

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเรียงลำดับหัวข้อในการนำเสนอต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารงาน หรือกิจการใดๆ ก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการบริหารด้านธุรกิจการค้าหรือด้านการศึกษา ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องนำพาองค์กรฝ่าฟันอุปสรรคและปัญหาในทุกด้าน สร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยผู้บริหารที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล้าคิด กล้าตัดสินใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในทางที่ดีขึ้น

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นศัพท์ทางวิชาการที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความและความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

ธวัช บุญยมติ (2550 : 1) ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

ประยงค์ รณรงค์ (2550 : 2) ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและ

กันให้ร่วมใจกับตนโดยดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2547 : 7) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับและทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2547 : 110) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลอำนาจหน้าที่และพลังอำนาจที่มีอยู่เพื่อดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

สมยศ นาวิการ (2546 : 155) เสนอว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

Certo (1994 : 295) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชี้นำพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์บางประการเป็นการสร้างความสำเร็จโดยผ่านบุคคลต่างๆ หรือโดยการติดต่อกับบุคคลอื่น

Schermerhorn (2002 : 336) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการคลบตันดาลใจ(Inspire) ให้บุคคลอื่นทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2005 : 241) เสนอว่า ภาวะผู้นำเป็นลักษณะเฉพาะของการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence) เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปความหมายได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลอำนาจ ความสามารถเฉพาะตัวและวิธีการต่างๆ เพื่อโน้มน้าวใจกระตุ้นให้บุคคลอื่นหรือผู้ร่วมงานยอมรับและให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

1.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งยกระดับพฤติกรรมการทำงาน ความคิดความเชื่อ วัฒนธรรมการทำงาน ค่านิยมในองค์กร เป้าหมายการทำงานและคุณธรรม จริยธรรมที่สูงขึ้น นักวิชาการทางการบริหารจึงให้ความสนใจและมีผู้ให้คำจำกัดความไว้ ดังนี้

แพรวภัทร (นามแฝง) (2551 : 1) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กรและสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

โสภณ ภูเก้าล้วน (2551 : 3) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการบริหารงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้

สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล

ธเนศ ขำเกิด (2550 : 1) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 54) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนได้ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2544 : 32, อ้างถึงใน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2551 : 2) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

แบส (Bass, 1997, อ้างถึงใน มยุรี แพร์หลาย 2550 : 1) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเองเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองและของพรรคพวกให้เขามองเห็นประโยชน์ต่อกลุ่มองค์การและสังคม

จากที่หลายท่านได้กล่าวมาแล้วนั้น สามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่า เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้นด้วยการพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ตระหนักในภารกิจและวิสัยทัศน์มีเป้าหมายที่สูงกว่าปกติ

1.3 ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิจิตร ศรีสอาน (2550 : คำปรารภ, อ้างถึงใน กระบวนการศึกษาศึกษา 2550 : 12)

กล่าวถึงความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้ กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ กระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการกระจายอำนาจ โดยมีหลักการสำคัญ คือ

1. ยึดและดำรงหลักเอกภาพด้านมาตรฐานและนโยบายด้านการศึกษา
2. มีความเป็นอิสระและความคล่องตัวในการบริหารและจัดการศึกษารวมทั้งขีดความสามารถและความรับผิดชอบของผู้รับการกระจายอำนาจ
3. มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในพื้นที่
4. มุ่งให้เกิดผลสำเร็จอยู่ที่สถานศึกษา โดยเน้นให้สถานศึกษามีความเข้มแข็ง เพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน ไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด
5. เพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพให้แก่สถานศึกษา
6. มอบหมายให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องนั้นๆ โดยตรงและต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา

ดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ครูและศึกษานิเทศก์ สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ดำเนินการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำสามารถนำการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2550 : คำปรารภ, อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ 2550 : 14) ได้กล่าวไว้ว่า แม้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จะประกาศใช้มาหลายปีแล้วและมีการพัฒนาการศึกษาในหลายด้านแต่ยังไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ ในระดับสถานศึกษา ห้องเรียน และนักเรียนเท่าที่ควร กระทรวงศึกษาธิการมีความมุ่งมั่นที่จะกระจายอำนาจ ทั้ง 4 ด้าน ไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเพื่อขับเคลื่อน การปฏิรูปการศึกษาให้ส่งผลต่อการประกันโอกาสและคุณภาพสำหรับเด็ก เยาวชน และ ประชาชนไทย แต่การดำเนินการจะสำเร็จได้ต้องมีกลไกที่เข้มแข็งที่จะรองรับการกระจายอำนาจ หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่หลอมรวมองค์ความรู้จากนานาประเทศ และประสบการณ์ตรง จากผู้ปฏิบัติทั่วประเทศ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนในการกระจาย อำนาจทางการศึกษา

จรวยพร ธรณินทร์ (2550 : คำปรารภ, อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ 2550 : 13) ได้กล่าวว่า กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีนโยบายที่จะทำให้การปฏิรูปการศึกษาบรรลุผล ตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.

2545 และกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ตามมาตรา 39 เพื่อสนองนโยบายดังกล่าว สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ได้ดำเนินโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจและได้รับความร่วมมือจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการดำเนินงานจึงสรุปได้ว่า กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้ง 4 ด้าน มายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้บริหารจัดการเองทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดนโยบายให้มีการพัฒนาผู้บริหาร ศึกษานิเทศก์และครูภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหารและการจัดการศึกษาอันเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาต่อไป

ปรัชญาและแนวคิดกระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 4) ได้นำเสนอว่า การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยใช้หลักการสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง (Constructivism) ที่เป็นการเรียนรู้โดยการสร้างความรู้จากความคิด ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น และความรับผิดชอบของตนเอง โดยอาศัยความรู้เดิมเป็นฐานในการทำความเข้าใจตลอดจนจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้รู้จักหาวิธีเรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้า ใฝ่หาผู้รู้ ผู้สอนและสร้างความรู้ใหม่ด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังสัมพันธ์กับทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ ที่เน้นให้ผู้เรียนมีมโนภาพต่อตนเอง สร้างประสบการณ์ที่กว้างขวาง มีความพร้อมในการเรียนรู้ และมีการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลาง แนวทางการจัดกิจกรรมควรตอบสนองความต้องการของผู้ใหญ่ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับงานอาชีพมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาเกี่ยวข้องกับปัญหาและสภาพแวดล้อมในชีวิตประจำวันด้วยการใช้เหตุผล ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงยึดหลักการและทฤษฎีดังกล่าวเพื่อให้ผู้รับการพัฒนามีพลังขับเคลื่อนในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจด้วยกระบวนการที่หลากหลายยืดหยุ่นตามสถานการณ์โดยเน้นให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลสัมฤทธิ์ถึงผู้เรียน

สรุปแนวคิดในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยึดหลักการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง สร้างประสบการณ์ที่กว้างขวางและยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการของผู้ใหญ่เรียนรู้เกี่ยวกับงานอาชีพ มีจุดหมาย ไม่จำกัดเวลา เป็นการแก้ปัญหาที่เกิดในชีวิตประจำวันด้วยการใช้เหตุผล

1.4 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จารุพงศ์ พลเดช (2551 : 2) กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุดไว้ดังนี้ ต้องเป็นนักเผชิญการ หมายถึง ผู้บริหารสามารถจะสั่งการได้อย่างเด็ดขาด ผลผลิตที่ได้มาส่วนใหญ่จะมากด้วยปริมาณ ส่วนเรื่องคุณภาพที่จะดีในช่วงแรก ๆ หากผู้นำสามารถสอดส่องดูแลอยู่ตลอดเวลา ผลผลิตก็อาจจะมีทั้งปริมาณและคุณภาพที่ดีตามไปด้วย

ต้องเป็นนักพัฒนา ผู้นำประเภทนี้จะต้องมีผู้ร่วมงานที่รู้จัก สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ตลอดเวลา ต้องเป็นนักบริหาร ผู้นำประเภทนี้จะใช้การทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นแม้กระทั่งในการวางนโยบายต่าง ๆ การทำงานโดยทั่วไปจึงเป็นไปในลักษณะประชาธิปไตย ผู้ร่วมงานจะต้องเป็นผู้มีคุณภาพเพียงพอสามารถตอบสนองการทำงานในระบบใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี ต้องเป็นนักเผด็จการอย่างมีศิลปะ ผู้นำประเภทนี้เป็นนักพูดที่เฉลียวฉลาด จะใช้การพูดเป็นการชักชวนให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเสนอแนะและหวานล่อมให้เห็น

พระมงคลคัมภีร์ (2551 : 1) กล่าวไว้ว่า คุณลักษณะผู้นำ (Treated Leadership) เป็นผู้มีลักษณะดังนี้

1. ความสามารถ หมายถึง การมีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และการวางแผน ที่สำคัญจะต้องแปลงความรู้ความคิดสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จ
2. โอกาส หมายถึง การใช้ช่วงเวลาอันเหมาะสมในการดำเนินงาน โดยมองเห็นทางสำเร็จไวล่วงหน้าโดยใช้ข้อมูลที่แม่นยำ
3. ผู้สนับสนุน หมายถึง การกระทำให้สิ่งใดต้องได้รับการสนับสนุน ทั้งผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจนงานบรรลุตามวิสัยทัศน์
4. บุญวาสนา หมายถึง การสร้างคุณงามความดีหรือประโยชน์ต่อสาธารณชนในอดีตที่ผ่านมา
5. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership)

พระพรหมคุณาภรณ์ (2551 : 2) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำมีองค์ประกอบหลายอย่าง หรือเรียกว่าคุณลักษณะของผู้นำ แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องคือ ผู้นำต้องมีความสามารถที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดี องค์ประกอบเหล่านั้นได้แก่

1. ตัวผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติภายในของตนเองเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตามโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตามในพุทธศาสนาเรียกว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”
3. จุดหมายโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย คือ ต้องชัดเจน แน่วแน่ในจุดหมาย
4. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย
5. สิ่งที่จะทำโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
6. สถานการณ์โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่จะประสบซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมและสิ่งทีประสบ เช่น ปัญหาต่าง ๆ

ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานต์ (2550 : 27) ผู้บริหารส่วนใหญ่ เป็นผู้ที่มิอำนาจในการบริหารจัดการคน เงิน และงานเป็นสำคัญ ซึ่งอำนาจนี้ได้มาจากการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารการใช้อำนาจเหล่านี้กลับไม่เพียงพอที่จะรองรับการบริหารองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากมาย ตัวอย่างสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาที่จะพบว่า การนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จในการสร้างเด็กให้มีสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษา (เก่ง) ควบคู่ไปกับการมีคุณลักษณะ(คุณธรรม) ต้องดำเนินการไปในขณะที่มีความต้องการที่เพิ่มขึ้นของผู้ปกครอง การมีเครือข่ายผู้ปกครองทำให้ต้องทำงานแบบเปิดกว้างมากขึ้น การมีระบบการประเมินภายนอก การมีระบบ Admission รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงผู้กำหนดนโยบายบ่อย (รัฐมนตรี 6 คนใน 6 ปี) การบริหารที่ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มากมายเหล่านี้ ทำให้ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจนว่าทำให้โรงเรียนมีคุณภาพได้อย่างไร ซึ่งเป็นความต้องการร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและจะต้องนำพาหรือได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานในองค์กรเพื่อขับเคลื่อนการทำงานไปสู่ความสำเร็จ คือ คุณภาพตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากบทความข้างต้น ทำให้มองเห็นภาพรวมได้ว่า ผู้บริหารในทุกองค์กรทุกหน่วยงาน จะต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพดังมีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 3) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

1. มีเจตคติ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. มีเจตคติ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะนำการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2549 : 11) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการต่อไปนี้ ได้แก่

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)
2. มีความเชื่อว่า “โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้” (Believing that the Schools are for Learning)
3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources)
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น “นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล (Being a Skill Communicators and Listener)
5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting Proactively)
6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking Risks)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2547 : 37) ได้กำหนดมาตรฐานด้านผู้บริหารเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกในมาตรฐานที่ 10 ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงาน โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ

4.3 นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง

4.4 ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา
 พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2552 : 59) สรุปว่า การที่ผู้บริหารจะบริหารองค์กรให้มีคุณภาพ
 บังเกิดประสิทธิผลเพื่อการสร้างคุณภาพผลผลิต การบริการและคุณภาพชีวิตการทำงานของ
 บุคลากรในองค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยทั้งบุคลิกลักษณะ
 ส่วนตน แนวคิด ทฤษฎี นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่หลากหลายจะต้องรู้เท่าทัน ตามให้ทัน เก่ง
 ให้ทัดเทียมและพัฒนาให้เหนือกว่า เพื่อการนำองค์กรให้มีคุณภาพก้าวสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหาร
 ยุคใหม่จะอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญคือ

1. กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าแหวกวงล้อมโดยไม่เกรงกลัว
2. กฎระเบียบมีไว้เพื่อให้เกิดความสะดวก คล่องตัวในการปฏิบัติไม่ใช่ข้อจำกัด
 ตนเองไว้
3. เน้นการทำงานที่มีประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ
4. แสวงหาทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรทั้งในและต่างประเทศ
5. แสวงหาพันธมิตรหรือแนวร่วม
6. เน้นการทำงานไปที่ผู้ใช้บริการ
7. เทียบวัดประสิทธิภาพองค์กรกับองค์กรชั้นนำ
8. พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นระบบและสร้างวัฒนธรรมมุ่งสู่ความเข้าใจ
9. สร้างโอกาสให้บุคลากรริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อองค์กร
10. มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและทุกฝ่ายมีส่วนร่วม
11. พัฒนาการสื่อสารอย่างเป็นระบบต่อเนื่องภายในองค์กรและภายนอกองค์กร
12. มุ่งทำงานเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายองค์กรที่วางไว้
13. สร้างผู้นำยุคใหม่ให้มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม
14. พัฒนาระบบบริหารให้เกิดความคล่องตัว ลดขั้นตอน ใช้ประโยชน์จากการ
 บริหารแบบไม่เป็นทางการให้มากที่สุด
15. สร้างกรอบความคิดเชิงยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางและแผน
 กลยุทธ์องค์กร

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546 : 84) กล่าวถึงผู้นำไว้ว่า ต้องรู้จักตนเอง รู้ข้อเด่น
 ข้อด้อยของตนและพยายามปรับปรุงตนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำ ในขณะเดียวกัน
 ต้องมีความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อมในองค์กรจะได้เลือกใช้ความเป็นผู้นำได้
 ถูกต้อง การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยพื้นฐานความสามารถเฉพาะตน ประกอบกับ
 การพัฒนาฝึกฝนอย่างจริงจัง หากผู้นำสามารถพัฒนาตนได้ดี ก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
 สามารถนำองค์กรเติบโตก้าวหน้าต่อไปได้อย่างดี

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2549 : 20) กล่าวถึง หัวใจสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรม
 ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ 7 ประการหลักดังนี้

1. ผู้นำต้องมีความรอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวังและคำนึงอยู่เสมอว่าสิ่งที่กำลัง

กระทำมีผลกระทบต่อผู้อื่นหรือไม่อย่างไร

2. ผู้นำต้องคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นอันดับแรกมิใช่แค่เครือข่ายหรือพวกพ้อง

3. ผู้นำต้องมีความเป็นกลางในการประยุกต์ใช้นวัตกรรม

4. ผู้นำต้องไม่หลอกลวง ช่มชู้ผู้ที่ได้รับผลกระทบ

5. ผู้นำต้องเคารพสิทธิมนุษยชนโดยไม่คำนึงถึงเชื้อชาติ ศาสนา

6. ผู้นำต้องหลีกเลี่ยงความรุนแรง ความเสียหายและความตาย

7. ผู้นำต้องมีการตระเตรียมป้องกันผลร้ายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพราะการ

ดำรงชีวิตในอนาคตของมนุษย์จะยากขึ้นเรื่อยๆ

จักษุ พันชูเพชร (ม.ป.ป. : 1)(2548 : 17) ได้เสนอกฎ 10 ข้อ สำหรับผู้นำในการบริหารที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เป็นผู้ฝึกสอน ไม่ใช่ชี้นำ/ผู้สั่งการ

2. Sense of Urgency

3. Knowledge Management

4. Team Leadership

5. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ปรับเปลี่ยนวิธีคิด

7. ใช้ข้อมูลอย่างถูกต้อง

8. พัฒนาทักษะการฟัง

9. เป็นนักเล่าเรื่อง

10. มีอารมณ์ขัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีลักษณะเด่นๆ คือ ต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านมีความรอบรู้ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานเป็นผู้ฟังที่ดี มีอารมณ์ขัน วางนโยบายขององค์กรอย่างชัดเจน มีการบริหารจัดการที่ดีโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเข้าใจผู้อื่นช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ชักนำผู้อื่นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้ไปไกลเกินกว่าภาระงานที่มีอยู่

1.5 แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จินดา วงศ์อำมาตย์ (2550 : 35-36) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chief Executive Officer, CEO) หมายถึง ผู้นำที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจในองค์กรและนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถานศึกษาของตนโดยจะต้องรายงานผลต่อประชาชนผู้เป็นเจ้าของการศึกษาของประเทศโดยยึดหลักปฏิรูปตามแนวเจตจำนงของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จำแนกเป็น

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงทางการจัดการศึกษาทั่วโลกและเป็นบรรยากาศของการแข่งขันที่มีการจัดอันดับสถานศึกษาดีเด่น การประกันคุณภาพการศึกษา การมุ่งให้การศึกษาดอบสนองตามความต้องการของสังคมเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อผู้บริหารที่จำเป็นต้องคิดใหม่ทำใหม่ สามารถที่จะรวบรวมแนวคิดต่างๆ ทิศทางการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สาธารณสุข สิ่งแวดล้อมและอื่นๆ แล้วนำมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมเจาะจงกับบริบทของสถานศึกษาให้ทีมงานเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำทหายจูงใจให้คนที่เกี่ยวข้องพร้อมร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิสัยทัศน์นั้นให้สำเร็จ

2. เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ให้สำเร็จและสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษาที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิมท่ามกลางสภาพความจำกัดของทรัพยากร จำเป็นต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือ ถ้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่โดยไม่ยึดติดกับวิธีการหรือประสบการณ์เดิมและสามารถปฏิบัติได้จริง

3. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงได้ทันกระแส ในสภาวะที่ผู้บริหารเผชิญการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันสถานการณ์โดยไม่ทำให้วิสัยทัศน์ภาพรวมล้มเหลว การปรับตัวได้เร็วช่วยลดการเสียค่าใช้จ่ายและเวลาหรือโอกาสในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สถานศึกษาตอบสนองสังคมได้

4. เป็นนักเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นใฝ่รู้และปรับปรุงสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ หมายความว่า ผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลงได้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์หรือทิศทางทางการศึกษาทั้งในเชิงลึก กว้าง ไกล ควบคู่ไปกับการเรียนรู้เครื่องมือหรือใช้ปัจจัยที่จะมีส่วนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้

5. เป็นผู้ที่มอบหมายอำนาจการตัดสินใจ คือ การมอบอำนาจและสิทธิการตัดสินใจการจัดการและการดำเนินการต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติภายในขอบเขตงานที่เขารับผิดชอบ เพื่อให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้สำเร็จได้อย่างรวดเร็วเปิดโอกาสให้มีอิสระในการคิดตัดสินใจไม่ต้องผ่านทุกเรื่องมาที่ผู้บริหาร จึงเป็นความไว้วางใจกันระหว่างผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจและสิทธิในการบริหารจัดการ การที่ผู้บริหารมีลักษณะเป็นนักกระจายอำนาจจะมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น

6. เป็นผู้สนับสนุน คือ การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการให้กับบุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบอำนาจเพื่อให้แต่ละคนสามารถทำงานของตนได้อย่างเต็มที่หรือเผ่าพงศ์ วงศ์ตระกูล ได้สร้างฐานความดีเอาไว้ให้สานต่อ

ทองใบ สุดซารี (2544 : 81-89) กล่าวว่า ผู้นำในองค์การยุคใหม่ต้องเผชิญปัญหาที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์ที่เป็นพลวัตยากต่อการพยากรณ์ จำเป็นที่ผู้นำต้องมุ่งเน้นการปรับให้มีภาวะผู้นำตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ ให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน สไตล์ของภาวะผู้นำร่วมสมัยมี 4 แบบ แต่จะขอยกมาเพียงภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) Kuhnert and Lewis ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูป โดยสาระของทฤษฎีชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจขององค์การเกิดขึ้นเนื่องจากความเชื่อของบุคลากรที่เชื่อมั่นต่อองค์การ ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจในค่านิยมเกี่ยวกับความเป็นธรรมและความมีศักดิ์ศรีขององค์การ สไตล์ภาวะผู้นำแบบนี้จะสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆ ขึ้นในองค์การ ส่งเสริมให้แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาและส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในองค์การเกิดการเรียนรู้และเป็นสไตล์ภาวะผู้นำที่มีลักษณะใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบบารมีและภาวะผู้นำแบบสร้างแรงจูงใจ

ภารกิจของผู้นำแบบปฏิรูป ผู้นำแบบปฏิรูป ปฏิบัติภารกิจที่สำคัญหลายประการคือ

1. ทำให้บุคลากรตระหนัก (Awareness) ถึงปัญหาขององค์การและผลที่เกิดขึ้นจากปัญหา กล่าวคือ สมาชิกขององค์การจะต้องมีความเข้าใจถึงปัญหาที่มีความสำคัญเร่งด่วนขององค์การและจะต้องทราบว่า ถ้าปัญหาดังกล่าวไม่สามารถแก้ไขให้สำเร็จลุกลงไปได้ด้วยดีจะเกิดผลในทางลบตามมาอย่างไรบ้าง

2. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ (Create Vision) กล่าวคือ การกำหนดว่าองค์การควรเจริญเติบโตไปทิศทางใดในอนาคต สร้างความผูกพันและการยอมรับในวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมทั้งองค์การและสนับสนุนให้เกิดความสะดวกสบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การตามแนวทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

3. พัฒนากลยุทธ์ (Strategy) ขององค์การให้เกิดขึ้นในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทั้งระบบขององค์การ ผู้บริหารในยุคปัจจุบันและอนาคตต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพราะแนวโน้มการแข่งขันของทุกวงการสูงมาก ผู้นำที่ดีจะต้องปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำไปตามกระแสโลกาภิวัตน์เพื่อการปฏิรูป องค์การจึงมีความจำเป็นที่การประยุกต์แนวความคิดของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปจะกลายเป็นทางเลือกที่สำคัญขององค์การต่อไป

สเชอเมอร์ฮอน (Schermerhorn, 2002 : 480, อ้างถึงใน ธวัช บุณยมณี 2550 : 146) กล่าวถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่เบื้องบน และแบบบูรณาการ

1. การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top-Down Change) เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มาจากผู้บริหารระดับสูง ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความสมัครใจหรือความเต็มใจของพนักงานระดับกลางและระดับล่าง ทางธุรกิจเรียกว่าทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบอี (Theory E Change)

2. การเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Change) เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มาจากทุกระดับในองค์การและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางธุรกิจเรียกว่าทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบโอ (Theory O Change)

3. การบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Integrated Change Leadership) เป็นการนำประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนมาใช้

การริเริ่มจากระดับบนมีความจำเป็นในการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนดั้งเดิม การริเริ่มจากระดับล่างเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความสามารถของสถาบันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

เบิร์น (Burn, 1978 : 4) ได้พัฒนาแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมืองพบว่า สามารถแบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามทราบถึงความต้องการของตนเอง พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการและหาวิธีการพัฒนาผู้ตาม ผู้ตามที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถนำศักยภาพของตนเองที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างเต็มที่ ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตาม เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือนของพนักงาน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงและลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้งของผู้แทน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่ได้เป็นเป้าหมายร่วมกันและไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของผู้นำมุ่งเน้นต้องการให้ผลของงานของตนเองสำเร็จส่วนเป้าหมายของผู้ตามเพียงแค่ต้องการผลตอบแทนแลกเปลี่ยนจากงานที่ทำ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CRX) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของค่ายกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นได้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิม (Status quo) ไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรเลย ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้า

ไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership : LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

ต่อมา เบส (Bass, 1985 : 32, อ้างถึงใน สุภาวดี จิตติรัตนกุล, 2550 : 17-18) ได้เพิ่มความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสภาวะที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการ และมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยการทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ คุณค่าและวิธีที่จะทำให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนและทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเองและได้ทำการศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี (Charisma) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธา ให้ความเคารพและประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่ทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบและทำให้ผู้ตามคล้อยตาม (พินิตา ตามาพงศ์ 2534 : 4) Conger and Kanungo เสนอว่า ผู้นำบารมี มีลักษณะดังนี้ คือ

1.1 สร้างจินตนาภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบันพร้อมทั้งให้ลูกน้องยอมรับในจินตนาภาพนั้น

1.2 กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพตำแหน่งเพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

1.3 มีวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุจินตนาภาพร่วมกัน

1.4 สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้องแม่นยำ ไวต่อความต้องการของลูกน้อง

1.5 ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในสถานการณ์ปัจจุบันและพร้อมที่จะค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา

1.6 ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในกลยุทธ์สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation Strategy)

1.7 ใช้อำนาจส่วนตัว คือ การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จใช้วิธีการใหม่ๆ ในการเปลี่ยนแปลงใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเลียนแบบในการอุทิศตน

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นความสามารถของผู้นำ ที่ทราบความแตกต่างของผู้ตาม ทราบจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตามและให้

ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

2.1 การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดแนวทางเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Development Oriented Behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและมีการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม มีการมอบหมายงานโดยการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วยวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) โดยมีการนิเทศงานแบบต่างๆ กันมีการติดต่อกันแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนโดยพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและมีวิธีการพัฒนาศักยภาพนั้นให้สูงสุดได้อย่างไร

2.3 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่มีมากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษาสอนแนะนำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดและจินตนาการเพื่อปรับปรุงการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้รู้สึกท้าทายและมองปัญหาเป็นโอกาส ผู้นำให้การสนับสนุนหากผู้ตามมีความต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ หรือมีความต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ให้กับองค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่และกระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนทำงานอย่างอิสระในขอบเขตงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารใช้คำพูดและการกระทำที่ให้กำลังใจ ปลอบใจ กระตุ้นให้เกิดความร่าเริงมีชีวิตชีวากระตือรือร้นในการทำงาน ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจเห็นความสำคัญในงานที่ปฏิบัติอยู่ทุ่มเทความพยายามคิดค้นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม Bass ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ว่าผู้นำควรจะ

4.1 เน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อาสาสมัครทำงานเพราะการได้อาสาทำงานเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ

และความรับผิดชอบของตนเมื่อปฏิบัติงานเสร็จผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงานและสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดด้วยการเชื่อถือไว้วางใจกันและกัน

4.2 การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง (Confidence Building) ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดขวัญกำลังใจและความพยายามทุ่มเทอย่างมากที่จะเผชิญปัญหาความยุ่งยากในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

4.3 การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in Cause) ผู้นำจะต้องพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าอุดมการณ์เป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4.4 การสร้างความคาดหวัง (Pygmalion Effect) คือ การที่ผู้นำคาดหวังว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้ดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่ามีความสามารถทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง

1.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio)

ในปี 1994 แบส (Bass) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น โดยการศึกษาวิจัย รวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมในทุกระดับในองค์กรและในสังคมทั้งกับผู้นำทุกระดับและไม่มีประสิทธิภาพ จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ทั้งในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล ในต่างเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงพอใจมากกว่า เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคล หลังจากนั้นจึงมีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมี

วิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ การมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทาง

ปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมพันธ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าใน การทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

1.6.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Jantzi)

เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Jantzi, 1996 : 512 – 534 อ้างถึงใน อารี กังสานุกุล, 2553 : 28 – 29) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Bern, 1987) ใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำ จริยธรรม และยังได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass, 1985) ใน 3 ประการ คือ ความเส่นหา การกระตุ้นทางปัญหา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อีกทั้งยังได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) เพิ่มอีก 1 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ แล้วนำงานวิจัยที่ศึกษาทั้งหมดมา ปรับใช้ในวงการศึกษ โดยคำนึงถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ จึง ทำให้งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เลทวูด และแจนซี (Leithwood and Jantzi) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและเป็นแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่จะนำไปสู่การวิจัยครั้งนี้ คือ

1. การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Identifying and Articulating a Vision)

การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สร้าง อธิบาย และสร้างความเข้าใจ ระบุสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่าโรงเรียนจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนนี้จะส่งผลไปยังผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย

มานาสเซ (Manasse, 1986 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) ได้นิยามวิสัยทัศน์ว่า เป็นพลังที่เกิดจากการหลอมความหมาย(Molds Meaning) ของทุกคนในองค์กรนั้น และด้วยเหตุผลที่ฐานสำคัญของการเป็นผู้นำ คือ ต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ซึ่ง มานาสเซ (Manasse) อธิบายเพิ่มเติมว่า วิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำประกอบด้วยวิสัยทัศน์ 4 ประเภท ได้แก่

1. วิสัยทัศน์องค์กร (Organizational Vision) ซึ่งเกี่ยวข้องและครอบคลุมการมีภาพที่สมบูรณ์ขององค์กรอย่างมีระบบ มีการระบุองค์กรย่อยๆ และสร้างความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยเหล่านั้น

2. วิสัยทัศน์เชิงอนาคต (Future Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงภาพที่สมบูรณ์ที่ควรเป็นในอนาคตขององค์กร รวมถึงรู้ว่าในสภาพแวดล้อมที่องค์กรตั้งอยู่ในอนาคตนั้น

3. วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ได้แก่ วิสัยทัศน์ส่วนตัวของผู้นำที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อองค์กร รวมทั้งการกระทำของบุคคลอื่นที่ช่วยผู้นำในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงเข้ากับภาพที่เป็นวิสัยทัศน์ในอนาคตขององค์กร

4. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ได้แก่แนวทางที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นจริงในปัจจุบันกับความน่าจะเป็นไปได้ในอนาคตด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับทั้งองค์กรและตัวผู้นำด้วย

กล่าวโดยสรุป การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำทุกคนที่แสดงศักยภาพการเป็นผู้นำ เพื่อนำพาองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

2. การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals)

การยอมรับ (Acceptability) ในที่นี้หมายถึง ความสามารถในการยอมรับ ได้แก่ เป็นบุคคลที่ผู้อื่นยอมรับได้พอสมควร ตัวอย่างเช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่า เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ทั้งนี้บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นได้ ควรเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ยึดตนเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่นหรือมีอคติสูงเกินไป อีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าของผู้อื่นและรู้จักการให้เกียรติผู้อื่น เพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

เพื่อเป็นแนวทางให้ได้การยอมรับจากผู้อื่น เราอาจประยุกต์ใช้หลักการของการสร้างความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้อื่น ได้ดังนี้

