

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในครั้งนี้ คณะผู้ศึกษาได้ศึกษา และรวบรวม เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอไว้เป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

ได้มีผู้ให้คำจำกัดความ ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ไว้หลายท่าน ดังนี้

เสนห์ จัยโต (2550 : เว็บไซต์) ให้ความหมายของผู้นำว่าในปัจจุบันคำว่า “ผู้นำ” หมายถึงผู้ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงานไปจนถึงลูกค้า และผู้รับบริการ

ผู้นำ คือ บุคคล ที่มีความ สามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland,1979:214-215)

ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ (Huse,1978:227)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่ง ผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 1989:3-4)

จากการศึกษาเอกสารข้างต้นดังกล่าวมานี้สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย ประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับ

บทบาท และขณะเดียวกันก็สามารถทำให้สมาชิกภายในกลุ่มปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสมัครสมานสามัคคี งานบรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. ประเภทของผู้นำ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของผู้นำแตกต่างกันออกไป จะขอยกตัวอย่างมาพอสังเขปดังนี้
Likert (1961, อ้างอิงในสมยศ นาวิกการ. 2545:175 – 176) แบ่งผู้นำออกเป็น

4 ประเภท คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการเต็มที (Exploitative Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจคนเดียว มาตรฐานและวิธีการปฏิบัติได้กำหนดไว้อย่างตายตัวโดยผู้นำ
2. ผู้นำแบบเผด็จการอย่างเมตตา (Benevolent Autocratic Leader) เป็นผู้นำที่ยังสั่งการแต่เพียงผู้เดียวอยู่ แต่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีอิสระอยู่บ้าง
3. ผู้นำแบบปรึกษาหารือ (Consultative Leader) เป็นผู้นำที่ปรึกษาหารืออภิปรายร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงานโดยผู้นำ
4. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) เป็นผู้นำที่ตัดสินใจสั่งการต่าง ๆ การแก้ปัญหาต่าง ๆ กระทำร่วมกันกับกลุ่ม

3. ภาระหน้าที่ของผู้นำ

ภาระหน้าที่ของผู้นำหมายถึง สิ่งที่ผู้นำจะต้องกระทำปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายจากบุคคล กลุ่มบุคคล หรือสมาชิก ให้ดำเนินการในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ โดยอาจจะมีกฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผน และข้อบังคับต่าง ๆ เป็นสิ่งกำหนดให้ปฏิบัติตาม ถ้าไม่ปฏิบัติตาม อาจส่งผลต่อตัวเอง บุคคลอื่นหรือองค์กรก็อาจจะเป็นได้

สมยศ นาวิกการ (2545 :145–146) ได้กล่าวถึงภาระหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. การชี้ขาด เมื่อมีปัญหาหรือความขัดแย้งเกิดขึ้น จะต้องเป็นผู้ชี้ขาด
2. การเสนอแนะ หาโอกาสเสนอแนะผู้ใต้บังคับบัญชา โดยหลีกเลี่ยงการใช้คำสั่ง เพื่อรักษาการมีส่วนร่วมเอาไว้
3. การให้เป้าหมาย เป้าหมายขององค์กรไม่ได้เป็นไปอย่างอัตโนมัติ แต่จะถูกกำหนดโดยที่ผู้นำกับเพื่อนสมาชิกทุกคนในองค์กรนั้น

4. การกระตุ้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และขณะเดียวกันก็สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วย
5. การให้ความมั่นคงด้านการรักษาเจตคติในทางที่ดี และมองโลกในแง่ดีไว้เมื่อเผชิญกับปัญหา
6. การเป็นตัวแทน ผู้นำจะเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มในองค์กร การประพฤติปฏิบัติตัวจะต้องระมัดระวัง เพราะจะมีผลกระทบไปถึงกลุ่มบุคคลในองค์กรนั้น
7. การดลใจ ผู้นำจะต้องให้ทุกคนภายในองค์กรเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน และให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายขององค์กร
8. การสรรเสริญ ผู้นำจะต้องยกย่องสรรเสริญบุคลากรภายในองค์กรด้วยความจริงใจ และบริสุทธิ์ใจ

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2543: 215–217) ได้อธิบายถึงภาระหน้าที่ของผู้นำไว้ดังนี้

1. หน้าที่ความรับผิดชอบต่อองค์กร ถือว่าเป็นหน้าที่ต้องกระทำในฐานะเป็นผู้นำกลุ่ม ได้แก่
 - 1.1 กำหนดเป้าหมาย
 - 1.2 วางแผน
 - 1.3 ติดตามงานอยู่เสมอ พบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไข
 - 1.4 เสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด
 - 1.5 ให้ความเสมอภาคกับผู้มาติดต่อ
 - 1.6 วางตนเหมาะสม มีกิริยามารยาทเรียบร้อย
2. หน้าที่ต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะหัวหน้างาน ผู้นำย่อมมีหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน 3 ด้าน คือ
 - 2.1 งานบริหาร
 - 2.2 งานปกครอง
 - 2.3 งานฝึกอบรม
3. หน้าที่ต่อหน่วยงานอื่น โดยการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
4. หน้าที่ต่อตัวเอง มีดังนี้
 - 4.1 สอนตัวเองให้เป็นผู้หน้าที่ดี
 - 4.2 รับผิดชอบงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด

- 4.3 ปฏิบัติตนให้เข้ากับสังคมได้ดี
- 4.4 ศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ
- 4.5 ขยันในการทำงาน อุทิศเวลาให้งานในหน้าที่
- 4.6 กล้ายอมรับผิด
- 4.7 ตรงต่อเวลา

4. ลักษณะของผู้นำ

ผู้นำที่ดี

ถ้าจะกล่าวว่าการทำงานจะต้องประกอบไปด้วยบุคคล 2 ระดับ คือ ผู้นำหรือหัวหน้างานหรือลูกพี่ หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบงานนั้น และอีกระดับหนึ่งก็คือ ผู้ตามหรือลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้ง 2 ระดับนี้จะปฏิบัติงานร่วมกันจะร่วมทำงานกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้

ผู้นำจะร่วมกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผนหาคนมาทำงาน แบ่งงาน มอบหมายตัดสินใจสั่งการ ควบคุมดูแล ตรวจสอบแก้ไข ตลอดจนอบรมสั่งสอน ชมเชยให้รางวัล ลงโทษ ผู้นำจะรับแต่ชอบอย่างเดียวไม่ได้ จะต้องรับผิดชอบด้วย (ถ้ามี) จะคอยแต่ชี้หน້ว้อย่างเดียวไม่ได้ บางครั้งจะต้องลงมือปฏิบัติด้วยตัวเองบ้างจึงจะเรียกว่ามือถึง ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จึงจะเชื่อถือ

ผู้นำที่ดีมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นกันเอง เป็นคนใจกว้าง ไม่ถือตัว กล้าได้กล้าเสีย
2. มีความยุติธรรม เป็นคนตรงไปตรงมา เสมอต้นเสมอปลาย มีความเป็นอยู่อย่างง่าย ๆ แต่มีระเบียบวินัย
3. ชี้แนะชี้แจง สอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานให้ดีอยู่เสมอ จ้าจี้จ้ำไซ แต่ไม่จุกจิก จู้จี้ ตีเพื่อก่อ สรุปลแล้วก็เป็นผู้สอนเก่ง ถ่ายทอดวิธีการทำงานเก่งนั่นเอง
4. ไม่แล้งน้ำใจ เป็นคนเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา
5. เห็นคุณค่าของคน เป็นคนมองโลกในแง่ดี ในแง่สวยสดงดงาม ควบคุมอารมณ์ของตัวเองได้ดี

6. มีเหตุผลจริงใจ พุดเก่ง มีวาทศิลป์ดี ไม่ถืออำนาจบาตใหญ่ ไม่สังการใด ๆ โดยพลการ มักจะประชุมปรึกษาหารือผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ

7. ไม่พยายาทโกรธง่าย เป็นคนมองโลกในแง่ดี รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เข้าใจคนอื่น ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ

8. ไม่โทษผู้ได้บังคับบัญชา เป็นคนมีความรับผิดชอบสูง เวลามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ไม่เป็นคนสร้างปัญหา ปกป้องผู้ได้บังคับบัญชา ไม่เอาตัวรอดแต่เพียงผู้ใด

9. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมสูง มีศิลปะในการจูงใจให้คนทำงานสูง มีระเบียบวินัย

จากการศึกษาเอกสารที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่ดีทั้ง 9 ประการนี้ ผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำที่ดีหรือหัวหน้าที่ดี ผู้บังคับบัญชาที่ดีหรือแม้แต่ผู้บริหารที่ดีจะต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่าง

ผู้นำที่ไม่ดี

ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ไม่ดีนั้น ผู้ได้บังคับบัญชามักไม่กล้าบอกตรง ๆ ซึ่ง ๆ หน้า แต่จะนินทาลับหลังซึ่งทำให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาหลายคนเสียผู้เสียคนไป เพราะเวลาอยู่ต่อหน้าจะยกย่องชมเชย ประจบสอพลอ ถ้าผู้นำคนใดหลงคารม ป้อยอและสอพลอแล้วจะเสียคนเอาง่าย ๆ

ผู้นำที่ไม่ดี มีลักษณะดังนี้

1. เป็นคนศักดินา หมายถึง เป็นคนเจ้าระเบียบ เจ้ายศ เจ้าอย่าง มีพิธีรีตองมากจนน่าเบื่อ น่ารำคาญ จะไปไหนมาไหนมีลูกน้องห้อมล้อม ล้อมหน้าล้อมหลัง เป็นการเสริมสร้างบารมีของตนเอง

2. เป็นไดโนเสาร์เต่าล้านปี หมายถึง เป็นผู้มีความคิดล้าสมัย ดูแล้วน่าเวทนา สงสารมากกว่าน่าหนักใจ

3. เป็นคนไม่มีเหตุผล คือ ถือความคิดของตัวเองเป็นใหญ่ว่าถูกต้องเหมาะสม ไม่ฟังความคิดเห็นของคนอื่น เข้าทำนองว่า นโยบายย่อมอยู่เหนือเหตุผล

4. เป็นคนจู้จี้จุกจิก คือ เป็นคนชอบบ่น ชอบด่า ทั้งต่อหน้าและลับหลังอย่างไร้เหตุผลอะไรผิดอะไรถูก ขอให้ได้เป็นไว้ก่อนเป็นดี

5. เป็นคนไม่แน่นอน คือ โลกเล เปลี่ยนใจง่าย วันนี้อาอย่างหนึ่ง พรุ่งนี้เป็นอย่างหนึ่ง เป็นไม้หลักปักเลน

6. เป็นคนมองโลกในแง่ร้าย คือ ไม่ไว้ใจใครทั้งนั้น ไม่เชื่อฝีมือใคร หวงงานหวงอำนาจ ทำงานคนเดียว เข้าทำนองว่าข้าแน่คนเดียว

7. เป็นคนผูกใจพยาบาท คือ ไม่ยอมแพ้ใคร ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาได้แย้งหรือทำอะไรให้ไม่พอใจ จะหาทางแกล้ง ไม่ว่าจะตรงหรือทางอ้อม

8. ไม่มีใครเก่งเกิน คือ เป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่หลงตัวเอง คิดว่าตัวเองเก่งกว่าคนอื่น พิเศษกว่าคนอื่น

9. ไม่มีใครเก่งเกิน คือ เป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่หลงตัวเอง คิดว่าตัวเองเก่งกว่าคนอื่น พิเศษกว่าคนอื่น

ถ้าผู้นำคนใดมีลักษณะทั้ง 9 ประการที่กล่าวมานี้ อนาคตของท่านจะมีมมม ลูกน้องของท่านที่ล่อมหน้าล่อมหลังในขณะนี้เชื่อถือไม่ได้แม้แต่คนเดียว

5. ความหมายของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ (Leadership)” ไว้หลายท่าน ดังนี้

ประธาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล (2540: 83) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่ตนมีอยู่ในการชักนำหรือโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในองค์การหรือกลุ่มคนในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่และพลังอำนาจที่มีอยู่ เพื่อดำเนินงานในหน้าที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

6. การพัฒนาภาวะผู้นำ

การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้หน้าหน้าบุคคลอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตัวเอง พัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำอาจทำได้ดังนี้ (ประทีป บินชัย และนิพนธ์ กินาวงศ์. 2549: 72-74)

1. Learn on the job คือ เรียนจากงานที่ทำ ส่วนมากเวลาเราไปศึกษาดูงานจากสถานศึกษามักจะดู Product (ผลงาน) เช่น เราไปดูโรงเรียนดีเด่น ผู้บริหารของโรงเรียนดีเด่น

มักจะไปดูว่าเขาทำอย่างไรจึงได้รับความสำเร็จเป็นโรงเรียนดีเด่นคือเราไม่ดูกระบวนการ (Process) หรือวิธีการ อย่างลืมน่า งานยิ่งท้าทายมากเท่าใดใช้ความสามารถมากขึ้น คนยิ่งกระตือรือร้นยิ่งขึ้น เป็นการท้าทายกระตุ้นความสามารถยิ่งขึ้น แต่ตรงข้าม งานยิ่งน่าเบื่อ เป็นงานประจำ (Routine) มากเท่าไร ความเฉื่อยชาไม่ยอมทำงานนั้น

2. Learn from people คือ เรียนจากผู้อื่น ผู้นำต้องพร้อมที่จะเรียน พร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดี ผู้ใดที่อยู่ในกลุ่มคนเรียนเก่งก็จะเก่งไปด้วย แต่ตรงข้ามถ้าอยู่ในกลุ่มของคนเรียนอ่อนก็พลอยเป็นคนเรียนอ่อนไปด้วย เหมือนคำโบราณที่กล่าวว่า คบคนพาลพาลพาไปหาผิด คบบัณฑิตพาไปหาผล

3. Learn from bosses คือ เรียนจากนาย ถ้าเราได้นายดี เราจะเรียนรู้อะไรมากมายจากนาย ตรงข้ามถ้าเจ้านายเราไม่ดี เราก็พลอยแย่ไปด้วย ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นนายที่ดีของลูกน้อง หรือผู้ใต้บังคับบัญชา การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (Roles) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำมากยิ่งขึ้น ผู้นำหลายคนเรียนรู้จากความผิดพลาดของตัวเองซึ่งความผิดพลาดจะกลายเป็นบทเรียนชั้นดีได้

