประเภทนี้ต้องเป็นทั้งผู้เรียน ผู้สอน และผู้ร่วมสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ในเวลาเดียวกัน โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นเครื่องมือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเรียนรู้จึงมีคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership) และผู้นำเชิงนวัตกรรม (Innovative Leadership) ที่สามารถยกระดับองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” อย่างแท้จริง ทั้งนี้ การพัฒนาองค์กรให้ยั่งยืนในยุคดิจิทัลจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้นำทุกระดับมีจิตวิญญาณแห่งการเรียนรู้ และสามารถปลูกพลังการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง (Senge, 1990; OECD, 2020)

ความใฝ่เรียนรู้ (Lifelong Learning Disposition)

ความใฝ่เรียนรู้ (Lifelong Learning Disposition) ถือเป็นคุณลักษณะสำคัญที่บุคคลพึงมีในยุคปัจจุบัน เนื่องจากโลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การมีความใฝ่เรียนรู้จึงหมายถึงความสนใจ ความพยายาม และความตั้งใจของบุคคลในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดอยู่เฉพาะในห้องเรียนหรือระบบการศึกษาเท่านั้น แต่รวมถึงการเรียนรู้นอกระบบ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเครือข่ายสังคมออนไลน์ และจากประสบการณ์ตรงในชีวิตประจำวัน ความใฝ่เรียนรู้จึงเป็นคุณลักษณะเชิงทัศนคติ (Attitudinal Trait) ที่สะท้อนถึงความอยากรู้อยากเห็น ความกระตือรือร้นในการพัฒนา และความเชื่อมั่นว่าการเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ ทุกเวลา (กรมวิชาการ, 2544)

องค์ประกอบของความใฝ่เรียนรู้สามารถจำแนกออกได้หลายมิติ ซึ่งรวมถึง ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) ที่เป็นแรงขับภายในให้บุคคลแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ, ความพากเพียร (Perseverance) ที่ช่วยให้ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหาในการเรียนรู้, การแสวงหาความรู้ (Inquiry) จากแหล่งข้อมูลหลากหลาย ทั้งหนังสือ เทคโนโลยี หรือแหล่งเรียนรู้นอกระบบ, การนำความรู้ไปใช้จริง (Application of Knowledge) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติ และ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) ที่สะท้อนถึงการไม่หยุดนิ่งในการพัฒนาตนเอง ความใฝ่เรียนรู้จึงมิได้หมายถึงการสะสมข้อมูลเพียงอย่างเดียว แต่เป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจลึกซึ้งและสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในยุคปัจจุบัน ความใฝ่เรียนรู้มีบทบาทอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตและการทำงาน เพราะเป็นยุคของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge - Based Economy) ที่เน้นศักยภาพทางปัญญาและนวัตกรรมมากกว่าทรัพยากรวัตถุ บุคคลที่มีความใฝ่เรียนรู้จะสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือระบบอัตโนมัติ และสามารถพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง เช่น ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytical Thinking) การแก้ปัญหาเชิงซับซ้อน (Complex Problem Solving) และการสื่อสารเชิงสร้างสรรค์ (Creative Communication) ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของคนทำงานในศตวรรษที่ 21 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) นอกจากนี้ ความใฝ่เรียนรู้ยังมีส่วนช่วยในการสร้างสุขภาวะทางจิตใจ เพราะผู้ที่รักการเรียนรู้มักมีความสุขจากการพัฒนาตนเองและรู้สึกมีคุณค่าในชีวิตมากขึ้น

สรุปได้ว่า ความใฝ่เรียนรู้เป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่หล่อหลอมให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่มีความใฝ่เรียนรู้จะไม่หยุดอยู่กับความรู้เดิม แต่พร้อมที่จะค้นหา ทดลอง และปรับตัวอยู่เสมอ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการพัฒนาที่ยั่งยืนของสังคมในภาพรวม ความใฝ่เรียนรู้จึงเป็นทั้ง “พลังภายใน” และ “เครื่องมือแห่งการเติบโต” ที่ช่วยให้มนุษย์สามารถพัฒนาศักยภาพได้เต็มขีดความสามารถ และเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างพลเมืองที่มีคุณภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ และพร้อมรับมือกับความท้าทายของศตวรรษที่ 21

จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology)

จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) เป็นแขนงหนึ่งของวิชาจิตวิทยาที่มุ่งเน้นการศึกษา “สิ่งที่ดีงามในตัวมนุษย์” โดยเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพด้านบวก เช่น ความสุข ความเข้มแข็งทางใจ ความหวัง และคุณธรรม มากกว่าการมุ่งแก้ไขหรือเยียวยาความผิดปกติทางจิตใจเพียงอย่างเดียว สาขานี้ได้รับการพัฒนาต่อมาจากแนวคิด จิตวิทยามนุษย์นิยม (Humanistic Psychology) ของนักจิตวิทยาอย่าง Carl Rogers และ Abraham Maslow ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีศักยภาพในการเติบโตและพัฒนาตนเองไปสู่ความสมบูรณ์ จิตวิทยาเชิงบวกจึงมองว่าความสุข (Happiness) และความพึงพอใจในชีวิต (Life Satisfaction) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้จุดแข็งของตนเองอย่างเหมาะสมเพื่อสร้างความหมายในชีวิต (สฤตารัตน์ ตันติวิวัฒน์, 2560)

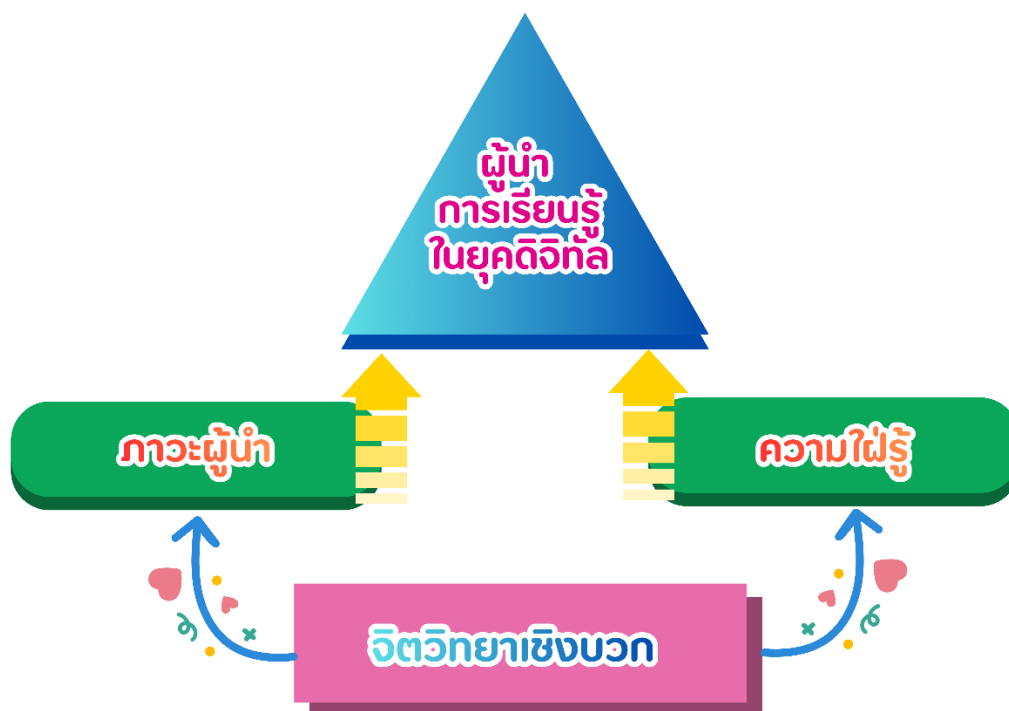
เดิมที การศึกษาทางจิตวิทยามักมุ่งเน้นด้านลบของมนุษย์หรือสิ่งผิดปกติทางพฤติกรรม (Psychopathology) เช่น ความเครียด ความซึมเศร้า หรือความวิตกกังวล แต่แนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกได้เปลี่ยนทิศทางการศึกษานี้ ให้หันมามอง “ศักยภาพและคุณค่าของมนุษย์” มากกว่าปัญหา จิตวิทยาเชิงบวกจึงมุ่งส่งเสริมการสร้างพลังใจ (Resilience) และจิตตระหนักรู้ในคุณค่าตนเอง (Self – Worth) เพื่อให้บุคคลสามารถเผชิญความยากลำบากได้อย่างมีสติและมองเห็นโอกาสในวิกฤติ แนวคิดนี้ยังส่งผลต่อการพัฒนาชีวิตในหลายมิติ ทั้งด้านการศึกษา การบริหารองค์กร และการพัฒนาชุมชน เพราะเมื่อมนุษย์มองโลกในแง่บวก ย่อมเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้ การสร้างสรรค์ และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

แนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกสามารถนำมาใช้พัฒนา “ผู้นำการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล” ได้อย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากผู้นำที่มีทัศนคติเชิงบวกย่อมสามารถสร้างแรงบันดาลใจและปลุกพลังภายในให้กับผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ใช้แนวคิดนี้จะมุ่งเน้นการมองเห็นศักยภาพของบุคลากร มากกว่าการมองหาข้อบกพร่อง และจะใช้จิตวิทยาเชิงบวกในการเสริมพลัง (Empowerment) และยกระดับความเชื่อมั่นของสมาชิกในองค์กร ผู้นำลักษณะนี้มักใช้วิธีการสื่อสารเชิงบวก สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยความเข้าใจ และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อความสุข (Well - Being) และการเติบโต ผู้นำในยุคดิจิทัลที่มีกรอบคิดแบบบวกจะสามารถบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี และแรงกดดันจากสังคมได้อย่างยืดหยุ่น พร้อมส่งเสริมให้ทีมงานพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั้งในมิติของความรู้และจิตใจ

สรุปได้ว่า จิตวิทยาเชิงบวกเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้าง “ภาวะผู้นำเชิงบวก” ซึ่งเชื่อมโยงกับการเป็นผู้นำการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลได้อย่างลึกซึ้ง เพราะผู้นำที่มีจิตใจเชิงบวกย่อมสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสุข ความไว้วางใจ และการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ แนวคิดนี้ไม่เพียงช่วยให้บุคคลสามารถมองเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น แต่ยังเสริมพลังให้เกิดการเติบโตทางอารมณ์ ปัญญา และสังคม การเป็นผู้นำที่ยึดหลักจิตวิทยาเชิงบวกจึงไม่ใช่เพียงการบริหารด้วยเหตุผล แต่คือการบริหารด้วย “หัวใจแห่งความเข้าใจมนุษย์” ซึ่งจะนำไปสู่ภาวะผู้นำที่แท้จริงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายของโลกดิจิทัล (สฤตารัตน์ ตันติวิวัฒน์, 2560)

องค์ความรู้ที่ได้รับ

จากการทบทวนวรรณกรรมและสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับจิตวิทยาเชิงบวกและภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ตามความถนัด ความต้องการ และบริบทที่แตกต่างกันออกไปนั้น ผู้เขียนจึงสังเคราะห์แนวคิดผู้นำการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล ออกมาเป็นแผนภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้รับ
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้พนธ์บทความ

จิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) จิตวิทยาเชิงบวกเป็นศาสตร์ที่มุ่งเน้นการศึกษาศักยภาพ จุดแข็ง และพลังด้านบวกของมนุษย์ เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตและความสุขอย่างยั่งยืน แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับการพัฒนา “จิตใจที่เข้มแข็ง” มากกว่าการแก้ไขข้อบกพร่อง โดยส่งเสริมให้บุคคลรู้จักมองโลกในแง่ดี มีความหวัง ความกตัญญู และรู้คุณค่าในตนเอง จิตวิทยาเชิงบวกจึงเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่นำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งยังช่วยให้บุคคลมีความยืดหยุ่นทางอารมณ์ สามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างมั่นคงและสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำ (Leadership) ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถในการชี้นำ สร้างแรงบันดาลใจ และประสานความร่วมมือของบุคคลในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่มีอำนาจการบริหาร แต่ยังต้องมีวิสัยทัศน์ ความเข้าใจในมนุษย์ และความสามารถในการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ จิตวิทยาเชิงบวกมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เน้นพลังบวก ผู้นำที่มีจิตวิทยาเชิงบวกจะมองเห็นศักยภาพของผู้อื่น ให้กำลังใจ และสร้างบรรยากาศการทำงานที่เกื้อกูล ส่งผลให้เกิดการพัฒนาทั้งระดับบุคคลและองค์กรอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นรวดเร็ว

ความใฝ่รู้ (Curiosity and Lifelong Learning) ความใฝ่รู้เป็นคุณลักษณะสำคัญของบุคคลที่มุ่งพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมายถึงความตั้งใจและความพยายามในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ทั้งในและนอกระบบการศึกษา บุคคลที่มีความใฝ่รู้จะมีความอยากรู้อยากเห็น กล้าตั้งคำถาม และแสวงหาคำตอบจากประสบการณ์จริง ความใฝ่รู้จึงไม่ใช่เพียงการเก็บข้อมูล แต่คือการสร้างความเข้าใจที่ลึกซึ้งเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ในบริบทของผู้นำยุคดิจิทัล ความใฝ่รู้ช่วยให้สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ วิเคราะห์ข้อมูล และตัดสินใจเชิงนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้นำการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล (Learning Leaders in the Digital Era) ผู้นำการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลคือบุคคลที่สามารถบูรณาการภาวะผู้นำ ความใฝ่รู้ และจิตวิทยาเชิงบวก เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ผู้นำลักษณะนี้มีบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม และสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องเป็นทั้งผู้เรียนรู้และผู้ชี้แนะ มีทักษะดิจิทัล วิสัยทัศน์กว้างไกล และความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาองค์กรให้เติบโตอย่างยั่งยืนในโลกยุคใหม่

สรุป

จากการศึกษาและวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำและจิตวิทยาเชิงบวก สามารถสังเคราะห์ได้ว่า “ผู้นำการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล” เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถพัฒนาและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 ผู้นำในยุคนี้จำเป็นต้องมี “ความใฝ่รู้” เป็นพื้นฐานทางจิตใจที่ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งด้านทักษะดิจิทัล วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ และความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้พร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ ในขณะเดียวกัน ผู้นำต้องมี “ภาวะผู้นำเชิงบวก” ที่แสดงออกผ่านการสร้างแรงบันดาลใจ การจูงใจ และการเสริมพลัง (Empowerment) ให้แก่ผู้ตาม โดยอาศัยแนวคิดของจิตวิทยาเชิงบวกที่เน้นการใช้จุดแข็งของบุคคล การมองโลกในแง่ดี และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การหลอมรวมองค์ความรู้จากภาวะผู้นำ ความใฝ่รู้ และจิตวิทยาเชิงบวก จึงเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาผู้นำการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลให้มีความสามารถทั้งด้านความคิด จิตใจ และการบริหารจัดการอย่างสมดุล ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เน้นการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรการศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมดิจิทัล และเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคตอย่างแท้จริง

เอกสารอ้างอิง

- กรมวิชาการ. (2544). *คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- พิชญ์พิมล สุนทวงค์. (2565). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามหาสารคาม*. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รุจาภรณ์ ลักษณะดี. (2565). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต บ้านบึง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1*. (การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเกริก.
- ลลิตา สมใจ. (2565). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำในยุคดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 1*. (การค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยพะเยา.
- วรารักษ์ พวงสำเภา และชนมณี ศิลาณกิจ. (2566). *ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัดกรุงเทพมหานคร*. *วารสารสหวิทยาการและการจัดการร่วมสมัย*. 2(1), 1 - 14.
- ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. (2564). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในยุคดิจิทัลของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (ดุชนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศิริ ถิอาสนา, เสน่ห์ คำสมหมาย และเฉลิมเกียรติ ถิอาสนา. (2564). *คำศัพท์รวมสมัย: ยุคศตวรรษที่ 21 ยุคดิจิทัล และยุคไทยแลนด์ 4.0*. *วารสารวิจัยและนวัตกรรมการอาชีวศึกษา*. 5(2), 113 - 123.
- สุดารัตน์ ตันติวิวัฒน์. (2560). *จิตวิทยาเชิงบวก: การพัฒนา การประยุกต์ และความท้าทาย*. *วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา*. 9(1), 277 - 290.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *การศึกษาในศตวรรษที่ 21: แนวโน้มและความท้าทาย*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Leadership for 21st Century Learning*. <https://www.oecd.org/education/leadership-for-21st-century-learning.htm>
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.