1. เข้าใจตนเองอย่างถูกต้องและประเมินคุณค่าของตนเองอย่างยุติธรรม
ทั้งนี้ เราสามารถเรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจตนเองจากปฏิกิริยาสะท้อนกลับจากคนอื่นได้ โดยการนำหลักการของการศึกษามาใช้เป็นพื้นฐานให้เรารู้จักการยอมรับตนเอง ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญ ก่อนที่เราจะเรียนรู้ทักษะอื่นๆ ต่อไป
2. ความรู้สึกต่างวัฒนธรรม หรือความสามารถที่จะเข้าใจค่านิยมของคนอื่น เพื่อสร้างความเข้าใจในตัวของผู้อื่น เราจะต้องคำนึงถึงและเห็นคุณค่าวัฒนธรรมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. ความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ สังคมแต่ละประเทศย่อมมี วัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป ภาพพจน์ทางสังคมจึงเป็นเครื่องสะท้อนบรรทัดฐานของสังคม หรืออาจใช้เป็นวิธีการที่จะแสดงให้ผู้อื่นรู้สึกถึงความนึกคิด ความต้องการของคนแต่ละเชื้อชาติที่แตกต่างกัน
4. ความรู้สึกอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของคนอื่น หรือมีความสามารถที่จะเข้าใจคุณค่าของตนเองว่าไม่จำเป็นต้องดีกว่าหรือเร็วกว่าคุณค่าของคนอื่น บุคคลที่คิดว่าค่านิยมของตัวเองสูงที่สุดจะไม่สนใจนึกถึงความคิดเห็นและค่านิยมของคนอื่น ซึ่งจะทำให้กลายเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่งที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
5. ความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหา โดยการคิดอยู่เสมอว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขให้ลุล่วงได้ถ้าใช้ความพยายามและความตั้งใจจริง ดังนั้นการสื่อสารและความเข้าใจที่มีต่อกันจึงจำเป็นจะต้องกระทำ แต่ต้องระวังไม่ให้มีความกระตือรือร้นมากเกินไป เพราะจะเป็นการกระทำที่แสดงเจตนาอย่างชัดเจนเกินไป
6. ความยืดหยุ่นส่วนบุคคล หรือความสามารถที่จะยอมรับการตอบสนอง และวิธีการที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ เป็นการรับรู้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพความเป็นจริง
7. ทักษะในการเจรจาต่อรอง หรือความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อสำรวจความแตกต่างจะได้หาสิ่งที่เหมือนกันโดยพื้นฐาน จะได้นำมาเป็นข้อต่อรองในการเจรจา ทำให้รู้จักผ่อนหนักให้เป็นเบาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร ทำให้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคนได้โดยไม่ไปดูถูกดูหมิ่นคนอื่น หรือทำให้ผู้อื่นต้องเสียหายหรือเสียความรู้สึกที่ดีๆ ไป
8. การปรับปรุงทักษะและกลยุทธ์ เพื่อสร้างการยอมรับโดยมีสายตายาวไกลถึงองค์ประกอบใหม่ๆ ในส่วนต่างๆ ซึ่งแต่เดิมไม่เคยสังเกตมาก่อน อาทิเช่น ถ้าเป็นคนไม่นึกถึงจิตใจผู้อื่นก็ต้องทำการปรับปรุงแก้ไขตนเอง โดยการเริ่มต้นด้วยคำขอโทษ หรือบางคนอาจค้นพบสิ่งใหม่ๆ ในตัวคนอื่นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงได้ เช่น ถ้าเราคิดว่าเขาเป็นคนที่มีความสามารถแล้ว เราเปิดโอกาสให้เขาทำงานอย่างเต็มที่ การทำงานของคนนั้นๆ อาจจะแปรผันไปเป็นดังเช่นที่เราคิดไว้ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นจะเป็นผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก
9. มีความอดทนและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น อาจใช้วิธีลองคิดถึงสถานการณ์ที่คนอื่นกำลังเผชิญอยู่ จะทำให้เข้าใจผู้อื่นยิ่งขึ้นเพื่อให้สามารถทำให้อยู่ร่วมกันกับ

ผู้อื่นได้อย่างเป็นสุข

กล่าวโดยสรุป การถือฤการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายเดียวกัน

3. การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing Individual Support) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ซึ่งให้ถึงถึงความเคารพต่อสมาชิกในโรงเรียน การให้ความสนใจการปฏิบัติงาน ความรู้สึก และความต้องการส่วนตนของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล มีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้ผู้อื่นหรือผู้ปฏิบัติตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นที่เลี้ยงในการทำงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน มีความยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่องต่างๆ

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ในเรื่องการทบทวน ตรวจสอบการทำงานของตนเองในปัจจุบันว่ามีข้อผิดพลาด บกพร่องอย่างไร และหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลายด้วยวิธีการที่ต่างไปจากเดิม

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing An Appropriate Model) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยมและคุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำ ตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรมจริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากรทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง (High Performance Expectations) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศงานมีคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำ

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดที่เกี่ยวข้องที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น เริ่มแรกได้เน้นลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษกว่าบุคคลธรรมดาต่อมาได้ศึกษาภาวะผู้นำตามพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆ ก็ไม่สามารถสรุปพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมได้ จึงได้ศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้นำที่กระตุ้นความรู้สึกและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล เพื่อยกระดับความรู้สึกให้เกิดตระหนักและเกิดความผูกพันกับองค์กร โดยเฉพาะผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสืบทอดความคิดต่างๆ ให้กับผู้ร่วมงานได้

1.6.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ ทิชีและเดวันนา (Tichy and Devanna)

ทิชี่และเดวันนา (Tichy and Devanna, 1990, อ้างถึงใน คำนิ้ง ผุดผ่อง 2547 : 21 – 22) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปคุณลักษณะไว้ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Identification as a Change Agent) กล่าวคือ คุณลักษณะหรือภาพพจน์ของผู้นำจะเป็นลักษณะที่พยายามเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
2. เป็นคนกล้าและกล้าทำ (Courage and Cutspokenness) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงสามารถที่จะยอมรับและเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะจะเป็นสิ่งที่เป็ปัญหาอย่างมากและสามารถเปิดเผยในสิ่งที่เป็จริงกับบุคคลอื่นแม้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง
3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belief in People) ผู้นำประเภทนี้แม้จะมีอำนาจแต่ก็มีคุณลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่จะให้อำนาจกับคนอื่น ๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการอย่างเดียว
4. มีความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็แรงผลักดัน (Value – Driven) ผู้นำจะปลุกฝังให้ผูใ้ได้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีเพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
5. เป็ผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life – Long Learning) ผู้นำแบบนี้จะมองความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียนและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมกรการบริหาร
6. มีความสามารถในการเผชิญความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน (Ability to Deal with Complexity, Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำแบบนี้มีความสามารถที่จะจัดแก้ปัญหาค่ที่สลับซับซ้อน หรือการเปลี่ยนแปลงของโลก
7. เป็ผู้มองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลและพยายามนำความฝันมาทำให้เป็จริง

1.6.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ มิเชล ฟูลเลน (Micheal Fullan)

มิเชล ฟูลเลน (Micheal Fullan, 2006 : 42, อ้างถึงใน พัทธา ทิพยทัศน์ 2551 : 2) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าควรรู้จักการบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็ผู้นำและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในแต่ละวัน

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีใดในการดึงดูดใจผู้ฟัง ไปจนถึงรู้ว่าจะต้องดึงบุคคลสำคัญเข้ามาช่วยกลุ่มและการสร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วย เข้าใจเป้าหมาย จุดแข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทนายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็งเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้าน โดยให้เหตุผลที่คนด้านทานได้ยากมาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดีคือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏและรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการทำงานร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กรและกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกันและการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้นกระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่มและสร้างสปีริตและเอกลักษณ์ของกลุ่มใช้เวลาในการหล่อหลอมและผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทฤษฎีของ แบลสและอวอลิโอ (Bass and Avolio), เลทวูดและเจนซี (Leithwood and Jantzi), ทิชีและเดวันนา (Tichy and Devanna), และมิเชล ฟูลเลน (Micheal Fullan) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบสและอโวลีโอ	เลทวูดและแจนซี	ทิชีและเดวันนา	มิเชล ฟูลเลน
1. อุดมการณ์	1. การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน	1. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1. การสร้างแรงบันดาลใจ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	2. การถือกุญแจการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม	2. เป็นคนกล้าและกล้าทำ	2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น
3. การกระตุ้นทางสติปัญญา	3. การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล	3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล	3. การพัฒนาผู้อื่น
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4. การกระตุ้นทางปัญญา	4. มีความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน	4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง
-	5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม	5. เป็นผู้ที่ไม่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต	5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง
-	6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง	6. มีความสามารถในการเผชิญความสลับซับซ้อน	6. การสร้างพันธมิตรความผูกพัน
-	-	7. เป็นผู้มองการณ์ไกล	7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบสำคัญ/รายด้าน	แบสและ อโวลิโอ	เลทวูด และแจนซี	ทิจีและ เดวันนา	มิเชล ฟูเลน	ความถี่
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	/	/	/	/	4
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	/	/	/	/	4
3. การกระตุ้นทางสติปัญญา	/	/	/	/	4
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	/	/	/	/	4
5. การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน	/	/	/		3
6. การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม	/	/			2
7. การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล		/	/		2
8. การกระตุ้นทางปัญญา	/	/			2
9. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม		/			1
10. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ในระดับสูง	/	/			2
11. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	/	/	/		3
12. เป็นคนกล้าและกล้าทำ	/		/		2
13. มีความเชื่อมั่นในบุคคล	/	/	/		3
14. มีความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน	/		/		2
15. เป็นผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต	/	/	/		3
16. มีความสามารถในการเผชิญความ สลับซับซ้อน	/		/		2
17. เป็นผู้มองการณ์ไกล	/		/		2
18. การสร้างแรงบันดาลใจ	/			/	2
19. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น	/	/		/	3
20. การพัฒนาผู้อื่น				/	2
21. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง	/			/	2
22. การบริหารจัดการความขัดแย้ง				/	2
23. การสร้างพันธมิตรความผูกพัน	/			/	2
24. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความ ร่วมมือกัน	/		/	/	3

จากการสังเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio), เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Jantzi), ทิจีและเดวันนา (Tichy and Devanna), และมิเชล ฟูเลน (Michael Fullan) พบว่า องค์ประกอบที่มีความถี่หรือซ้ำกัน

มากที่สุด สรุปลงได้ดังนี้คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ครั้งแรกเริ่มเป็นผลงานวิชาการซึ่งเขียนโดย คริส อัครีส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และโดนัลด์ สซอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยใช้ชื่อผลงานว่า Organization Learning : A Theory of Action Perspective ปี ค.ศ. 1978 ผลงานวิชาการของศาสตราจารย์ทั้งสองท่านนี้ ถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และในตำราเล่มนี้ใช้คำว่า Organization Learning ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ในองค์กรต่อมาใน ปี ค.ศ.1990 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์แห่งสถาบัน MIT ได้เขียนผลงานเผยแพร่เป็นหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ปี ค.ศ. 1990 และในหนังสือเล่มนี้ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี ได้ใช้คำว่า Learning Organization ซึ่งหมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ แทนคำว่า Organization Learning (แก้วตา ไทรงาม และคณะ. 2548 : 92-93) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1990 ต่อมาใน ปี ค.ศ. 1991 MIT ได้ก่อตั้ง MIT Center for Organization Learning ขึ้นที่ Sloan School of Management MIT โดย เซ็งกี ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์และศูนย์นี้เป็นแหล่งเผยแพร่หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรต่างๆ รวมทั้งมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้วย ทำให้เซ็งกี และคณะ ซึ่งได้แก่ โรเบิร์ต แครอทท์, ริชาร์ด บี รูสส์, บาร์เยน เจ สมิทและ อาร์ เคลเนอร์ (Roberts Charlotte, Richard B. Ross, Bryan J. Smith, and Art Kleiner) ได้เสนอแนวปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเขียนผลงานเป็นหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Field Book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization ในปี ค.ศ. 1994

2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไว้ดังนี้

ซุมคักดี อินทร์รักษ์ (2546 : 43) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างเป็นระบบไปสู่เป้าหมายหรือความคาดหวังที่ต้องการ

วีโรจน์ สารรัตน์ (2546 : 11) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในตัวขององค์กรเอง

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548 : 90) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่อง บริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 53) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างองค์กรเพื่อให้พร้อมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยที่องค์กรจะเปรียบเสมือนบุคคลที่มีความจำและสามารถเรียนรู้ได้

มาร์ควอร์ท (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548 : 87; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996. Building the Learning Organization) ได้ให้คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ “กลุ่มของคนที่ได้รับมอบพลัง (Empowerment) ในการสร้างความรู้ สินค้า บริการใหม่ และเครือข่ายของชุมชน ซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและทำงานเพื่อตอบสนองในการให้บริการและเพื่อทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา”

เซ็งก์ (Senge, 1999 : 49) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนสภาพจากประสบการณ์ไปเป็นความรู้ เพื่อนำไปใช้ได้ง่ายอย่างทั่วถึงในองค์กรและการรวมประเด็นกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรมีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร มีการนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นความรู้

2.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยพื้นฐานแล้วองค์กรทั่วไปต้องแสวงหาการปรับปรุงผลผลิตและบริการของตนเองอย่างต่อเนื่องและต้องการใช้นวัตกรรมในการปรับปรุง ด้วยเหตุนี้จึงเกิดกลยุทธ์ริเริ่มเพื่อปรับปรุงคุณภาพขององค์กรจำนวนมาก กลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพเหล่านั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับองค์ประกอบเชิงมนุษย์ เช่น ทักษะ เจตคติ และวัฒนธรรมองค์กร จึงได้มีผู้ที่กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540: 12) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนคติการมององค์กรแบบองค์รวม กล่าวคือ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการขั้นตอนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กันและเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของคน

นิสตาร์ธ เวชยานนท์ (2540, อ้างถึง จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล 2549 : 32-33) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปจากองค์กรรูปแบบเดิม ๆ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรตามแนวความคิดเดิมมุ่งเน้นในเรื่องผลผลิต ขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้
 2. องค์กรแบบเดิมมองว่าคนต้องมีทักษะความรู้ เพื่อนำมาใช้ในองค์กร แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเชื่อว่าองค์กรต้องเป็นสถานที่ที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถทำงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต
 3. องค์กรแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่มีภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาคนในองค์กรจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการโดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น
 4. องค์กรเดิมใช้การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในตัวพนักงานโดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตนเอง
 5. องค์กรแบบเดิมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองว่าพนักงานจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะเทคโนโลยีและความรู้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ถ้าองค์กรต้องคอยกำหนดว่าพนักงานควรทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยที่พนักงานไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ของตัวเองได้แล้ว องค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันเพราะฐานข้อมูลต่างๆ ได้เปลี่ยนจากฐานที่เป็นตัวงานมาเป็นฐานที่เน้นความรู้
 6. แนวคิดเดิมผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของลูกน้อง แต่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทำหน้าที่ในการแนะนำให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
 7. องค์กรแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ไม่ใช่จำกัดแต่เพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่พนักงานทุกคนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น ๆ ติดต่อผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน
- วรภัทร์ ภูเจริญ (2548 : 1-2) องค์กรที่จะเป็นอมตะได้ คือ องค์กรที่ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ นั่นคือเรียนรู้เพื่อที่จะเอาตัวรอด (Survival) ในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นองค์กรที่ไม่เรียนรู้ ก็คงเป็นแบบสัตว์ต่างๆ ที่สูญพันธุ์ เช่น ไดโนเสาร์ เป็นต้น
- บดินทร์ วิจารณ์ (2549 : 2) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภทและองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) ตามลำดับ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550: 42) ความสนใจเรื่องความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีรากฐานมาจากการตระหนักว่าการริเริ่มใดๆ ก็ตามไม่สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง แต่ต้องการสิ่งเหล่านี้ คือ

1. การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ขณะที่อยู่ในการตอบสนองที่กำหนด
2. ความยืดหยุ่นที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา
3. ความขัดแย้งระหว่างปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากับเงื่อนไขในกระบวนการปฏิบัติซึ่งองค์กรจัดทำขึ้น