4. Training and workshop คือ การฝึกอบรมและปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ .การฝึกอบรม (Training) มี 4 รูปแบบ คือ

4.1 New Leader คือ ผู้นำคนใหม่ทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนตำแหน่งใหม่ เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะต้องมีการฝึกอบรม เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการจะมีการฝึกอบรมก่อนจะเข้ารับตำแหน่งเสมอ

4.2 Management Development คือ การพัฒนาการวิธีการจัดการ การฝึกอบรมจะเน้นทักษะในการทำงาน จะต้องทำให้ดีกว่า (Do the better job) เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เช่นเมื่อมีกฎ ระเบียบ ออกมาใหม่ จะต้องเข้าอบรมเสียก่อน จะต้องฝึกให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือ Specialist ผู้นำก็เช่นเดียวกัน ถ้ารู้กฎ ระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อมูลใหม่ๆ ท่านสามารถให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านได้ เขาเหล่านั้นเชื่อท่านภาวะผู้นำย่อมเกิดขึ้น

4.3 Leadership Enhancement คือ เพิ่มพูนภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ฝึกความสามารถ (Ability) ของคนเพื่อจะได้ทำในสิ่งนั้นได้

4.4 Leadership Vitality คือ ฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ หมายถึง ทุกคนรักความก้าวหน้า จะฝึกอย่างไรให้เขามีความก้าวหน้าเพราะทุกคนต้องการ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540:60) ภาวะผู้นำการปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2544:63) ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป(เศาวนิต เศาณานนท์. 2542:128) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม.2538:1) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีผู้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้หลายท่าน ดังนี้

กัลยาณี พรหมทอง (2546:62) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

สุมาลี ขุนจันดี (2541:83) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือผู้นำทำให้ผู้ตามกลายเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกันคือการยกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตาม โดยให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศงานเพื่อทีมงาน องค์กรและนโยบาย โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

อำไพ อินทรประเสริฐ (2542:56) ได้เรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ” โดยกล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสถานะจะมีลักษณะเป็นผู้นำที่มองไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถโน้มน้าวจิตใจลูกน้องได้ดี

เศวานิต เศถนนวนนท์ (2542:128) ได้วิเคราะห์และสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเรียกผู้นำแบบนี้ว่า “ผู้นำแบบแปลงรูป” ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแปลงรูป จะเพิ่มแรงจูงใจให้ผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นให้โอกาสผู้ตามแสดงถึงความคิดที่มีคุณธรรมและให้อำนาจแก่ผู้ตาม

แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio.1994:2 อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง.2546:51) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและให้ทีมงานของพวกเขาในแง่มุมต่างๆ ใหม่ๆ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ(Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะทำยความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

แบส (Bass.1999:11 อ้างใน รัตติภรณ์ จงวิศาล.2543:20) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสู่ความสำเร็จตน ความเจริญรุ่งเรือง ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มจะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามที่สูงขึ้น อาจจะมีผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารขององค์กรของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาทัศนคติเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

2. ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นหลังจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) ซึ่ง แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้เป็นผู้คิดขึ้นในทศวรรษที่ 1920 โดยผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ซึ่งถือเป็นผลงานที่ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาใน

ทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางด้านจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาที่มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูงขึ้น

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึงภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีระบุรุษ เหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ เฮาส์ (House.1997 cited in Muchinsky.1997:374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบมีบารมี มีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามของผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม
3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
4. แสดงความมั่นใจของความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้มีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเองเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำจะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย

คอนเกอร์ และ คานันโก (Conger & Kanungo.1989. cited in Yukl & Fleet. 1992:175) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบมีบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการส่งเสริม คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมากจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย ลักษณะดังนี้

1. การกระตุ้นแนวความคิดที่มีความแตกต่างจากแนวความคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้
2. การนำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะการเงิน หรือสมาชิกในองค์การเพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งมั่น

3. ดำเนินการในทางปกติกไม่ทำกันเพื่อบรรลุในแนวความคิดที่มี
สำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำประกอบด้วย

1. ความมั่นใจในตนเอง

2. ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ

3. ความสามารถในการคิดประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด

4. มีความรู้สึกไวต่อสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการ
และในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่
สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตามผู้นำ
แบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่างๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่างๆ

นอกจากนี้คอนเกอร์ (Conger.1989 .cited in Muchinsky.1997:374-375) ได้อธิบายว่า
ภาวะผู้นำแบบมีบารมี อาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการ
ขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไปและการไม่ยินดีที่จะ
หาหรือหรือยอมรับคำแนะนำของผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ
และมักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะ
เป็นผู้สืบทอดผู้นำ

แบส (Bass.1985:35-51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้
แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อม
ที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดในที่ที่การให้อำนาจในปกติ
ล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่ยั่งยืนเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของ
ผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลีโอ อ้างถึงใน
(รัตติภรณ์ จงวิศาล. 2543:17) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influcncc)
แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุด
ของจริยธรรมคือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่ง
เหตุผลที่ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้าง
บารมี เป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลองซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือ
แสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบ
เผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน กล่าวว่า การสร้าง
บารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้น

ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบส (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบุคคลต่าง ๆ

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้นคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีอยู่หลายแนวคิดด้วยกัน ผู้วิจัยได้รวบรวมที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

3.1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอ์น (Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบอ์น (Burns, 1978) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอ์น (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่อง เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) เบอ์น (Burns) มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และ อาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้

เบอ์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538:50-51) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม เบอ์น (Burns) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัล เพื่อตอบสนองความต้องการ

และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการอยู่ในระดับขั้นมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและจิตใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) หรือระดับการพัฒนาเจริญธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

3.2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรเบิร์ต (Robert)

เศาวนิต เศาณานนท์ (2542:119-121) ยังได้สรุปงานวิจัยตามแนวคิดของโรเบิร์ต (Robert) ได้ศึกษาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational leadership) โดยการวิเคราะห์เฉพาะกรณีอย่างลึก ได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากเอกสารงานวิจัยและบทความในหนังสือพิมพ์ที่ผู้เขียนนำมาเขียน สังเกตการประชุมทั้งเป็นทางการสัมภาษณ์ตัวผู้นำและผู้ในระดับอื่นในโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และบอร์ดการศึกษาของรัฐ ผู้บริหารของโรงเรียนนี้พบว่า มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ที่สามารถตั้งงบประมาณต่างๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ยังมีงานพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ๆ ครู่ทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขา ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีแผนงานที่ทำให้ผู้นำแปลงรูปประสบความสำเร็จคือ 1) การกำหนดกรอบการนำเสนองานเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากร โดยการ

ประชุมหารือ หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ กำหนดวัตถุประสงค์แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการ 4) สร้างแรงกดดันโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่นผู้ปกครอง คณะกรรมการศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่า มาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดว่าตรงไหนควรมีการตัดงบประมาณรวมทั้งมีการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร 5) ฝึกอบรมให้สมาชิกในโรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณะ เพื่อลดแรงกดดันในการตัดงบประมาณ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตัดงบประมาณด้วย

สรุปได้ว่าการศึกษาของโรเบิร์ต (Robert) จะเน้นกระบวนการแปลงรูปของผู้นำว่ามาจากการริเริ่มในการจัดการมากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือเปลี่ยนแปลงองค์กร

3.3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทิจี และดีวานนา

ทิจี และดีวานนา (Tichy & Devanna.1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบนี้ ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Identification as a Change Agent) กล่าวคือคุณลักษณะหรือภาพพจน์ของผู้นำจะเป็นผู้นำที่พยายามเปลี่ยนแปลง นำการพัฒนาต่างๆ มาสู่องค์กร เป็นผู้ที่สร้างสรรค์ ปรับปรุง

2. กล้าพูด กล้าทำ (Courage and Cutspokenness) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงสามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะเป็นที่ที่เป็นปัญหาอย่างมากและสามารถที่จะเปิดเผยในสิ่งที่เป็จริงได้กับผู้อื่น แม้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง

3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belic in People) บุคคลประเภทนี้แม้จะมีอำนาจแต่ก็มีคุณลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่จะให้อำนาจกับคนอื่นๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการอย่างเดียว

4. ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value – Driven) บุคคลประเภทนี้ โดยทั่วไปจะปลูกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดัน ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

5. เป็นผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life – Long Learning) ผู้นำแบบนี้จะมองความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมกรรมการบริหาร

6. ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน (Ability to Deal with Complex, Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำแบบนี้ สามารถที่จะจัดการกับปัญหาที่สลับซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงของโลก

7. เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกลสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (วรวิณี หิรัญญากร. 2546:34)

3.4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทิชี และอุลริช

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538:51-52) ได้สรุปแนวคิดของทิชีและอุลริช(Tichy and Ulrich) ไว้ว่ามีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญคือ ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership) โดยต้องทำ 3 กิจกรรมคือ

1. การสร้างทัศนภาพ(Creation of a Vision) ผู้นำต้องสร้างทัศนภาพขององค์กรในอนาคตให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์กรมีส่วนร่วมในการรับรู้ในทัศนภาพ ผู้นำเป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีความคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้และอุปนัยการสร้างทัศนภาพดังกล่าว ควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญาและแบบทั้งของผู้นำและองค์กร

2. การสร้างความผูกพัน (Mobilization of Commitment) บุคลากรขององค์กรหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และการกระทำที่เกิดขึ้น ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีมาแต่เดิม (Institutionalization of Change) องค์กรจะต้องได้รับการปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำศักยภาพให้เป็นจริง ภารกิจต่างๆต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่างๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหาเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินและการให้รางวัล เป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว(วรวิณี หิรัญญากร : 34)

3. 5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิส และนาแนส

เศาวนิต เศาวณานนท์ (2542:119 - 121) ได้สรุปงานวิจัยของเบนนิส และนาแนส (Bennis & Nanus) ไว้ว่า ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมทั่วไป อย่างไรก็ตามสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นว่า อะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพจากการศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถพาองค์กรให้อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ (Bennis & Nanus. 1985 อ้างถึงใน เศาวนิต เศาวณานนท์. 2542:119 - 121)

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรในอนาคตแม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ตามให้ทีมงานที่จะทำอย่างชัดเจนและต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มแรง ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้“ผู้นำจะต้องสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กร” ซึ่งกล่าวมานี้ถือว่เป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกรับว่าเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะผู้นำจะเป็น ไวยกร(Conduction) ผู้บังคับบัญชาเหล่าทัพ (Army Generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach) หรือผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมสนับสนุน คือ การสร้างแรงดลใจให้ผู้ปฏิบัติงานโดยทำให้รู้งานของเขามีความหมายต่อองค์กรและสนองต่อความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงและภารกิจ ที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวเป็นชี้แนวทางของการตัดสินใจต่างๆด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากร ในทุกระดับสิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดีและสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มีความคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และลึกๆ ผู้นำขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งในเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานสนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองวิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่าย และมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของเบนนิสและนาแนส สอดคล้องกับการศึกษาอื่นๆที่พบว่าองค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพใน

การปฏิบัติงานลดลงโดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้าน การค้าภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและแรงกดดันจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้นธนาคาร เจ้าของเงินกู้ และสภาพแรงงาน เป็นต้น

2. พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวยังไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมองค์การได้ด้วยการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงดลใจ ไม่ใช่ประกาศิตหรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์และพิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงดลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่าง ๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทางด้านการตัดสินใจและการกระทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของการจัดการโดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยมวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับเห็นชอบ และผูกพันกัน แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำ ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่น การยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานนี้ขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำด้วย ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญของผู้นำ รวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรมการทำงานที่สม่ำเสมอ การไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์โดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของผู้ทำงานและแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ขัดต่อค่านิยม

3. สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ (Facilitation Organizational Learning) สิ่งที่ค้นพบโดยเบนนิสและนาอันส์ ก็คือการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่สมาชิกขององค์การ จากประสบการณ์ของความล้มเหลวและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตาม และบุคคลิกภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องให้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการ

ผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนาในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นๆในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆให้มีการวางแผน และการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป (วรวณี หิรัญญากร. 2546:31)

3.6. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ของแบส

หลังจากมีแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น ต่อมาแบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กรและได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และระบบแลกเปลี่ยน (Transformation) โดยที่แบสได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลการกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์มากขึ้นหรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดนชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบส (Bass) เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมีนอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด แบส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น (Burns) โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ต่อกรมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบส (Bass) ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่

กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบส (Bass) ยอมรับว่าในผู้คนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในปี ค.ศ. 1985 แบส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกันอย่างไรก็ตาม แบส (Bass) วินิจฉัยว่าเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นสูงกว่า

แบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994:2-7, Bass, 1999:20 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543:21) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีสติปัญญาสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรมผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดย แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

3.7. ภาวะผู้นำที่มีรูปแบบพิสัยเต็ม

หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่แบส เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full range of Leadership) โมเดลนี้ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (41) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership)

หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Nonleadership Behavior) (Bass & Avolio.1994. อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2545:22)

3.8. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ แบลสและอโวลิโอ

แบลส และอโวลิโอ (Bass & Avolio.1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543:22-24) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกล่าวถึงรายละเอียดเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I s) คือ

1. การสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence or Charisma Leadership: HI or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และ ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์

ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation:IM)หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะสร้างการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual Stimulation:IS)หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ(Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้

ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4 . การคำนึงถึงเอกบุคคคล(Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ดำเนินการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการประพฤติของผู้ตามแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management By Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในวินิจัยตามวัตถุประสงค์ต่างๆ

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คณะผู้ศึกษามีความสนใจ ที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1991. อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543.) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformation Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถหรือเปลี่ยนแปลงงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการ

ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่วิสัยทัศน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา การคำนึงถึงเอกบุคคคล ตามรายละเอียดดังนี้

1. การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจ ในความสามารถของผู้นำมีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจโดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ แก่ผู้อื่นเสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่อง ค่านิยมความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจมีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงานมีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยให้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงเอกบุคคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสั่งสอน และให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจโดยมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำ

จะมีลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

4. ความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ในการบริหารองค์กร ผู้บริหารมีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด หน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง ขึ้นอยู่กับว่าอยู่บนพื้นฐานการบริหารขององค์กรประเภทใด แต่ไม่ว่านักบริหารการศึกษาหรือนักธุรกิจ ในการบริหารมีลักษณะแตกต่างกันบ้างที่เป้าหมายของแต่ละองค์กร เทคนิค และประสบการณ์ การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการที่เห็นผลนานกว่าการบริหารธุรกิจ ซึ่งกว่าจะรู้ว่าบริหารผิดพลาดเด็กก็เรียนจบไปนานแล้ว ส่วนด้านธุรกิจนั้นหากผิดพลาดก็จะรู้ได้เร็วมาก และบทลงโทษก็จะรุนแรงกว่า ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นบุคคลที่ตัดสินใจได้ว่าควรทำอย่างไร และเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เป็นความจริงที่ว่าคนเพียงคนเดียวไม่สามารถเปลี่ยนโลกได้ทั้งโลก หรือแม้แต่องค์กรขนาดกลางได้ แต่ต้องอาศัยพลังความคิด ความกระตือรือร้นมาจากหลายคน แต่ถ้าปราศจากผู้นำการริเริ่มก็จะไม่มีตั้งแต่แรก สิ่งต่างๆก็จะดำเนินไปอย่างไรทิศทาง ฉะนั้นเมื่อไม่มีผู้นำผลที่จะเกิดขึ้นก็จะเอาแน่นอนไม่ได้

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรให้ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน และแนะนำ การปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพของ องค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยน หรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์กร ให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัต ภายในองค์กร โดยเฉพาะ ในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนา และเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไข ความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ และ 4) ช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้ง ในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงาน มีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (นิติมา เทียนทอง. 2544:14)

5. การใช้ภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำที่รับผิดชอบงานของโรงเรียนทั้งหมด ดังนั้นการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จึงมีความสำคัญยิ่งในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้นปกติแล้วจะประกอบได้ด้วยการนำและการบริหารภารกิจ ด้วยการนำเป็นความรับผิดชอบต่อในการสนองความต้องการของบุคคลและการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้วยการบริการเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอน รวมทั้งโปรแกรมการเรียนการสอนและการรักษาหรือป้องกันให้หน่วยงานดำรงต่อไปด้วยการประสานงาน ขจัดปัญหาและประเมินผลงาน ฉะนั้นในการปฏิบัติงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือชักจูงให้ผู้ร่วมงานมีความคิดเห็นและปฏิบัติตามความต้องการของตนโดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมขณะนั้นเข้ามาช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อมจะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่าผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นกับการปฏิบัติงานของผู้นำในฐานะผู้บริหารที่ฉลาดและมีไหวพริบในการใช้งานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล

ฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า ถ้าผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นผู้นำที่ดี และใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนในลำดับต่อมา

6. ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

การกระจายอำนาจการจัดการศึกษา หมายถึง การที่อำนาจการตัดสินใจในการดำเนินงานต่าง ๆ กระจายจากส่วนกลางไปยังหน่วยงานรองลงไป มี 2 ลักษณะ คือ แบบมอบอำนาจ และการกระจายอำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ในทางการศึกษารกระจายอำนาจมีลักษณะแบบมอบอำนาจและความรับผิดชอบต่อในการบริหารจัดการจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา เพื่อให้สามารถตัดสินใจในระดับหน่วยงานปฏิบัติ ได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสถานศึกษา นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยรวม (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์.2545) มีการกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล เพื่อให้สถานศึกษามีอำนาจในการบริหารและจัดการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหาร

สถานศึกษาต้องปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่เพื่อบริหารจัดการศึกษาในรูปแบบใหม่ ตามแนวคิดหลักการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน (SBM)

แนวคิดหรือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวใหม่ เป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบันคือ ทฤษฎีของเบอร์น (Mosley and other. 1997: 133) และแบส (Bass. 1985) โดยแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีความคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่สำคัญ 3 ลักษณะคือ

1. **ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)** เป็นกระบวนกรที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนกรเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ **การให้รางวัลตามสถานการณ์** ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และให้รางวัล (ภายนอก) เป็นการตอบแทน **การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ** เป็นการบริหารให้เป็นไปตามสภาพเดิมไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่ามีอะไรผิดพลาดหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งการให้รางวัลก็จะเป็นไปในทางลบ **การบริหารวางเฉยแบบเชิงรุก** ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมักสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)** เป็นกระบวนกรที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ของพรรคพวกให้เขามองเห็นประโยชน์ต่อกลุ่มองค์กร และสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ประกอบด้วยลักษณะเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า 4I's คือ

1. **การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Idealized Influence of Charisma Leadership)** หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้เกิดผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องของงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และความตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหามองหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นทีปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน

3. **ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership)** เป็นกระบวนการที่ผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรม ของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งผู้นำและผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น หรือยกระดับการพัฒนาจริยธรรม

ซึ่งภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเป็น พลวัต (Dynamic) ซึ่งจะพัฒนาเป็นภาวะผู้นำแบบจริยธรรมต่อไป

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการผันผวนในทุกๆด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่จะทำให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรฝ่าวิกฤตที่ยั่งยืนไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืนต่อไปได้ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (Charismatic – Inspirational Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็นตามเกิดการรับรู้ ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำขึ้น นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีพฤติกรรมปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และศีลธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธา ความไว้วางใจ การยอมรับ นับถืออย่างลึกซึ้งจาก

ผู้ตามพร้อมได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย แต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตาม เพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรม ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ ให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายแทน การทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่า เป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

2. ภาวะในการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการคิด ทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์การ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็นโอกาส และจะให้การสนับสนุนหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้กับองค์การ ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ

3. ภาวะในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ให้ความสำคัญในการใส่ใจถึงความต้องการความสำเร็จและโอกาสก้าวหน้าของผู้ตามเป็นรายบุคคล ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลบางคนอาจต้องดูแลใกล้ชิด ในขณะที่บางคนมีความรับผิดชอบสูงอยู่แล้ว จะให้อิสระในการทำงาน เป็นต้น โดยที่ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยง และที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลง (Transformation) อาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าจากสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกัน ได้แก่

1. โดยการยกระดับความตระหนัก (Awareness) และความรับรู้ (Consciousness) ของผู้ตาม ถึงความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ต้องการ ตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้

2. โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์กรโดยรวม

3. โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงประกอบด้วย ลักษณะดังต่อไปนี้

1. การเป็นตัวแบบอย่างของพฤติกรรม (Role modeling)
2. การสร้างแรงดลใจ (Inspirational motivation)
3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration)
5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)
6. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล (Maintaining a source of personal power)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นอนาคตและมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) มุ่งเน้นการรักษาสถานภาพเดิม (Maintain status quo) เป็นหลัก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบันเกิดขึ้นพร้อมกันในทุกหนทุกแห่งจึงกระทบต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ไม่ว่าจะเป็นวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม การเมือง ตลอดจนความเป็นอยู่ในสังคม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าววันวันแต่จะมีอัตราเร่งที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ดังนั้นคุณลักษณะและทักษะของความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกวงการที่ปรารถนาจะเท่าทันโลก

เราทุกคนจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่สามารถมองทะลุเข้าไปในอนาคตว่า ต่อไปงานที่เราทำอยู่นั้น จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีอะไรใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นบ้าง ถ้าเรามัวแต่รอคอยที่จะเคลื่อนไปตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกแล้ว เราก็จะกลายเป็นคนล้าหลังทันที ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงพยายามที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เห็นว่าในอนาคตหน่วยงานของตนควรเป็นอย่างไร จากนั้นจึงทำการสื่อความคิดดังกล่าวแก่ผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเก่งด้านการสื่อสาร และทักษะการสื่อสารที่ช่วยสื่อความหมายให้คนอื่นเข้าใจวิสัยทัศน์ได้ดีคือทักษะด้านการพูด โดยเฉพาะการพูดเพื่อโน้มน้าวใจผู้ตามให้เห็น คล้ายตาม ผู้พูดอาจต้องใช้สัญลักษณ์หรือการยกตัวอย่างเชิงอุปมาอุปมัยเพื่อประกอบการอธิบายให้ผู้ตามมองเห็นวิสัยทัศน์ของผู้นำได้อย่างแจ่มชัด

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ความสามารถ “ครองงาน” ของตนเพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกตระหนักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าการกระทำของตนเป็นสิ่งที่ดีงามควรแก่การเอาเยี่ยงอย่างและเป็น

สิ่งที่ตนถือปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาเป็นประจำ ด้วยเหตุนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงสามารถเป็น
ตัวแบบอย่าง (Role modeling) ที่ดีแก่ผู้อื่น และสิ่งที่ผู้นำขาดไม่ได้ก็คือ ความสามารถด้านเทคนิค
ในงานที่ทำและทักษะด้านการบริหารจัดการในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี (Good manager)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ความเป็นกันเองในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น โดย
พยายามพัฒนาระดับความสามารถและศักยภาพของเพื่อนร่วมงานให้สูงยิ่งขึ้น ผู้นำจะมีความ
อดทนและมีความสามารถด้านการฟังที่ดี คุณสมบัติดังกล่าวเรียกว่า**การมุ่งความสัมพันธ์เป็น
รายคน (Individualized consideration)** ซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรและ
การเพิ่มผลผลิต ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) ที่เข้มแข็งได้ ผู้นำจะ
สามารถจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวไปที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรหรือเพื่อ
ส่วนรวมแทน ซึ่งถือว่าเป็นการยกระดับคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
จึงถูกเรียกว่าเป็น **“ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical leadership)”** อีกแง่มุมหนึ่งด้วย

ขอให้พิจารณาตัวอย่างจากข้อความต่อไปนี้

- ข้อความบ่งบอกการเป็น**ตัวแบบอย่างพฤติกรรม (Role modeling)** ของผู้นำ เช่น
“ข้าพเจ้าจะไม่บอกให้คนอื่นทำในสิ่งที่ข้าพเจ้าทำไม่ได้”
- ข้อความบ่งบอก **การสร้างแรงดลใจของผู้นำ (Inspirational motivation)** เช่น “ผม
มองเห็นผลดีจากความสำเร็จของโครงการนี้ว่าจะเอื้อประโยชน์แก่พวกเราทุกคน เรามีความสุขและ
ภูมิใจที่ได้ทราบว่า ธุรกิจของเรามีผลประกอบการดีเยี่ยมและเราสามารถก้าวมาเยือนแถวหน้าของ
บรรดาบริษัททั้งหลายที่มีธุรกิจประเภทเดียวกับเรา”
- ข้อความบ่งบอก **ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)** เช่น “ผมเชื่อว่าใน
อนาคตอันใกล้นี้สถาบันของเราจะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ ที่จะทำหน้าที่ถ่ายทอดสายสัมพันธ์ความ
ร่วมมือของประชาชนประเทศต่าง ๆ ที่อยู่ในอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงได้เป็นอย่างดี
- ข้อความบ่งบอก **การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration)**
เช่น “นี่เป็นงานใหม่ที่ฉันยังไม่เคยทดลองทำมาก่อน แต่ไม่ต้องกังวลนะ เพราะผมเชื่อมั่นอย่าง
จริงใจว่า คุณก็สามารถทำได้ดีไม่แพ้ใครเลย เอาอย่างนี้นะ ผมจะอยู่คอยให้ความช่วยเหลือคุณทุก
ขั้นตอนที่เดียวแหละ เพราะฉะนั้นขอคุณกรุณาอย่าได้เกรงใจที่จะเรียกผมทุกครั้งที่คุณต้องการความ
ช่วยเหลืออะไรครับ งานนี้ช่วยให้คุณสนุกไม่น้อยเลย”
- ข้อความบ่งบอก **การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)** เช่น “ผมว่า
เราอาจจะหลงทางอยู่กับการหาทางออกของปัญหาเพียงแค่ทางเดียวเท่านั้นไหนพวกเราลองมา
ช่วยกันมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ บ้างจะดีไหม”

7. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Transformational leadership in education)

แม้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมาจากแนวคิดของเบิร์น (Burn.1978) ที่สร้างขึ้นภายใต้บริบทที่มีใช่ทางการศึกษา (Non – education setting) ก็ตาม แต่ด้วยจุดเด่นของทฤษฎีที่มีมุมมองกว้างขวางกว่าและมีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ โดยเฉพาะมีความสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมายและรวดเร็วเกินที่จะคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการกล่าวขานและนำไปประยุกต์ใช้ใน บริษัทต่าง ๆ มากมาย มีงานวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น ในที่นี้จะกล่าวสรุปในส่วนที่เป็นผลวิจัยของไลธวูดและคณะ (Leithwood et al.1999) เท่านั้น

8. สถานศึกษาประเภทที่ 1

(ธนสาร บัลลังก์ปัทมา.2550) โดยที่มาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. พ.ศ. 2545 บัญญัติให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ทั้งนี้ หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง จึงทำให้กระทรวงศึกษาธิการจำเป็นต้องออกกฎกระทรวง ว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ซึ่งประกาศใช้เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2550 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องออกประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 โดยมีการจัดอบรมครูไปเมื่อเดือนเมษายน-พฤษภาคมที่ผ่านมาในหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับครู ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารการศึกษา ขึ้น โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการกำหนดประเภทของสถานศึกษาโดยระยะแรกได้แบ่งสถานศึกษาที่รองรับการกระจายอำนาจเป็น 2 ประเภท

สถานศึกษาประเภทที่ 1 จำนวน 609 แห่ง ได้แก่สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป หรือโรงเรียนและศูนย์การศึกษาพิเศษและมีผลการประเมินคุณภาพ