เซ็งกี (Senge, 2006: 1, อ้างถึงใน ณรัฐ วัฒนพานิช 2550: 26) กล่าวว่าจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ โดยการเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้นแต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” ด้วยเหตุนี้นักวิชาการในสายการจัดการองค์กรจึงสรุปว่า องค์กรจะต้องพัฒนาศักยภาพโดยการเรียนรู้ที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ขณะที่สิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขันซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น การเรียนรู้และการกระทำจะต้องเติบโตควบคู่หรือล้ำหน้าคู่แข่ง ต้องมีการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการสร้างความเชื่อ การท้าทาย และต้องยอมรับว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความจำเป็น

โดยสรุป ในสภาพการณ์ยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรย่อมต้องการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ การอยู่รอดขององค์กร ดังนั้น จึงต้องทำให้คนในองค์กรพัฒนาการเรียนรู้และวิคิดตลอดเวลา สถานศึกษาถือว่าเป็นองค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้นอกจาก คริส อัครีส (Chris Argyris) และโดนัลด์ สซอน (Donald Schon) แล้ว วัตทินส์ และ มาร์ซิก (Wathins and Marsick) ยังได้ให้แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการทำงาน ช่วยสร้างแรงงานให้มีความรู้ที่จะสามารถนำไปสู่การปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว นอกจากนี้ ฮอดเกตส์ (Hodgetts) ยังเห็นว่าแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการออกแบบองค์กรให้มีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว (Proactive) จึงเท่ากับเป็นการวางแผนอนาคตขององค์กรนั่นเอง (แก้วตา ไทรงาม และคณะ, 2548 : 93) ซึ่งในเรื่องนี้ เซ็งกี (Senge, 2006: 1, อ้างถึงใน ณรัฐ วัฒนพานิช 2550: 26) เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาวและเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากทุกด้านแบบองค์รวม (Holistic) ทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ที่จะช่วยให้

เข้าใจปัญหาพร้อมทั้งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตามความเป็นจริง เซ็งกี (Senge, 1999 : 6) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ จากแนวคิดของเซ็งกีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

บุคคลที่รอบรู้มาจากคำว่า “Mastery” สืบทอดมาจากรากศัพท์ของภาษาสันสกฤต คือ คำว่า Mah หมายถึง ผู้ยิ่งใหญ่ (Geater) ในภาษาลาตินและอังกฤษโบราณ ได้ให้ความหมายของคำว่า “Mastery” หมายถึง การมีอิทธิพลเหนือสิ่งใด ๆ (Domination) แต่ต่อมาในยุคกลางของฝรั่งเศสได้วิวัฒนาการคำว่า “Maitre” หมายถึง ใครบางคนที่มีความเชี่ยวชาญมีทักษะเป็นกรณีพิเศษ Mastery เป็นคำที่ใช้อยู่ทุกวัน ไม่ได้หมายถึงผลลัพธ์ของความสามารถเพียงอย่างเดียวแต่รวมถึงหลักการที่เป็นรากฐานแนวทางให้ได้ผลลัพธ์จากการผลิต แต่ถ้าบางคนสามารถสร้างสรรค์ผลงานอย่างยิ่งใหญ่เพียงอย่างเดียวโดยไม่มีการแข่งขันหรือไม่มีการเปลี่ยนแปลงเราจะไม่เรียกว่าเชี่ยวชาญ (Masterful) ใน Mastery จะต้องมีไหวพริบของการทำงานแบบไม่เปลืองแรงและมีความเบิกบานใจอันเกิดจากความสามารถและความกระตือรือร้น ความเข้าใจ และการทำงานด้วยพลังอำนาจรอบ ๆ ตัว (Senge.1999 : 194)

เซ็งกี (Senge. 1999 : 6) ได้กล่าวว่า บุคคลที่รอบรู้เป็นการขยายความรู้ความสามารถของบุคคลในการสร้างสรรค์ผลงานและสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมโดยรอบขององค์กร เป็นการให้กำลังใจสมาชิกทุกคนในการพัฒนาตัวของเขาเองไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 54) ได้ให้ความหมายของบุคคลที่รอบรู้ คือ การที่คนในองค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองให้ไปสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป บุคคลที่รอบรู้ หมายถึง บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ มีความรู้ความสามารถ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีวินัยในตนเอง และรู้กฎระเบียบวินัยขององค์กร มีความอยากรู้อยากเห็น เป็นคนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการเข้ารับการฝึกอบรม หมั่นศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ ค้นหาความจริงและความชัดเจนแห่งปัจจุบัน ด้วยการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูล มีการพัฒนาความคิดเพื่อนำไปสู่การวิจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ (Strategies for developing personal mastery) เซ็งกี (Senge, 1999 : 193-194)

1. มีวินัยในตนเองและรู้กฎระเบียบวินัยขององค์กร (The learning disciplines)

2. การพัฒนาองค์กรต้องทำพร้อมกับการพัฒนาบุคคลในองค์กรด้วย
(An organization develops along with its people)
3. กลยุทธ์การสร้างเงื่อนไขด้วยการกระตุ้น สนับสนุนบุคคลให้เกิดการพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้ ทำให้เกิดความกระตือรือร้นและความอยากรู้อยากเห็นเพิ่มขึ้นโดยใช้การฝึกอบรม (Training) การให้การศึกษาเรียนรู้
4. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Keep Learning Alive)
5. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)
6. กระตุ้นให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) โดยการพัฒนาความคิดเพื่อนำไปสู่การวิจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. กุญแจแห่งความคิด (Key of Concepts) โดย โรเบิร์ต ฟิสต์ (Robert, Fritz) เป็นผู้ออกแบบบันได 3 ขั้นตอน สำหรับการปรับปรุงวงจรชีวิตของการสร้างสรรค์ (Creative orientation to life) ประกอบด้วย
 - 7.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision)
 - 7.2 ค้นหาความจริง ความชัดเจนแห่งปัจจุบัน
 - 7.3 ทางเลือก เลือกที่จะทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์เพื่อได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

2. รูปแบบวิธีความคิด (Mental Model)

คำจำกัดความของรูปแบบวิธีความคิด ในสมัยโบราณถูกประดิษฐ์คิดค้นโดยเคนเนท เครท (Kenneth Craik) นักจิตวิทยาชาวสก็อต ในปี ค.ศ. 1940 มีการนำมาใช้โดยนักจิตวิทยาที่มีความรู้ความเข้าใจ ชื่อ ฟิลลิป จอห์นสัน-แลร์ (Philip Johnson-Laird) แห่งมหาวิทยาลัย Princeton และนักวิทยาศาสตร์ ชื่อ มาวิน มินสกี และ เซมัวร์ พาเพท (Marvin Minsky & Seymour Papert) แห่งมหาวิทยาลัย MIT และถูกใช้ต่อ ๆ มาโดยผู้จัดการทั้งหลายมีการใช้แบบกึ่งถาวรอย่างเยียบ ๆ ในรูปแบบแผนที่ “maps” ที่บุคคลยึดถือในความทรงจำตลอดระยะเวลายาวนานและในความเข้าใจระยะสั้น ซึ่งบุคคลสร้างขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการคิดอย่างมีเหตุผลรวมถึงทฤษฎีความเชื่อที่ว่าบางครั้งจะมีการเปลี่ยนรูปแบบวิธีความคิดที่ใช้ในระยะสั้นค่อย ๆ เปลี่ยนเป็นความเชื่อในระยะยาว (Senge. 1999 : 237)

เซ็งกี (Senge. 1999 : 6) ได้กล่าวว่ารูปแบบวิธีความคิด เป็นการสะท้อนกลับ ทำให้เกิดความชัดเจนอย่างต่อเนื่องและเกิดจินตนาการ การมองเห็นรูปร่างการแสดงออกและการตัดสินใจ

พจนี สะเพียรชัย (2546 : 3) ได้กล่าวว่ารูปแบบวิธีความคิด เป็นการนำไปสู่การตัดสินใจการบริหารจัดการของนักบริหาร ซึ่งมี 7 ขั้นตอนการคิด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการสังเกตและประสบการณ์ (Observable data and experiences) บุคคลต้องเริ่มสังเกตและเก็บข้อมูลทั้งที่เป็นประสบการณ์ตรงและทางอ้อมเสมือนได้บันทึกภาพไว้และได้สั่งสมความรู้ประสบการณ์ของตนเอง

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการจัดระบบข้อมูล (Data management) จัดระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันจัดให้เป็นหมวดหมู่ สิ่งใดที่สัมพันธ์เหมือนกันหรือต่างกัน เพื่อประโยชน์ในการนำมาคิดวิเคราะห์ได้รวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) เป็นขั้นหาความหมายโดยวิเคราะห์ความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมและลักษณะส่วนตัวของแต่ละคน อาจต้องวิเคราะห์บริบทของสังคมไปด้วยเพื่อที่จะรู้ว่าในสถานศึกษามีสภาพเป็นเช่นไร

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการตั้งข้อสมมุติฐานหรือสันนิษฐาน (Assumptions) โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์บริบทหรือสภาพทั่วไปนำไปสู่การตัดสินใจบางอย่าง

ขั้นตอนที่ 5 เป็นการสรุปผล (Conclusions) หาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่ได้สะสมไว้อาศัยประสบการณ์ สามารถหาข้อสรุปเสมือนการตกผลึกทางความคิด (Crystallized ability) เป็นข้อคิดเห็นที่ดีมีประโยชน์ต่อสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 6 เกิดเป็นความเชื่อ (Beliefs) โดยคิดว่าข้อสรุปที่ได้มานั้นถูกต้อง เป็นความจริง จึงเชื่อว่าสถานศึกษาของเราเป็นอย่างนี้และต้องจัดการอย่างใดอย่างหนึ่ง

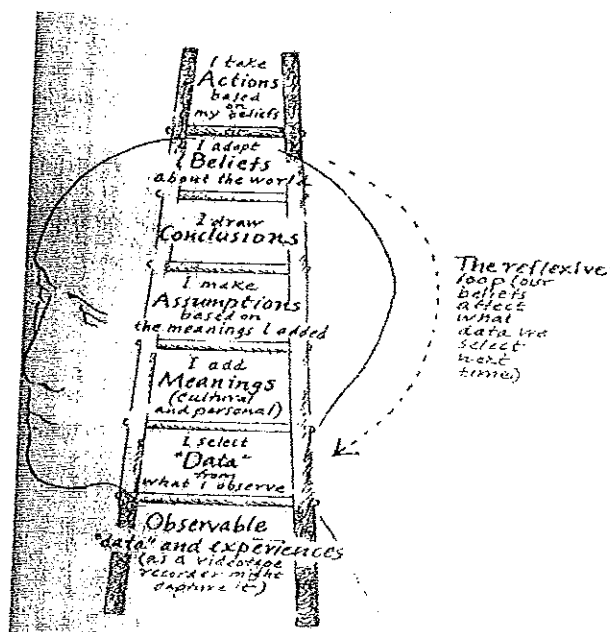
ขั้นตอนที่ 7 คือ ปฏิบัติตามความเชื่อ (Actions) นำสิ่งที่คิดวิเคราะห์ได้ไปดำเนินการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์แก่สังคม

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 54) ได้กล่าวถึงรูปแบบวิธีความคิดว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ชัดเจนสามารถแยกแยะความถูกต้องในการมองเห็นสรรพสิ่งทั้งหลายและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป รูปแบบวิธีความคิด หมายถึง บุคคลในองค์กรเกิดจินตนาการมองเห็นภาพชัดเจน สามารถแยกแยะความถูกต้องในการมองเห็นสรรพสิ่งทั้งหลายช่วยในการตัดสินใจได้ถูกต้อง รู้จักสังเกตและเก็บข้อมูล ทั้งที่เป็นประสบการณ์ตรงและประสบการณ์อ้อม เพื่อสร้างความรู้และประสบการณ์ให้ตนเอง จัดระบบข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ รู้จักวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ปัญหา และอุปสรรค เพื่อตั้งสมมุติฐานและหาข้อสรุปอย่างมีเหตุผลแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์

ยุทธศาสตร์ในการทำงานด้วยรูปแบบวิธีความคิด (Strategies for working with mental models) (Senge. 1999 : 235-236)

1. การทุ่มเทความเอาใจใส่ (Paying attention) เป็นกุญแจแห่งความคิดของรูปแบบวิธีความคิด (Mental model)
2. ใช้กลยุทธ์สำรวจ สอบถาม พุดคุย ทดสอบและตรวจสอบ (Explore and talk, test and examine) เพื่อสร้างสรรค์รูปแบบวิธีความคิด (Mental model)
3. สามารถใช้ร่วมกับความคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)



ภาพที่ 2 แสดงรูปแบบวิธีความคิด

ที่มา : Senge. 1999 : 243

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)

ซึ่งก็ (Senge. 1999 : 6, 297-300) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็น

การสร้างไหวพริบของการยอมรับในกลุ่ม โดยการพัฒนาตามจินตนาการร่วมกันของอนาคตที่เราค้นหาที่จะสร้างสรรค์ตามหลักการและแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันให้บรรลุสิ่งที่เราหวังไว้โดยบุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันด้วยการแสดงออกทางด้านความคิดเห็น การเสนอแนะเพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมที่ได้เกิดการยอมรับในทางปฏิบัติและสามารถปฏิบัติได้ โดยบุคคลภายในองค์กร การร่วมแสดงวิสัยทัศน์สามารถดำเนินการผ่านเครื่องมือที่ใช้ เช่น การประชุมเพื่อให้เกิดการพูดคุย ได้แย้งทางความคิด สร้างความสัมพันธ์เบื้องต้น ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสามารถแสดงผ่านทางกลุ่มหรือคณะ ตัวแทนก็ได้ วิสัยทัศน์ร่วมนี้จะสอดคล้องกับนโยบายหน่วยงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายหรือกรอบเวลา ตลอดจนสภาพแวดล้อม เช่น สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นต้น และเพื่อให้เกิดความทันสมัยตลอดเวลา การที่บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ปฏิบัติได้แล้วยังทำให้เกิดสามัญสำนึกความรับผิดชอบในความคิดที่ตนแสดงออกและได้รับการยอมรับทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน จึงทุ่มเท อุทิศเวลา เอาใจใส่เพิ่มขึ้นในทางสร้างสรรค์เพื่อต้องการบรรลุความสำเร็จ เป้าหมายในอนาคต ส่งผลให้ภาพรวมองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ชัดเจน สะท้อนความคิดและจินตนาการผ่านความสำเร็จในการบรรลุ เป้าหมายในอนาคตร่วมกัน

พจนี สะเพียรชัย (2546 : 3) ได้กล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า ทุกคนที่อยู่ในสถานศึกษาต้องร่วมกันแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติตามความคิดเห็นร่วมกันเพื่อนำไปสู่

จุดหมายเดียวกัน ผู้บริหารจึงต้องร่วมกันกับบุคคลสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยากเห็นหรือต้องการให้สถานศึกษาเป็นอย่างไร ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ กลายเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 54) ได้กล่าวถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรเพื่อให้เกิดพลัง การที่คนในองค์กรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้บุคคลตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและพร้อมที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคคลมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ร่วมกันจัดทำวิสัยทัศน์ มีการแสดงออกทางความคิดอย่างมีเหตุผล มีการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ มีการยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น ยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน รู้จักการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

ยุทธศาสตร์การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Strategies for building share vision) (Senge.1999 : 297-298)

1. การใช้ประชามติ หรือ การลงประชามติ (Referendums)
2. มีการประชุมร่วมกัน (Meeting)
3. ให้การสนับสนุนคณะทำงาน หรือ กลุ่มทำงาน (Support)
4. การวิพากษ์ วิจารณ์ วิจัย อย่างกว้างขวาง (Extensive discussion)
5. การสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Creating a sense of purpose) ทำให้เกิดแรงปรารถนาหรือแรงบันดาลใจอย่างสูงสุด ซึ่งต้องใช้เวลา (Time) ความเอาใจใส่ (Care) และกลยุทธ์ (Strategy)
6. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) โดยการแสดงความคิดเห็น บอกเล่าเรื่องราวจุดมุ่งหมายที่ต้องการ