การศึกษาได้มาตรฐานจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยหมายถึง **สถานศึกษาได้มาตรฐานตามเกณฑ์การประเมินจาก สมศ. รอบแรก อยู่ในระดับดี** มีค่าเฉลี่ยของผลการประเมินทั้ง 14 มาตรฐาน มากกว่า 2.50 และ**ไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง** หรือได้มาตรฐานรอบที่ 2 (พ.ศ. 2549-2553) ระดับดี หมายถึง มีค่าเฉลี่ยผลประเมินทั้ง 14 มาตรฐานมากกว่าหรือเท่ากับ 2.75 ขึ้นไป และได้มาตรฐานระดับดี 11 มาตรฐานขึ้นไป ไม่มีมาตรฐานใดอยู่ในระดับปรับปรุง **ส่วนสถานศึกษาประเภทที่ 2 ได้แก่สถานศึกษาที่ไม่เข้าข่ายการเป็นสถานศึกษาประเภทที่ 1**

จากที่กล่าวมาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดพิมพ์แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ขึ้น โดยในส่วนของสถานศึกษานั้น มีเป้าหมาย(Goal) .ให้สถานศึกษาประเภทที่ 1 มีความเข้มแข็ง มีอิสระและคล่องตัวในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามกรอบภารกิจ การกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปที่ได้รับมอบการกระจายอำนาจได้ด้วยตนเอง มี**รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM)** มุ่งเน้นคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีระบบประกันคุณภาพภายในที่พร้อมรองรับการประเมินคุณภาพภายนอกและการตรวจสอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน ในส่วนของสถานศึกษาประเภทที่ 2 ต้องได้รับการสนับสนุนเป็นพิเศษจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความพร้อมและความเหมาะสมในการบริหารและการจัดการศึกษาตามกรอบภารกิจการกระจายอำนาจทั้ง 4 ด้าน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอาจเข้าไปช่วยเหลือหรือทำการแทนในบางเรื่องหรือประกาศจัดตั้งเป็นเครือข่ายสถานศึกษา

ตอนที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้

1. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ยังไม่มีนิยามได้อย่างตายตัว โดยความหมายที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน เป็นความหมายในความเข้าใจของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งอาจจะมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไปแต่โดยแก่นแท้แล้ว ทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับตนเอง ผู้อื่น องค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ตามลำดับซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมไว้ดังนี้

เซนเจ (Scngc.1990) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่คนมีการขยายความสามารถของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริงของพวกเขา เป็นองค์กรที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่ และมีการแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้น เป็นองค์กรที่คนในองค์กรมีความปรารถนาอย่างมีเสรี โดยเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

เพดเลอร์ บรูเกนี และบอดเดลล์ (Pedler, Burgoyen & Boydell.1991) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ที่ลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน

การ์วิน (Garvin.1993) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ และการนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อสะท้อนถึงความรู้ และความเข้าใจใหม่ๆ

วัตกิน (Watkins & Marsick.1993 อ้างถึงใน ปัทมา จันทวิมล. 2544:16) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงาน และมีการกระจายอำนาจให้แก่คนในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งมีการเชื่อมโยงการพึ่งพาทั้งในระดับบุคคล องค์กร และชุมชน

คิม (Kim.1993) สรุปว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะช่วยเพิ่มพูนทักษะความสามารถของสมาชิกในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิผล โภส, สมิต

โรเบิร์ต และ ไคลเนอร์ (Ross, Sruith, & Kleiner. 1994) สรุปว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นกระบวนการในการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนประสบการณ์เหล่านั้น ให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ให้แก่องค์กร โดยเป็นการตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักที่องค์กรวางไว้

มาร์ควอตท์ และเรโนลด์ (Marguarit & Reynolde. 1994) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่ม ให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

ประพันธ์ หาญขำ (2538) สรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” คือองค์กรที่มีลักษณะมีความสามารถในการแสวงหา การได้มา การสร้างสรรค์ การถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ได้อย่างลึกซึ้ง จนสามารถนำความรู้มาปรับปรุงพฤติกรรมของคนในองค์กร เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กรจนนำไปสู่การสร้างผลผลิตขององค์กรได้อย่างกว้างขวาง

วรนาถ แสงจันทร์ (2540) สรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นที่ซึ่งให้อิสระในการคิดสิ่งใหม่ๆ ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นที่ซึ่งบุคคลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ และสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร จนสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

สมิต สัชฌุกร (2541) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการเพื่อบรรลุเป้าหมายรวมขององค์กร

อภันตรี รอดสุทธิ (2541) สรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นองค์กรซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน ที่มีการเปลี่ยนแปลงในความภูมิปัญญา ความรู้ ความเข้าใจ ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ(2540)สรุปได้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” หมายถึงองค์กรที่ให้ความสำคัญของการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนของบุคคลในองค์กร การซึ่งจะเป็นหนทางสำคัญในการพัฒนาคนและองค์กร ให้มีความรู้และความสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมขององค์กรในอนาคต ซึ่งทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

โกศล ดีศีลธรรม (2546) องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ แนวทางหลักที่เป็นศิลปะของการปรับตัวอย่างรวดเร็วขององค์กร ที่รักษาทิศทางและคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์กร

วิโรจน์ สารรัตน์ (2544) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์กร โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งจะแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนาเพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง

เสาวรส บุณนาค (2543) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึงองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง กระตุ้น อำนาจความสะอาดให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันของจุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

จากความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ดังได้กล่าวมาข้างต้น คณะผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลาโดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้เกิดจิตวิญญาณร่วมกันที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่าย ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลังร่วม อันจะนำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึก ที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

2. ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เริ่มมาจากการเขียนที่เสนอแนวคิดต่างๆ ของคริส อารีกีริส(Chris Agyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา ที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขาเขียน

ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรก ของ Learning Organization ซึ่งในระยะเริ่มแรกนั้น ปรมาจารย์ทั้งสองท่านได้ใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร อาร์กิริส (Argyris) เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคล ในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว นอกจากนี้เขายังแสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิดนี้ แต่วิตกว่าหากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจแล้ว ก็จะเป็นแนวคิดที่มีคนนิยมในระยะเวลานั้นๆ เท่านั้น (วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย. 2540:17-18)

ส่วนความว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือ ที่เฮย์ส (Hayes) เป็นบรรณาธิการนั้นได้เผยแพร่ในประเทศอเมริกาและในหนังสือที่พีดเลอร์ (Pedler) เป็นบรรณาธิการนั้นได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษเมื่อปี 1988 ซึ่งต่อมาบุคคลผู้มีบทบาท สำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์แห่งการเรียนรู้และได้เขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ ยอมรับกันจนถึงปัจจุบันก็คือ เซนเจ (Senge) ในหนังสือชื่อเรื่อง The Fifth Discipline:The Art and Practice of the Learning ซึ่ง เป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัย 5 ประการที่จะนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎี ต่อมาในปี 1994 เซนเจ (Senge) จึงได้ออกหนังสือ ในเชิงปฏิบัติเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ นี้ในชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and tools for Building Organization เพื่อให้ข้อแนะนำและแนวทางสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรและปี 1998 เซน (Senge) ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Challenges to Change in Learning Organization (เสาวรศ บุญนาค.2543:27) ปัจจุบันพบว่า มีหนังสือและงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่ององค์กรการเรียนรู้ เกิดขึ้นมากมายซึ่งแสดงให้เห็นว่า แนวโน้มข้างหน้าเรื่องขององค์กรการเรียนรู้จะมีเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากและจากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรการเรียนรู้จาก นักวิชาการต่างๆ สามารถจำแนกได้เป็น 4 แนวคิดหลัก คือ

1. แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของเซนเจ (Senge.1990)
2. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ เฟดเลอร์ บรูเกนีย์และ บอยเดลล์ (Pedler,Burgoyne & Boydell.1991)
3. แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Five Main Activities) ในการสร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ของการ์วิน (Garvin.1993)
4. แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “ The Systems-Linked Organization Model” ของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996)

ซึ่งแนวคิดทั้ง 4 นี้เป็นแนวคิดที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ใช้กรอบความคิด วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของเซนเจ (Senge.1990) มีรายละเอียดดังนี้

3. แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของเซนเจ

แนวคิดวินัย 5 ประการ ของเซนเจ (Senge) เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานให้เกิดเป็นองค์กรที่เป็นเลิศ มีความเก่งและสมบรูณ์แข็งแรงที่จะฝ่าวิกฤติ เผชิญภาวะการณแข่งขันและมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป (จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์.2540:13) โดย เซนเจ (Senge.1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง และมองว่าความรู้จะเป็นตัวที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจและนำองค์กรไปสู่ความยั่งยืน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร รวมทั้งมองว่าธรรมชาติของมนุษย์ทุกคนมีความรักที่จะเรียนรู้ ซึ่งในแนวคิดนี้เซนเจ (Senge) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้วินัย 5 ประการเป็นหลักในการฝึกฝน เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือสมาชิกขององค์กรพยายามบังคับฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลว่าเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้ ซึ่งสมาชิกองค์กรแห่งการรู้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า พลังแห่งตน (Human Mastery) คือ ความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์กรที่มีลักษณะการเป็นผู้ที่รอบรู้นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้นการพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้นถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝนเพื่อสร้างให้เกิดวินัยและมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง กล่าวได้ว่าวินัยข้อนี้เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งถ้าหากทุกคนในองค์กรมีวินัยในข้อนี้ จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้นั้น มีองค์กรประกอบพื้นฐานดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision)

เรื่องของวิสัยทัศน์ถือเป็นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับจิตใจโดยตรงมีความหมายว่า คือภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบันเชื่อมต่องานวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เป็นถึงทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลัง ทำท่าย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดให้กับลูกค้าหรือสังคม

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆเกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต คนเราทุกคนจึงมีความมุ่งมาดปรารถนาหรือความคาดหวังว่าในช่วงเวลาหนึ่งของชีวิตนั้นเราควรจะได้รับผลสำเร็จอะไรบ้าง ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ (จำเรียง วิทยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์. 2540: 15)

1.1.1 วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน จะมีภารกิจการทำงานและตำแหน่งหน้าที่เป็นอย่างไรในอนาคต

1.1.2 วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว หมายถึง ความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นอยู่ของคนในครอบครัวจะเป็นเช่นไรเช่น การมีบุตร การสร้างฐานะและความมั่นคงแก่สมาชิกในครอบครัว

1.1.3 วิสัยทัศน์เฉพาะตัว หมายถึงความปรารถนาในบั้นท้ายของชีวิตว่าโดยความปรารถนาสูงสุดแล้ว ต้องการอะไร เช่น ก้าวเข้าสู่เพศบรรพชิต หรือไปอยู่ชนบทที่เงียบสงบ เป็นต้น

ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้แล้ว ก็จะต้องทราบว่า ควรจะวางตนเองไปที่จุดใดจะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญคือเขาต้องการเป็นอะไร (วิศิษฐ์ ชูวงษ์. 2540)

1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)

ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์มักมีความเข้าใจผิดอยู่เสมอว่า จะมีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียดแต่ในความเป็นจริงแล้วถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริง จะทำให้ความสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ทั้งนี้ก็ไม่ปฏิเสธว่าความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์นี้สามารถนำเราไปเกี่ยวข้องกับภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึกต่างๆได้ เช่น ความวิตกกังวลหรือเสียใจซึ่งสิ่ง

เหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์แต่เป็นภาวะความตึงเครียดทางอารมณ์ (Emotional Tension)

1.3 การใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ

การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งจะช่วยให้เราทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งซึ่งก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิด และการตัดสินใจที่ดี ไม่มีเรื่องของการหลอกตัวเองเกิดขึ้น อาการหลอกตัวเองเกิดขึ้น อาการหลอกตัวเองนี้คือไม่ติด และตัดสินใจให้ถ่องแท้ จึงโลเลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ซึ่งเราไม่สามารถรู้ซึ่งถึงสถานภาพของตัวตนที่แท้จริงได้เลย

1.4 การฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

ผู้ที่มีการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้ จะต้องมมีทิศทางด้านจิตใจที่สำคัญคือ “จิตใต้สำนึก” เพราะสิ่งนี้จะช่วยให้การทำงานที่ซับซ้อนกลายเป็นการทำงานที่เป็นระบบ อันเกิดจากการสั่งการของจิตใต้สำนึก กล่าวคือ ในการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น บุคคล หรือสมาชิกขององค์กร จะต้องพัฒนาส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกด้วยเป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดแนวทางในการสั่งการที่มุ่งเน้นไปสู่การเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

3.2 การมีรูปแบบความคิด(Mental Models)

การมีรูปแบบความคิด เป็นกรอบความคิดของคนในการเข้าใจ และมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง และองค์กร ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงชีวิตของคน กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผลนี้ จะมีส่วนสำคัญ และมีอิทธิพลเป็นอย่างมากยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของคน ดังนั้นการพัฒนากรอบความคิดของคนให้มีความสมเหตุสมผลจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจ และความเชื่อของคนในองค์กร ให้มีความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลก และสิ่งที่อยู่รอบตัวแล้ว พวกเขาเหล่านั้นก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่เป็นไปได้ในทางบวก แต่สิ่งที่สำคัญก็คือ องค์กรไม่ควรไปกำหนด หรือควบคุม แต่ควรปล่อยให้พวกเขาได้มีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาในข้อนี้ ไม่ได้เน้นให้ทุกคนมีความเห็นในทางเดียวกันกับองค์กรทุกอย่าง แต่ต้องการเห็นความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่มารวมกันเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือมีกรอบความคิด ความเชื่อที่สมเหตุสมผล ที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังจะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางคิด ที่ไม่แปรผกผันง่ายๆ เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆ (วิศิษฐ์ ชูวงศ์.2540)

3.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Sharded Vision)