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

เซ็งกี (Senge. 1999 : 6, 351-352) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดและการรวบรวมทักษะความคิด ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียวดีกว่าการมีพรสวรรค์ของแต่ละคนและเป็นการประสานการทำงานของแต่ละบุคคลให้เป็นกลุ่ม หมู่คณะ ปฏิบัติหน้าที่ไปด้วยกัน แสดงความรับผิดชอบและรับรู้ความสำเร็จพร้อมกันเป็นหนึ่งเดียว มีการประชุมสัมมนาเพื่อแสดงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญอันนำไปสู่การมอบหมายงานให้ตรงกับคุณสมบัติเป็นการเพิ่มศักยภาพให้งานบรรลุเป้าหมายรวดเร็วขึ้นเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าแสดงออกในการขอคำปรึกษา ข้อเสนอแนะให้ความช่วยเหลือแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อป้องกันปัญหา ข้อบกพร่อง กำหนดหรือแต่งตั้งผู้ประสานงาน สื่อสารสร้างความสามัคคีสมานฉันท์ การสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ต้องกำหนดให้มีและผลตอบแทนอย่างเท่าเทียมแบบพอเพียงเป็นสิ่งที่ไม่ควรละเลย อย่างไรก็ตาม

การปลูกฝังจิตสำนึกในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานมีความสำคัญกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล ซึ่งต้องใช้ความสมานฉันท์ผ่านผู้ประสานงานและตระหนักถึงความรู้รักสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวในทีม เพื่อความสำเร็จร่วมกัน

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548 : 95) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม มี 3 มิติ คือ การคิดประเด็นที่ซับซ้อนด้วยกัน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานกัน และบทบาทของสมาชิกของทีมในการสนับสนุนทีมอื่น ๆ

การเรียนรู้เป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and discussion)
2. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน
3. การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 54) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเพื่อแลกเปลี่ยนและถ่ายทอด ความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการอย่างเปิดเผย รวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) ด้วย

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง บุคคลในองค์กรมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ซึ่งกันและกัน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความกล้า แสดงออกในการขอคำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะมีการยอมรับนับถือกันของบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรมีความรับผิดชอบในการทำงานและสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย มีความรู้ รักสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวในทีมเพื่อความสำเร็จร่วมกัน

ยุทธศาสตร์การเรียนรู้เป็นทีม (Strategies for team learning) (Senge. 1999 : 351-352)

1. การฝึกปฏิบัติ (Practice) ให้เกิดทักษะ (Skill) เพื่อเป็นการสร้างทีม (Team building)

2. การสร้างกฎระเบียบวินัย (Discipline)

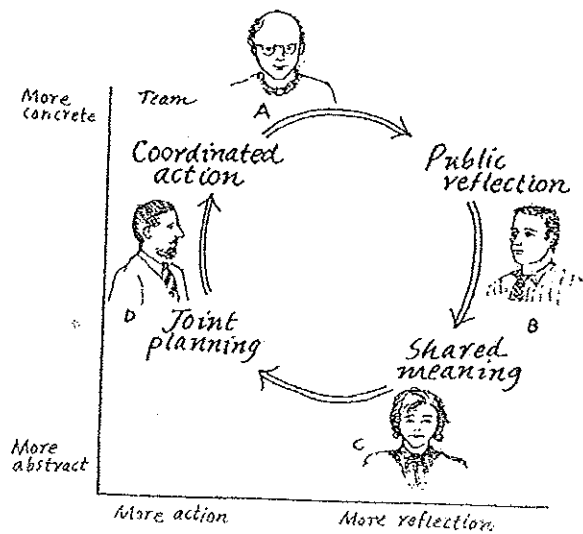
3. การใช้ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication)

ให้เป็นไปในทางเดียวกัน (Alignment) นอกเหนือจากการตกลงร่วมกันแล้ว (Agreement)

4. ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในองค์กรร่วมกัน

5. มีการคิดและแสดงออกในรูปแบบวิธีการใหม่ ๆ ด้วยหลักการร่วมมือ (Think and act) หลักการประสานงานร่วมกันและความเป็นหนึ่งเดียวกัน

6. บริหารความขัดแย้ง (Disagreement) ให้นำไปสู่การพัฒนา ความสามารถเป็นการสร้างความเข้าใจให้ค่อย ๆ เกิดขึ้นของบุคคลในองค์กรเพื่อนำไปสู่ ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม



ภาพที่ 3 แสดงการเรียนรู้เป็นทีม
ที่มา : Senge. 1999 : 63

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

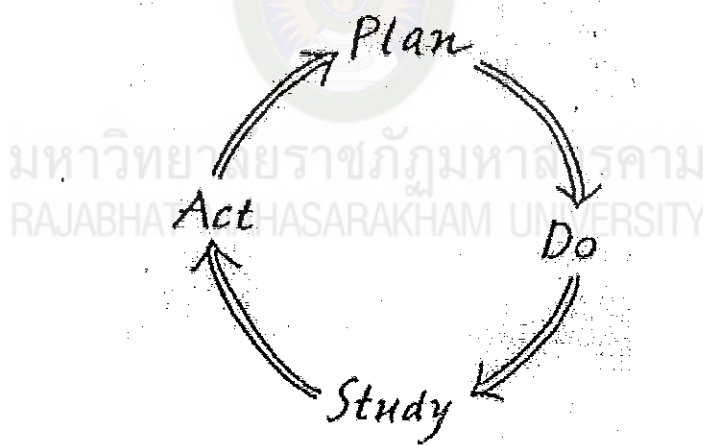
ซิงก์ (Senge. 1999 : 6-7) ได้ให้ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบว่าเป็นวิธีการของความคิดที่เกี่ยวกับภาษา การบรรยาย ความเข้าใจ พลังอำนาจ และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อสร้างภาพพฤติกรรมของระบบหลักการนี้จะช่วยให้เราพบการเปลี่ยนแปลงของระบบอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับระบบของธรรมชาติและโลก เศรษฐกิจ (Economic world) การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นระบบความคิดที่ทำให้เกิดบรรลุมผลเปรียบเหมือนร่างกายที่ไม่สามารถกำหนดรูปร่าง ประกอบไปด้วย วิธีการ เครื่องมือ หลักการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นตัวขับเคลื่อน ในทางปฏิบัติมีการใช้ทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับกระบวนการติดต่อและควบคุมสิ่งมีชีวิต (Cybernetics) และความไม่มีระเบียบหรือความสับสนวุ่นวาย โดยใช้เทคนิคแผนที่แสดงการดำเนินการ (Process mapping) เพื่อแสดงทิศทางในการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปอย่างราบรื่นและติดต่อกันบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมโดยแต่ละกิจกรรมของงานจะเป็น "หนึ่งความคิด" (One guiding idea) กล่าวคือ พฤติกรรมของทุกระบบต้องใช้หลักการเพียงหนึ่งเดียว พลวัตระบบ (System dynamics) เป็นรูปแบบหนึ่งของการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก ถูกค้นพบโดยศาสตราจารย์ เจย์ ฟอรัสเตอร์ (Jay Forrester) และเพื่อนร่วมงานของเขาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) เมื่อ 40 ปีที่ผ่านมาซึ่งเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ ได้แก่ การเชื่อมต่อและเป็นวงกลม "Links and loops" (Senge. 1999 : 89)

กล่าวโดยสรุป การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง กระบวนการคิดอย่างมีขั้นตอน มีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความคิดก่อน - หลังของงานหรือกิจกรรม มีการปฏิบัติงาน

อย่างเป็นระบบครบวงจร เรียกว่า แผนที่แสดงการดำเนินการ (Process mapping) ประกอบด้วย การวางแผน(Plan) การทำ (Do) การศึกษา (Study) การลงมือปฏิบัติ (Act) เป็นการรวบรวมความคิดของคนในองค์กรให้เป็นหนึ่งความคิด (One guiding idea) และสามารถปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องกับระบบของธรรมชาติและโลกเศรษฐกิจ (Economic world)

ยุทธศาสตร์สำหรับการคิดอย่างเป็นระบบ (Strategies for system thinking) (Senge.1999 : 87)

1. ช่วงเวลาที่เรพบกับสิ่งที่ดีที่สุดในขณะนั้นก็คือ การวางแผนเพื่อการทำงานอย่างหนักในเวลาขณะนั้น (The time of your greatest growth in the best moment to plan for harder times)
2. ความมุ่งมั่นในการใช้ความพยายามอย่างหนักเพื่อได้มาในสิ่งที่ต้องการยิ่งเพิ่มโอกาสในการพบความสำเร็จมากเท่านั้น (The harder your strive for what you want the more you may undermine your own chances of achieving it)
3. หลักการระบบที่แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพอย่างมาก คือ วิธีการคิดและการแสดงออก (System principles represent a more effective way of thinking and acting)



ภาพที่ 4 แสดงการคิดอย่างเป็นระบบ
ที่มา : Senge. 1999 : 184

เพดเลอร์, เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell. 1991 : 18-27) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

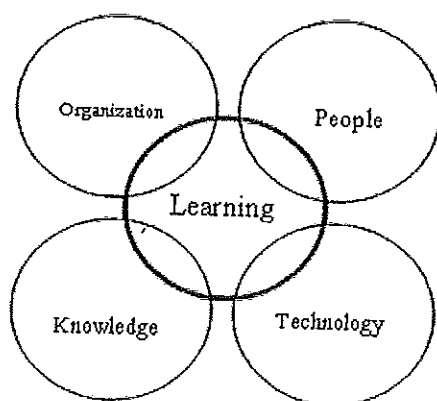
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)
 - 1.1 สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร
 - 1.2 สร้างนโยบายขององค์กรโดยยึดถือการมีส่วนร่วม

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)
 - 2.1 มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
 - 2.2 มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม
 - 2.3 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
3. ด้านโครงสร้าง (Structures) มีโครงสร้างที่สิ้นกระชับและมีการกระจายอำนาจมากขึ้น
4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)
 - 5.1 มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้
 - 5.2 สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง

Garvin (1993 : 78 – 91) ได้กล่าวถึง ระบุธรรม นามธรรมของ Learning Organization แม้ว่าแนวความคิดของเขาก็มักจะได้รับความนิยมและกล่าวอ้างอิงกันมาก แต่การ์วิน (Garvin) ได้วิจารณ์ว่าแนวความคิดของเขาก็เป็นนามธรรมเกินไป ไม่มีกรอบที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และยังไม่ได้ตอบคำถามอีกมากมาย เช่น ผู้บริหารจะรู้ได้อย่างไรว่าองค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไรและจะอย่างไร นโยบายและแผนงานที่จะต้องทำมีอะไรบ้าง ตามความเห็นของการ์วินนั้นมีประเด็นสำคัญ 3 ประเด็นที่ต้องการคำตอบที่ชัดเจน คือ

1. ความหมาย (Meaning) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรเป็นความหมายที่สามารถนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้ได้
2. การจัดการ (Management) การมีแนวทางปฏิบัติมากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจเท่านั้น
3. การวัดผล (Measurement) ต้องมีเครื่องมือในการวัดประเมินอัตราและระดับของการเรียนรู้เพื่อให้แน่ใจว่าบรรลุผลตามที่องค์กรต้องการ

มาร์ควอร์ดต์ (Marquardt : 1996) ได้ให้คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ใหม่ คือ กลุ่มของคนที่ได้รับการเอื้ออำนาจ (Empowerment) ในการสร้างความรู้ สินค้าและบริการใหม่ เครือข่ายชุมชนซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและทำงานเพื่อสนองต่อการให้บริการและเพื่อทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา Michael J. Marquardt ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย Gorge Washington ประเทศสหรัฐอเมริกา จึงได้นำเสนอแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในหนังสือ Building the Learning Organization ซึ่งพิมพ์เผยแพร่ในปี ค.ศ. 2002 โดยเน้นการพัฒนาและสร้างระบบย่อยทั้ง 5 ประการ อันได้แก่ ระบบองค์กร ระบบผู้คนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ระบบเทคโนโลยี ระบบความรู้และระบบสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้ ซึ่งรายละเอียดของแต่ละระบบดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5 แบบจำลององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt

1. องค์การ (Organization)

ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์(Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์การไปยังเป้าหมายที่พึงประสงค์ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) ซึ่งเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์การที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

2. ผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (People)

องค์การหนึ่งๆ ต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายทั้งภายในองค์การเอง เช่น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นที่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานระดับปฏิบัติต้องมีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้ายที่ใช้บริการก็ต้องมีการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก่องค์การเช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจังและรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชนทั้งนี้จะเห็นได้ว่าผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ก็มีส่วนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

3. เทคโนโลยี (Technology)

การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ (Manage knowledge) คือ ใช้เพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance learning) คือ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการ

สร้างหรือช่วยในการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer – based training E - Learning Web – based learning

4. ความรู้ (Knowledge)

ความรู้ที่มีในองค์การจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ โดยการจัดการความรู้(Knowledge management) มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุมุมมองที่จำเป็นต่อองค์การ การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) กับการจัดการความรู้ (Knowledge management) เพราะว่าในแนวคิดของ Michael J.Marquardt ถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

5. การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคน ซึ่งต้องมีทักษะ 5 ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) การมีตัวแบบทางความคิด (Mental Model) ความเชี่ยวชาญรอบรู้ (Personal Mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - directed learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีในการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive learning) คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action learning) คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้และสุดท้าย คือ ระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ (Anticipatory learning) คือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ เช่น วิสัยทัศน์(Vision) เป็นต้น

Marquardt ได้สรุปว่าลักษณะขององค์การการเรียนรู้เชิงระบบ ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้จะบรรลุผลสำเร็จเกิดจากระบบขององค์การโดยรวม สมาชิกขององค์การทุกคนเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ ส่งผลต่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคต
2. การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกประสานและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน บุคลากรในองค์การมีการคิดสร้างสรรค์ มีการเรียนรู้แบบสร้างเสริม สมรรถนะหลักได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี โดยมีการคิดเชิงระบบ (Systemic Thinking) เป็นพื้นฐาน
3. องค์การมีความสามารถในการปรับตัว สร้างตัวเองใหม่และกระตุ้นตนเองให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อม โดยมีบรรยากาศในองค์การเป็นตัวสนับสนุน เร่งเร้าและให้รางวัล

สำหรับการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม มีเครือข่ายการเรียนรู้ ความล้มเหลวและความสำเร็จเป็นโอกาสในการเรียนรู้และสมาชิกสามารถเข้าถึงข้อมูลองค์การได้สะดวก

4. มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับความต้องการพื้นฐานทางธุรกิจและผลลัพธ์ที่ผู้จัดการ ลูกค้า หุ้นส่วนและผู้ถือหุ้นต้องการ

5. การเรียนรู้เป็นที่มาของผลลัพธ์ต่างๆ ทางธุรกิจ เช่น การได้มาซึ่งบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ การบริหารช่องทางการจำหน่าย สมรรถนะความเป็นผู้นำ เวลางานที่ลดลง ความเร็วในการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การควบรวมกิจการ การบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติได้สอดคล้องกับตัวบทกฎหมายและการรักษาความพึงพอใจของพนักงานและของลูกค้า (Manville, 2001 : 45)

จะเห็นว่า มาร์ควอตต์ ได้รวมวินัยทั้ง 5 ของ Senge และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) การทดลองด้วยวิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with new approaches) การเรียนรู้จากประสบการณ์และเรื่องราวในอดีตของตนเอง (Learning from their own experience and past history) ของการวิวน เอาไว้ในพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamic) และรวมเอาการเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการปฏิบัติอันเป็นเลิศจากผู้อื่น (Learning from experience and best practices of others) และการถ่ายโอนองค์ความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring knowledge quickly and efficiently) ของการวิวน เอาไว้ในการจัดการความรู้ (Knowledge) แล้วเพิ่มการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การเอื้ออำนาจให้กับพนักงาน (People Empowerment) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เข้าไปด้วย