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต โดยการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆให้คนได้คิด และหาหนทางหนีทีไล่ว่าจะทำอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงาน ในกลุ่มการทำงานให้มีการตัดสินใจร่วมกัน ฝึกให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำกลับมาตั้งคุยกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความผูกพันขึ้น รวมทั้งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากการมองสิ่งต่างๆให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น โดยเป็นการมองภาพรวมขององค์กร ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเองเท่านั้น

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพลังร่วม (Synergy) ของคนทั้งองค์กร ที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กรซึ่งแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ต้องเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากแต่ละคนไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตัวเองแล้ว การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆก็จะเป็นไปในลักษณะตามๆกันไป เห็นพ้องตามความคิดของผู้อื่นโดยปราศจากความ

ตั้งใจ และความร่วมมืออย่างจริงจังและจริงใจ การที่คนแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จะทำให้องค์กรเกิดความร่วมมือกัน ที่จะทำสิ่งต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร ในเรื่องนี้ถือเป็นภารกิจสำคัญของผู้นำองค์กร ผู้นำองค์กรจะต้องเลิกความคิดแบบเดิมๆที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องมาจากผู้นำเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีโอกาสในการคิดวิสัยทัศน์ร่วมไปกับองค์กร โดยผู้นำองค์กรจะต้องจัดบรรยากาศและกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์กรมาเปิดเผยแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างมากมายว่าแต่ละคนมีวิธีการมองวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร

3.2 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับของความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งเน้นสนับสนุนโดยไม่ต้องมีการบังคับควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสารมีการสนทนากันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมีอิสระทางความคิด และความรู้สึกต่างๆ ที่สามารถจะถ่ายทอดออกมาได้ง่าย ซึ่งผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด และมีใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็น หรือความรู้สึกต่างๆ ของสมาชิกทุกคนในองค์กร

3.4 สามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันมีความเป็นรูปธรรม คือ สามารถนำไปใช้ได้จริง ลักษณะของวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี มีดังนี้

- กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นสู่กระบวนการของพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง
- วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจนเพียงพอที่จะไปเป็นแนวทางที่ปฏิบัติได้
- ต้องภาพบวกต่อองค์กรและสร้างศรัทธาให้ทุกคนร่วมกันสนับสนุนและมุ่งมั่นปฏิบัติ

การสร้างวิสัยทัศน์องค์กรมีแนวทางดังนี้

- ตั้งคณะทำงานขึ้นชุดหนึ่งที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการ

- สสำรวจความคาดหวัง ความต้องการและความเห็นจากผู้ที่มีส่วนสำคัญต่อองค์กร เช่น ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ผู้ใช้บริการ เป็นต้น เพื่อนำมาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อประมวลแนวทางโดยนำแนวทางโดยนำข้อมูลความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนสำคัญมาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์ขั้นต้น

- คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสมที่สุดเพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการเพื่อประกาศใช้ และสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกที่ทุกคนในองค์กรต่อไป

การสร้างวิสัยทัศน์ต้องทำเป็นระบบ มีขั้นตอนอย่างถูกวิธีจึงจะได้วิสัยทัศน์ที่ดีถูกต้อง
เหมาะสมกับเงื่อนไขเวลาในอนาคต และที่สำคัญถ้าได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กร
การสร้างวิสัยทัศน์จะบรรลุผล

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545. หน้า 76) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับดัชนีการ
ตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมของผู้บริหารโรงเรียนมีดังนี้

- ผู้บริหารไม่ควรตัดสินใจตามลำพังโดยไม่มีข้อมูลประกอบ
- ผู้บริหารควรเสาะหาข้อมูลจากผู้อื่นแล้วจึงตัดสินใจ
- ผู้บริหารควรเสาะหาทางเลือกจากผู้อื่นก่อนแล้วจึงตัดสินใจ
- ผู้บริหารและครูอาวุโสควรร่วมกันตัดสินใจหลังการเสาะหาข้อมูลและ/หรือทางจาก

คณะครูและชุมชน

- ผู้บริหารและครูอาวุโสควรร่วมกันตัดสินใจหลังจากเสาะหาข้อมูลและ/หรือทางเลือก

จากชุมชนแบบไม่เป็นทางการ

- ผู้บริหารและคณะครูตัดสินใจร่วมกันหลังจากเสาะหาข้อมูลและ/หรือทางเลือก

นโยบายจากชุมชน

- ผู้บริหารและคณะครูและชุมชน ควรตัดสินใจร่วมกัน หลังจากเสาะหาข้อมูลและ/หรือ

ทางเลือกนโยบายจากชุมชน

3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้
และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และ
ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของ
สมาชิกในทีม ให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยน
ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิด
ร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำ
แนวคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอธิบายร่วมกันอย่าง
กว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมอง และหา
ข้อสรุปร่วมกัน เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน ที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกทุกคน
อันจะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายได้

องค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีดังนี้

4.1 การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and Discussion)

การสนทนาเป็นวิธีที่จะช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการเกิด และกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเองเพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นภายในกลุ่มซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง การสนทนาจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนามีดังนี้

4.1.1 ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ

4.1.2 ช่วยพัฒนาความไว้วางใจให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

4.1.3 ช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน

4.1.4 ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้ และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร

การอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน และหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทั้งการสนทนาและการอภิปรายจะต้องควบคู่กันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน

สิ่งที่บ่งชี้ถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือข้อคิดเห็นหลากหลายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งในความขัดแย้งทางความคิดนี้ จะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น อันเกิดมาจากมุมมองที่มีความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะอยู่ที่ เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ก็จะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องสภาพความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะความเข้าใจในสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้นจะทำให้ทีมสามารถที่จะวางกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning How to Practice)

เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนาร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกันรวมทั้งมีการเรียนรู้วิธีการใช้คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน (ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ, 2546: 24-25)

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเกิดจากความคิดที่ว่าสิ่งต่างๆ ล้วนแล้วแต่มีการเชื่อมโยงกัน อย่างเป็นระบบเป็นวัฏจักร มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม การมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาอย่างเป็นลูกโซ่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อไปยั้งทุกๆ ส่วนของระบบ กล่าวคือการตัดสินใจแก้ปัญหาในด้านมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าก็ตาม แต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีกส่งผลให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วขึ้นกลับต้องมาเสียเวลาโดยใช่เหตุ รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มปัญหาขึ้นอีก ด้วยเหตุนี้การมีความคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะต้องคิดให้รอบคอบและมีการวางแผนในระยะยาวก็ตามแต่ผลที่ได้มีความกระจ่างชัดเจนสามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการบูรณาการ มีลักษณะเป็นสหวิทยา เกิดกรอบความรู้ใหม่ เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่างๆ อย่างลึกซึ้ง

การที่จะสามารถคิดอย่างเป็นระบบ หรือมีการมองโลกแบบองค์รวมได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในด้านต่างๆ ดังนี้

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองแบบองค์รวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยชา ไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการที่จะมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันมาเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต (ศุภลัดน์ ปู่ประเสริฐ. 2546: 25)

จากวินัยทั้ง 5 ประการดังกล่าวมานี้ เซนเจ (Senge) ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่จะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์กรในอุดมคติที่เขาปรารถนาจะเกิดขึ้นอย่างทั่วถึง โดยวินัยทั้ง 5 ประการนี้มีลักษณะของการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ กล่าวคือการฝึกฝนให้เกิดวินัยทั้ง 5 ประการ จะมีลักษณะของการร่วมกันฝึกฝนไปพร้อมๆ กัน ทั้งในระดับบุคคล ผู้อื่น และองค์กร ซึ่งทำให้มองเห็นภาพที่เป็นมิติแห่งความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเครือข่าย

4. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะดังนี้

1. การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลจะได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร
2. มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการปรับเปลี่ยน
3. การทำงานเป็นทีมในทุกรูปแบบ จะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และการทำงาน
4. การทำงานแบบเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จในงานนั้นๆ
5. ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคคลและองค์กรทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง
6. ความคิดอย่างเป็นระบบและการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ
7. ตัวกระตุ้นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ค่านิยมและความสร้างสรรค์ที่มีค่ามาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ (Marquard & Reynolds, 1994) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่เล็กและมีความคล่องตัวสูงไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) เพื่อเชื้อให้เกิดอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานนอกจากนั้นองค์กรจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure) เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) มีลักษณะเชื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนัก และเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร มีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น และที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งในด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3. การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีการคาดคะเน การเปลี่ยนแปลง ที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรต้องไว้วางตัวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กรไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สมาชิกในองค์กรทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ มีการเรียนรู้จากทุกๆส่วน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยจะการจัดเก็บ ประมวล และถ่ายทอด ข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ รวมทั้ง การใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วองค์กร

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวม ทั่วทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจ และไม่ตั้งใจเกิด ประสิทธิภาพ

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่าง มีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ทั้งด้านการยกวาง การดำเนินการ และการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเกือบหนุ่่นมากกว่าจะเป็นผู้ กำหนดแนวทางทั้งหมด

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่เอื้อต่อ ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการ ทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้ความเสมอภาค และ ความเท่าเทียมกันทุกคน ให้ความเป็นอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

10. การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and Networking) รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในองค์กร และ เป็นการสร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย อันจะนำไปสู่เป็นพลังร่วมในองค์กร ซึ่ง

เป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และมีการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นความคิดเห็น ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความรู้สึกผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีจุดหมายไปในทางเดียวกัน

นอกจากนี้ มาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds.1994) ยังได้กล่าวถึงลักษณะอันโดดเด่นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1. มีการมองเห็นโอกาสในความไม่แน่นอน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ จากข้อมูลที่เป็นกลาง มีการหยั่งรู้ และการคาดคะเน
3. สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
4. มีการสนับสนุนพนักงานในระดับล่างให้มีโอกาส และมีความสามารถที่จะอธิบายถึงความก้าวหน้าในงาน รวมทั้งอธิบายถึงอุปสรรคในการทำงาน
5. ให้การสนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ไปเป็นผู้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการให้แรงเสริม และมีการเปิดเผย
7. มีการมองอย่างเป็นระบบ มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ เข้าด้วยกันโดยเป็นการมองภาพรวมทั้งหมด
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร
10. มีผู้ที่จะเป็นแบบอย่างให้กับมวลสมาชิกในองค์กรเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่จะคิดอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลองทำ
11. มีระบบที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถไขปริศนาจากการเรียนรู้นั้นในการดำเนินธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการ และความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลเข้ากับการพัฒนาขององค์กร
15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้

16. สร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นภายในธุรกิจของชุมชน
17. มีการให้โอกาสแก่มวลชนสมาชิกอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้รู้จักการเรียนรู้จาก

ประสบการณ์

18. ต่อด้านแนวทางการทำงานที่ส่งผลให้การทำงานเกิดความล่าช้า
19. มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์และมีการเตรียมโครงการไว้รองรับ
20. สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กร
21. เน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะทำงานที่มาจากหลายๆส่วน
24. นำระบบการสำรวจ และการประเมินด้านทักษะในการเรียนรู้มาใช้
25. มององค์กรว่าสามารถที่จะเจริญเติบโตได้จากการเรียนรู้
26. สามารถที่จะมองเห็นถึงสิ่งที่ไม่คาดคิดได้เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

กีฟฮาร์ท และคณะ (Gephart et al.1996:35-36) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กรทุกคนจะมีการเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แกกันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป
2. มีการสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ให้แกกันโดยใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยเป็นที่ส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็ว และสามารถเผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้นให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว
3. สนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผยและทั่วถึง
4. มีการสนับสนุนที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุง และปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร ยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติของมวลชนสมาชิก

5. ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารและผู้บริหารการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีเกณฑ์บ่งชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแม้ว่ายากเกินกว่าชี้ชัดว่าประสิทธิผลขององค์กรที่มีการเรียนรู้อยู่ที่ไหนกันแน่ ดังที่ทราบกันแล้วว่าเป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคล (Human Performance) ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติด้านเศรษฐกิจ และการเงินขององค์กร (Economic and Financial Performance) สูงความเป็นเลิศในที่สุด ดังนั้นหากจะประเมินก็สามารถดูคร่าวๆ ได้ว่าบุคคล กลุ่มคนและองค์กรปฏิบัติหน้าที่ให้ผลงานได้ดีมากน้อยเพียงใด ให้ผลลัพธ์ได้บ้าง ในที่นี้ขอเสนอดัชนีบางตัวแปรไว้พอสังเขป

1. องค์กรทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการไว้มากน้อยเพียงใด ความสำเร็จในที่นี้ควรจะวัดผลลัพธ์ไว้เป็นสำคัญอาจจะวัดจากการวิเคราะห์แฟ้มงาน (Portfolio Analysis) การเติบโตของยอดขายกำไรสุทธิยอดขายผลิตตามเพิ่มขึ้น ความคุ้มทุน เปอร์เซนต์ ที่ครองส่วนแบ่งของตลาดในธุรกิจนั้นๆ การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรง และเป็นสุขก็ถือว่าเป็นดัชนีวัดหนึ่งได้ดี ระดับความรัก ความสามัคคี ความร่วมมือ การสร้างพลังหรือจำนวนครั้งความขัดแย้งกันก็เป็นดัชนีชี้วัดได้อีกอันหนึ่ง

2. ความเป็นผู้นำขององค์กรต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมเช่น งบประมาณที่จัดสรรให้กับการส่งเสริมการเรียนรู้ นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม และพัฒนาการส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมทำงาน การสร้างกลุ่มอิสระ (Self – Managed Teams) และระดับของการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ และการตัดสินใจออกจากศูนย์กลางไปยังระดับล่างสุด ตลอดจนแนวบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่างๆ

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไว้ดังนี้

1. โรงเรียนมีคณะครูที่มีความคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาส่วนใด
2. โรงเรียนมีคณะครูที่มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของ รวมกัน และมีการผูกพันกับการพัฒนา เพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน
3. โรงเรียนมีคณะครูที่มีความคาดหวังสูง และมีความท้าทายต่อการใช้ความสามารถ เพื่อให้บรรลุความคาดหวัง
4. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความผูกพัน และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน

5. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ โดยต่างเป็น “ทรัพยากรความรู้” ซึ่งกันและกัน
6. โรงเรียนมีคณะครูที่ได้มีการพัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์งานและบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง
7. โรงเรียนมีคณะครูที่ได้รับการส่งเสริมสนับสนุน และกระตุ้นให้มีการแสดงออกซึ่งแนวคิด
8. โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับ และไว้ใจซึ่งกันและกัน
9. โรงเรียนมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและมีสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง
10. โรงเรียนมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า
11. โรงเรียนได้เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่
12. โรงเรียนได้ยึดถือคติที่ว่าความรู้ไม่ใช่สิ่งมีไว้เพื่อการถ่ายทอดหรือสะสมเท่านั้นแต่เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นใหม่ได้จากกระบวนการคิด การมีประสบการณ์และการรับรู้ร่วมกันของครูในโรงเรียน
13. โรงเรียนได้เป็นตัวประสานให้กระบวนการคิดและการเรียนรู้ของคณะครู ได้แพร่กระจายออกไปในวงกว้าง

อุปสรรคและทางออกของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การบริหารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะมุ่งสู่การเรียนรู้นั้นเป็นระบบเปิดที่ต้องติดต่อสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนหลายส่วนในองค์กร เช่น การออกแบบงาน การทำงานเป็นทีม การปรับระบบการให้รางวัลตามความสามารถ การลดหรือเพิ่มอำนาจ การตัดสินใจให้เป็นระบบ เป็นกลยุทธ์มากขึ้น การไม่พึงพอใจกับความสำเร็จหรือผลงานเดิมที่ได้รับ ดังนั้นจึงมีความยากลำบากในการปฏิบัติ ในการผลักดัน พอสรุปได้ดังนี้

1. ความเป็นระบบราชการ การที่องค์กรมีขนาดใหญ่โต มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์กรตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Functional) มีลำดับชั้นมากมายด้วยกฎ ระเบียบ นโยบายที่ไม่ยืดหยุ่น จะทำให้แย้งกับแนวคิดพื้นฐานของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ การทำงาน โดยอิสระซึ่งนำตนเอง หรือการทำงานเป็นกลุ่มแบบข้ามสายงาน ยิ่งองค์กรไหนมีขนาดใหญ่ องค์กรประกอบด้วยประชากรที่มีภูมิหลังด้านการศึกษาและประสบการณ์

ต่างกันมากยิ่งทำให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นไปด้วยความล่าช้า และยากลำบาก แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ไม่ควรคิดจะสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระบบราชการ ตรงกันข้ามการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและแนวการทำงานของภาครัฐย่อมที่จะเอื้อให้มีการประยุกต์ใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในฐานะที่เป็นภาพใหม่ที่ดีกว่าเก่า

2. ความเป็นผู้นำที่ไม่สร้างความผูกพัน เอาจริงเอาจังกับแนวทางการพัฒนาคน การพัฒนาทีมหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติและในการพัฒนาองค์กร เช่น ขาดนโยบายที่ชัดเจนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์ การให้รางวัลแต่ผู้มีส่วนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่มีคุณค่าแก่องค์กร การไม่เรียนรู้จากข้อผิดพลาดแต่กลับลงโทษผู้ที่ทำผิดพลาดขาดการริเริ่มกล้าทดลอง ละเลยคนที่ไม่แสดงการเรียนรู้ให้ปรากฏ (No learners) หรือลักษณะของไม้ตายซาก (Deadwood) ขาดการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสาร แบ่งปันความรู้ หรือการสร้างฐานข้อมูลที่ดี เป็นแหล่งเรียนรู้ (Resource Center) ขององค์กร ผู้บริหารพึงสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของทีมที่มีอิสระในการทำงาน ความกล้าทดลอง การพัฒนาระบบให้ทั่วถึง และต่อเนื่องการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่ๆ อยู่เสมอ การขยายขอบเขตแนวทางปฏิบัติต่างๆ ขององค์กรด้วยเทคนิควิธีต่างๆ ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ วัฒนธรรม และความพร้อมขององค์กร

ชายัน (Schein.1993) ได้กล่าวถึงข้อตกลงพื้นฐาน 4 ประการของการผลักดันให้เกิดระบบการเรียนรู้ในองค์กรว่า

1. ผู้นั้นไม่พึงพอใจขอให้ผู้อื่นเรียนรู้ใหม่ๆ หากตนเองไม่ได้เรียนรู้จากสิ่งใหม่เลย
2. การเรียนรู้เป็นการนำตนเองออกนอกกรอบ แนวคิด แนวปฏิบัติดั้งเดิม จึงต้องอาศัยการรู้เห็นและความกล้าในการตัดสินใจ
3. ความวิตกกังวลที่เกิดขึ้นจากการต้องเรียนรู้สามารถลดทอนได้หากแบ่งปันเปิดเผยกับกลุ่ม ทีมงานที่แสดงความรับผิดชอบ
4. กระบวนการเรียนรู้จะไม่เผยแพร่อย่างทั่วถึงในองค์กรหากขาดกลุ่มที่จะช่วยแปรเปลี่ยนสภาพใหม่เข้าทดแทนสภาพดั้งเดิม

6. ข้อควรคำนึงในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีข้อควรระวังที่ต้องระลึกรู้ในการดำเนินแต่ละขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขั้นวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน

1.1 ควรคำนึงถึงความเข้าใจที่ถูกต้องว่า การสำรวจและวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน เป็นการหาข้อมูลที่ไม่ใช่การสำรวจข้อบกพร่องหรือความผิดของผู้ใด

1.2 การระบุถึงปัญหาข้อบกพร่องต้องมีลักษณะที่ไม่ระบุถึงบุคคล (Impersonal) ผู้รับผิดชอบในเรื่องนั้น

1.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ต้องพิจารณาอย่างมีวัตถุประสงค์และเป็นรูปธรรม

1.4 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน จะต้องพิจารณาโดยปราศจากอคติ

1.5 การประเมินโอกาสควรจะประเมินไว้ค่อนข้างต่ำ แต่การประเมินอุปสรรคควรจะประเมินตามที่เป็นจริง

1.6 การประเมินควรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันจะเป็นข้อมูลที่สำคัญในขั้นตอนถัดไป

2. ขั้นตอนกำหนดกลยุทธ์

2.1 ควรทำความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเห็นความจำเป็นของการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอันเป็นภาพในอนาคต

2.2 ควรสร้างเงื่อนไขให้มีการเรียนรู้อยู่เสมอในทุกสถานการณ์

2.3 ควรกำหนดให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นเป็นประจำโดยไม่จำกัดอยู่แต่ในรูปการประชุม

2.4 ควรจัดให้มีห้องรวม (Common room) พบปะกันอย่างไม่เป็นทางการและทำให้เกิดพูดคุยถึงงานที่จะต้องเรียนรู้ร่วมกัน

2.5 ควรจัดให้มีการสรุปงานและรายงานอย่างสม่ำเสมอ

2.6 ควรกำหนดให้มีกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะเป็นทีมมากกว่าลักษณะรายบุคคล เพื่อให้มีการช่วยเหลือและกระตุ้นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3. ขั้นตอนดำเนินการตามกลยุทธ์

3.1 ควรมีการแสดงออกอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารระดับสูงได้ประกาศเป็นนโยบาย

3.2 กระทำตามนโยบายอย่างจริงจังในการที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.3 ควรให้มีการประชุมและติดตามการทำรายงานผลของคณะทำงาน เพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เป็นระยะ

3.4 ควรมีการกระตุ้นการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมที่ริเริ่มสร้างสรรค์ อันได้แก่ กิจกรรม 5 ส กิจกรรมระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) กิจกรรมระบบไคเซ็น (KAIZEN) และระบบทีคิวเอ็ม (TQM)

3.5 ควรสร้างสิ่งจูงใจในลักษณะรางวัลที่เป็นนามธรรม เช่น การประชุมยกย่องผู้ที่เป็นแบบอย่างของการสร้างวิถีเรียนรู้ ผู้ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งนี้มิได้หมายถึงผู้สอนหรือผู้ให้การอบรม

4. ขั้นตอนการประเมินผล

4.1 ควรมีการประเมินผลที่เป็นระบบอย่างจริงจัง

4.2 ควรประเมินผลในการดำเนินการทำให้องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มิใช่ประเมินบุคลากรที่มีการเรียนรู้มากน้อยเท่าใด

4.3 ควรประเมินบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ควรประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคล

4.4 ควรจัดทำเกณฑ์การประเมินผลโดยมีตัวแทนจากทุกหน่วยงานและระดับเข้าร่วมกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลที่เหมาะสมในทางปฏิบัติ

4.5 ควรจัดให้มีระบบการแจ้งการประเมินและหาหรือปรับปรุงวิธีการที่จะสร้างการเรียนรู้ในองค์กรอย่างชัดเจน

สรุป การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ควรถือเป็นแบบนโยบายของทุกองค์กร และไม่ควรด่วนสรุปว่าการมีโครงการพัฒนาบุคลากรและมีระบบปรับปรุงงานและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในตัวแล้ว โดยเฉพาะโรงเรียนซึ่งถือเป็นองค์กรที่ต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้โดยตรง ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องถือเป็นนโยบายที่สำคัญในการนำหลักการวินัย 5 ประการเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

7. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

โรงเรียนต้องพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะเมื่อยุคเปลี่ยนไปทุกอย่างย่อมเปลี่ยนแปลงตาม องค์กรย่อมต้องปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายสูงสุดคือการอยู่รอดขององค์กร จะต้องทำให้คนในองค์กรพัฒนาการเรียนรู้พัฒนาวิธีคิด ดังนั้นโรงเรียนซึ่งถือเป็นองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการจัดการเรียนรู้ให้กับ

นักเรียน ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอน และการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมาย สุดท้ายของโรงเรียนก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในบรรดาองค์กรต่างๆ โรงเรียนควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าประเภทใดๆ เพราะฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะทำให้โรงเรียนพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545:78) ได้เสนอแนะที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนว่าเป็น “ปัจจัยต้นเหตุ” ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยอื่นๆตามมามากมายปัจจัย โดยเฉพาะต่อปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้ส่งผลต่อการพัฒนาปัจจัยอื่นๆตามมามากมายปัจจัยเช่นกัน ดังนั้นการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในสถานศึกษาก็ดีหรือสถาบันพัฒนาผู้บริหารก็ดี ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในลักษณะประจำการหรือก่อนประจำการควรคำนึงถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารโรงเรียน ขณะเดียวกันก็ควรส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้หรือศาสตร์เกี่ยวกับความเป็นผู้นำ ในบริบทวัฒนธรรมสังคมไทยให้แพร่หลาย คุณวุฒิ คนฉลาด (2540:18) ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบตัวผู้นำ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เช่นความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ การฝึกอบรมเลี้ยงดูแต่เยาว์วัย เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้หลอมรวมเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวรวมทั้งเจตคติต่อตนเอง ต่อคนอื่น และต่องานอาชีพ ส่วนผู้ตามและผู้ร่วมงานก็เช่นเดียวกันขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของเขาเอง ซึ่งกำหนดให้แสดงออกมาในรูปแบบต่างๆโดยเฉพาะความพร้อมหรือวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นเงื่อนไขที่ทำให้แสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบที่เหมาะสมกับความพร้อมหรือวุฒิภาวะนั้นๆทั้งนี้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยด้านสถานการณ์ทำให้ผู้นำปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมยิ่งขึ้น เช่นสภาวะแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรมระเบียบ หรือลักษณะขององค์กรที่หน่วยงานสังกัดอยู่ สอดคล้องกับแนวคิดของคิง (King,1990 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538:158-159) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่ตีเลศทางการศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ความพึงพอใจ และบรรยากาศองค์กร ของการศึกษาระดับ K-12 สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของวรรณิ์หรียญญากร (2546:146) ที่วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา เขตการศึกษา 12 พบว่าผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับสุขภาพองค์กรทางบวกทั้งโดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.5$) และสอดคล้องกับวันชัย นพรัตน์ (2450:148) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตพื้นที่การศึกษา 12

พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตการศึกษา 12 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.5$)

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารย่อมมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเมื่อผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสมาชิกในองค์กรให้มีการพัฒนาทัศนคติเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์แล้ว ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ด้วยในลำดับต่อไป

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1. ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ

1.2. ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3. ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ

1.3.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model)

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

1.3.6 การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

2. องค์การ (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์

2. วัฒนธรรมองค์การ

3. กลยุทธ์

4. โครงสร้าง

3. สมาชิกในองค์การ (People) หรือการเสริมความรู้จักแก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. บุคลากร
 2. ผู้บริหาร / ผู้นำ
 3. ผู้รับบริการ / ลูกค้า
 4. คู่ค้า
 5. พันธมิตร / หุ้นส่วน
 6. ชุมชน
4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย
1. การแสวงหาความรู้
 2. การสร้างความรู้
 3. การจัดเก็บความรู้
 4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์
 5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย
 6. เทคโนโลยีสารสนเทศ
 7. เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้
 8. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

8. แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ
2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Sub system) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

9. ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหาย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ
5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

10. อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์การ

1. สมาชิกในองค์การรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์การ (I'm my position)
2. สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์การอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าจะตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร (The enemy is out there)

3. ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหที่สาเหตุที่แท้จริง (The Illustration of taking change)

4. ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป (A fixation on events)

5. ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน (The delusion of learning from experience)

6. มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป (The myth of management team)

7. ชาดคติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (The boiled frog syndrome)

ภายใต้สภาวะแวดล้อมของเศรษฐกิจสังคมยุคใหม่ ที่เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ โลกแห่งภูมิปัญญา (Knowledge Based Society “KBS”) นั้นย่อมมีความหมายว่า การที่องค์กรใด หรือผู้ใดจะคิดหรือตัดสินใจกระทำการใดๆ ย่อมต้องใช้ข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้ และภูมิปัญญาเข้ามาเป็นองค์ประกอบในการดำเนินการทุกครั้งไปเมื่อองค์กรล้วนต้องดำรงตนอยู่ในสังคมแห่งการเรียนรู้ และภูมิปัญญา ทุกองค์กรที่ต่างก็แสวงหาความเจริญรุ่งเรืองอย่างมั่นคงและถาวร ที่จะต้องอาศัยปัจจัยหลักที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership) ซึ่งถือเป็นตัวขับเคลื่อน (Drive) ให้ภารกิจใดๆ สำเร็จ ลุล่วง

2. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) โดยเน้นวิธีคิด และวิธีปฏิบัติภารกิจใดๆ ให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ

3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งถือเป็นพัฒนาการของทรัพยากรบุคคลและทีมงาน อันเป็นที่มาของทักษะ ศักยภาพ และขีดความสามารถขององค์กร ดังนั้น ทุกๆ หน่วยงาน ทุกๆ องค์กร จึงต้องเพียรพยายามที่จะสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ขึ้น เพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้น ในการเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ไปสู่อนาคตที่ยั่งยืน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงาน และสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจนานับประการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของ

การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลกันอย่างสูงสุด โดยจะมีการสร้างสมฐานความรู้ (Knowledge Based) และสินทรัพย์อัจฉริยภาพ (Intellectual Capitals) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการทำงานในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคลองค์กร รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร ทั้งนี้ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการโดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กร และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยองค์กรมีส่วนในการสนับสนุน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

องค์กรที่มีการเรียนรู้จะมีกระบวนการลักษณะที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่นเป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้เพื่อมาแบ่งปัน และเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Marquardt และ Reynolds (1994) ได้เสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์กรได้ ดังนี้

1. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
2. สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างมีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
3. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
4. สร้างนวัตกรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร

5. มีมุมมองในภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจถึงระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร
6. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
7. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
8. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่ดีแล้ว (Best Practice)
9. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้
10. คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
11. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
12. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
13. มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีในองค์กร
14. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
15. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
16. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้ง โครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
17. สร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วทั้งองค์กร
18. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
19. ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานในทุกรูปแบบ
20. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายส่วนงาน
21. มีการสำรวจ และประเมินถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
22. มององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
23. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

11. ปัจจัยและองค์ประกอบที่ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์กรของ Marquardt และ Reynold (1994) ที่มององค์กรในเชิงระบบได้กล่าวถึงลักษณะและโครงสร้างที่เหมาะสม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. **โครงสร้างที่เหมาะสม** (Appropriate Structure) เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic

Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบที่ทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม

2. **วัฒนธรรมของการเรียนรู้ขององค์กร** (Corporate Learning Culture) เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลความสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self awareness) การใคร่ครวญ (Self reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการปฏิบัติจริง เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน

3. **การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน** (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลงอกงาม และการเพิ่มผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

4. **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม** (Environmental Scanning) เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. **การสร้างและถ่ายโอนความรู้** (Knowledge Creation and Transfer) เป็นหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R&D (Research and Development) หรือ C&D (Copy and Development) เท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่นๆ ทางเครือข่าย โดยผ่านช่องทาง การสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. **เทคโนโลยีการเรียนรู้** (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการเรียนรู้จากทั่วถึงและให้มีการเก็บ ประมวล

ถ่ายถอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการเรียนทางไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Innovation) เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

7. **มุ่งเน้นคุณภาพ** (Quality) เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่า จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. **กลยุทธ์** (Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกย่องการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. **บรรยากาศที่สนับสนุน** (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน และความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และองค์การแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานได้ดี

10. **การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย** (Teamwork and Networking) การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่า **การทำงานเป็นทีม** และภายนอกองค์กรที่เรียกว่า **การทำงานแบบเครือข่าย** เป็นการร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. **วิสัยทัศน์** (Vision) วิสัยทัศน์ เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง และมีความผูกพัน การเน้นการเรียนรู้ ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกัน ทั้งองค์กรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญาความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน จะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

12. องค์การแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้(Knowledge management) ใน การบริหารราชการแนวใหม่

การบริหารราชการแนวใหม่ ได้เน้นถึงการทำให้ส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญ ให้แก่ข้าราชการอย่างเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน และให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยใช้ “การจัดการความรู้” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างพลังทวีคูณ (Synergy) ที่ผู้บริหารของทุกองค์กรควรให้ความสนใจอย่างยิ่ง เนื่องจากในโลกยุค “สังคมแห่งการเรียนรู้ ยุคโลกาภิวัตน์และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง” หน่วยบริการสาธารณะหรือหน่วยราชการจะต้องปรับตัว เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ และเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ มิฉะนั้นสังคมไทยก็จะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลกเครื่องมือหรือแรงขับเคลื่อนหลักในการปฏิบัติราชการ จะต้องยกระดับจากข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) ไปเป็นความรู้ (Knowledge) โดยที่จะต้องคำนึงว่าความรู้ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานนั้น มีทั้งที่อยู่ในรูปของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งหมายถึง ความรู้ในรูปของหนังสือ ตำรา วารสาร หนังสือพิมพ์ วิดีโอ electronic file และที่อยู่ในรูปของความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในสมองของคน (tacit knowledge) ซึ่งยากต่อการเล่าหรือเขียนออกมาให้ผู้อื่นทราบหรือเข้าใจ **“ความรู้ที่ใช้ในการทำงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70-80) เป็นความรู้ที่ฝังลึก”**

การปฏิบัติราชการสมัยเก่า เน้นการใช้ความรู้ชัดแจ้งที่มี “ผู้รู้” กำหนดไว้ แต่การปฏิบัติราชการตามแนวทางจัดการความรู้ จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความรู้ฝังลึกที่อยู่ในสมองของตนเอง และเน้นการร่วมกันสร้างความรู้ขึ้นใช้งาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงาน มีความเป็นพลวัต สอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบทที่แตกต่างกันหรือเปลี่ยนแปลงไป การปฏิบัติงานของข้าราชการระดับปฏิบัติการ จะเกิดการเรี่ยรู้่น้อยมาก เน้นการเรี่ยรู้่นอกงาน หรือไม่สัมพันธ์กับงาน แต่ได้ประกาศนโยบายหรือปริญญารับรองในราชการแนวใหม่ ข้าราชการระดับปฏิบัติการเหล่านี้จะเรี่ยรู้่นจากการทำงาน สัมพันธ์กับการพัฒนาวิธีทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์มากขึ้นและเร็วขึ้นและมีลักษณะเป็นการเรี่ยรู้่นกันกับเพื่อนร่วมงาน

ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุใน“มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็น **องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ**” โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้

ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้ และได้กำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคน เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม
4. ต้องมีการสร้างควมมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

“การจัดการความรู้” เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงานราชการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสร้างพลังทวีคูณในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทุกระดับ ให้สามารถสร้างผลงานในระดับสร้างสรรค์ มีผลสัมฤทธิ์สูงส่ง แต่ที่เน้นมาก คือ ความรู้ของข้าราชการระดับปฏิบัติการ โดยเน้นความรู้ที่ควบคู่อยู่กับการปฏิบัติในลักษณะ **“ไม่ทำ ไม่รู้”** ซึ่งไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี เป็นการดึงเอาพลังปัญญาที่ถูกกละเลยมองมาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของความรู้ฝังลึก แต่ก็ไม่ละเลยความรู้ที่เปิดเผยหรือความรู้เชิงทฤษฎีการจัดการความรู้ มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ได้แก่

1. เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
2. เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน แต่ที่ได้ประโยชน์มากที่สุด คือข้าราชการชั้นผู้น้อยและระดับกลาง
3. เพื่อการพัฒนา“ฐานความรู้” ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

โดยแบ่งความรู้ออกเป็น 2 จุด ได้แก่ **ความรู้ยุคที่ 1** เป็นความรู้ที่สร้างโดยนักวิชาการ เน้นเหตุผลพิสูจน์ได้เป็นวิทยาศาสตร์หรือวิชาการ มีการจำแนกแยกแยะเป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการเป็นความรู้ที่เน้นความลึก ความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน (Specialization) **ความรู้ยุคที่ 2** เป็นความรู้ที่ใช้งานและสร้างโดยผู้ปฏิบัติงาน โดยการสร้างขึ้นจากการเลือกเอาความรู้เชิง

ทฤษฎีหรือความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการ และมีความจำเพาะต่อบริบทของงานกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานและองค์กรนั้นๆ และแบ่งความรู้ 4 ระดับ คือ

Know – what : เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วนๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง

Know - how : เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบท เป็นความรู้ในลักษณะที่รู้จัก ปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท

Know - why : เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ ว่าทำไมความรู้นั้นๆ จึงใช้ได้ผล ในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

Care - why : เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็แรงขับเคลื่อนมาจากภายใน จิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้น เพื่อเผชิญสถานการณ์

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติใน องค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้น กว่าเดิม เป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี และมี ลักษณะที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยมีเป้าหมายคือการ พัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

13. หลักการการจัดการความรู้ มี 4 ประการ ได้แก่

1. ให้คนหลายหลายทักษะ หลายหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ในการ จัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity) เพราะจะทำให้เกิดพลัง

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ ในการ จัดการสมัยใหม่ 4 ประการ คือ การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) นวัตกรรม (Innovation) ซีดความสามารถ (Competency) ของข้าราชการ/องค์กรและประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการทำงาน

3. ทดลองและเรียนรู้ กิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ที่ต้องคิดแบบ “หลุดโลก” และทดลองทำ ถ้าได้ผลดีจึงขยายผล จนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่หรือได้ Best Practice ใหม่ นั่นเอง

4. นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยนำความรู้จากภายนอกมา ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไปดำเนินการ

จัดการความรู้ในหน่วยราชการ ใช้หลักการ “พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว” โดยใช้ พลังของระบบ “ราชการประจำ” ซึ่งมีการทำงานตามกฎระเบียบ มีรูปแบบที่ชัดเจน ใช้พลังของ “ระบบแห่งความสร้างสรรค์” มีการทดลองรูปแบบใหม่ๆ ของการทำงานเป็น Project Team ทำงานมุ่งเป้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้แนวคิดของ “ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว”(Complex – adaptive System) และใช้ “พลังสร้างสรรค์” ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร ในรูปของการรวมตัวกันเองเป็นกลุ่ม เชื่อมโยงกับระบบราชการประจำ และระบบแห่งการสร้างสรรค์ เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การพัฒนา best practices จากการเรียนรู้ จากการทำงานภายในองค์กร และจากการ “ตรวจจับ”(Capture) ความรู้จากภายนอกองค์กรเอามาปรับใช้ในการทำงาน

14. การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ

การจัดการความรู้เป็นทักษะ หน่วยงานที่ต้องการพัฒนางานของตนให้มีผลสัมฤทธิ์ น่าจะพิจารณานำวิธีการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ เช่น การดำเนินการพัฒนารูปแบบของการจัดการความรู้ของจังหวัด โดยเลือกหน่วยงาน 5-10 หน่วย (ระดับอำเภอ) แต่ละหน่วยมีแกนนำจัดการความรู้ 5-10 คน รวมมีข้าราชการระดับปฏิบัติการเข้าร่วมกิจกรรม 30-50 คน เรียกว่า “คุณกิจ” (ทำกิจกรรม) และมีข้าราชการที่เป็นผู้บริหารระดับกลางหน่วยงานละ 1 คน (พัฒนาการอำเภอ) ทำหน้าที่เป็น “คุณอำนวย” (Knowledge Facilitator) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการความรู้กิจกรรมเริ่มด้วยการประชุมปฏิบัติการ ปูพื้นความรู้เชิงทฤษฎีและเทคนิค ในการดำเนินการจัดการความรู้ และส่งเสริมให้ “คุณกิจ” ของแต่ละหน่วยงานวิเคราะห์งานของตนเองและตั้งเป้าว่าภายในระยะเวลา 18 เดือนของโครงการ จะพัฒนางานของตนไปสู่สภาพใดและกำหนดหลักหมายของความก้าวหน้าไว้เป็นระยะๆ แล้วดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานของตน โดยมี “คุณอำนวย” เป็นผู้คอยส่งเสริมอำนวยความสะดวกทุกเดือน คุณกิจ และคุณอำนวย ทั้งหมดมาประชุมร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันว่าในเดือนที่ผ่านมาได้ทำกิจกรรมใดบ้าง และเกิดการเรียนรู้อะไรบ้างในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนางานของตน และกำหนดแผนงานของเดือนถัดไปร่วมกันในแต่ละกลุ่ม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม และอาจเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้สำคัญ ในการทำงานและเกี่ยวกับการจัดการความรู้ “คุณอำนวย” จะมีการประชุมปฏิบัติการร่วมกันกับ “คุณอำนวย” จากโครงการอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ และทักษะในการเป็น “คุณอำนวย” และเพื่อเพิ่มเติมความรู้จากวิทยากร “คุณกิจ” กับ “คุณอำนวย” ช่วยกันยกย่อง “คู่มือในการจัดการความรู้ของจังหวัด” และปรับปรุงขึ้นเรื่อยๆ จนใกล้จบโครงการ

(18 เดือน) ก็จะได้คู่มือฉบับสมบูรณ์ “คุณอำนวย” ช่วยกันเขียน “คู่มือการเป็น knowledge facilitator”

15. ผลที่ได้รับจากการจัดการความรู้

1. “คุณกิจ” ทุกคนมีความรู้ความชำนาญในการดำเนินการจัดการความรู้ และมีความชำนาญระดับสูง สามารถเป็นวิทยากรเผยแพร่หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการความรู้ได้
2. “คุณอำนวย” มีความรู้ความชำนาญในการอำนวยความสะดวกต่อการจัดการความรู้และเกือบทุกคนสามารถเป็นวิทยากรได้
3. งานของแต่ละหน่วยงาน (ระดับอำเภอและจังหวัด) ได้รับการพัฒนาสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ตอนเริ่มโครงการ
4. ทั้ง “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย” มีความรู้เกี่ยวกับงานของตน เพิ่มพูนขึ้นอย่างมาก รวมทั้งมีลักษณะเป็น “บุคคลเรียนรู้”
5. หน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการ เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษาธิการจังหวัดกับประสิทธิผลขององค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า 1) ศึกษาธิการจังหวัดมีภาวะผู้นำตามรูปแบบที่มีพิสัยเต็ม โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ผู้นำในแบบสบายอยู่ในระดับน้อยผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบ ปรากฏว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และภาวะผู้นำแต่ละแบบตามการรับรู้ของบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดไม่แตกต่างกัน 2) ประสิทธิผลขององค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดผ่านเกณฑ์การประเมิน 2 ด้าน ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อสำนักงาน ไม่ผ่านเกณฑ์ประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการผลิตและบริการ และความสามารถในการประสานงาน และประสิทธิผลขององค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดด้านความพึงพอใจในการทำงานของหัวหน้าฝ่ายสูงกว่าเจ้าหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และตัวทำนายประสิทธิผลขององค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

ธนิตา ฉิมวงษ์ (2539) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่าหัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปอยู่ในระดับสูงส่วนภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่างมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิติมา เทียนทอง (2544) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า ซึ่งได้ศึกษาถึงองค์ประกอบด้าน 2 ด้าน ที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำคือ คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ และความสามารถเชิงบริหารจัดการ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาค้นคว้าได้มาโดยการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 24 คน ที่เป็นผู้มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา ตามนัยสำคัญพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งได้แก่ผู้นำในด้าน

การกำหนดนโยบาย และการวางแผนการดำเนินงานการปฏิรูปการศึกษา ผู้นำขององค์กรบริหาร การศึกษาและผู้นำทางวิชาการ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างแบบสอบถาม มาตรฐานส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ได้แก่ มัธยฐาน และพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัย จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือมี คุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้ที่มีความฉลาดและวิสัยทัศน์กว้างไกล 2) เป็นผู้ที่ มีทักษะในการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ 4) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ ถูกต้องและมีความจริงใจต่อความเชื่อนั้น 5) เป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ และมี พลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ ส่วนความสามารถเชิงบริหารจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ 1) ความสามารถในการวิเคราะห์ 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 3) ความสามารถในการ บริหารจัดการทรัพยากร ซึ่งแบ่งเป็น 4 ประเภทคือ ด้านงบประมาณ ด้านแหล่งความรู้ สื่อ และ นวัตกรรมต่าง ๆ ด้านอาคารสถานที่ และด้านบุคลากร 4) ความสามารถในการสร้างขวัญและ กำลังใจ 5) ความสามารถในการติดตามงาน และการประเมินผลการดำเนินงาน

วรรณิ หิรัญญากร (2546) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำเพื่อการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง 2) ระดับสุขภาพองค์กรโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยรวม และรายด้านมีสุขภาพอยู่ในระดับสมบูรณ์มาก 3) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ สุขภาพองค์กรของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 และ 4) จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำเพื่อการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านความเชื่อมั่นในคนอื่น และด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถ พยากรณ์สุขภาพองค์กรโดยรวม ได้ร้อยละ 34.20 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

สุมาลี ขุนจันดี (2541) ได้วิจัยเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ได้สอบถามความคิดเห็นของ ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด จำนวน 76 คน และผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาดีเด่น จำนวน 89 คน และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า แนวคิด การเสริมสร้างพลังเป็นแนวคิดที่นำมาใช้เพื่อพัฒนาองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากร

ได้มีส่วนร่วมในการทำงานรวมทั้งการบริหารงานในองค์กร และมีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้้องค์กรมีผลผลิตที่ดีขึ้นและแนวคิดการเสริมสร้างพลังนี้มีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรทางการศึกษา และควรมีการปรับโครงสร้างระบบบริหารในองค์กรโดยมีการวางแผนงานให้มีการกระจายอำนาจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม และควรมีการเสริมสร้างพลังให้กับบุคคลทุกระดับในองค์กร และยังพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างพลังครู ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการวางแผนงาน ด้านการบริหารงาน ด้านการมีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและต่องาน ด้านความประพฤติที่เป็นแบบอย่างที่ดีและด้านความสามารถในการชักนำผู้อื่น

จรัสศรี ไกรนที (2539) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าผู้ช่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้ช่วยกับการยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ และศึกษาตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ ในโรงพยาบาลศูนย์และโรงพยาบาลทั่วไปเขตภาคใต้ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ 778 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้ช่วยโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้ช่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการที่ระดับ .05 และ 4) ตัวแปรที่ร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ การสร้างสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงความเป็นเอกบุคคลและการสร้างบารมี สามารถร่วมกันทำนายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 19.01

บุบผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การมีแบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูง การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง

ประพันธ์ หาญขำ (2538) ได้วิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต พบว่าในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็น

ทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กร และบุคคลในองค์กร จะทำให้องค์กรและคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิถีคิดพัฒนาแบบแยกส่วน และพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่นการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์กรเอื้อการเรียนรู้โดยศึกษาแนวคิด และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่ององค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อมเพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศ ในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผล เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร และวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้ธนาคารไทยพาณิชย์ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรเอื้อการเรียนรู้ คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์กรเอื้อการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน(CAI) ที่บันทึกในแผ่นซีดีรอม และโฮมเพจ อยู่ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตเพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์กรเอื้อการเรียนรู้ สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

นันทพร โชตินิขิต (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าการทานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้น

เปรียบเหมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวางและขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง 2) บรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และบรรยากาศองค์การซึ่งร่วมพยากรณ์ได้ร้อยละ 60

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่าโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของ “ระดับมาก” ไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก จากการศึกษาเปรียบเทียบพบว่า มีเพียงสามกรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนาความมีประสิทธิผลของโรงเรียนซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้วยกันเองมีอยู่ในระดับมากและมีทิศทางเป็นบวก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่าปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 46.3

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้กรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) พบว่าอายุที่แตกต่างและสถานะทางตำแหน่งที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน ส่วนบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและระดับการรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ระดับที่สอดคล้องกัน นอกจากนี้ยังพบว่า

ผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยากาศองค์การ เนื่องจากการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความตั้งใจจริง ความร่วมมือ ร่วมใจกันใช้เวลาเพื่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ เกิดความพอใจในการเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิกในองค์การ ภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาจึงจะส่งผลถึงการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพยั่งยืนต่อไป

ปัทมา จันทวิมล (2544) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็น องค์การเอื้อการเรียนรู้ ของหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครโดยใช้ตัวแปรคัตสรร 3 ด้านคือ ด้านการเรียนรู้ในองค์การ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการสื่อสารใน องค์การ พบว่าหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร มีลักษณะที่สอดคล้องกับ องค์การเอื้อการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และในการหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การ แห่งการเรียนรู้กับตัวแปรที่คัตสรรทั้ง 3 ด้าน พบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันทางบวก 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 2) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ด้านการ เรียนรู้ 3) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ โดยใช้กรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Maquardt(1966) พบว่าพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพมีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อจำแนกในแต่ละ องค์ประกอบสามารถจัดเรียงลำดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อันดับแรก และอันดับสองคือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ คะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือด้านการ จัดการความรู้ คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือด้านการใช้เทคโนโลยีและพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่าง กัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน และ สายการทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ในองค์การประกอบด้วยการใช้เทคโนโลยีแตกต่างกัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

ทิชชี และดีวานนา (Tichy & Devanna.1986 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538: 71) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้สรุปลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังต่อไปนี้ 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า 2)เป็นคนกล้าและเปิดเผย กล้าเผชิญหน้ากับความจริง 3)เชื่อมั่นในคนอื่นว่ามีความสามารถ 4) ชี้้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถในการเผชิญกับความซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน 7) เป็นผู้มีความทะเยอทะยาน

คูเนอท และเลวิส (Kuhnert & Lewis. 1987 อ้างถึงในประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538: 71) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนคือผู้นำลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

บอแทน (Bauman.1989 อ้างถึงใน ประเสริฐพงษ์ สมพงษ์ธรรม. 2538:71) ได้วิเคราะห์ลักษณะและรูปแบบเชิงปฏิบัติการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้การวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) ผู้นำรับรู้ตนเองแตกต่างกันขึ้นอยู่กับเพศและการใช้งาน 2) รูปแบบพฤติกรรมที่มีประสิทธิผลมากที่สุดในการมุ่งเน้นความคิด ค่านิยมและทัศนคติ 3) การรับรู้ตนเองทางบวกมีผลมาจากองค์ประกอบของประสบการณ์ชีวิตที่กำหนดอย่างเข้มแข็งในการพัฒนาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองอำนาจให้ออกบุคคลในองค์กรโดยการพัฒนาภาวะผู้นำแบบร่วมมือ(Collective Leadership) ระหว่างเอกบุคคลเหล่านั้น 5) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกำหนดตนเองในฐานะตัวนำในการเปลี่ยนแปลง

ฮูเวอร์ และคณะ (Hoover, et al., 1991 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538:156) ได้ทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของเบส(Bass) โดย

สรุปกลุ่มตัวอย่างเป็นคณะกรรมการบริหาร และอาจารย์ จากโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนจำนวน 45 แห่ง ในสหรัฐอเมริกาทางใต้ ให้พิจารณาเกี่ยวกับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงเอกบุคล และการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสมและการบริหารแบบมีข้อยกเว้น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสอดคล้องกับการศึกษาอื่น ๆ เช่น การศึกษาของผู้บริหารทางธุรกิจ นอกจากนี้การรับรู้เกี่ยวกับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลและความพึงพอใจในตัวผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้ที่แตกต่างจากการศึกษาก่อน ๆ คือ นิยามของการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่ซ้ำซ้อนกับองค์ประกอบที่สอง คือ การคำนึงถึงเอกบุคล ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการน้อยกว่าผู้บริหารธุรกิจในเรื่องการสนับสนุนทางอารมณ์ และการกระตุ้นเชาวน์ปัญญาของบุคลากร อย่างไรก็ตามทั้งทางด้านการศึกษาและธุรกิจ มีความเข้าใจใส่คือ การคำนึงถึงเอกบุคล การให้รางวัลที่เหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นเช่นเดียวกัน

โกห์ (Koh.1990 อ้างถึง ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538:157) ได้ศึกษาความตรงของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์โดยใช้กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหาร และอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 แห่ง โดยใช้อาจารย์โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยปรากฏว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กร(Organizational Commitment) ความพึงพอใจในตัวผู้นำความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิผลองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า ประสิทธิภาพขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมความเจริญขององค์กรสามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และการเปลี่ยนงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะเห็นได้ว่าผลการวิจัยนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่เป็นผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนร่วมกับตัวแปรอื่น ๆ ดังกล่าว

เดวิด (David.1977 อ้างถึงใน ปีทมา จันทวิมล. 2544:103) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การเพื่อการเรียนรู้โดยได้ศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม มีลักษณะคือ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมา

ใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการทำท่ายในทีม มีการตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการชี้แจงความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

ไบเรมา และเบอร์ดิช (Bierema & Berdish. 1999 อ้างถึงใน ปัทมา จันทวิมล. (544:104) ได้อธิบายถึงงานวิจัยเรื่อง Creating a Learning Organization : A Case Study of Outcomes and Lessons Learned มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการจัดการองค์การเพื่อการเรียนรู้ โดยใช้วินัย 5 ประการของเซนเจ (Senge, 1990) ในแผนก Electrical & Fuel Handling Division : EFHD ของบริษัทฟอร์ตมอเตอร์ ซึ่งเป็นบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ที่ใหญ่ที่สุดในโลก ว่าพนักงานประยุกต์ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับทฤษฎีขององค์การเพื่อการเรียนรู้อย่างไร และอะไรคืออุปสรรคของการเกิดการใช้กระบวนการสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ให้ผู้สมัครใจเข้าร่วมโครงการศึกษาทฤษฎีและการปฏิบัติในเรื่ององค์การเพื่อการเรียนรู้จำนวน 60 ชั่วโมง และเก็บข้อมูลโดยการสังเกตการณ์ จากการเข้าร่วมฝึกอบรม การทำกิจกรรมต่าง ๆ และการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยสรุปว่า EFHD ประสบความสำเร็จมากในการนำองค์การการเรียนรู้มาใช้ การเรียนรู้ไม่ว่าเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือองค์การย่อมส่งผลต่อองค์การใหญ่และชุมชน โดยที่การเรียนรู้ระดับบุคคล ผู้เข้าร่วมโครงการในการศึกษาวิจัย เกิดการพัฒนาพลังแห่งตน (Personal Mastery) และความสามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ไปใช้ในการทำงาน มีการประเมินตนเอง มีความคิดแบบไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างและชุมชนดีขึ้น ด้านการพัฒนาวิชาชีพ ผู้ร่วมโครงการวิจัยพบว่ามีการพัฒนาด้านส่วนตัวมากกว่าด้านอาชีพ และยอมรับว่าการเรียนรู้ของตนสามารถถ่ายทอดมาสู่การทำงานได้ การเรียนรู้เป็นกลุ่มมีการสนทนาและเปิดใจกว้างเพื่อรับรู้ความคิดของผู้ร่วมทีมยอมรับในความหลากหลาย อดทนต่อความคิดเป็นที่แตกต่างจากคนอื่น มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์โดยคิดว่าคนสามารถเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นที่แตกต่างได้ ผู้ร่วมโครงการวิจัย เกิดความคิดรวบยอด และประยุกต์มาใช้งานได้มีการตั้งทีมเพื่อการเรียนรู้หลายทีม และมีการมองวิสัยทัศน์ร่วมกัน และพบว่าหลังจากร่วมกิจกรรมผู้เข้าร่วมโครงการสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจนเกิดความเข้าใจในกระบวนการต่าง ๆ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เกี่ยวกับธุรกิจ เกิดความพร้อมในการทำงานและมีส่วนเชื่อมโยงกับองค์การส่วนอุปสรรคของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ การสนับสนุนด้านการจัดการสนับสนุนจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และทรัพยากรที่มีจำกัด