2.5 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

โกศล ดีศีลธรรม (2546: 101 – 105) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม
2. การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม
3. มีการติดตามสารสนเทศจากภายนอก
4. มีการสื่อสารแบบเปิดและถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร
5. มีการคัดเลือกและสรรหาบุคลากรที่มีการพัฒนาและเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด
6. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
7. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต
8. มีความจำขององค์กร คือ มีการเก็บรักษา การแสดงออก และการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

พรพรรณ ภูมิภู (2549: 2, อ้างถึงใน ณรัฐ วัฒนพานิช 2550: 34) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าควรมี 13 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างหน่วยงานที่ไม่มีสายบังคับบัญชา ยืดหยุ่น จัดทีมได้ง่าย และใช้สมรรถนะ (Competencies) เพื่อประเมินการปฏิบัติงานแทนรายละเอียดงาน (Job Description)
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ โดยทุกคนใฝ่เรียนรู้และเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบ
3. เพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่เจ้าหน้าที่ มีการมอบหมายงานและกระจายความรับผิดชอบเพื่อสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหาการเรียนรู้ไปด้วย
4. ทนต่อความเปลี่ยนแปลง มีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์
5. มีการสร้างระบบการเรียนรู้และใช้ประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน
6. มีการสนับสนุนนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการเรียนรู้และถือเป็นสิ่งจำเป็น
7. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณ์ตามความต้องการและความพอใจ
8. ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อกัน เช่น การทำงานที่ทุกคนมีอิสระในการคิดและแก้ปัญหาตัดสินใจตามแนวทางประชาธิปไตย
9. มีการทำงานเป็นทีมโดยเน้นเป้าหมายและการมีส่วนร่วม การรับบทบาทหน้าที่ของตนและการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นรูปแบบทิศทางเดียวกัน
10. มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการกำหนดเป้าหมาย แนวทาง ตลอดจนทิศทางของการดำเนินงานร่วมกัน
11. มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงานและผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ
12. มีการสร้างระบบการปรับมุมมองในภาพรวมมากกว่าส่วนย่อยของระบบ
13. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ การแลกเปลี่ยน ถ่ายโอน และปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ๆ

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549: 16-30) ได้สรุปลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2. ตระหนักในการแสวงหาความรู้
3. ทนต่อการเปลี่ยนแปลง
4. มีความรับผิดชอบและความคิดสร้างสรรค์
5. มีส่วนร่วม
6. ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน
7. คิดและทำอย่างเป็นระบบ
8. สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

9. ทุกคนมีโอกาสนในการเรียนรู้ร่วมกัน
10. มีการแข่งขันหรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน
11. มีการยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล
12. มีการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน
13. มีความสามัคคี ทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่าย
14. มีองค์ความรู้ใหม่
15. มีวัฒนธรรมเกิดขึ้นในองค์กร
16. ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการทำงาน
17. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิก
18. เน้นคุณภาพ มีตัวชี้วัดและมีระบบตรวจสอบการทำงาน
19. มีระบบการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ
20. บรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้
21. มีการกระจายอำนาจ

Marquardt (2002, อ้างถึงในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 2550: 44) ได้เสนอแนวคิดว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ประกอบด้วย

1. พลวัตการเรียนรู้ขององค์กร หมายถึง องค์กรได้จัดให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับทีมและระดับองค์กรเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
2. การเปลี่ยนสภาพองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์และโครงสร้าง
3. การกระจายอำนาจ หมายถึง การปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของกลุ่มผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ ลูกค้า/ผู้รับบริการ พันธมิตร ผู้ส่งมอบและชุมชน
4. การจัดการความรู้ หมายถึง การแสวงหา การสร้าง การจัดเก็บ การค้น การถ่ายโยงและการนำไปใช้
5. การประยุกต์เทคโนโลยี หมายถึง การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์

Senge (2000: 7-8) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นสถานศึกษาในหนังสือเรื่อง School That Learns ว่าควรมีลักษณะดังนี้

1. การเป็นผู้รอบรู้ (Personal Mastery) เป็นการฝึกฝนให้ตนเองได้เรียนรู้อยู่เสมอและสามารถมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรได้โดยเน้นการรวมพลังพัฒนาคนในองค์กรให้อยู่ในสภาพความเป็นจริงเพื่อให้สมาชิกขององค์กรได้สร้างปณิธานในการเรียนรู้ตลอดชีวิตรวมกัน
2. รูปแบบความคิด (Mental Models) เป็นข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับรูปแบบความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุป ภาพหรือภาพลักษณ์ที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจต่อสรรพสิ่ง

ในโลกและมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติของบุคคลและองค์กร ทำให้บุคคลคิดในเชิงก้าวหน้าและคิดสร้างสรรค์

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นภาพหรือภาพลักษณ์ที่เป็นที่ต้องการในอนาคตขององค์กรเป็นสภาพที่ผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กรได้มีส่วนร่วมสร้างและทำให้เกิดแนวปฏิบัติร่วมกัน มีการดำเนินงานไปในทิศทางที่ต้องการ เพื่อจะทำให้ภาพนั้นเป็นจริงขึ้นมา

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นหนทางที่จะพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในทีมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีมโดยการพูดคุยและอภิปรายของสมาชิกในทีมเพื่อสร้างความสามารถของสมาชิกแต่ละคน เพื่อวิเคราะห์และแยกประเด็นที่สนใจร่วมกัน จนทำให้กลุ่มยอมรับแนวคิดตามมุมมองที่ตนเองเสนอ

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกรอบการทำงานที่จะช่วยให้มองภาพขององค์กรโดยรวมที่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันและมีผลต่อส่วนอื่นด้วยมากกว่าที่จะเห็นภาพฉาบฉวยหรือผิวเผินหรือเพียงส่วนประกอบย่อยเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง การคิดเชิงระบบทำให้มองเห็นภาพเต็มขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งจะช่วยให้สามารถที่จะจัดการความเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการคิดเชิงระบบมีประโยชน์และจำเป็นในการเรียนรู้และกระบวนการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550: 47) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากการประมวลลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งที่เป็นองค์กรทั่วไปและจากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทั้งหลายเข้าด้วยกัน ซึ่งจากแนวคิดทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเด่น ดังนี้

1. มีวัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้
2. มีรูปแบบความคิดอย่างเป็นระบบ
3. มีกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
4. มีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง
5. มีกระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง
6. มีบรรยากาศของการยอมรับกันและกัน
7. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจร่วม และการกระจายอำนาจ
8. ช่องทางการสื่อสารมีประสิทธิภาพ
9. ทำงานและเรียนรู้เป็นทีม
10. มีการจัดการความรู้

Marquardt and Reynolds ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการดังกล่าวต่อไปนี้ (สุจิตรา ธนานันท์, 2550 : 133)

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างองค์กรที่เล็กแบนราบ (Flat organization) และมีความคล่องตัวสูงเพื่อเอื้อให้เกิด

อิสระในการทำงานยิ่งขึ้นรวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม(Holistic structure) เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate learning culture) ซึ่งมีลักษณะของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรจะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรและมีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาโดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นและที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งในด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3. การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ที่มีการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องไหวตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กรไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สมาชิกในองค์กรทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้มีการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยี (Learning technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์รวมทั้งมีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ที่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ทั้งในด้านการยกย่องการดำเนินการและการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้กำหนดมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางทั้งหมด

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้ความเสมอภาค

และความเท่าเทียมกันทุกคน ให้ความสำคัญเป็นอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and networking) รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในองค์กรและเป็นการสร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่ายอันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์กรซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและมีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นความคิดเห็น ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความรู้สึกร่วมกันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีจุดหมายไปในทางเดียวกัน จากแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังที่ได้เสนอมานี้ในข้างต้น นั้นพบว่า ภาพรวมของในแต่ละแนวคิดนั้นมีลักษณะไปในทิศทางเดียวกัน แต่อาจจะมี ความแตกต่างกันไปบ้างในส่วนของกระบวนการที่จะไปถึงอย่างไรก็ตามองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นถือได้ว่าไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัว ด้วยเหตุนี้องค์กรแต่ละแห่งจึงต้องนำแนวคิดทั้งหลายเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ขององค์กร

จากองค์ประกอบทั้ง 11 ประการข้างต้น มาร์ควอร์ท และ เรย์โนลด์ส (Marquardt and Reynolds) ยังได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ มีดังต่อไปนี้

1. การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้
3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาสและความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะเป็นที่เสี่ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
6. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
7. มีมุมมองโดยภาพรวม เป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ รวมทั้งกระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
8. มีวิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมรวมกันทั่วทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
10. มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
11. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ

12. คำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. การเชื่อมโยงการพัฒนาตนของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์กรโดย

ภาพรวม

15. มีการสร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มและมีการจัดตั้งโครงการรองรับความคิด

ดังกล่าว

20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุนส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

2.6 แนวทางในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการศึกษาในปัจจุบันมีแนวคิดที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้จะเกิดขึ้นในทุกที่ ทุกเวลา ดังนั้นทุกองค์กรจึงควรเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จากการที่สมาชิกทุกคนที่อยู่ใต้องค์กรเดียวกัน มองเห็นอนาคตขององค์กรแล้วพร้อมใจกันผลักดันองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการร่วมกัน Marquardt (2002, อ้างถึงในจำเริญ จิตรหลัง 2550: 24-25) ได้กล่าวถึงองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องประกอบด้วยระบบย่อยๆ ที่สำคัญ 5 ระบบ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร ประกอบด้วยระบบย่อยๆ 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. องค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์กรดังนี้ คือ

- 2.1 วิสัยทัศน์องค์กร หรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

- 2.2 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีการปฏิบัติของคนในองค์กรร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์องค์กร ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

2.4 โครงสร้างองค์กร ซึ่งโครงสร้างองค์กรที่ดีนั้นจะต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อสารร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกจ้างและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4. ความรู้ (Knowledge) เป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจัดในรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายโอนความรู้ มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (Technology Application) โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ

ไมเคิล เจ.มาร์ควอดท์ (1996 : 188 - 196) ได้เสนอสุดยอดกลยุทธ์ 10 ข้อสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ

1. จัดการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับอนาคต เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร ในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ควรเริ่มต้นด้วยการจัดประชุมสัมมนาระหว่างผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งนี้ก่อนเริ่มการประชุม ผู้บริหารควรเน้นย้ำถึงค่านิยมหลักและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อต่อการบริหารความรู้ของบุคลากรในทุกระดับ กล่าวคือ คนจะต้องได้รับการเอื้ออำนาจเพื่อร่วมกันสร้างอนาคตของพวกเขาเอง (พวกเขาต้องการโอกาสที่จะประสาน Heads Hearts และ Hands เข้าด้วยกัน) การร่วมมือ ความเท่าเทียมกันและการเอื้ออำนาจ คือ สิ่งที่จะช่วยให้พวกเขาารู้สึกว่า พวกเขาสามารถใช้ความรู้ เพื่อควบคุมอนาคตที่ต้องการได้

2. หากการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง เมื่อองค์กรใดตัดสินใจที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จำเป็นที่จะต้องมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์และค่านิยม ที่สอดคล้องกันออกไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้เผยแพร่ และมีส่วนร่วมในการปฏิบัติต่างๆ เพราะการที่ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กร จะช่วยสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจให้กับคนอื่นๆ ในองค์กรได้อย่างดียิ่ง

3. สร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สภาวะแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนและให้รางวัลแก่การเรียนรู้จะช่วยกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้น

ในการมีส่วนร่วมและทำทนายให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง เช่น กำหนดให้การเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร

4. ทำการปรับเปลี่ยนด้านนโยบายและโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีประสิทธิผลที่สุด เมื่อองค์กรมีข้อจำกัดต่างๆ น้อยลง ซึ่งจะเป็นผลให้ความรู้และความคิดต่างๆ สามารถไหลเวียนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดรากลอนโคเนระบบการบริหารแบบคร่ำครึและกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่จำเป็น

5. ให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นรายบุคคลและแบบเป็นทีม หลักการบริหารที่มีประสิทธิผลอย่างหนึ่งคือ “เงินดี งานเดิน” ในขณะที่ “เงินไม่ดี งานก็ไม่เดิน” ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบเป็นรายบุคคลและแบบเป็นทีม โดยให้รางวัลแก่การกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ทั้งในทางตรงและทางอ้อม ถ้าเป็นไปได้รางวัลควรอยู่ในรูปของเงิน แต่ก็ต้องมีการวัดความรู้ก่อนที่จะมีการให้รางวัล มีการวัดผลประโยชน์ที่ความรู้นั้นมีต่อการปฏิบัติงาน

6. ประสานการเรียนรู้เข้ากับนโยบายทุกด้านและทุกการดำเนินงานขององค์กร ในการปฏิรูปองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของทุกการดำเนินงานและพนักงานทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานอันประกอบด้วย ความสามารถในการเรียนรู้ การคิดสร้างสรรค์ การแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง ความเป็นผู้นำและการมีวิสัยทัศน์ ซึ่งเราสามารถทำได้เช่น การให้บุคลากรทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการแสวงหาและถ่ายโอนความรู้ไปให้บุคคลอื่น การพิจารณาแต่งตั้งตำแหน่งบุคคลในระดับหัวหน้างาน โดยพิจารณาที่การเรียนรู้และความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับการเรียนรู้

7. จัดตั้งศูนย์อัจฉริยภาพและโครงการสาธิต ศูนย์อัจฉริยภาพเป็นกลยุทธ์รูปแบบหนึ่งที่ทรงคุณค่าที่องค์กรแห่งการเรียนรู้หลายๆ แห่งใช้กัน ศูนย์ดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและถ่ายโอนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดไปทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในส่วนของโครงการสาธิตงานทุกๆ ด้านขององค์กร ก็จะทำให้หน่วยงานต่างๆ สามารถนำเอาความคิดนโยบาย ขั้นตอนการทำงานไปทำการทดลองประยุกต์ใช้ต่อไป

8. วัดผลกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องวัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายต่างๆ กับผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและในด้านที่ไม่ใช้ตัวเงิน เพราะ “สิ่งใดที่มีการวัดผล ย่อมมีการดำเนินการกันจนประสบความสำเร็จ” นอกจากนี้ก็ต้องมีการอภิปรายเกี่ยวกับตัววัดต่างๆ ด้วยว่าองค์กรควรมุ่งความสนใจไปที่ภายในหรือภายนอกองค์กรเพียงใด โดยใช้การวัดแบบมาตรฐาน หรือวัดตามแต่จะต้องการ ซึ่งกระบวนการของการวิเคราะห์หาตัววัดที่เหมาะสมที่สุดนั้นนับได้ว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าอย่างมากเช่นกัน

9. ให้เวลาและโอกาสในการเรียนรู้ แม้ว่าองค์กรต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ต้องเข้าใจด้วยว่าคนเราจำเป็นต้องมีเวลาในการวางแผน การพิจารณาทบทวนและสร้างสรรค์ ซึ่งบางครั้งการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไป

ก็อาจจะเกิดผลได้เร็วกว่า ดังนั้นเราจึงไม่ควรบีบบังคับให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งนี้ก็ด้วยเหตุผลที่ว่าความคิดสร้างสรรค์ตามธรรมชาติของผู้คนนั้นต้องใช้เวลากว่าที่จะเกิดขึ้น การผลักดันให้เกิดความคิดสร้างสรรค์มากเกินไป ก็อาจกลายเป็นการสร้างความกดดันที่จะเป็นอุปสรรคต่อความปรารถนาที่จะทำสิ่งดีๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรได้ ขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องตระหนักถึงความสำคัญทางสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถาปัตยกรรมรอบๆ ตัวที่จะเอื้อต่อการช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ได้มากขึ้น

10. ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนาในทุกที่ทุกเวลา มีวิธีการหลายอย่างที่จะทำให้การเรียนรู้กลายเป็นกิจวัตรประจำวันของคนทั้งองค์กรได้ เช่น จัดการประชุมหรือสัมมนาเพื่อแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของความสำเร็จ แบ่งเวลาในการประชุม หรือฝึกอบรมส่วนหนึ่งไว้สำหรับพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับความรู้ที่เกิดขึ้นและหมั่นฝึกฝนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

ธีระ รุณเจริญ (2550: 208) ได้เสนอลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยดังนี้

1. มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
 - 1.1 การจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาโรงเรียน
 - 1.2 การจัดการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
 - 1.3 แสวงหาความคิด ความสามารถของครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 1.4 การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 - 1.5 การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
 2. นำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อยๆ และให้มีความยั่งยืน
 3. ปกครองดูแลบุคลากรด้วยคุณธรรมจริยธรรม
 4. จูงใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของตนให้ดียิ่งขึ้น
 5. สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยมของโรงเรียนและสร้างพันธมิตรผูกพันต่อการปฏิบัติงาน
 6. สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน
 7. ทำงานโดยอาศัยกลุ่มหรือบุคคลเป็นที่ตั้ง
 8. มีความจริงใจ เข้าใจและรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
 9. ให้อำนาจ ยกย่อง ชมเชยบุคลากร นักเรียนและผู้เกี่ยวข้อง
 10. เอื้ออำนวยความสะดวกทรัพยากรทุกอย่างเพื่อการเรียนรู้
- โดยสรุปแนวทางในการผลักดันองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบใหญ่ ๆ 3 อย่าง คือ

1. ตัวผู้บริหารที่มีความสามารถและมีความพร้อมที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร
3. ลักษณะสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่พัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงจำเป็นต้องให้บุคลากรมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาด้วย โดยเฉพาะสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์กรที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศชาติให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ตามมาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1 ความหมายของการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายของการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคำว่า “การพัฒนา” “สถานศึกษา” และ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ความหมายของการพัฒนา นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ดังนี้

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2535 : 11) ให้ความหมายของการพัฒนา หมายถึง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงและแปลงรูปสภาพแวดล้อม โครงสร้าง กระบวนการและพฤติกรรมของระบบและปัจเจกบุคคลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมเพื่อสนองตอบข้อเรียกร้องและความต้องการของมวลมนุษยชาติ ทั้งในแง่ของความยากจน ความเขลาหรือไม่รู้ ความเจ็บไข้ได้ป่วยและความทิวโหย

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2545 : 12) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา หมายถึง การกระทำที่เป็นเหตุให้บางสิ่งบางอย่างเจริญเติบโตหรือขยายออกเพื่อให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิมและการพัฒนานั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมหรือมนุษย์ก็ได้ แต่เรามุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคนเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้น ดังนี้

1. คนมีความสามารถและสมรรถภาพในการดำเนินชีวิต
2. คนในสังคมมีอิสระและเสรีภาพในการตัดสินใจเลือก
3. คนในสังคมมีความเมตตากรุณาซึ่งกันและกัน

दनัย เทียนพุ่ม (2545 : 33) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ เจตคติและประสบการณ์เพิ่มขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรม (Training) การศึกษาของพนักงาน

(Employee education) การพัฒนาพนักงาน (Employee development) เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงาน (Career development) ให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการปรับหรือพัฒนาองค์กร (Organizational development) ให้เป็นองค์กรที่ชนะในการแข่งขันได้ในที่สุด

ประพันธ์ จิระมงคล (2548 : 380) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2549 : 26) กล่าวว่า “การพัฒนา” หมายถึง กระบวนการของการเรียนรู้อย่างกระฉับกระเฉงจากประสบการณ์ นำไปสู่การพัฒนาบุคคลทั้งบุคคลอย่างเป็นระบบและเต็มไปด้วยวัตถุประสงค์ในด้านร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ การฝึกอบรม การเรียนรู้ทักษะจำเพาะ

สมคิด บางโม (2549 : 13) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา หมายถึง กระบวนการทุกอย่างที่จะทำให้สิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่ เจริญขึ้น ดีขึ้นเป็นประโยชน์มากขึ้นไม่ว่าจะเป็นตัวคน ระบบงานองค์กร สถานที่ ทฤษฎีความรู้สึกรู้จักคิด ฯลฯ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานโดยการฝึกอบรม (Training) ให้การศึกษา (Education) ให้การพัฒนา (Development) เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของสถานศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 ระบุว่า “สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือของเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

ดังนั้น การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานโดยผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ความสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548 : 90) กล่าวว่า ปัจจุบันนี้ทุกหน่วยงานกำลังเร่งพัฒนาตนเองเพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีปัจจัยหลักหลายประการที่เป็นเหตุผลและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การแข่งขัน หน่วยงานยุคใหม่ต้องต่อสู้เพื่อการอยู่รอด โดยไม่ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ของคู่แข่งที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อเอาชนะทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่เห็นได้ชัดเจนก็คือการแข่งขันทางธุรกิจ

ซึ่งมุ่งลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เช่น บริษัทผลิตน้ำอัดลม บริษัทผลิตรถยนต์ บริษัทผลิตโทรทัศน์ บริษัทผลิตเครื่องเสียง บริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า บริษัทผลิตโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น บริษัทเหล่านี้ต้องใช้กลยุทธ์ในการโฆษณาแข่งขันเพื่อแย่งชิงลูกค้ามาเป็นของตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แม้ว่าจะสิ้นเปลืองค่าโฆษณามากมายเพียงใดก็ตามท้ายที่สุดก็ได้ผลเกินคุ้ม อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การโฆษณาก็ไร้ผลหากไม่มีคุณภาพและการบริการที่เป็นเลิศเป็นฐานรองรับ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ดังนั้น การมุ่งต่อสู้ด้วยการนำเสนอคุณภาพและการบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่บริษัทต่าง ๆ ใช้เพื่อหวังผลระยะยาวในอนาคตต่อไป

แก้วตา ไทรวงาม และคณะ (2548 : 90) ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า หน่วยงานราชการก็เช่นเดียวกัน หากไม่ปรับปรุงและพัฒนาตนเองก็จะอยู่ไม่ได้ หน่วยงานจึงต้องแข่งขันกันให้บริการลูกค้าซึ่งก็คือประชาชนนั่นเอง อย่างไรก็ตามสิ่งที่ทั้งหน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชนต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างบรรยากาศ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันสร้างองค์ความรู้ใหม่และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้นดังนั้นการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนของทุกหน่วยงานที่ต้องการยืนหยัดอยู่ในยุคแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 52) นอกจากนี้ ความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมผนวกกับการแข่งขันที่มีความรุนแรง ทำให้องค์กรทางการศึกษาต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องสามารถเรียนรู้และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว นั่นคือการปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

3.3 องค์กรประกอบสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรประกอบสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549 : 56)

3.3.1 การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) ภายใต้แนวคิดในการบริหารองค์กรยุคใหม่หลากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการริเริ่มเจเนียร์ การเข้าสู่ระบบมาตรฐาน ISO (International standard organization) หรือการพัฒนากระบวนการบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total quality management : TQM) ล้วนแล้วแต่มีสิ่งที่ยึดเหนี่ยวกันอยู่ นั่นก็คือ การร่วมกันทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยในทุกทีมงานก็จำเป็นต้องมีหัวหน้าทีม (Team leader) และสมาชิกในทีม (Team member) จึงกลายเป็นว่าในองค์กรที่มีครบครันทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น (เดชน์ เทียมรัตน์และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์. 2544 : 86) เราจะพบผู้นำ (Leader) ในองค์กรได้ทุกระดับของการทำงานโดยภาวะผู้นำนี้จะมีอยู่ 4 บทบาทที่สำคัญและจำเป็น คือ

1. ผู้ออกแบบ (Designer) โดยจะต้องรับผิดชอบในการคิดวิเคราะห์ที่คิดริเริ่มและสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง (Current reality) ในปัจจุบันและทำการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate vision) พร้อมทั้งเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารให้เป็นสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมถึงคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า (Customer focused)

2. ผู้สอน (Teacher) เป็นเสมือนครูผู้สอนงานและทักษะ (Skill) ด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งสอนจริยธรรมและองค์ความรู้ (Knowledge) ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้นได้ โดยผู้นำที่มีลักษณะเป็น “ผู้สอน” จะเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคของ “องค์กรเรียนรู้” เพราะมีทั้งความเป็นผู้นำและเป็นผู้สอนผู้ให้ความรู้ในกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกัน (Team learning)

3. ผู้ช่วยเหลือ (Steward) ซึ่งจะต้องคอยช่วยเหลือสนับสนุน (Support) เพื่อเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างเดินไปตามแนวทางที่ถูกต้องและเป็นผลสำเร็จ อันเปรียบได้กับการเป็นสจิวต์ผู้คอยช่วยเหลือ (Steward) ผู้โดยสารในเครื่องบินให้ทุก ๆ คน ไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างสะดวกสบายและปลอดภัยทุกคน

4. ผู้เรียนรู้ (Learner) ทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ในโลกแห่งการทำงานยุคใหม่ หรือในโลกแห่งองค์กรเรียนรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง – เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning) ที่สำคัญก็คือเป็นการเรียนรู้เพื่อที่จะมีศักยภาพเหมาะสมแก่การเป็นทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอนและผู้ช่วยเหลือที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง

ในการท้าวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็งกี (Senge), เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell), การ์วิน (Garvin) และ มาร์ควอร์ดต์ (Marquardt) ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เชิงรุก	เพดเลอร์, เบอร์กอยน์ และบอยเดิลล์	มาร์ควอร์ดต์	การวิน
1. ด้านบุคคลที่รอบรู้	1. ด้านกลยุทธ์	1. ด้านองค์การ	1. ด้านการแก้ปัญหา อย่างมีระบบ
2. ด้านรูปแบบ วิธีความคิด	2. ด้านการมอง ภายในองค์กร	2. ด้านผู้ที่เกี่ยวข้องกับ กับองค์การ	2. ด้านการทดลองใช้ วิธีการใหม่ๆ
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	3. ด้านโครงสร้าง	3. ด้านเทคโนโลยี	3. ด้านการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ของตน และเรื่องในอดีต
4. ด้านการเรียนรู้ เป็นทีม	4. ด้านการมองภายนอก	4. ด้านความรู้	4. ด้านการเรียนรู้จาก ประสบการณ์และวิธี ที่ดีที่สุดของผู้อื่น
5. ด้านการคิด อย่างเป็นระบบ	5. ด้านโอกาสในการ เรียนรู้	5. ด้านการเรียนรู้	5. ด้านการถ่ายทอด ความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบสำคัญ/รายด้าน	เชิงกึ่ง	เพดเลอร์, เบอร์กอยน์ และ บอยเดลล์	มาร์ ควอร์ดต์	การวิ้น	ความถี่
1. ด้านบุคคลที่รอบรู้	/				1
2. ด้านรูปแบบวิธีความคิด	/				1
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	/				1
4. ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	/				1
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	/				1
6. ด้านกลยุทธ์		/			1
7. ด้านการมองภายในองค์กร		/			1
8. ด้านโครงสร้าง		/			1
9. ด้านการมองภายนอก		/			1
10. ด้านโอกาสในการเรียนรู้		/			1
11. ด้านองค์การ	/	/	/	/	4
12. ด้านผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ	/	/	/	/	4
13. ด้านเทคโนโลยี	/	/	/	/	4
14. ด้านความรู้	/	/	/	/	4
15. ด้านการเรียนรู้	/	/	/	/	4
16. ด้านการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ				/	1
17. ด้านการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ				/	1
18. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ ของตนและเรื่องในอดีต				/	1
19. ด้านการเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีที่ดีที่สุดของผู้อื่น				/	1
20. ด้านการถ่ายทอดความรู้อย่าง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ				/	1

จากการสังเคราะห์พบว่า องค์ประกอบที่มีความถี่หรือซ้ำกันมากที่สุด สรุปได้ดังนี้คือ ด้านองค์การ ด้านผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ด้านเทคโนโลยี ด้านความรู้ และด้านการเรียนรู้

แนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษา

4.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้มากมายหลายท่าน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้
 รุ่ง แก้วแดง (2545 : 1) ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ
 หรือความล้มเหลวขององค์กรโดยเฉพาะในองค์กรของเอกชนเห็นได้ชัดว่าความอยู่รอดขององค์กร
 ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 8) ให้ความหมายของผู้บริหารไว้ว่า ผู้บริหาร คือ
 ผู้ดำเนินการจัดการให้งานที่ได้รับมอบหมายจากบรรดาผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของสำเร็จตาม
 วัตถุประสงค์และความมุ่งหมาย

กิติมา ปรีดีติลล (2540 : 10) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง ความ
 พยายามที่จะดำเนินงานที่เกี่ยวกับเรื่องของการศึกษา ได้แก่ หลักสูตร ครู นักเรียน วัสดุ
 อุปกรณ์ ตารางเรียน และอาคารสถานที่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เกรก (Gregg, 1997 : 32) ได้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า เป็นการ
 ปฏิบัติงานและเป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำการเพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ ไว้กับงานสอนนักเรียน
 ที่เข้ามารับการศึกษาในสถานศึกษา

แฮร์ริส (Harris, 1989 : 19) ได้ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาว่าเป็น
 กระบวนการในการสร้างบูรณาการแห่งความสามารถของบุคคล และการนำประโยชน์จากวัสดุ
 อุปกรณ์ต่างๆ มาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้มีการพัฒนาคุณภาพของมนุษย์อย่างมี
 ประสิทธิภาพซึ่งมิใช่เพียงจุดมุ่งพัฒนาอนุชนของชาติเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งให้การพัฒนาศักยภาพ
 ของสถานศึกษาอีกด้วย

จากความหมายของการบริหารการศึกษาจากนักวิชาการดังที่กล่าวมา สรุปได้ว่า
 ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุ
 วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และ
 สติปัญญา ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายพยายามจัดขึ้นเพื่อเป็นการให้ความรู้
 และเสริมประสบการณ์ต่างๆ

4.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2546 : 39-40) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้ทำให้งาน
 ได้รับความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยที่ตนไม่ได้เป็นผู้ปฏิบัติ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจาก
 บุคลากรหลายฝ่ายจึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารบุคคล มีมนุษยสัมพันธ์
 มีความรู้ความสามารถในงานที่มอบหมายและสั่งการ

กล่าวโดยสรุป ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อสถานศึกษาในการบริหาร ควบคุม
 ทิศทาง กระบวนการทำงานให้สัมฤทธิ์ผลตามนโยบาย แนวทางและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ใน
 อนาคต

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหาได้

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษาตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relater) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการบริหารต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

(รัสเซลล์ อ่างถึงโน จันทรานี สงวนนาม 2545 : 23) สรุปว่า กระบวนการบริหารการศึกษามี 7 ชั้น คือ

1. Decision Making คือ การตัดสินใจเพื่อดำเนินการ
2. Planning คือ การวางแผนปฏิบัติการตามแนวทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกแล้ว
3. Organizing คือ การจัดองค์การ
4. Communicating คือ การติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
5. Influencing คือ การจูงใจให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
6. Coordinating คือ การประสานงาน
7. Evaluating คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผน

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 19-21) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วยเกณฑ์ต่างๆ คือ

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
 2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการบริหารงานอย่างอิสระ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารและบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมทั้งครูและบุคลากรภายในโรงเรียน บุคคลและหน่วยงานภายนอกโรงเรียน ทั้งภาครัฐและเอกชน
 3. การเป็นผู้อำนวยการความสะอาดให้แก่บุคลากรในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องทั้งด้านวิชาการ การให้บริการและจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ การจัดบรรยากาศของโรงเรียนให้อบอุ่นเพื่อให้ผู้เรียนมีความรักที่จะเรียนรู้และรู้จักแสวงหาความรู้
 4. การประสานความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ได้แก่ ทรัพยากรงบประมาณ ทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรด้านการจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ
 5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร มีการพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรม เข้าร่วมประชุมสัมมนาและไปทัศนศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ทันต่อสถานการณ์ความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลก
 6. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่ทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและความต้องการของฝ่ายต่างๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ด้วยวิธีการต่างๆ
 7. การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอกมีการนำผลการประเมินผู้เรียนมาใช้กำหนดนโยบายของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้เป็นกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครบวงจร
 8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา โดยส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงานรวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย
 9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนให้ชุมชนและสาธารณชนทราบ โดยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันและสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น
 10. การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้
- พิชัย เสี่ยมจิตต์ (2552 : 33) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารที่สามารถกระทำได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง คือ

1. ลงมือปฏิบัติเพื่อลดองค์ประกอบในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
2. ลงมือปฏิบัติในการเพิ่มแรงกดดันเพื่อการเปลี่ยนแปลง
3. ทำให้เกิดแรงกดดันที่เหมาะสมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีบทบาทหน้าที่ดังนี้ คือ มีหน้าที่ต่อตนเอง หน้าที่ต่อองค์กร หน้าที่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและหน้าที่ต่อหน่วยงานอื่น รวมทั้งต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานทุกงานในสถานศึกษาและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในทางที่เหมาะสม

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่รับผิดชอบงานของสถานศึกษาทั้งหมด ดังนั้น การเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความสำคัญยิ่งในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้นปกติแล้วจะประกอบได้ด้วยการนำและการบริหารภารกิจ ด้วยการนำเป็นความรับผิดชอบในการสนองความต้องการของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้วยการบริหารเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอนรวมทั้งโปรแกรม การเรียนการสอนและการรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงต่อไปด้วยการประสานงานจัดปัญหาและประเมินผลงาน ฉะนั้นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นและปฏิบัติตามความต้องการของตนโดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมขณะนั้นมาช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกรปฏิบัติงานของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ฉลาดและมีไหวพริบในการใช้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล สถานศึกษาต้องพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะเมื่อยุคเปลี่ยนไปทุกอย่างย่อมเปลี่ยนแปลงตาม องค์กรย่อมต้องปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่องเพื่อเป้าหมายสูงสุดคือการอยู่รอดขององค์กร จะต้องทำให้คนในองค์กรพัฒนาการเรียน พัฒนาวิธีคิด ดังนั้นสถานศึกษาซึ่งถือเป็นองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของสถานศึกษาคือการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในบรรดาองค์กรต่างๆ สถานศึกษาควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าประเภทใดๆ เพราะฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้โรงเรียนพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ วิโรจน์ สารัตนะและอัญชลี สารัตนะ (2546: 78) ได้เสนอแนะชี้ให้เห็นความสำคัญของปัจจัยการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็น “ปัจจัยต้นเหตุ” ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยอื่นๆ ตามมาหลายปัจจัย โดยเฉพาะต่อปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้ส่งผลต่อการพัฒนาปัจจัยอื่นๆ ตามมาอีกหลายปัจจัยเช่นกัน ดังนั้น การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในสถานศึกษาหรือของสถาบันพัฒนาผู้บริหารตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในลักษณะประจำการหรือก่อน

ประจำการ ควรคำนึงถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษา ขณะเดียวกันควรส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้หรือศาสตร์เกี่ยวกับความเป็นผู้นำในบริบทวัฒนธรรมสังคมไทยให้แพร่หลาย คุณวุฒิ คนฉลาด (2540 : 18) ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบตัวผู้นำคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ การฝึกอบรม พื้นฐานการอบรมเลี้ยงดูแต่เยาว์วัย เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้หลอมรวมเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว รวมทั้งเจตคติต่อตนเอง ต่อคนอื่นและต่องานอาชีพ ส่วนผู้ตามและผู้ร่วมงานเช่นเดียวกัน ขึ้นกับคุณลักษณะของเขาเอง ซึ่งกำหนดให้แสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ โดยเฉพาะความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นเงื่อนไขซึ่งทำให้แสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบที่เหมาะสมกับความพร้อมหรือวุฒิภาวะนั้นๆ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายปัจจัยด้านสถานการณ์ทำให้ผู้นำปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เช่น สภาวะแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรม ระเบียบ หรือลักษณะขององค์กรที่หน่วยงานสังกัดอยู่ สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ วรณี หิรัญญากร (2546 : 146) ที่วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับสุขภาพองค์กรทางบวกทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (.05) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม สามารถพยากรณ์สุขภาพองค์กรได้ โดยพบว่า ด้านความเชื่อมั่นในคนอื่น และด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถร่วมพยากรณ์ สุขภาพองค์กรได้ ได้ร้อยละ 34.20 สามารถร่วมทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (.05)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารย่อมมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเมื่อผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสมาชิกในองค์กรให้มีการพัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์แล้ว ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ด้วย ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่ดีและใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของสถานศึกษาในลำดับต่อมา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทำวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

6.1 งานวิจัยในประเทศ

สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553 : 76 - 77) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหาร

สถานศึกษาและครูผู้สอนต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนในรายด้านก็อยู่ในระดับมากทุกด้าน
2. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยรวมในระดับมาก ส่วนในรายด้านก็อยู่ในระดับสูงทุกด้าน
3. ผลการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นเขาวีปัญญา มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงเอกบุคคคลมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

นายอัมมัทธโรอี่ มะลี (2553 : 79) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายพฤติกรรมทุกพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก ซึ่งพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ พฤติกรรมที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ พฤติกรรมที่ 4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมและรายพฤติกรรม พบว่าในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษารัฐบาลมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสถานศึกษาเอกชน
3. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านที่ 1 มีวัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือด้านที่ 8 ช่องทางการสื่อสารมีประสิทธิภาพ
4. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กล่าวคือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษารัฐบาลมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสถานศึกษาเอกชน

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และรายพฤติกรรมทุกพฤติกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าสูงสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญากับด้านที่ 5 มีกระบวนการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าต่ำสุด คือ ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่ 4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนกับด้านที่ 3 มีกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

สิริกาญจน์ จิระสาคร (2553 : 46) ได้ทำการวิจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรช. สรุปลผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรช. โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87 - 4.13$)
2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรช. ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรช. โดยรวมจำแนกตามขนาดสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิดและการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติโดยสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลางมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

สุรภา เกตุมาลา (2552 : 182) ผลวิจัยจากการศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปลได้ดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่ามี 3 แบบ โดยส่วนใหญ่เป็นแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ รองลงมาเป็นแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนตามลำดับ
 - 1.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการบริหารแบบเชิงรุก ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

1.3 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ลำดับที่ 1 ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ด้านการ ให้รางวัลตามสถานการณ์

2. ผลการศึกษาระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปโดยรวมอยู่ใน ระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก

3. ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ธมลวรรณ พงษ์สถิต (2550 : 81) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการพัฒนา สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า

1. แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่พัฒนาขึ้นตรง ตามเนื้อหา โครงสร้าง และหลักวิชาการ ทั้ง 5 ด้าน 64 รายการ ได้แก่ 1) ด้านความเป็นเลิศ ส่วนบุคคลประกอบด้วย 15 รายการ เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษามีความร่วมมือกัน การให้โอกาสแก่บุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนด 2) ด้านรูปแบบความคิด ประกอบด้วย 13 รายการ เช่น กระตุ้นให้บุคลากรมีแบบแผนการคิดที่เป็นระบบ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร รู้สึกเป็นอิสระและกล้าที่จะทดลองนำแนวคิดใหม่ๆไปปฏิบัติ 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วย 12 รายการ เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีภาพฝันที่เป็นจริงเกี่ยวกับอาชีพและงานของตน ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถระบุเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของตน 4) ด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมประกอบด้วย 12 รายการ เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมระดม พลังสมองส่งเสริมบุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม และ 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย 12 รายการ เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการกะเกณฑ์และวางแผนงานล่วงหน้า ส่งเสริมบุคลากรศึกษาข้อมูลเพียงพอขณะวางแผน

2. แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่ามีความ เหมาะสมโดยพิจารณาจากการตอบแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ ที่ตอบแบบสอบถาม ผลวิจัยพบว่า มีความเหมาะสม

3. แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้

โดยสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ที่ตอบแบบสอบถาม ผลวิจัยพบว่าเป็นไปได้ ประกอบด้วย 5 ด้าน 64 รายการ

4. สรุปแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ที่จะนำไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย 5 ด้าน 64 รายการ

6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เอลลิส (Ellis, 1998 : 159) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการและการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเตรียมมัธยมศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ เป้าประสงค์ของงานวิจัยแบบสำรวจ คือ การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้อำนวยการมีความเป็นผู้นำและสามารถเปลี่ยนแปลงการกระทำของเขาต่อโรงเรียนประถมให้กลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพโดยการออกแบบ กำหนดงานเพื่อตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำ ลักษณะนิสัย กลยุทธ์ และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีอิทธิพลต่อระบบที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การศึกษาวิจัยพยายามแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการและระดับการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีการเติบโตเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ภาวะผู้นำมีความปรารถนาอยู่เสมอที่จะปฏิรูป (Evolved) การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญให้เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแบบหลักปรัชญาของสถานศึกษา ในอดีตหรือประวัติศาสตร์ งานวิจัยขนาดเล็กมีจุดสนใจหรือเป้าประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์ให้เกิดความสำเร็จของสถานศึกษาและเป็นวัฒนธรรมที่ยึดถือปฏิบัติสืบเนื่องกันมา การศึกษาภาวะผู้นำที่ปฏิรูปพัฒนามาจากบทบาทของผู้จัดการที่เป็นเอกเทศ กลายเป็นการกระทำร่วมกันของผู้นำที่มีบทบาทด้านการสั่งการแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) และเปลี่ยนสภาพ (Transformational) ความรู้ความมีทักษะและคุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลที่ได้คือสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership styles) แบ่งออกเป็นประเภท ได้แก่

1. ผู้ริเริ่ม (Initiator)
2. ผู้จัดการ (Manager)
3. ผู้ตอบสนอง (Responder)

ซึ่งผู้อำนวยการได้ถูกจัดให้เป็นภาวะผู้นำแบบผู้ริเริ่ม(Initiator) ต่อมาพัฒนาเป็นภาวะผู้นำแบบผู้จัดการ ซึ่งผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อพัฒนาถึงระดับขั้นสูงสุดคือ สถานศึกษากลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

เดวิด (Devid, อ้างถึงใน สมคิด ชุมนุพร, 2549 : 58) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่ม

ตัวอย่าง โดยจัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรม และการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะ 7 ประการ ดังนี้

1. หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยให้การสนับสนุน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้
3. ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม
4. มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
5. มีการแบ่งปันความรู้ และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ของทีม
6. ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อระบบ

7. ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกของทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

คิง (King, 2002 : 425) ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่มีคุณภาพและมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้งานวิจัยนี้เป็นการทดสอบทฤษฎีความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกัน เริ่มจากรีวิวของภาวะผู้นำ การจัดการประกันคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเรื่องราวกล่าวกันบ่อยครั้งว่าการจัดการคุณภาพเป็นส่วนสำคัญของภาวะผู้นำ แต่มีงานวิจัยเล็ก ๆ ที่ประเมินว่ามีการเชื่อมกันหรือความสัมพันธ์กันระหว่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำและเป้าหมายของแผนการบริหารจัดการคุณภาพ การศึกษาวิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขและทำให้เกิดการรวมกันของแบบจำลองการจัดการคุณภาพของ เดมมิง (Deming) และแบบจำลองภาวะผู้นำที่ซับซ้อนหลายขนาดและทิศทางของ Bass และต่อโยงไปสู่การพัฒนาทฤษฎีแบบ 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซ็งเก้ (Senge) ซึ่งเป็นการแสดงว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ที่เป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำและสร้างกระบวนการจัดการให้ปฏิบัติได้ และผลที่ตามมาคือเสริมการทำงานเป็นกลุ่มงานวิจัยในเรื่องนี้ยังได้ทำการศึกษาในภาคสนาม โดยเก็บข้อมูลที่สามารรถเข้าถึงจาก 615 บริษัทย่อย จาก 104 กลุ่มงานที่เป็นผู้นำภายใน 19 องค์กร ที่เป็นเป้าประสงค์ในการศึกษาคุณภาพ ผู้บริหารบริษัทย่อย ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มงานมีการสำรวจการบริหารของตนเองเพื่อกำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นซึ่งใช้เป็นตัววัดความสำเร็จ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปัจจัยเชิงซ้อนที่มีผลต่อภาวะผู้นำ (Multifactor leadership Questionnaire : MLQ) การทดสอบสมมติฐานใช้ (Ordinary least squares : OLS) วิเคราะห์การถดถอยทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานสำหรับจำลองระดับเชิงซ้อนจะนำมาใช้ทดสอบต่อเมื่อ การประเมินแบบสอบถาม OLS คำนึงถึงค่าความถูกต้องว่าค่าการสังเกต มีการรวมตัวกันภายในกลุ่ม ส่วนแบบจำลองโครงสร้างคำถามจะใช้แสดงในรูปกราฟฟิก กรณีความสัมพันธ์มีความหลากหลายและเป็นเชิงซ้อน ผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยแสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพเป็นผลบวกต่อการทำงานเป็นทีมต่อลูกค้าที่เป็น

เป้าหมายและการมอบหมาย เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเพื่อบรรลุกฎระเบียบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การจัดการรูปแบบวิธีความคิด (Mental models) ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) เป็นผลลบลต่อลูกค้ำที่เป็นเป้าหมาย การจัดการแบบเร่งรัดหรือแบบเชิงรุกโดยมีการยกเว้นกฎระเบียบบางอย่างในกระบวนการควบคุม ส่งผลบวกให้เกิดการทำงานเป็นทีมเมื่อเผชิญกับกฎระเบียบ 2 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ 1) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และ 2) บุคคลที่รอบรู้ (Individual's sense of personal mastery) สำหรับการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ส่งผลบวกและมีทิศทางเดียวกันอันเป็นสิ่งที่ผู้นำกลุ่มงานรายงานผลงานความสำเร็จในการปรับปรุงเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

คูเนอท และเลวิส (อ้างถึงใน คำนึง ผุดผ่อง, 2547 : 56) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไปจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเองแต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของความมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงเจตคติความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

ทั้งนี้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่ได้ศึกษาค้นคว้า ทำให้ผู้วิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ที่เน้นในเรื่องการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร ในขณะที่เดียวกันสถานศึกษาไม่สามารถที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาขาดภาวะผู้นำอย่างแท้จริง เพราะการจะสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องอาศัยทั้งความรู้ ความตั้งใจจริง การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามโดยการปฏิบัตินำของผู้บริหาร ซึ่งจากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่มีความสอดคล้องกับลักษณะดังกล่าวนี้คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio), เลทวูดและแจนซี (Leithwood and Jantzi), ทิชีและเดวันนา (Tichy and Devanna), และมิเชล ฟูลเลน (Michael Fullan) จนทำให้ได้ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการสังเคราะห์ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็งกี (Senge), เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydel), การ์วิน (Garvin) และ มาร์ควอร์ดต์ (Marquardt) ซึ่งจำแนกได้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านองค์กร 2) ด้านผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร 3) ด้านเทคโนโลยี 4) ด้านความรู้ และ 5) ด้านการเรียนรู้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY