

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของอธิการบดีและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเรียงลำดับหัวข้อ ดังนี้

1. ความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน
2. แนวคิด หลักการของภาวะผู้นำ
3. แนวคิด หลักการของวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิด หลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้
5. ภาวะผู้นำของอธิการบดี วัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความเป็นมาและสภาพปัจจุบันของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการแห่งชาติ ซึ่งถือกำเนิดจากการร่วมทุนในการก่อตั้งกับมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ยูนนาน เพื่อให้เป็นสถาบันที่ให้ความรู้ในระดับอุดมศึกษา ถึงแม้ว่าจะกำกับอยู่กับมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ยูนนาน แต่ลักษณะการบริหารจัดการของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์จะเป็นเอกเทศ โดยยึดหลัก “ผลิตบุคลากรที่มีคุณภาพ นำประโยชน์ไปสู่สังคม” ปรัชญาของวิทยาลัยคือ “เข้มแข็งเด็ดเดี่ยว สร้างโฉมหน้าใหม่ บุกเบิกกิจการ” วิสัยทัศน์ของวิทยาลัยคือ “มุ่งหมายปฏิรูปสร้างสรรค์ให้เป็นหนึ่ง ขกระดับองค์กร” วิทยาลัยมีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ โดย “สนับสนุนความรู้ในด้านทฤษฎี อีกทั้งเสริมสร้างให้มีความสามารถ” ทั้งนี้วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนยึดหลักการให้การศึกษาตามแนวทางใหม่

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นวิทยาลัยที่มีระดับการจัดการเรียนการสอนอยู่ในอันดับหนึ่ง หลังจากการก่อตั้ง

ในปี วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยคุรุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนถือเป็นสถาบันให้การศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เปรียบเสมือนต้นกล้าที่กำลังงอกงาม ซึ่งมีขนาดการจัดการเรียนการสอนเป็นระดับต้น ๆ ของภูมิภาคตะวันตกเฉียงใต้ของจีน โดยมีนักศึกษาทั้งสิ้นกว่า 8,500 คน จนได้รับคำชมจากผู้เชี่ยวชาญการศึกษาและบุคคลในอาชีพเดียวกัน

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยคุรุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นวิทยาเขตที่แวดล้อมไปด้วยสวนพฤกษชาติ วิทยาลัยตั้งอยู่ในเขตพัฒนาเทคโนโลยีขั้นสูง ในเมืองคุนหมิง ซึ่งสามารถบรรจุนักศึกษาได้ 10,000 คน ภายในมีสิ่งอำนวยความสะดวก เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ อีกทั้งยังอุดมไปด้วยพืชไม้นานาพันธุ์ ให้เกิดบรรยากาศที่ดีสดชื่น

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยคุรุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นวิทยาเขตที่มีความทันสมัยทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มีระบบการเรียนการสอนที่ทันสมัย อันประกอบไปด้วยห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ห้องกระจายเสียงที่ทันสมัย ห้องเรียนที่มีอุปกรณ์ครบครัน และระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูง เป็นต้น

โครงสร้างหลักสูตร และ รายวิชาที่ตลาดต้องการ อาทิเช่น คณะเศรษฐศาสตร์และการค้าระหว่างประเทศ คณะวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ คณะภาษาต่างประเทศ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะการจัดการท่องเที่ยว เป็นต้น รวม 10 คณะ ซึ่งขณะนี้ มี 15 วิชาบังคับเอก 8 วิชาเฉพาะ รวมทั้งสิ้น 44 วิชาเอก

การบริหารการศึกษาของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยคุรุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนโดยอธิการบดี ผู้เชี่ยวชาญและผู้อาวุโส วิทยาลัยประกอบด้วยอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ และมีศักยภาพสูง มีทั้งหมด 700 กว่าท่าน รวมอาจารย์ชาวต่างชาติ ในจำนวนนี้มีอาจารย์ระดับปริญญาโทและดุษฎีบัณฑิต คิดเป็น 39.2% และมีคณาจารย์ระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไปรวม 269 ท่าน คิดเป็น 36.1% ทั้งนี้ยังได้จัดตั้ง “คณะกรรมการการศึกษา” เพื่อวางแผน และกำหนดแนวทาง การศึกษาภายในวิทยาลัย

การจัดระดับการศึกษาวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยคุรุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อผลิตนักศึกษาให้เชี่ยวชาญในหลาย ๆ ด้าน วิทยาลัยให้ความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษาเป็นอันดับแรก การเรียนการสอนที่เน้นวิชาชีพและจัดหาอาชีพที่เหมาะสมให้แก่นักศึกษา ให้ความสนใจคุณภาพ และการจัดการที่เข้มงวด วิทยาลัยยึดคิดว่า “คุณภาพเป็นหนึ่ง” มาโดยตลอด โดยให้คุณภาพการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการ และมุ่งพัฒนาความสามารถของนักศึกษา

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยครูศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นผู้นำการศึกษาวิจัย จัดบรรยายทางวิชาการให้เข้มข้น มีการบรรยายทางวิชาการทุกสัปดาห์ จัดการสอนวิชา “พลศึกษาเพื่อธุรกิจ” เป็นแห่งแรกของประเทศ มีการทำวิจัยในหัวข้อต่าง ๆ ในระดับภูมิภาค มณฑลและระดับประเทศกว่า 400 เรื่อง และได้ลงตีพิมพ์ในวารสารเผยแพร่ของประเทศ

วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยครูศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนยืนหยัดที่จะรักษาคุณภาพที่ดี ส่งเสริมโครงสร้างการศึกษาให้สมบูรณ์ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปในแนวทางที่สังคมต้องการ ทำให้วิทยาลัยมีความพิเศษและมีชื่อเสียง (วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยครูศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน, 2006, หน้า 3)

แนวคิด หลักการของภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) กับผู้บริหาร (Administrator)

ในองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนมักจะกล่าวถึงคำว่า ผู้นำและผู้บริหารในความหมายที่จะแยกกันไม่ได้ แต่โดยแท้จริงแล้วนัยของผู้นำ และผู้บริหารมีความแตกต่างกันหลายด้าน เช่น ระดับของแรงจูงใจ ความเป็นมา วิธีคิด และการปฏิบัติงานของผู้นำหรือผู้บริหาร ดังที่เบนนิสและนานุส (Bennis & Nanus, 1985, p. 21) ได้สรุปว่า

“ผู้บริหารก็คือ บุคคลที่ทำให้งานสำเร็จ ส่วนผู้นำคือ บุคคลที่ทาส่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง”

“Managers are People who Do Things Right

And Leaders are People who Do the Right Things”

จากข้อความดังกล่าวหมายความว่า ผู้บริหาร คือ บุคคลที่สนใจแต่จะหาวิธีการทำให้งานที่ได้รับมอบให้สำเร็จ โดยไม่ได้ให้ความสนใจสิ่งอื่นใด ต่างจากผู้นำที่จะต้องพิจารณาความถูกต้องของงานรวมทั้งผลกระทบต่อบุคลากรและองค์การ ก่อนที่จะดำเนินการให้เกิดผลดีที่สุด

ซาเลสนิค (Zalesnik, 1986, p. 54) ได้ทำการศึกษาและสรุปความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะยอมรับและปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ โดยไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวไปพิจารณา หรือเกี่ยวข้องด้วย ในขณะที่ผู้นำจะเอาความรู้สึกส่วนตัวมาพิจารณาเป้าหมายขององค์การก่อนที่ปฏิบัติตาม
2. ผู้บริหารจะมองการทำงานว่าเป็นกระบวนการความสามารถที่ประกอบไปด้วยคนและความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์วิธีการทำงานและตัดสินใจในที่ดีที่สุดในขณะที่ผู้นำ ทำงาน

ในตำแหน่งที่มีความเสี่ยงสูง ต้องพยายามไม่ใช้อารมณ์เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและอันตราย ที่อาจจะเกิดกับตนเอง โดยเฉพาะผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งที่มีโอกาส และสิ่งตอบแทนค่อนข้างสูง

3. ผู้บริหารชอบทำงานร่วมกับบุคคลอื่นมากกว่าการทำงานใด ๆ ด้วยตนเอง คนเดียว เพราะไม่ต้องการมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับงานนั้น ผู้จัดการจะมีความสัมพันธ์เฉพาะกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันในกระบวนการทำงานหรือกระบวนการตัดสินใจ ต่างกับผู้นำที่งานมักจะเกี่ยวข้องกับความคิดมากกว่าคน แต่ถ้ามีความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ก็จะมีโดยสามัญสำนึกและพยายามจะเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของบุคคลเหล่านั้นด้วย

4. ผู้บริหารต้องการคำสั่งหรือคำสั่งแนะที่ชัดเจน เมื่อต้องเผชิญกับการตัดสินใจ หรือเหตุการณ์ที่จะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจำนวนมาก ในขณะที่ผู้นำมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจ โดยไม่ห่วงกังวลว่าจะกระทบต่อบุคคลรอบข้างมากนัก

แฮมตัน (Hanson, 1985, p. 178) กล่าวว่า แม้คำว่า ผู้นำ (Leader) และผู้บริหาร (Administrator) ได้มีการใช้แทนกันตลอดเวลา แต่ทั้งสองคำมีความแตกต่าง แฮมตันได้เน้นให้เห็นว่า แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำนั้นคือ ผู้นำมีบทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การว่าจะไปทิศทางใด และจะต้องใช้ความสามารถในการชักจูง ทำให้ผู้ตามประพฤติไปในทิศทางที่ต้องการจนประสบความสำเร็จในขณะที่ผู้บริหารเพียงแต่ให้ความสนใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เช่น การว่าจ้าง การประเมินบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร การตั้งกฎเกณฑ์เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานและอื่น ๆ จนประสบความสำเร็จ กล่าวคือ มุ่งสนใจปฏิบัติงานประจำที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดเท่านั้น

เฟเบอร์ และเชียร์รอน (Faber & Shearson, 1970, p. 308) กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหารว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ใช้อำนาจตามตำแหน่ง แต่ผู้นำใช้อำนาจของบุคคลที่ครองตำแหน่งนั้น

เบนนิส (Bennis, 1989, p. 7) ได้วิเคราะห์ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้บริหาร ในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดยั้งว่าหากต้องการการอยู่รอดต้องสร้างผู้นำรุ่นใหม่แตกต่างจากผู้บริหารดังนี้

- 1) ผู้บริหารชอบบริหาร
ผู้นำชอบการเปลี่ยนแปลง
- 2) ผู้บริหารชอบลอกแบบ
ผู้นำแสวงหาความคิดริเริ่ม
- 3) ผู้บริหารเน้นการรักษาสถานภาพเดิม
ผู้นำชอบการพัฒนา

- 4) ผู้บริหารเน้นที่ระบบและโครงสร้าง
ผู้นำเน้นที่ตัวบุคคล
- 5) ผู้บริหารใช้การควบคุม
ผู้นำใช้การคล้อยเป็นเครื่องมือ
- 6) ผู้บริหารมองระยะใกล้
ผู้นำมองกว้างและไกล
- 7) ผู้บริหารมักใช้คำถามที่เริ่มด้วยอย่างไร (how) และเมื่อไร (when)
ผู้นำมักเริ่มต้นด้วยอะไร (what) และทำไม (why)
- 8) ผู้บริหารยอมรับสภาพเดิม
ผู้นำท้าทายสถานภาพเดิม
- 9) ผู้บริหารทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Does things right)
ผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Do the right things)

จากแนวคิดต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำและผู้บริหารมีส่วนที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะที่มา บทบาทหน้าที่และการใช้อำนาจ แต่อย่างไรก็ตามผู้นำและผู้บริหารอาจเป็นบุคคลเดียวกันก็ได้ หากผู้บริหารผู้นั้นซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจให้ทำหน้าที่ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทในการนำในองค์กรได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในสถานการณ์โลกาภิวัตน์ (Globalization) ผู้บริหารที่ขาดความเป็นผู้นำจะปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงไปได้ดีมาก ในขณะที่ผู้นำในองค์กร แต่ไม่มีฐานะความเป็นผู้บริหารก็ย่อมเป็นการยากที่จะประสบความสำเร็จในการนำได้

ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership)

ความหมายของผู้นำ

คำว่าผู้นำในความรู้สึกของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอาจไม่รุนแรงนัก แต่หากกล่าวถึง หัวหน้า จะชี้ให้เห็นฐานะของตำแหน่ง ขอบข่ายหน้าที่ความรับผิดชอบได้เด่นชัดมากขึ้น ทั้ง ๆ ที่ทั้ง 2 คำ มีความหมายที่มิ่น้อยอย่างเดียวกันในการศึกษาศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารจะใช้คำว่าผู้นำ แต่คำว่าหัวหน้าจะทำให้เข้าใจคำว่าผู้นำได้ดียิ่งขึ้น คำว่าผู้นำ มีผู้นิยามไว้หลากหลาย เช่น

ดับริน (DuBrin, 1998, p. 431) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เดจโนสกา (Dejnoska, 1983, p. 94) ให้นิยามผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า หรืออิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่มเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544, หน้า 17) ให้นิยามผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น

พระธรรมปิฎก (2540, หน้า 18) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ประสานงานให้พากันไป โดยเดินหน้าหรือมุ่งหน้าไปสู่จุดหมายให้ได้

อานันท์ ปันยารชุน (2540, หน้า 37) กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม จากความหมายดังกล่าว จึงกล่าวได้ว่า หากกล่าวถึงผู้นำ (Leader) ย่อมหมายถึง “บุคคล” ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มซึ่งอาจได้มากโดยการเลือกตั้ง แต่งตั้ง และได้รับการยอมรับจากกลุ่ม สามารถกระตุ้น ชักจูง หรือชี้แนะให้สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จได้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้มีผู้ให้ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้หลากหลายดังนี้ คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 8) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่มีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้น ได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่ม แสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

มณี ถีศิริวัฒนากุล (2540, หน้า 60) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อิทธิพลชี้แนะให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ประพนธ์ ผาสุยฮีด (2545, หน้า 87) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติหรือทักษะส่วนตัวของแต่ละบุคคลที่สามารถสร้างขึ้นได้หากได้รับการพัฒนาฝึกฝน

สุถัดดา พงศ์รัตนามาน (2542, หน้า 64) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถและลักษณะของบุคคลที่ใช้อิทธิพลในการโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มโดยไม่มีการบังคับ แต่กระทำด้วยความเต็มใจและรวมพลังช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้

สตอกคิลล์ (Stogdill, 1974, p. 411) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความคิดริเริ่มและธำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างกันของกลุ่มสมาชิก

ชาร์ทซ์ (Schwartz, 1980, p. 491) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะในการชักนำลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

เฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1982, p. 94) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

คุนส์ และ ไวฮริช (Koontz & Weihrich, 1988, p. 437) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำหมายถึง เรื่องของศิลปะการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดหมายหมายของกลุ่ม

โรบบินส์ (Robbin, 1989, p. 302) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เบสส์ (Bass, 1990, pp. 7-14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการต่าง ๆ ที่จำแนกได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ
3. ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการ
4. ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม
5. ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการเกลี้ยกล่อม จูงใจหรือคลี่คลายสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์
7. ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม
8. ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มทั้งระหว่างผู้นำกับผู้ตามและระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง
9. ภาวะผู้นำเป็นการประสานบทบาทต่าง ๆ ภายในกลุ่มและชี้นำเพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
10. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกำหนดช่องทางการสื่อสาร เพื่อทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

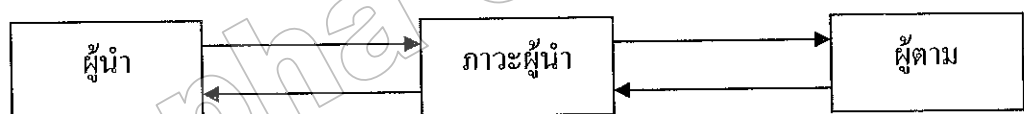
ยุกต์ (Yukl, 2002, p. 3) ทำการสรุปนิยามของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแนวทาง เช่น ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของเอกัตบุคคลที่สามารถสั่งการและชี้นำกลุ่มให้ปฏิบัติตาม จุดมุ่งหมายของกลุ่มได้

ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลของบุคคลที่มีอยู่เหนือบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานในองค์การ
ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การบรรลุผลโดยใช้
ความเป็นสถาบัน การเมือง จิตวิทยาและทรัพยากรอื่น ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ
ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่ม
ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้วัฒนธรรมจากภายนอกองค์การเพื่อเป็นเครื่องมือ
ในการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการสร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ
โดยใช้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการสร้างอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้บุคคล
อื่นปฏิบัติงานในองค์การประสบผลสำเร็จ

นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2003, p. 5) ได้ทำการสรุปให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Followers) และภาวะผู้นำ (Leadership) ว่ามีลักษณะดังนี้



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และภาวะผู้นำตามคิดของนอร์ทเฮาส์

เซอร์จิโอวานนิ และเมอร์ (Sergiovni & Moore, 1989, p. 213) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็น กระบวนการเกลี้ยกล่อม จูงใจ ของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตาม ประพฤติ ปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ ของผู้นำหรือองค์การ

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540, หน้า 10) นิยามภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการใช้ อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ดังกล่าวจึงสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ผู้นำให้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในการกระทำตามผู้นำต้องการ

2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในการควบคุมดูแลประสานงานกิจกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย

3. ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่ม

4. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ของกลุ่ม จูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนการใช้อิทธิพลเพื่อให้กลุ่มรวมตัวกันอย่างเหนียวแน่น และรักษาวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มอย่างเคร่งครัด

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การเป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ 1) ช่วยให้นุคลากรขององค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่างต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์การอยู่ในระหว่างการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และ 4) ช่วยให้นุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล (Steers, 1991, p. 46) โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

โดยนัยนี้ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เป็นที่สนใจของนักวิชาการบริหาร ด้วยถือกันว่า เป็นองค์ประกอบสำคัญที่นับเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ จึงได้มีการศึกษาวิจัย ค้นหา แบบแผนของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเรื่อยมา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ไม่ว่าองค์การไหนก็ตาม ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่เสมอ ดังที่แมนสสเส (Manasse, 1986, p. 151) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำย่อมนำองค์การไปสู่สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม ผู้นำจะไม่เพียงแต่ดำรงรักษาสภาพเดิมขององค์การให้คงอยู่เท่านั้น แต่จะเป็นผู้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลง หากองค์การใดปราศจากการเปลี่ยนแปลง องค์การนั้นย่อมไม่มีผู้นำ

แบนดูรา (Bandura, n.d. cited in Bass, 1985, p. 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นผู้ควบคุมบังคับตนเอง ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้นและเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้สร้างปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้น

เบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิดของเบอร์น ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ โดยเบสให้ทัศนะว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) นั้นได้ให้นิยามในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยเบสอธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

- 1) ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
- 2) โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ขององค์กร และหมู่คณะแทน
- 3) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher Order Needs) เศวมนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 119) กล่าวว่า ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับทัศนคติและค่านิยมและทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการศึกษามีคุณลักษณะดังนี้

ปัญหา

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้นำเสี่ยงภัยสุ่มรอบคอบ
3. เชื่อไวต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน
4. รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่มีผลต่อการทำงาน
5. ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์
6. มีทักษะทางความคิด และรู้แนวคิดในแต่ละด้านรวมทั้งสิ่งจำเป็นต่าง ๆ ในการวิเคราะห์

ปัญหา

7. มีสัญชาตญาณที่สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ

ทิจี และอัลริค (Tichy & Ulrich, n.d. อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, pp. 51-52) มีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อพัฒนาประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญ คือผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องทำ 3 กิจกรรม คือ

1. การสร้างทัศนภาพ ผู้นำจะต้องสร้างทัศนภาพขององค์การในอนาคต ให้สมาชิกเป็นบุคคลสำคัญขององค์การ มีส่วนร่วมในการรับรู้ทัศนภาพ ผู้นำเป็นแกนสำคัญในการรับผิดชอบทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีการคิดในเชิงบูรณาการสร้างสรรค์ หยั่งรู้และอุปนัย การสร้างทัศนภาพดังกล่าวควรจะต้องคล้องกันในเรื่องปรัชญาและแบบทั้งของผู้นำและองค์การ

2. การสร้างความผูกพัน บุคลากรขององค์การหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ต้องยอมรับภารกิจ หรือทัศนภาพใหม่ และกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำองค์การให้มีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม องค์การจะต้องได้รับการปรับรูปแบบให้มีพฤติกรรมใหม่ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริง ภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมทั้งองค์การ วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจระบบการแก้ปัญหา เป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ ระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนาการประเมิน และการให้รางวัลเป็นแรงจูงใจหลักของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ยุกต์ (Yukl, 2002, p. 211) ได้กล่าวถึงผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญ คือ

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการทำงานที่สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานให้สำเร็จ

2. พยายามช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนของตนเอง และเพิ่มการทำงานของประโยชน์หมู่คณะขององค์การและเพื่อส่วนรวม คือ เห็นคุณค่าของตนเองที่จะก่อประโยชน์ต่อตนเองและทีมงาน

3. พัฒนาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการและหลักที่สูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์มีอิสระทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน หรือมีแรงจูงใจเป็นที่ยอมรับของคนอื่นและเป็นผู้นำ

ชาญชัย อาจิณสมจาร (2543, หน้า 84-90) ได้รวบรวมลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะ พฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความเฉลียวฉลาดปรับตัวเก่ง มีความเพียรพยายามร่างกายแข็งแรง กระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก เชื่อมมั่นในตนเอง มีไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจคนอื่น พลังงานสูงหรือไฟแรง ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส ความริเริ่ม ความรู้-ภูมิปัญญา และบูรณาการส่วนบุคคล

2. ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะต้องใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรม ภายในหน่วยงาน เชื่อมมั่นและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตัวเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับการสูญเสีย

3. ผู้นำที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง จะต้องมีการกึ่งที่น่าสนใจ เป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่ มีจริยธรรมสูง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ลึกไว เป็นนักเสี่ยง เป็นนักตัดสินใจ ใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด สื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทีมงาน กล้าหาญและมีความผูกพัน

4. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะนำสิ่งที่ดีที่สุด ของผู้อื่นออกมาโดยคาดหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ตามของตนเอง ศึกษาความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียด จัดตั้งมาตรฐานที่สูงสำหรับความเป็นเลิศ ใช้แบบสนับสนุนความสำเร็จ ยอมและให้การยอมรับกับผลสัมฤทธิ์และใช้การผสมผสานกันของการส่งเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ

5. กฎแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ยอมรับความรับผิดชอบส่วนบุคคล พัฒนาโครงสร้างอิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลลัพธ์ หลีกเลี่ยงกลุ่มคนที่ไม่ทำงาน บริหารพนักงานเป็นรายบุคคล เน้นจุดมุ่งหมายแทนที่จะเป็นข้อปัญหา เป็นหัวหน้าพร้อม ๆ กับเป็นพี่เลี้ยง ฝึกอบรมคนของตนเอง ให้อยู่ในความผิดพลาด หรือเป็นการเรียนรู้ มิใช่ยอมรับเฉพาะที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยม และไม่พยายามใช้เล่ห์เหลี่ยมกับคน

6. การปฏิบัติภาวะผู้นำ ได้แก่ ทำทนายกระบวนการ โน้มน้าวใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำ ให้แม่แบบของแนวทาง และสนับสนุนทางด้านจิตใจ

7. ความผูกพันภาวะผู้นำในอนาคต ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ สนับสนุนความร่วมมือ ทำให้ผู้อื่นเข้มแข็ง ทำตัวเองให้เป็นตัวอย่าง และยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของปัจเจกบุคคล

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสนใจต่อการทำงานของผู้ตามโดยจะพัฒนาผู้ตามให้งอกงามเต็มขีดศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงนั้น มีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของคนที่เข้มแข็ง ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางดีงามต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเอง (Kuhnert, 1994)

จากแนวคิดและทฤษฎีและการศึกษาวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ พฤติกรรมผู้นำและคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีมากมาย ซึ่งสรุปได้ตามความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เห็นว่า ผู้นำ ต้องเป็นผู้ที่มีจริยธรรมมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความศรัทธา ให้ความไว้วางใจ เต็มใจที่จะปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับคุณธรรมซึ่งกันและกัน จึงอาจจะสรุปว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบสส์ (Bass, 1990) ที่มีสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้มี 4 องค์ประกอบ คือ 1) ความสนใจ

(Charisma & Idealized Influence) 2) การคลใจ (Inspiration) 3) กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) 4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration)

1. ความเสน่ห์ (Charisma or Idealized Influence) หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารทำให้บุคลากรมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดตนเอง กำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ปัญหาการขัดแย้งเป็นแบบอย่างที่ดีจนบุคลากรยึดถือเป็นแบบอย่าง บริหารงานได้ เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายให้มีความชัดเจน มีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ จงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ และวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน (Bass, 1990) โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงภารกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม ทศนคติและค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต (Bass & Avolio, 1990; Avolio, Waldman, & Yammarino, 1991)

คุณลักษณะพิเศษที่ดีเลิศอย่างหนึ่งนอกจากจะได้ แยกบุคคลที่เป็นผู้นำออกจากความเป็นคนธรรมดาสามัญแล้ว ยังได้ทำให้ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ประกอบไปด้วยคุณสมบัติและเสน่ห์ที่ดีไม่มีใครเสมอเหมือน กล่าวคือเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือธรรมชาติ เหนือมนุษย์หายาก มีความเฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเองสามารถก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจที่ลึกลับระหว่างตัวเขาผู้ปฏิบัติตามสามารถที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคุณค่าและความเชื่อถือที่ได้ยึดถือปฏิบัติตามกันมาเป็นเวลานานได้ ไม่เกรงกลัวที่จะเสี่ยงในการกระทำงานใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานใหญ่หรือเล็ก แผนหรือนโยบายใหม่ที่เสนอมักได้รับการ ยอมรับและกลายเป็นสิ่งที่ถูกต้องตามปัญญาของสังคมเสมอเมื่อเป็นเช่นนี้อำนาจที่ได้มาของผู้นำแบบนี้ จึงเป็นอำนาจที่ได้มาจากบุคลิกภาพอันเป็นลักษณะเฉพาะตัวมิใช่เกิดจากตำแหน่งหน้าที่ตามด้วยทฤษฎีหมาย หรืออำนาจที่เกิดจากขนบธรรมเนียมประเพณี แต่ผู้นำบางคน ที่ได้อำนาจจากตำแหน่งจากด้วยทฤษฎีหมายหรือจากขนบธรรมเนียมประเพณีอาจมีอำนาจเสน่ห์อยู่ก่อนแล้วก็ได้ ดังนั้นผู้นำแบบนี้จึงสามารถใช้อำนาจพิเศษดังกล่าวทำให้คนทั้งหลายหรือผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อฟังปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพราะมีลักษณะที่จูงใจให้คนศรัทธาเชื่อถือ นอกจากนี้ ยังมีพฤติกรรมหรือการกระทำอีกหลายอย่าง que แสดงออกมาในลักษณะที่อ่อนโยนเห็นอกเห็นใจผู้ได้บังคับบัญชา

คุณลักษณะภาวะผู้นำการสร้างเสนาหา

ผู้นำการสร้างเสนาหาที่มีคุณลักษณะเด่นแตกต่างจากผู้นำทั่วไปอยู่หลายประการ คุณลักษณะหลายอย่างของผู้นำการสร้างเสนาหาพบว่าเป็นบางส่วนของคุณลักษณะของผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด (Transformational Leader) ทั้งนี้เพราะคุณสมบัติการสร้างเสนาหาเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของการเป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดนั่นเอง โดยผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ก็คือบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่สำคัญต่อองค์การ อย่างไรก็ตามมีผู้นำแบบการสร้างเสนาหาจำนวนมากไม่น้อยที่ไม่เป็นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิด ทั้งนี้เพราะไม่สามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเกิดขึ้นต่อองค์การได้นั่นเอง อโวลิโอ (Avolio, 1988) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำแบบการสร้างเสนาหาไว้ 10 ประการ โดยคุณลักษณะเหล่านี้สามารถประยุกต์ใช้กับผู้นำทั่วไปได้อีกด้วย ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำการสร้างเสนาหาเป็นนักวิสัยทัศน์ ทั้งนี้เพราะเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ที่นำขึ้นต้นในอนาคตขององค์การ ให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและวิธีการไปถึงจุดหมายนั้น วิสัยทัศน์มีความหมายมากกว่าการพยากรณ์ วิสัยทัศน์หมายถึง เป้าหมายในอนาคตขององค์การ โดยรวมที่ผู้นำต้องการให้องค์การไปถึงในอนาคต การสร้างวิสัยทัศน์จึงเป็นทั้งคุณลักษณะและหน้าที่สำคัญอันดับแรกของผู้นำการสร้างเสนาหา
2. ผู้นำการสร้างเสนาหาเป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ ทั้งนี้เพราะการผู้นำโดยการสร้างเสนาหาจะสร้างแรงจูงใจต่อผู้อื่นได้นั้น จำเป็นต้องมีทักษะในการใช้ภาษาอย่างมีประสิทธิภาพ และมีชีวิตชีวา ต้องเก่งในการพูดอุปมาอุปนัยเปรียบเทียบให้ผู้ฟังเห็นจริงและคล้อยตามหันมาให้ความร่วมมือปฏิบัติตาม
3. ผู้นำการสร้างเสนาหาต้องมีความสามารถในการคลอใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจ โดยการแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่มีความซื่อสัตย์ซื่อถึงคุณธรรมยึดมั่นหลักการอย่างมีศักดิ์ศรีให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์แม้อาจกระทบต่อความก้าวหน้าด้านอาชีพในอนาคตของผู้นำก็ตาม โดยยึดผลประโยชน์ลูกน้องและส่วนรวมเหนือประโยชน์ตนเอง พฤติกรรมเหล่านี้จะสร้างความไว้วางใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำได้อย่างดียิ่ง
4. ผู้นำการสร้างเสนาหามีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง เทคนิคหนึ่งที่ผู้นำใช้ในการช่วยให้สมาชิกกลุ่มเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนก็คือ การมอบหมายให้ทำงานที่เป็นโครงการง่าย ๆ ก่อน เมื่อทำสำเร็จก็จะแสดงความชื่นชมและชมเชยต่อผลงานนั้นก่อนที่จะมอบหมายงานที่มีความยากขึ้น ไปตามลำดับให้ทำต่อไป

5. ผู้นำการสร้างเสน่ห์หาจะแสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและฉับไว ผู้นำการสร้างเสน่ห์หาจะมีความคล้ายกับผู้ประกอบการในแง่เป็นผู้มีพลังกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา และทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา

6. ผู้นำการสร้างเสน่ห์หาที่มีคุณลักษณะเด่นในการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่น ด้วยการแสดงออกทางกริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตาได้อย่างกลมกลืนเหมาะสมตามกาลเทศะ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมามีความนุ่มนวลและความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้รอบข้าง

7. ผู้นำการสร้างเสน่ห์หาที่มีคุณลักษณะชื่นชอบต่อการเสี่ยง ความกล้าเสี่ยงของผู้นำก็คือการกล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงานสู่เป้าหมาย โดยผู้นำจะมีทักษะและความชำนาญในการประเมินสถานการณ์ได้ตรงสภาพเป็นจริง ในแง่อุปสรรคและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ดังกล่าวสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้คุณลักษณะความกล้าเสี่ยงของผู้นำการสร้างเสน่ห์หาเป็นปัจจัยสำคัญมากที่สุดในการสร้างความสำเร็จและความไว้วางใจของผู้ตามต่อผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ได้เห็นพฤติกรรมกล้าได้เสียต่อตำแหน่งหน้าที่ สถานภาพ หรือความเป็นสมาชิกภาพในองค์การที่ผู้นำกล้าใช้เป็นเดิมพัน

8. ผู้นำการสร้างเสน่ห์หาใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย การสร้างเสน่ห์หาเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่ง (Attribution) ของผู้นำที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ หลายรูปแบบในการบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำการสร้างเสน่ห์หาจะมีวิธีการบรรลุเป้าหมายในอุดมคติด้วยวิธีการที่แตกต่างกับที่เคยปฏิบัติเดิม ทั้งนี้เพื่อสร้างประทับใจต่อผู้ตามให้เห็นว่าผู้นำของตนมีความสามารถพิเศษและจากความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ใหม่นี้ก่อให้เกิดผลเป็นคุณลักษณะปรุ่งแต่งที่ผู้ตามมองผู้นำว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษของพวกเขา

9. ผู้นำการสร้างเสน่ห์หาจะมีบุคลิกภาพในเชิงประชาสัมพันธ์ตนเอง ผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญและเฉลียวฉลาดในการเลือกใช้โอกาส สถานการณ์ วิธีการและกาลเทศะในการปรากฏตัว การเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การหรือของสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่ตามมาหรือที่คาดหวังได้ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ

10. ผู้นำการสร้างเสน่ห์หาเป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในหน่วยงานของตนน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีลักษณะปรุ่งแต่งที่สำคัญเฉพาะตนอยู่ 3 ประการ คือ มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความโดดเด่นในตนเอง และมีความเชื่อมั่นต่อการประพุดิตตามทำนองครองธรรมของตน สิ่งเหล่านี้ ล้วนก่อให้เกิดเป็นการสร้างบารมีขึ้นในตัวผู้นำ ทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการตัดสินใจหรือการดำเนินการทั้งหลายมีความชัดเจนถูกต้องและทุกคนให้การยอมรับพร้อมปฏิบัติตาม

โดยสรุปแล้ว การสร้างเสน่ห์ เป็นรูปแบบที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจและวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งผู้นำมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การกำหนดตนเองให้เป็นผู้ที่มีจุดมุ่งหมายอันสูงส่งและความสามารถ มีอำนาจ มีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่ง เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่าง กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน รวมถึงกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจและความพยายามเพิ่มขึ้น (Bass, 1985)

ภาวะผู้นำการสร้างเสน่ห์ (Charismatic Leadership) เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบแนวคิด ผู้นำเสน่ห์มีอำนาจและอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่น ๆ 3 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรูปแบบแนวคิดที่ร่วมกันเป็นคุณสมบัติของผู้นำ (Bass, 1985; Avolio et al., 1991)

2. การสร้างแรงดลใจ (Inspiration) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารองค์การ เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานตามภารกิจที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวมและสังคม เป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยผู้บริหารอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการ การชักชวนให้เข้าใจวิสัยทัศน์และความหมายความรู้สึกรู้สึกที่เห็นว่าภารกิจที่จะเป็นสิ่งที่สำคัญ (Bass, 1990) ซึ่งอาจทำได้โดย 1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ 2) ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรู้ว่าสิ่งที่เขาทำนั้น มีวัตถุประสงค์อย่างไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม (Cohen, 1990; Simpkin, 1991) โดยทั่วไป ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะประจักษ์เมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (Yulk, 2002) สำหรับภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจในองค์การที่ซับซ้อนมักใช้กันมากมายโดยกระตุ้นเร้าอารมณ์ผู้ตาม เช่น แนะนำโครงการใหม่ การให้อาสาสมัครทำงานการทดลองการปฏิบัติด้านวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศเป็นต้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้การสร้างแรงบันดาลใจทั้งสิ้น (Peters & Waterman, 1982 quoting Bass, 1985) รวมทั้งการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก (Avlio et al., 1991)

3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารองค์การที่เป็นกระบวนการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากร

เข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย (Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990)

การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นกรใช้อำนาจของตรรกะ (Power of Logic) หมายถึง การจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้งพยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ (Plante, 1987) ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดใช้การกระตุ้นการใช้ปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ เมื่อ 1) กลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) งานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน เป็นต้น 4) ผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ (Yukl, 2002) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมาธิในการคิดค้นกลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ การวางแผนปฏิบัติและประเมินเกิดวิสัยทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ และการได้เปรียบเสียเปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น (Bass, 1985)

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารองค์การที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยง มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา เป็นพี่เลี้ยง และคำนึงถึงความเป็นเอกตบุคคลของผู้ตาม วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม กระจายอำนาจความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์ด้วยตนเอง มีความมั่นคงสามารถบูรณาการความต้องการและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด (Bass, 1985)

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นกระบวนการที่สำคัญที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้มีตำแหน่งสูงขององค์การคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อ

ช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหา หลักการสำคัญของการคำนึงถึงเป็นรายคน คือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการ (Needs) ที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะผู้ตามบางคน ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้นผู้นำแบบปรับเปลี่ยนรูปแบบแนวคิดจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคล แล้วยกระดับเขาให้เป็นที่มียศภาพ (Avolio et al., 1991)

บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษา

ผู้นำในองค์กรเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในแต่ละองค์การ องค์กรทางการศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่เน้นหนักการให้บริการมากกว่าผลกำไร ผู้นำในองค์กรลักษณะดังกล่าวจึงต้องแสดงบทบาทที่ควรจะเป็นอย่างหลากหลาย เพื่อให้ทำให้ผู้สนใจมารับการบริการ การสร้างสรรค์บริการที่มีคุณภาพ ตลอดจนการสร้างเชื่อมั่นแก่ผู้มารับบริการ เป็นต้น ดังที่มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1979, pp. 92-93) ได้ทำการสำรวจภาวะผู้นำของหัวหน้าหน่วยงาน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้นำมีบทบาท ดังนี้

1. เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Figurehead)
2. เป็นผู้นำในองค์กร (Leader)
3. เป็นคนกลางในการติดต่อ (Liaison)
4. เป็นผู้กำกับดูแล (Monitor)
5. เป็นผู้ให้ข่าวสารข้อมูล (Disseminator)
6. เป็นโฆษก (Spokesman)
7. เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur)
8. เป็นผู้จัดการกับปัญหา (Disturbance handler)
9. เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource allocator)
10. เป็นผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator)

เซอร์จิโอวานนิ (Sergiovanni, 1990, pp. 268-280) กล่าวว่าผู้บริหารการศึกษาควรแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำดังนี้

1. พฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสมกับตำแหน่ง จะต้องสามารถประสานกิจการของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมของผู้บริหารจะส่งผลต่อโครงสร้าง กระบวนการ และวิธีการทำงาน ตลอดจนขวัญกำลังใจของครู อาจารย์ พฤติกรรมของนักเรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องแสดงพฤติกรรมใน 2 ลักษณะ คือ

- 1.1 ลักษณะแรก พฤติกรรมมุ่งงาน
- 1.2 ลักษณะที่สอง พฤติกรรมมุ่งคน

2. พัฒนาคณอื่น เป้าหมายหลักของการศึกษา คือ การพัฒนาผู้เรียน ต้องพัฒนาศักยภาพของการเป็นผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้น

3. เป็นผู้นำของกลุ่ม ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทในฐานะผู้นำกลุ่มใน 2 ลักษณะ คือ

3.1 บทบาทในการปฏิบัติการกิจของกลุ่ม

3.2 ลักษณะที่สอง บทบาทในการสร้างกลุ่ม

กล่าวโดยสรุปบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำทางการศึกษามี 3 ประการ คือ

1. บทบาทในฐานะผู้บริหาร
2. บทบาทในฐานะผู้นำทางวิชาการ
3. บทบาทในฐานะเป็นหัวหน้ากลุ่ม

แนวคิดของนักวิชาการยุคใหม่

ไลทวูด และริชล์ (Leithwood & Riehl, 2003) ได้ทำการสังเคราะห์เอกสารที่กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน พบว่ามีแนวทางหลักอยู่ 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการกำหนดทิศทาง (Setting Directions) ซึ่งหมายรวมถึงการจัดทำวิสัยทัศน์ การสร้างเอกภาพต่อเป้าหมายของผู้ร่วมงาน และการกำหนดเกณฑ์ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูง

2. ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing People) ซึ่งประกอบด้วย การใช้วิธีการกระตุ้นการใช้ปัญญาในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น

3. ด้านการปรับปรุงองค์การ (Redesigning the Organization) ซึ่งครอบคลุมถึงการสร้างความแข็งแกร่งต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การใหม่และการสร้างกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม

กรอสส์ และแชปปิโร (Gross & Shapiro, 2002, pp. 256-266) ให้ความเห็นในเรื่องเดียวกันว่า ผู้นำจะต้องสร้างดุลยภาพระหว่างการบริหารงาน โดยยึดหลักกฎหมายซึ่งเป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ กับความรับผิดชอบที่ผู้นำมีต่อผู้อื่นหรือการมุ่งความสัมพันธ์ เช่น การที่ผู้นำยืนหยัดเคียงข้างครูในการปกป้องการสอนที่เห็นว่าถูกต้องแม้จะขัดแย้งกันก็ยินยอมให้สังคมสามารถตรวจสอบได้ โดยต้องปฏิบัติต่อครูในเรื่องนี้ด้วยความให้เกียรตินับถือและเอื้ออาทรต่อกัน เป็นต้น

จากแนวคิดที่หลากหลายเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำทางการศึกษาจะสรุปได้ว่าผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษาให้ความสนใจในการเข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการการบริหารจัดการ การฝึกตั้งสมมุติฐาน การพิสูจน์ความเชื่อต่าง ๆ ที่เป็นรากฐานของเทคนิคการสืบเสาะหาความรู้ใหม่ๆ เป็นต้น

ผู้บริหารการศึกษาในฐานะผู้นำทางการศึกษาจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการให้บริหารการศึกษาแก่ผู้รับบริการที่จะให้บริการอย่างมีคุณภาพ ตรงตามความต้องการจำเป็นของผู้เรียนและสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐในที่สุด

แนวคิด หลักการของวัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

นักวิชาการมีทัศนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การมี 3 กลุ่มแนวคิด ได้แก่ กลุ่มแนวคิดที่มองว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเอกภาพ (Intergration Perspective) เป็นเสมือนกาวทางสังคมซึ่งจะช่วยทำให้องค์การยึดเหนี่ยวอยู่ด้วยกันได้ เป็นความเชื่อของทุกคนที่สอดคล้องกันและใช้เป็นค่านิยมหรือบรรทัดฐานในการปฏิบัติของกลุ่ม (Baker, 1980) แต่หากไม่มีความเห็นที่เป็นเอกฉันท์ หรือมีความขัดแย้งกันเกี่ยวกับความเชื่อในกลุ่ม ก็ถือได้ว่ากลุ่มนั้น ไม่มีวัฒนธรรมในเรื่องนั้น และเชื่อว่าวัฒนธรรมที่แกร่งจะเป็นหัวใจที่จะนำไปสู่ความเป็นเลิศขององค์การ (Schein, 1991, p. 248; Deal & Kennedy, 1982) อีกแนวทางหนึ่งมองว่าวัฒนธรรมมีความแตกต่างกัน (Differentiation Perspective) โดยมองว่าความเป็นเอกภาพของวัฒนธรรมน่าจะเกิดภายในกลุ่มวัฒนธรรมย่อยเท่านั้น แต่วัฒนธรรมย่อยต่าง ๆ อาจเกิดความขัดแย้งได้ เนื่องจากความแตกต่างในอาชีพ เพศ ชนชั้น เชื้อชาติ และสถานะทางสังคม ส่วนแนวคิดสุดท้าย มองว่าวัฒนธรรมองค์การมีความกระจัดกระจาย (Fragmentation Perspective) และมีความคิดว่า ความเชื่อมีความกำกวม ไม่ชัดเจน หรือมีความคิด ความเชื่อหลากหลายแตกต่างกันมาก การหาความเป็นเอกภาพภายในกลุ่มวัฒนธรรมย่อยจึงทำได้ไม่ง่ายนัก

วัฒนธรรมองค์การเกิดจากค่านิยม ความเชื่อของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบ การทำงาน และภาระกิจต่าง ๆ ที่กระทำในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเกิดจากหลาย ๆ องค์ประกอบที่บุคคลสร้างขึ้นมา เช่น สัญลักษณ์ ประวัติดำเนินมาอันยาวนานและสภาพที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดพัฒนาการของวัฒนธรรมองค์การ เช่น (เนตร์พัฒนา ขาววิราช, 2546, หน้า 222)

1. สัญลักษณ์ขององค์การ (Status Symbols) หมายถึง สัญลักษณ์ที่ได้รับการออกแบบมาเป็นตัวแทนขององค์การที่แสดงต่อสาธารณชนที่รับรู้ถึงความหมายของสัญลักษณ์นั้น เป็นเครื่องมือที่ทำให้ความรู้สึกของคนในองค์การเป็นไปตามแนวทางของสัญลักษณ์นั้น ขนาดขององค์การ และสถานที่ตั้งขององค์การเป็นเครื่องแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ ที่สมาชิกในองค์การรับรู้ร่วมกัน

2. ประวัติความเป็นมาอันยาวขององค์การที่สืบทอดเจตนารมณ์ของผู้ก่อตั้งองค์การขึ้นมา จนกระทั่งถึงปัจจุบัน การสืบทอดประวัติศาสตร์ต่อมาทุกสมัยทำให้สมาชิกในองค์การได้เข้าใจในความเป็นมาขององค์การ

3. สภาพที่ปรากฏให้เห็นอยู่ในปัจจุบัน เช่น การดำเนินการ การเติบโต ขยายกิจการ สาขาภาระกิจที่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป ความก้าวหน้าและเทคโนโลยีขององค์การเป็นสิ่งที่ปรากฏต่อสาธารณชนเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันที่พนักงานเข้าใจได้

อูชิ (Ouchi, 1991, p. 41) ได้ให้วัฒนธรรมมองการคว่ำ เป็นสัญลักษณ์ (Symbol) พิธีการ (Ceremonies) ความเป็นมาขององค์การ (Myths) ซึ่งสื่อสารค่านิยมและความเชื่อขององค์การไปสู่บุคลากร

มินซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1979, p. 48) นิยามว่าเป็น “จารีตประเพณีและความเชื่อของบุคลากรในองค์การที่จะทำให้เกิดสัญลักษณ์ขององค์การ” ซึ่งต่างจากองค์การอื่น ๆ และก่อให้เกิดการประพฤติปฏิบัติของบุคลากร

ชาบิน (Schein, 1990, p. 11) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมมองการคว่ำ หมายถึง รูปแบบฐานคติพื้นฐานซึ่งสร้าง คั่นพบ หรือพัฒนาขึ้นโดยกลุ่มหนึ่ง เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายใน และสามารถใช้งานได้ดี จนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องจึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการรับรู้ การคิด และรู้สึกรู้สีกต่อปัญหาต่าง ๆ

แมนเนน (Mannen, 1988, p. 3) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมมองการคว่ำ หมายถึง ความรู้ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วม โดยความรู้นี้จะใช้บอกกล่าว (Inform) กำหนด (Shape) และมีส่วนสัมพันธ์กับกิจกรรมการปฏิบัติงานประจำและไม่ประจำของสมาชิก

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547, หน้า 212) ให้ความหมายของวัฒนธรรมมองการคว่ำว่า หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมหรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์การซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนในสังคมหรือในองค์การ เป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้นและถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์

กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 342) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมมองการคว่ำ หมายถึง สิ่งที่ยึดถือสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรม วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วม

กล่าวโดยสรุปแล้ว จากความหมายของวัฒนธรรมที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า วัฒนธรรม หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิตทุกสิ่งทุกอย่างของมนุษย์ที่แสดงออกตั้งแต่ความคิดความรู้สึก ความเชื่อ

ค่านิยม พฤติกรรม ความประพฤติปฏิบัติของกลุ่มสังคมใดสังคมหนึ่ง ที่สมาชิกของกลุ่มยอมรับว่าเป็นสิ่งดีงามแล้ว ยึดถือเป็นธรรมเนียมประเพณีปฏิบัติมีกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนสืบทอดเป็นมรดกของสังคม

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

องค์การที่ขาดวัฒนธรรมจะเป็นองค์การที่ขาดศูนย์รวม ขาดพลังยึดเหนี่ยวบุคลากรเข้าด้วยกัน เป็นองค์การที่ขาดขวัญ ขาดกำลังใจ วัฒนธรรมจะเป็นทางชี้นำ อันส่งผลให้บุคลากรทำงานดีขึ้น วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง (Strong Culture) คือ กฎระเบียบที่ไม่เป็นทางการ การที่จะบอกกับบุคลากรว่า เขาควรปฏิบัติตนอย่างไร องค์การคาดหวังอะไร ภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง ทำให้บุคลากรในองค์การจะทุ่มเทการทำงานมากขึ้นอีก 1-2 ชั่วโมงต่อวัน จะช่วยลดอัตรา การลาออก การขาดงาน วัฒนธรรมในองค์การอาจทำให้บุคคลที่เฉื่อยชาหรือปราดเปรียวเป็น ผู้จัดการที่ทรหด เป็นครูที่อดทน เป็นคนที่มีควมรับผิดชอบ วัฒนธรรมมีผลหันต์ต่อชีวิตการทำงาน

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ โดยการสร้างซึ่งนำความคิดเห็น สร้างค่านิยมร่วม (Shared Visions) และความเป็นผู้นำ (Leadership) ในด้านอื่น ๆ ให้เข้าใจ ความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Working) สร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง แล้วเปิดโอกาสให้ทีมงาน นำมาประยุกต์ให้เข้ากับงานและเข้ากับคนในองค์การ การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เพื่อให้เกิดศักยภาพของทีมงาน (วีรวุฒ มาฆะศิริภานนท์, 2541, หน้า 12)

วัฒนธรรมในสังคมเป็นวิถีในการดำรงชีวิตของมนุษย์ในสังคมนั้น ๆ ร่วมกันยึดถือและกำหนดลักษณะการปฏิบัติงานของกลุ่มคนในสังคม ตลอดจนเสมือนเป็นมาตรการในการประเมินคุณค่าและพฤติกรรม ซึ่งพฤติกรรมเป็นผลมาจากวัฒนธรรม วัฒนธรรมจะแสดงออกได้ทั้งทางจิตใจและอารมณ์ วัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะวัฒนธรรมจะแสดงให้เห็นถึงความเจริญองงามของสังคมทั้งทางจิตใจและวัตถุนิยม ฉะนั้นวัฒนธรรมจึงเป็นเรื่องที่ควรเอาใจใส่พิจารณาอย่างลึกซึ้งว่าวัฒนธรรมด้านใดบ้างที่ช่วยส่งเสริมการบริหารพัฒนา อันจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งในทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง ตลอดจนการบริหารพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของสังคมและประเทศชาติโดยรวม (ไพบุลย์ ช่างเรียน, 2535, หน้า 16)

ลักษณะสำคัญของวัฒนธรรม วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เราได้ค่อย ๆ เรียนรู้และสะสมมาจากประสบการณ์ในชีวิตประจำวันที่เราได้ติดต่อกับบุคคลอื่น ๆ เมื่อเริ่มแรกก็ได้จากพ่อแม่และผู้อยู่

ใกล้ชิด ต่อมาก็ได้จากญาติพี่น้อง เพื่อนฝูง โรงเรียนและสังคมทั่ว ๆ ไป (ไพบูลย์ ช่างเรียน, 2535, หน้า 13-14)

1. วัฒนธรรม เป็นสิ่งที่ได้มาจากการเรียนรู้จากสังคม กล่าวคือ วัฒนธรรมไม่ได้เกิดมาพร้อมกับบุคคลหรือได้รับการถ่ายทอดทางชีวภาพหรือกรรมพันธุ์ หากแต่เป็นสิ่งที่บุคคลเรียนรู้จากสังคม การเรียนรู้นี้จะเรียนรู้จากสังคมที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่ วัฒนธรรมในกรณีนี้จึงเป็นสิ่งที่สมาชิกในสังคมเดียวกันจะต้องมีหรือปฏิบัติร่วมกันเพื่อเป็นหลักในการดำเนินชีวิตในสังคมนั้น ๆ เช่น ภาษา กฎหมาย ขนบธรรมเนียมประเพณี การกินอยู่ การแต่งกาย ฯลฯ

2. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถถ่ายทอดได้ หมายความว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มียู่ในสังคม เป็นมรดกของสังคม วัฒนธรรมจึงมีการสอนหรือการถ่ายทอดจากคนรุ่นก่อนให้คนรุ่นต่อมาจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หรือจากกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่ง จากสังคมหนึ่งไปยังอีกสังคมหนึ่ง ซึ่งในการที่วัฒนธรรมจะสามารถถ่ายทอดกันได้ เพราะมนุษย์มีวัฒนธรรมเกี่ยวกับภาษาที่ใช้เป็นสื่อกลางในการถ่ายทอด ถ้าหากวัฒนธรรมใดไม่ได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมนั้นก็สูญหายไปจากสังคม

3. วัฒนธรรมในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันไป กล่าวคือ วัฒนธรรมในสังคมหนึ่งจะแตกต่างไปจากอีกสังคมหนึ่งทำให้แบบแผนการดำเนินชีวิต ตลอดจนการดำเนินกิจกรรมในด้าน

4. วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ สามารถถ่ายทอดกันได้ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ที่มีมันสมองหรือความคิด ดังนั้นในการถ่ายทอดวัฒนธรรม ทำให้สามารถที่จะคิดปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขึ้นใหม่ได้ เพื่อความเหมาะสมสอดคล้องงานการสร้างความสำเร็จก้าวหน้าให้กับวัฒนธรรมและสังคมมนุษย์ให้สูงขึ้น จึงทำให้วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป เช่น เรื่องสิทธิเสรีภาพ ความคิดทางการเมือง การปกครอง การบริหาร หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ (Innovation) ที่มนุษย์ได้สร้างขึ้นมา การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ ย่อมจะก่อให้เกิดสังคมมีความเจริญก้าวหน้าและสามารถพัฒนาขึ้นได้

วิจิต พิษย์กุล (2531, หน้า 59-60) ได้อธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรมนอกจากจะหมายถึง พฤติกรรมต่าง ๆ ของชุมชนในแต่ละกลุ่ม ยังมีความหมายรวมถึงความนึกคิดและความเชื่อถือ คุณธรรม ค่านิยม ความโน้มเอียง การรวมตัวและอื่น ๆ ทั้งหลายที่เกี่ยวกับการดำรงชีวิตของสังคมสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ปรากฏให้เห็นในรูปลักษณะของระเบียบทางสังคม ขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปะ ภาษา วรรณคดี จรรยาและศีลธรรม

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2546, หน้า 223) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญมาก เพราะองค์การที่ประสบความสำเร็จตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมที่สั่งสม

กันมาหลายยุคหลายสมัย การสร้างวัฒนธรรมองค์การ สามารถทำได้โดย

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและตั้งอกตั้งใจในการทำงาน มีมาตรฐานความสำเร็จเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีการควบคุมการทำงานเพื่อให้ผลการทำงานได้มาตรฐาน เช่น ผลงานที่มีคุณภาพมาจากการทำงานของพนักงานมีความตั้งใจจริงในการทำงาน มีผลงานที่สามารถวัดได้เป็นที่น่าพอใจ มีการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

2. ผู้นำเป็นผู้สร้างความเชื่อค่านิยมให้คนในองค์การยอมรับนับถือร่วมกัน เช่น หากองค์การประสบปัญหาทางการเงิน องค์การจะไม่เลิกจ้างพนักงาน เพราะสมาชิกในองค์การเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน องค์การจะต้องดูแลคนในครอบครัวให้มีความสุข เป็นต้น

3. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นผู้สอนและแนะนำที่ดีให้แก่พนักงาน ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ควรยึดถือปฏิบัติ เป็นผู้สอนให้พนักงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพ จะทำให้พนักงานทราบถึงควรให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่ดี และการลงโทษแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมที่ไม่ดี

4. การสรรหา การคัดเลือก การส่งเสริม และการเลิกจ้างพนักงานเป็นไปอย่างยุติธรรม และมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ พนักงานในองค์การยอมรับ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญ เพราะจะทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์การและความสำเร็จของการบริหารงาน เพื่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ แต่ในทางกลับกัน วัฒนธรรมองค์การก็อาจก่อให้เกิดผลลบต่อองค์การได้ ถ้าบุคลากรในองค์การเฉื่อยชา หลีกเลียงงาน ไม่มีความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้นจะขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อาจไม่บรรลุเป้าหมายขององค์การได้ ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ ในการเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ โดยเริ่มจากผู้บริหารที่มีบทบาทในความเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมา เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจและยอมรับนับถือและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ คือ

1. ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่บุคลากรจะยึดถือและช่วยกันกำหนดบทบาทในองค์การ

2. ช่วยเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันบุคลากรและกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

3. ทำให้เกิดเสถียรภาพขององค์การในฐานะเป็นระบบสังคม มีการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบทบาทของบุคลากรในองค์การ

4. เป็นกรอบระเบียบแบบแผนสำหรับบุคลากรในองค์การที่จะทำให้ทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน

แพตเตอร์สัน (Patterson, 1986, pp. 50-51) กล่าวว่า วัฒนธรรมในการทำงานมีประเด็นต่าง ๆ ที่จะเป็นประเด็นบังคับได้ 10 ประการคือ (1) ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (Organization Purposes) (2) การให้อำนาจ (Empowerment) (3) การตัดสินใจ (Decision Making) (4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of Community) (5) ความไว้วางใจ (Trust) (6) ความมีคุณภาพ (Quality) (7) การยอมรับ (Recognition) (8) ความเอาใจใส่ดูแล (Caring) (9) ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) (10) ความหลากหลาย (Diversity)

1. ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (Organization Purposes) ภายในองค์การควรมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงถึงความมุ่งประสงค์ขององค์การ โดยคำนึงถึงความสำคัญที่บุคลากรในองค์การจะต้องเข้าใจในความมุ่งประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

ลักษณะความสำคัญของความมุ่งประสงค์ขององค์การ เป็นลักษณะของการกำหนดขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดสภาพปัจจุบัน หากไม่ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาที่ย่อมไม่สามารถกำหนดความมุ่งประสงค์ที่ดีได้ การกำหนดความมุ่งประสงค์ขององค์การ จะต้องสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริง ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งประสงค์ด้วย ซึ่งความคิดในการกำหนดความมุ่งประสงค์ควรคำนึงถึงลักษณะดังต่อไปนี้ (วิโรจน์ สารวัตร, 2545, หน้า 122-123)

1.1 ควรมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์การ และควรจะสนับสนุนให้สอดคล้องกับความมุ่งประสงค์ในระดับที่สูงกว่า นั่นคือ ความมุ่งประสงค์ที่กำหนดขึ้น ควรได้จากการศึกษาวิเคราะห์ความมุ่งประสงค์ของหน่วยงานในระดับสูง เพื่อช่วยให้ความมุ่งประสงค์ในระดับที่สูงกว่านั้น ประสบผลสำเร็จ

1.2 ต้องได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้ความมุ่งประสงค์ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ในการจัดทำความมุ่งประสงค์ ควรให้สมาชิกขององค์การ มีส่วนร่วมในการจัดทำด้วย เพื่อให้เป็นที่เข้าใจกันทุกฝ่าย เป็นที่ยอมรับและแปลความได้ถูกต้อง

1.3 ต้องมีความเป็นไปได้ ไม่ได้กำหนดขึ้นมาอย่างเลื่อนลอยหรือเป็นอุดมคติเมื่อปฏิบัติแล้วสามารถบรรลุผลตามความมุ่งประสงค์ได้

1.4 ควรมีลักษณะท้าทาย ความมุ่งประสงค์ต้องไม่ยากจนเกินไป จนทำให้เกิดความท้อถอย ควรให้มีความสมเหตุสมผลในลักษณะที่ยากพอสมควรเพื่อให้เป็นที่ท้าทายและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

1.5 ความมุ่งประสงค์ที่ดี ควรระบุไว้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ไม่ใช้ถ้อยคำวกวนที่ยากต่อความเข้าใจ การมีความมุ่งประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีหลัก

ยึดถือและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน

การกำหนดความมุ่งประสงค์เป็นขั้นตอนต่อเนื่อง จากการกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหาหรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหาเป็นจุดเริ่มต้นที่จะให้สามารถกำหนดความมุ่งประสงค์ได้อย่างถูกต้อง หากไม่ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาก่อนย่อมไม่สามารถกำหนดความมุ่งประสงค์ที่ดีได้ แม้จะกำหนดขึ้นก็คงจะได้รับความมุ่งประสงค์ที่ไม่สอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงขององค์การ

เหตุผลสำคัญก็คือ ปัญหาคือ สภาพที่ไม่พึงปรารถนาหรือสภาพที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้น แต่วัตถุประสงค์คือสภาพที่พึงปรารถนาหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นปัญหาจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดวัตถุประสงค์

สรุป ในการกำหนดความมุ่งประสงค์ขององค์การ ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการขององค์การต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งประสงค์และรับรู้ด้วย เพื่อเป็นการกระตุ้นการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. การให้อำนาจ (Empowerment) ในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคคลในองค์การในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสรับรู้อาวสาร การได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคคลในองค์การอย่างเท่าเทียมกัน

อำนาจที่ได้รับมอบหมาย เป็นอำนาจที่เป็นทางการ ซึ่งเกิดจากตำแหน่งหน้าที่ในโครงสร้างองค์การ โดยบุคคลจะได้รับแต่งตั้งและมอบหมายงานที่เขาจะต้องปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ผ่านการสั่งการให้ผู้อื่นปฏิบัติในกรอบของอำนาจหน้าที่ของตน เช่น ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารควรเล็งเห็นความสำเร็จและให้ความไว้วางใจในการมอบอำนาจแก่บุคลากรผู้นั้นด้วย นอกจากนี้ผู้บริหารควรดูแลช่วยเหลือ รับรู้อาวสารและการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การอย่างเท่าเทียมกัน การมอบอำนาจในองค์การ เป็นการมอบหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามหลักของการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ ด้วยความร่วมมือและความพอใจของผู้ร่วมงานเป็นการกระจายอำนาจภาระหน้าที่ของผู้บริหารทั้งนี้ไม่รวมถึงอำนาจที่กฎหมายระบุไว้ (สนอง เกรือมาก, 2534, หน้า 1034)

ความจำเป็นในการมอบหมายอำนาจ การบริหารในองค์การในปัจจุบัน ผู้บริหารมีความจำเป็นที่จะต้องมอบหมายกระจายอำนาจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น งานบางอย่างต้องการผู้มีความรู้ มีประสบการณ์เฉพาะเรื่องจะช่วยให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็ว เป็นการแบ่งสรรงานตามสายงาน เป็นการฝึกให้ผู้ร่วมงานมี

ความรับผิดชอบในหน้าที่และเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารเชิงประชาธิปไตย

ประโยชน์ของการมอบอำนาจ เป็นลักษณะของการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติต่อผู้บริหาร ต่อผู้ร่วมงานและต่อส่วนรวม เช่น ประโยชน์ต่อผู้บริหารเป็นการกระจายภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ช่วยผู้บริหารมีเวลาปฏิบัติงานอื่นที่สำคัญ ๆ ได้ และได้รับความสามารถของผู้ร่วมงาน ทำให้รู้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาในตัวผู้บริหารและเป็นการกำหนดงานความรับผิดชอบที่ชัดเจน ทำให้สะดวกแก่การติดตาม และนิเทศการสอน สำหรับประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจที่ได้รับความไว้วางใจ เป็นการฝึกการทำงาน ได้มีโอกาสแสดงความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดความรับผิดชอบ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

สรุป การมอบอำนาจเป็นการมอบหมาย กระจายหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร

3. การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารองค์การที่ดี จะต้องรู้ว่าเมื่อใดควรตัดสินใจและเมื่อใดควรเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จะเลือกการตัดสินใจในสิ่งหรือในทางที่จะเกิดผลดีตามมา การตัดสินใจจะเป็นประโยชน์ในลักษณะใด ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและสภาพการณ์ของปัญหา ในการตัดสินใจของผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์การพร้อมทั้งมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด

กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1967, p. 94) มีความเห็นว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่สำคัญ และเป็นศูนย์กลางของการบริหาร หน้าที่หลักของการบริหาร คือ การสั่งการและควบคุม กระบวนการตัดสินใจและเสนอขั้นตอนการตัดสินใจไว้ดังนี้

1. การศึกษาว่าปัญหาคืออะไร และวางขอบเขตของปัญหานั้น ๆ
2. การวิเคราะห์และประเมินผลปัญหานั้น ๆ
3. การสร้างกฎเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ

รวบรวมข้อมูล

4. หาทางเลือกหรือวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
5. ลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่ดีกว่า โดยวางโปรแกรมแก้ปัญหา ควบคุมกิจกรรมในโปรแกรมและประเมินผลที่ได้จากกระบวนการที่ทำไป

กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์การ ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในการตัดสินใจแต่ละครั้ง พร้อมทั้งการใช้ข้อมูล สารสนเทศ

ที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การประสบความสำเร็จ

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of Community) ผู้บริหารองค์การควรดำเนินงานโดยยึดถือองค์การเป็นหลัก ให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคคล พร้อมทั้งให้บุคคลในองค์การเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของหน่วยงานให้มากที่สุด กล่าวคือ บุคลากรแต่ละคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ทำงาน การได้รับความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จะมีอิทธิพลต่อสภาวะการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และจะทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน วิธีการสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การทำได้โดย

4.1 ให้บุคลากรในองค์การ มีความรู้สึกผูกพันซึ่งกันและกัน ตลอดจนการอุทิศและเสียสละให้กับงาน

4.2 ส่งเสริมความก้าวหน้าของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ

4.3 ร่วมกิจกรรมด้วยกันในวันหยุดสุดสัปดาห์

4.4 ให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้สึกที่เราเป็นคนสำคัญคนหนึ่ง

การขอความช่วยเหลือในด้านกิจกรรมเน้นถึงความสามารถพิเศษและความมีคุณค่าในแต่ละบุคคล ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในยามจำเป็น ไม่แก่งแย่งอิทธิพลกัน

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 52) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพของความผูกพันและความมั่นคงของสมาชิกในองค์การนั้น การที่บุคคลจะเกิดความผูกพันต่อองค์การและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การ ต้องการปัจจัยในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ธรรมชาติของบุคคล เป็นคุณลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น ในด้านจิตวิทยา บุคคลจะมีความต้องการ มีเจตคติและค่านิยม มีอารมณ์ มีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล ทั้งสติปัญญา ความสนใจ รวมถึงบุคลิกภาพและความสามารถในการปรับตัวของบุคคลนั้น

2. ธรรมชาติของกลุ่ม บุคคลต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่น ในด้านการทำงาน ความสัมพันธ์ทั้งกับผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ธรรมชาติขององค์การ การสร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมขององค์การ

4. ธรรมชาติของการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ความสนใจในงาน

โดยสรุปแล้ว ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้บริหารองค์การควรดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก โดยให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การ

ปลูกฝังจิตสำนึกร่วม ให้เกิดความรู้สึกว่าองค์กรเป็นของคนทุกคน มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียว
ในขณะปฏิบัติงาน

5. ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารองค์การให้โอกาสได้เลือกทำงานตามความต้องการ
และให้ความไว้วางใจว่า บุคลากรสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี เมื่อคนเรามีความไว้วางใจซึ่งกัน
และกันจะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น และยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การ
ปฏิบัติงานภายในองค์การจะดำเนินไปได้อย่างสะดวกราบรื่นยิ่งขึ้น (อัครา สุวรรณ, 2536, หน้า
34) การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญให้การยอมรับว่า บุคลากรมีความสามารถ มีความรับผิดชอบ
โดยให้โอกาสบุคลากรมีความเป็นอิสระในการทำงาน ให้ความไว้วางใจว่าบุคลากรสามารถ
ตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

นิพนธ์ ไทยพานิช (2537, หน้า 119) กล่าวว่า ความไว้วางใจ ที่จะให้และรับซึ่งกันและ
กันเป็นพฤติกรรมสัมพันธ์ภาพ ที่พัฒนาให้กระบวนการของความช่วยเหลือมีประสิทธิผลสูง
มนุษย์ยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่ที่เขาไว้วางใจ เชื่อถือ ถ้าสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้น นั้นมา
จากความไว้วางใจและการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การให้ความช่วยเหลือจะเกิดความซาบซึ้ง
ผู้รับจะยอมรับความช่วยเหลือจากบุคคลที่เขามองว่า มีความจริงใจต่อเขา เป็นการสร้าง
ความสัมพันธ์ที่ดี ความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวความคิดในการพัฒนาสัมพันธ์ภาพในเชิงไว้วางใจ มีดังนี้

1. ต้องมีการเปิดเผยและมีความซื่อสัตย์ต่อกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา
ปฏิบัติตามคำสั่ง มิใช่เพราะถูกกำหนดให้ปฏิบัติตาม แต่เป็นเพราะผู้บังคับบัญชามีความเข้าใจ
ตนเองและเข้าใจปัญหา

2. ผู้ใต้บังคับบัญชา แสวงหาสิทธิที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง ผู้ใต้บังคับบัญชา
ไม่พอใจที่ถูกจัดการบังคับหรือถูกชักจูงให้ตัดสินใจ

3. ผู้บริหารควรชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นปัญหา อย่าเป็นผู้แก้ปัญหาเสียเอง
ปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ปัญหาของตนเอง โดยมีผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ

สรุป ความไว้วางใจเป็นลักษณะการไว้วางใจเชื่อใจ ผู้บริหารองค์การควรให้การยอมรับ
นับถือซึ่งกันและกัน ทุกคนมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ ให้โอกาสในการทำงานของ
บุคลากรในองค์การอย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมเสมอไป

6. ความมีคุณภาพ (Quality) ผู้บริหารควรคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของหน่วยงาน และ
มีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลในองค์การ เพื่อพัฒนาให้สมาชิกขององค์การมีคุณภาพ
มากขึ้น เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศ
ของความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของทุกคนในองค์การ ความคาดหวังในมาตรฐานและ

คุณภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนา ให้บุคลากรในองค์กรมีคุณภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เป็นการยกระดับมาตรฐาน องค์กร

สรุป ความมีคุณภาพ ผู้บริหารองค์กรควรเห็นคุณค่าและคาดหวังให้บุคลากรปฏิบัติงาน อย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจให้บุคลากรและพัฒนาบุคลากร ให้สามารถยกระดับมาตรฐานวิชาชีพได้

7. การยอมรับ (Recognition) ผู้บริหารควรยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคคล พร้อมทั้ง ส่งเสริมบุคคลในการแสวงหาแนวคิดที่ดี และคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรเกิดขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงาน ความต้องการได้รับการยกย่อง ชมเชย นับถือ เป็นความต้องการ ทางด้านสังคมของมนุษย์ เพราะฉะนั้น ผู้บริหารองค์กรควรให้การยอมรับและเห็นคุณค่าของ บุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความคิดที่ดีและมีความคิดสร้างสรรค์ใน การปฏิบัติงาน

สรุป การยอมรับ ผู้บริหารองค์กรควรคำนึงการให้ความสำคัญในการยอมรับยกย่อง ชมเชย ในผลงานและความสำคัญของบุคลากร จะเป็นการเสริมแรงกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจ ปฏิบัติงาน

8. ความเอาใจใส่ดูแล (Caring) ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของบุคลากรและส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรในองค์กร เพื่อเป็น การสร้างความพึงพอใจ ผู้บริหารควรสนใจเอาใจใส่ดูแลและจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่ บุคลากรเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งการแสดงความรัก ออาทรที่มีต่อกัน จะก่อให้เกิดความรัก ความผูกพันห่วงใยซึ่งกันและกัน เกิดการยินดีที่จะเสียสละ เพื่องานขององค์กร ผู้บริหารที่ดีนั้นต้องเป็นคนที่เต็มไปด้วยความเมตตากรุณาและเห็นอกเห็นใจ บุคลากรอยู่เสมอ มีคุณธรรมปรารถนาที่จะให้บุคลากรมีความสุข ความเจริญ ให้คำแนะนำ คำปรึกษาในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เมื่อบุคลากรมีความทุกข์เดือดร้อน ก็คิดหาทางช่วยเหลือ

สรุป ความเอาใจใส่ดูแล ผู้บริหารองค์กรควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่และ ส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร ใช้เวลาว่างมาใกล้ชิดผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการสร้าง ความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดผลดีในการบริหารงานและทำให้การดำเนินงาน เป็นไปอย่างราบรื่นและเกิดประสิทธิผลแก่องค์กร

9. ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) การที่องค์กรให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของความมี ศักดิ์ศรี ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยมของบุคลากร การที่ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญเป็นธรรมแก่บุคลากร ในการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกันจะเป็นการ

สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ ความซื่อสัตย์สุจริตแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

9.1 ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง คือ มีความรู้สึก ความรับผิดชอบชั่วดี มีความละเอียด และเกรงกลัวต่อการกระทำความผิด

9.1.1 ไม่โกหกหรือพูดเท็จ

9.1.2 ไม่คล้อยตามพวกที่ชักชวน หรือชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย

9.1.3 มั่นคงต่อการกระทำของตน

9.1.4 ไม่คดโกง มีความตั้งใจจริง

9.1.5 ประพฤติตรงตามที่พูดและคิด

9.2 ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน

9.2.1 ไม่เอาเวลาทำงานในหน้าที่ไปใช้ทำประโยชน์ในเรื่องส่วนตัว

9.2.2 ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ ทำประโยชน์ส่วนตัว

9.3 ความซื่อสัตย์ต่อบุคคล คือ มีความซื่อตรงต่อผู้อื่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน

ผู้มีพระคุณ

9.3.1 ประพฤติตรงไปตรงมา ไม่คิดคดโกงต่อผู้อื่น

9.3.2 ไม่ชักชวนไปในทางที่เสื่อมเสีย

9.3.3 ไม่ประจบเจ้านายเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตน

9.3.4 เตือนสติและแนะนำในสิ่งที่ เป็นประโยชน์

9.3.5 ยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น ไม่คิดอิจฉาริษยาหรือกลั่นแกล้งผู้อื่น

9.4 ความซื่อสัตย์ต่อคณะ สังคมและประเทศชาติ

9.4.1 ร่วมมือ ร่วมใจกันทำงาน ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

9.4.2 ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

9.4.3 ไม่ร่วมมือกันทำงานใด ๆ ที่ผิดกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับของสังคม

และหมู่คณะ

สรุปได้ว่า ความมีศักดิ์ศรี คือ การที่ผู้บริหารองค์กร เห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพ และความซื่อสัตย์สุจริตของบุคคลในองค์กร พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร ให้ความเป็นธรรมแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลที่ดีต่อระบบงานในองค์กร

11. ความหลากหลาย (Diversity) ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในทักษะ และวิธีปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นและ

ผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีปฏิบัติที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลเข้ากับ ความมุ่งหมายและค่านิยมขององค์การ

สรุป ความหลากหลายของบุคลากร ผู้บริหารองค์การควรเห็นความสำคัญของ ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านทักษะ และวิธีปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ โดยรู้จักใช้ บุคลากรในองค์การให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การ จะทำให้ การดำเนินงานขององค์การเป็น ไปด้วยความราบรื่นและเกิดประสิทธิผลกับองค์การ

แนวคิด หลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การในปัจจุบันต่างประสบปัญหาความบีบคั้นนานาประการจากปัจจัยภายในและ ปัจจัยภายนอก ซึ่งได้แก่ สภาพการแข่งขัน ความสามารถในการผลิต รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่ ตกต่ำ ความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้้องค์การต้องแสวงหาองค์ความรู้ใหม่เพื่อต่อสู้กับปัญหา ปรับโครงสร้างและระบบการบริหารใหม่ที่มีลักษณะยืดหยุ่น เน้นคุณภาพ และที่สำคัญที่สุดคือต้อง เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากแนวคิดดังกล่าว จึงมีผู้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้มากมายหลายท่าน ดังนี้

ลูซเซียร์ และคริสโตเฟอร์ (Lussier & Christopher, 2004, p. 444) กล่าวว่า องค์การ แห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้าง ได้รับ และถ่ายทอดความรู้และเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมเพื่อที่จะสะท้อนถึงความรู้และความคิดเห็นของบุคลากรภายในองค์การ

ยูกัล (Yukl, 2002, p. 295) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่สามารถเรียนรู้ สิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและใช้ความรู้นั้นก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้มากยิ่งขึ้น องค์การแบบนี้จะมีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงานในระยะสั้น มีกิจกรรมในการพัฒนาและแบ่งปันแนวความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อม องค์การแบบนี้จะมีการทุ่มเทพยายามเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ และสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมของ องค์การ

เซ็งเจ และคณะ (Senge et al., 1994, p. 14) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานใหม่ ๆ และมีการขยายขอบเขตของกรอบความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่าง อิสระและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันซึ่ง

ประกอบด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

คิม (Kim, 1993, p. 43) ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า เป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์การเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

การ์วิน (Garvin, 1993, pp. 78-91) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีลักษณะในการสร้างสรรค์และถ่ายทอดองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการยังรู้และความรู้ใหม่ ๆ

รอส สมิธ โรเบิร์ตส์ และคลีนเนอร์ (Ross, Smith, Roberts, & Kleniner, 1994, p. 49) กล่าวว่า LO เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งองค์การและตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ

ไดโน็กซ์ (Dinox, 1994) ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า เป็นการมุ่งใจ ใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์การ เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์การ

เนวิส และคณะ (Nevis et al., 1995, p. 73) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์การที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยเพียงประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นและคงอยู่กับองค์การแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2543) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์การที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ โดยองค์การสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้คิดใหม่ ได้ทำงานร่วมกันและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างองค์ความรู้เป็นเอกลักษณ์ให้องค์การ

โดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การหรือหน่วยงานที่สมาชิกหรือบุคลากร ทุกคนมีความรู้ ความสามารถ ใฝ่เรียนรู้และมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะนำความรู้ความสามารถมาใช้ในการพัฒนาองค์การหรือหน่วยงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การรูปแบบใหม่ ที่ใช้ทักษะการมององค์การแบบองค์รวม คือปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทุกระดับ ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การทำงานของบุคคล และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็น

รากฐานความรู้ ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปัจจุบัน จึงต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการจากแบบดั้งเดิม คือการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราวหรือการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นราย ๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และเนื้อหาของการเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานในความรู้ที่รับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังต้องเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้เรื่องภายในองค์กร เรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กร เรียนรู้แนวโน้มและโอกาส และเรียนรู้วิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผล เป็นต้น

ออร์จีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2547) ได้ให้ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรไม่ว่าประเภทใด ระดับใด หากต้องการอยู่รอดในสังคมโลกยุคนี้ ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรนี้ไม่ได้ เพราะทุกองค์กรที่ต้องการก้าวทันคู่แข่ง และก้าวล้ำคู่แข่ง ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็วกว่า ย่อมได้เปรียบคู่แข่ง ย่อมมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งลูกค้าของตนเองร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

ฉะนั้น การตระหนักในสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญทุกคนในองค์กร ที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สืบไป

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตอยู่เป็นนิมิต ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์กรต้องมีการขนานนามหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ส (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 53) ได้ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทนการพรรณนางาน (Job Description)
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร จะไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ องค์การแห่งการเรียนรู้จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลของงานสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุดในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4. มีการตรวจสอบ คัดคะแนนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี ที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อม องค์การ ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงแสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้นับสำคัญแก่สังคม เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายทอดความรู้ หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงเพื่อให้มีการเก็บ-ประมวล-ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเหมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์การจะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลอง เกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่างความหลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้น และฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ประชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540, หน้า 36-37) กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีลักษณะที่โดดเด่น ดังนี้

1. เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีความสามารถตอบสนองถึงความคืบหน้าอุปสรรคของงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ก่อหนุนการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ
9. กระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ
10. มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบ และกล้าทดลอง
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่ธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. โยงการพัฒนาคนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์การ โดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี
16. สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
20. ก่อให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจตลอดทั่วทั้งองค์การ
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คนทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลากหลายส่วนงาน

24. ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มององค์การว่าเป็นองคาพยพ (Organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

เซ็งเง และคณะ (Senge et al., 1994, p. 6) อธิบายว่า การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรพัฒนา 5 ด้าน กล่าวคือ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) 2) การมีรูปแบบความคิด (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

ด้านที่ 1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ เซ็งเง (Senge, 1990, p. 139) และยังเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนเอง ต่อบุคคล และในขณะเดียวกันก็เห็นภาพเหตุการณ์ (Vision) ที่พึงประสงค์ได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความสำคัญ เพราะการเรียนรู้ของแต่ละคนเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละองค์การวินัยหรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้จะทำให้เขาสามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์การได้อย่างต่อเนื่อง

องค์การที่ประสบความสำเร็จได้ บุคลากรขององค์การต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ อยู่ตลอดเวลา ต่อเนื่องตลอดชีวิต

หลักการสำคัญของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การพัฒนาบุคลากรขององค์การให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ได้นั้น จะต้องพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ (Senge, 1990)

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ให้ทุกคนได้มีแนวคิด (Concept) ที่จะนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน (Conceptual Framework) เป็นของตนเองเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง
2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ (Understanding) ในแนวคิดที่ได้เรียนรู้จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้น ๆ
3. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (Skills) ทักษะที่ต้องการ ได้แก่ ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดี เพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยใช้ปัจจัยกระตุ้น 4 ประการ ในการเปลี่ยนเจตคติ ได้แก่

4.1 ให้ประสบการณ์ด้วยตนเอง หรือเห็นตัวอย่าง

4.2 สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง

4.3 มีความสมเหตุสมผล

4.4 ความน่าเชื่อถือของผู้บอก (ในทุกด้าน เช่น คุณวุฒิ วิทยุติ ฯลฯ)

กระบวนการสร้าง การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และการเปลี่ยนแปลงเจตคติของคน เกิดจากกระบวนการสร้างประสบการณ์เรียนรู้ใน 4 ขั้นตอน ดังนี้
ขั้นตอนที่ 1 คนทุกคนจะมีประสบการณ์ที่สั่งสมกำหนดเป็นกรอบความคิดของตน ซึ่งเรียกว่า กรอบอ้างอิง (Frame of Reference) อาจจะเป็นประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ และเมื่อได้รับการชี้แนะ การสังเกตการณ์ด้วยตนเองก็จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 คือ ความรู้ ความเข้าใจที่จะเปรียบเทียบกับประสบการณ์จากมุมมองที่แตกต่างหรือคนละทัศนะ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยการถ่ายโอนและโยง ประสบการณ์ที่ได้ร่วมกับการชี้แนะ สังเกตการณ์อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มา

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อสิ่งที่ลงมือปฏิบัติหรือตัดสินใจแก้ปัญหาตามความรู้ ความเข้าใจโดยธรรมชาติของคนก็ต้องการทราบผลว่าถูกหรือผิด การประเมินสามารถช่วยบอกได้ในขั้นนี้ หากถูกก็จะเป็นการเพิ่มประสบการณ์ หากผิดก็จะจำไว้เป็นบทเรียนหรือเป็นประสบการณ์ที่จะทำให้ไม่กระทำซ้ำหรือหาทางป้องกันต่อไป

การเสริมสร้างบุคลกรให้มีการใฝ่รู้ เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าจะเกิดการเรียนรู้ ในองค์กรขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

ด้านที่ 2 การมีรูปแบบความคิด (Mental Model)

การมีรูปแบบความคิด หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เกิดขึ้นเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไป และไม่ทันเหตุการณ์

รูปแบบความคิดมีความสำคัญ เพราะเป็นการฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติจริง การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เรารู้สึกท้าทายและปรับเปลี่ยนขอบเขตกระบวนการความคิดความเชื่อของตนเอง และสามารถเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น ซึ่งจะต้องอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลัง เกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหาร และผู้นำทั้งหลายพึงพิจารณาแบบแผนความคิดของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นระบบที่เน้นระบบใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงของระบบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับ

โครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการคิดวิเคราะห์ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย และพัฒนาแบบแผนความคิดอยู่เสมออย่างยืดหยุ่น รวมทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ทั้งทางตรง และทางอ้อม ที่เกิดการจากสังเกต การคิดวิเคราะห์ การจดจำที่ใช้เวลาในการสังสมทักษะนั้น ออกมาแบ่งปันกันกลายเป็นแบบแผนความคิดร่วมกัน (Shared Mental Models) รูปแบบของความคิดมีใช้มีเพียงแต่เพิ่มพูนทักษะฝีมือ แต่ยังสร้างประสบการณ์ ซึ่งก็เป็นตัวสอนรูปแบบความคิดของคน ของทีมด้วยแบบแผน ความคิดที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ทั้งในลักษณะ รู้อะไร (Know-What) ด้วยกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการเช่นไร (Know-How) เข้าใจและมีความรอบรู้ในเชิงระบบ เห็นความเชื่อมโยงและตอบตนเองได้ ว่าตนเองเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด (Know-Why) เห็นความเป็นเหตุเป็นผล คาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตนเองได้ (Self-Starter) เพื่อให้มีความสำคัญกับสิ่งใด (Care-Why) ด้วยจิตใจมุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ทอดทิ้ง ใฝ่รู้ อยากรู้ และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่

การมีรูปแบบความคิดนั้น มีพลังและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ซึ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งนับว่าเป็นหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดี

ด้านที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

วิสัยทัศน์ร่วมกันนี้ มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายใน คือ ส่วนที่สร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิกต่อทีม ต่อองค์การ ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่คิดว่า ส่วนคุณค่าภายนอก คือ การให้ทราบโดยทั่วกันว่า องค์การมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์การ เช่น ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง เปรียบเสมือนทางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เซ็งเจ (Senge, 1990, p. 23) เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโต ได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อน ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
 2. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
 3. มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 4. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน
 5. สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน
- วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

ด้านที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน เล่าสู่กันฟัง เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคน รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหา

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการแข่งขันกันตรงที่ความเป็นอัจฉริยภาพองค์การโดยรวม โดยผ่านปัจจัยสำคัญก็คือ ทรัพยากรบุคคล และมีหนทางเดียวที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ก็คือ การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) อย่างเป็นระบบ

หลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเมื่อปฏิบัติงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือผิดพลาด ทุกคนย่อมมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยกัน ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้การเรียนรู้ร่วมกันประสบความสำเร็จนั้นอยู่ที่การจัดโครงสร้าง หน้าที่ขององค์การให้มีลำดับขั้นตอนของการทำงานน้อยลง และกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมให้มี 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้กระชับแจ่มชัด
2. ภายในทีมต้องทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังยิ่งขึ้น

กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แนวปฏิบัติฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) เนื่องจากการอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และ

แยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดและมุมมองที่ตนเองเสนอ และองค์ประกอบที่จะสนับสนุนการพูดคุยหรือการอภิปราย ให้เกิดผลสูงสุดผู้ร่วมทีมจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
2. ต้องวางตัวเป็นกลางมองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่างหามุมมองเหมือนกัน จึงต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้เอื้อหนุนและสร้างบรรยากาศที่ดีของเสวนาไว้ ไม่พยายามไปขัดหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเสวนา

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เนื่องจากทีมสามารถช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) ในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จต่าง ๆ

ด้านที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบ เซ็งเจ (Senge, 1990, p. 68) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้ง มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน

ความสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบเป็นต้นทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี สภาพองค์กรประกอบย่อย ๆ ต่าง ๆ ในองค์การต้องเข้าใจพื้นฐานประวัติศาสตร์ และการพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ เช่นกัน

หลักการคิดอย่างเป็นระบบ จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบงาน และกระบวนการของงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. คิดเป็นกลยุทธ์ คือ มีความชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลายและแน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริงหรือปัญหา และชิงลงมือปฏิบัติหรือแก้ไขก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น
3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหา มีโอกาส ไม่ย่อท้อ มองให้เห็นถึงประโยชน์และสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นให้ได้ในทุกโอกาส

กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นสร้างเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ประการหนึ่ง เป็นวิธีสร้างเสริมที่เป็นระบบโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัญหาปัจจุบัน ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาตามวิธีการคิดเชิงระบบ เป็นการศึกษาสภาพบริบท (Context) ของภาวะองค์การปัจจุบันเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ การใส่ใจพัฒนาตน (Personal Mastery) การพัฒนาภูมิปัญญา และศักยภาพของทีมงาน (Team Learning) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) ค่านิยม (Values) ผลตอบแทนและความก้าวหน้า ความต่อเนื่องในการพัฒนาสื่ออุปกรณ์ ฯลฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเสริมต่อไป

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว สรุปได้ว่า หน่วยงานทุก ๆ หน่วยงานที่ต้องอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมแห่งการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้ จะต้องสร้างหน่วยงานหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” โดยกำหนดและวางรูปแบบพัฒนาองค์การให้เกิด องค์การแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน 1) ด้านเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) ด้านมีรูปแบบความคิด 3) ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพขององค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้และการก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทของโรงเรียนหรือสถานศึกษาอธิบายได้ดังนี้ (วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์, 2540)

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะนี้ ครูทุกคนในโรงเรียนจะได้รับการพัฒนาให้มีนิสัยใฝ่รู้ เรียนรู้ภาระงานต่าง ๆ ในหน่วยงานด้วยตนเอง รวมทั้งเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงของสังคม ขวนขวายความรู้ใหม่ ๆ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายของโรงเรียน
2. การมีรูปแบบความคิด (Mental Model) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะนี้ ครูทุกคนจะได้รับการพัฒนาให้มีวิธีการคิดอย่างไตร่ตรอง (Critical Thinking) หาข้อเท็จจริงประกอบการคิด การพัฒนาวิธีคิดของครูทำให้ครูสามารถสร้างวิสัยทัศน์ของการทำงานได้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเตรียมรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการทำงานสามารถตัดสินใจเตรียมการได้อย่างถูกต้อง
3. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เมื่อครูทุกคนเป็นผู้ใฝ่รู้ (Personal Master) สามารถสร้างรูปแบบวิธีคิด (Mental Model) และมีวิสัยทัศน์ในการทำงานของแต่ละคนแล้ว โรงเรียนที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะกำหนดยุทธศาสตร์ให้สมาชิกทุกคนมีจิตใจผูก

ติดอยู่กับเพื่อนสมาชิกในโรงเรียน ได้ถ่ายโยงการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ซึ่งกันและกัน กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียน รวมทั้งร่วมกันหาหลักการหรือทฤษฎีมาใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนั้น สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนให้ถ่ายโยงและแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทั้งเชิงวิชาการและประสบการณ์ระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน จนในที่สุดครูทั้งโรงเรียนได้พัฒนาความคิด ความเฉลียวฉลาดเกิดเป็นศักยภาพของกลุ่มครู ซึ่งมีพลังมากกว่าศักยภาพของครูแต่ละคนรวมกัน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เมื่อผ่านกระบวนการในขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว สมาชิกทุกคนจะมีวิธีคิดอย่างเป็นระบบ มีวิธีการถ่ายทอดที่เป็นระบบวิธีคิด ซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานตามระบบย่อยขององค์การ (Shape the Behavior of Systems) ลักษณะการคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกช่วยให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปสู่ความมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวได้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและเศรษฐกิจโลก ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

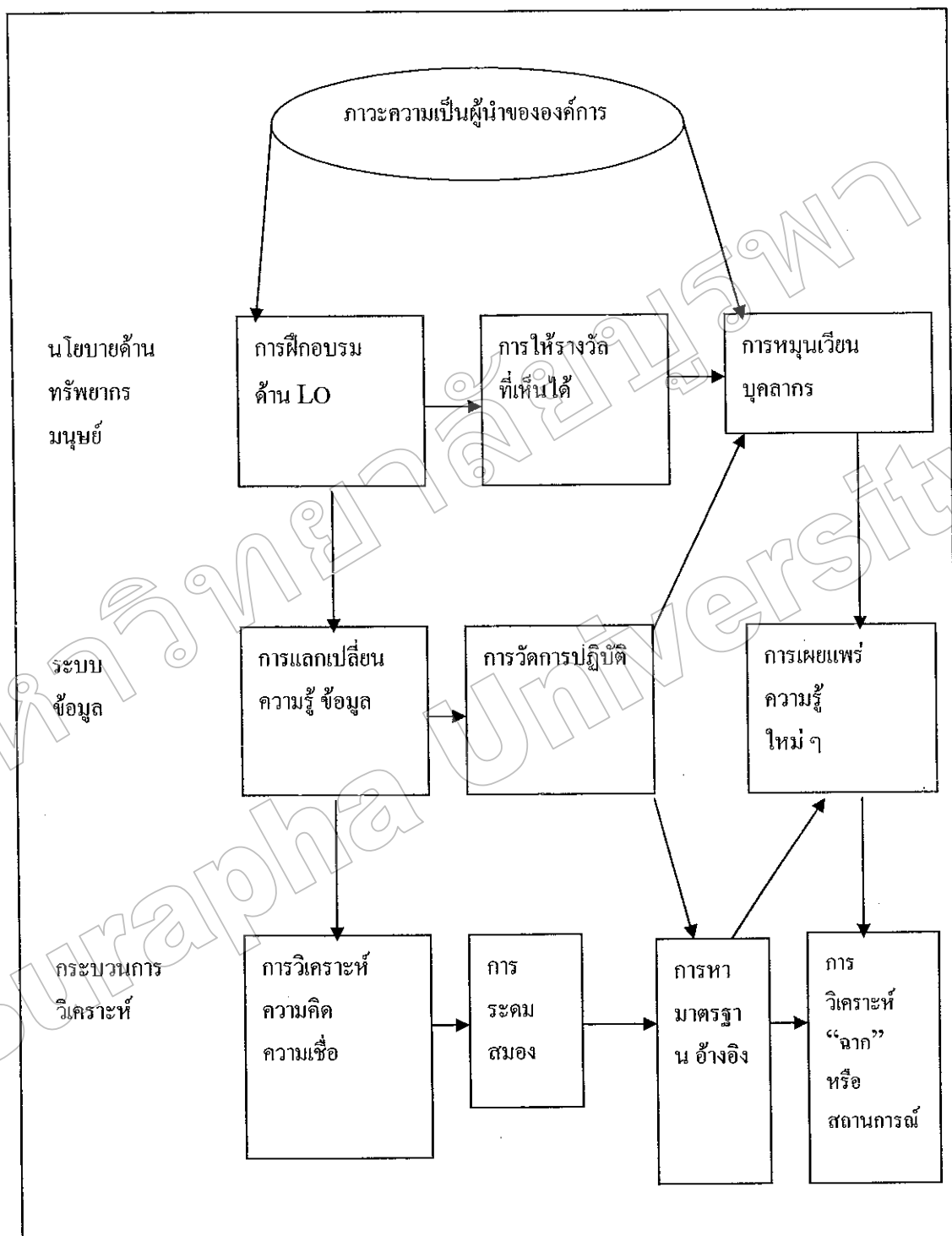
1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn how To Learn)

การที่จะให้สมาชิกองค์การก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะ ชอบเสี่ยง ผิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้จากประสบการณ์ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ ๆ เรียนรู้ความคิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ สร้างและทดสอบสมมติฐาน มีทักษะในการวินิจฉัยใช้ฐานหยั่งรู้ได้ดี

2. สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ

องค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากพลังร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหาร พึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์การ จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัล การเรียนรู้แก่องค์การที่ดีเด่น ได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลักดัน หมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วนระหว่างฝ่าย กำหนดจำนวนเวลา (ชั่วโมง) ขึ้นตำแหน่งบุคลากรต่าง ๆ จะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีโอกาสการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน การมีระบบฐานข้อมูล ที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่ เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วย สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การประชุมการไกล (Teleconference) การเรียนรู้

ทางไกล Internet และ E-mail เป็นต้น กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กร ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิดทบทวนความคิด ความเชื่อ ของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การค้นคว้าทางเลือกปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมที่สุด อาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อการถ่ายโอน วิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยง ส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ดังแสดงไว้ในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 องค์ประกอบ 3 ระดับของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (วิระวัฒน์ ปิ่นนิตาภย์, 2540)

องค์การพึงมีแนวทางที่ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานตนขึ้นมา เช่น

1. เรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่ควรเป็น ควรมี

ควรเกิด

2. เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากในและนอกองค์การ
3. เรียนรู้จากการทดลอง ศึกษาสำรวจ
4. เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

ผู้นำขององค์การและนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหลายต้องแสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อการเรียนรู้ แสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่าตนสามารถเรียนรู้ได้และสอนให้คนอื่นเรียนรู้ เป็นพี่เลี้ยงได้ เป็นผู้เกื้อกูล เป็นผู้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้ เป็นผู้ออกแบบ เป็นครู และเป็นผู้ให้บริการได้

1. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด/ทำอย่างเป็นระบบ

การที่สมาชิกขององค์การคิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ทำตนเองเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (Learning Disabilities) หรือในลักษณะความปราศปรือที่ถดถอยลง (Impaired Intelligence) เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์การเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝายอื่นอย่างไร

เซ็งเจ (Senge, 1990) ได้ชี้ให้เห็นถึงวินัย 5 ประการ อันได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) 2) การมีรูปแบบความคิด (Mental Model) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ที่จะมีผลต่อระดับการเรียนรู้ 3 ระดับ อันได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ขึ้นๆ) และสาร์ตตะ (ภาวะของการเป็นผู้เอาชนะวินัยนั้น ๆ ได้) ซึ่งวินัยทั้ง 5 หากใช้ให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่าง ๆ ของการเรียนรู้แล้ว จะก่อให้เกิดค่านิยม ความคิดอ่าน การปฏิบัติ สมรรถนะใหม่ ๆ ที่เหมาะสม สอดคล้องกับภาวะการณ์กับการแข่งขัน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยทั้ง 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของ
เซ็งเง (Senge, 1990)

วินัยทั้ง 5 ประการระดับ	การเป็นบุคคล ที่รอบรู้	การมีรูปแบบ ความคิด	การคิดอย่าง เป็นระบบ	การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน	การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม
1.การปฏิบัติ- ทำอะไร	-ระบุนิสัยทัศน์ ของคน -เห็นความ แตกต่างของที่ เป็นอยู่กับที่ ควรจะเป็น -มุ่งผลลัพธ์ เปิดตนเองต่อ ความจริง	-ความคิด ความเชื่อ -ทดสอบ สมมติฐาน -แยกแยะข้อมูล ออกจากสถานะ นามธรรม	-สถานการณ์ จำลอง -ปัญหา ข้อบกพร่องที่ เกิดขึ้นบ่อยครั้ง	-เห็นความจริง ในสภาพ ปัจจุบัน -แก่ง วิสัยทัศน์ รับ ฟังคนอื่นและ ให้อิสระในการ เลือก	-ฝึกหัด รู้จักการปกป้อง ตนเอง -เป็นเพื่อน ร่วมงานกัน -ผ่อนปรน ความเชื่อพื้นฐาน
2.หลักการ- ความคิดและ การหยั่งรู้ที่ชี้นำ	-วิสัยทัศน์ -เครือข่าย สร้างสรรค์กับ ภาวะอารมณ์ -จิตกว้างค์	-อธิบายแนว ทฤษฎีกับที่ ปฏิบัติ -บันไดสู่ การสรุปอ้างอิง -รักษา ความสมดุลย์ ระหว่าง การสืบค้นกับ การอุทิศ	-โครงสร้างมี ผล ต่อ พฤติกรรม -การต่อต้าน นโยบาย -การปรับเพื่อ สร้างผล	-การร่วมฝัน -ความผูกพัน กับการคล้อย ตาม	-การพูดคุยกัน -การบูรณาการ และการอภิปราย -ข้อบกพร่องที่ เกิดบ่อย
3.สาระ- ความเป็น ผู้ชำนาญในวินัย ด้านนั้น ๆ	-การเผยแพร่ ผล -การเห็น ความเชื่อมโยง เกี่ยวข้องกัน	-ความรัก/ความ จริง -ความเปิดเผย	-การมองภาพ โดยรวม -การเชื่อมโยง ของส่วนย่อย	-เป้าหมาย ร่วมกัน -การเป็นภาคี ร่วมกัน	-ปัญหาร่วม -การปรับ แนวความคิด ปรับแนวปฏิบัติ ให้ตรงกัน

ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเกณฑ์บ่งชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแม้ว่าจะยากแก่การชี้ชัดว่าประสิทธิผลขององค์การที่มีการเรียนรู้อยู่ที่ไหนกันแน่ ดังที่ทราบกันแล้วว่า เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) คือ การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคล (Human Performance) ที่จะส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานด้านเศรษฐกิจและการเงินขององค์การ (Economic and Financial Performance) สูงความเป็นเลิศในที่สุด ดังนั้น หากจะประเมินเราก็สามารถดูคร่าว ๆ ได้จาก บุคคล กลุ่มคน และองค์การปฏิบัติหน้าที่ให้ผลงาน ได้ดีไม่น้อยเพียงใด ให้ผลลัพธ์ใดบ้างได้เสนอดัชนีดังต่อไปนี้ (วีระวัฒน์ ปิ่นนิคัมย์, 2540)

1. องค์การทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้น้อยเพียงใด ความสำเร็จในที่นี้ควรจะวัดผลลัพธ์เป็นสำคัญ อาจวัดจาก Portfolio Analysis การเติบโตของยอดขายกำไรสุทธิ ยอดขายผลิตภัณฑ์เพิ่มขึ้น ความคุ้มทุน เปอร์เซ็นต์ที่ครองส่วนแบ่งของตลาดในธุรกิจนั้น ๆ การมีส่วนช่วยเหลือ บำรุงสังคมขององค์การ
2. คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม (Innovation) ที่เป็นผลจากการค้นพบ (Discovery) และการประดิษฐ์คิดค้น (Invention) ที่ถือได้ว่าเป็นเอกสิทธิ์ เป็นผู้คิดประดิษฐ์ ทำเป็นคนแรก แห่งแรก มีความเป็นประโยชน์ในผลกระทบที่สังคมแก่สังคม สามารถประยุกต์ให้ประโยชน์ได้หลายอย่าง ทั้งนี้ ไม่ควรนับผลงานที่เป็นการลอกเลียนหรือปรับเปลี่ยนจากของเดิมที่มีผู้ทำไว้แล้ว
3. รางวัลและเกียรติคุณที่องค์การได้รับที่เป็นหลักประกันถึงควมมีคุณภาพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้มาตรฐาน จนเป็นที่ยอมรับ เช่น รางวัล Malcom Baldrige National Quality Award ในระดับชาติและนานาชาติ ในระดับธุรกิจนั้นให้การยอมรับว่าเป็นระดับ World Class หรือ Best Practices
4. ดัชนีชี้วัดคุณภาพในการทำงาน (Quality of Work Life) ของพนักงานรายบุคคลหรือรายกลุ่มขององค์การนั้น ๆ ระดับความพึงพอใจกับงาน ระดับความจงรักภักดี ผูกพันต่ออาชีพและต่อองค์การของพนักงาน การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุขก็ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดหนึ่งได้ดี ระดับความรักความสามัคคี ความร่วมมือ การสร้างพลังหรือจำนวนครั้งความขัดแย้งกันก็เป็นดัชนีชี้วัดได้อีกอันหนึ่ง
5. ความเป็นผู้นำขององค์การต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์การที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่นงบประมาณที่จัดสรรให้กับการส่งเสริมการเรียนรู้ นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา การส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมทำงาน การสร้างกลุ่มอิสระ (Self-Managed Teams) และระดับของ

การเพิ่มอำนาจปฏิบัติและการตัดสินใจออกจากศูนย์กลางไปยังระดับล่างสุด ตลอดจนแนวบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่าง ๆ

ภาวะผู้นำของอธิการบดี วัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของอธิการบดี และองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของอธิการบดีสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ ภาวะผู้นำเป็นทั้งกระบวนการที่จะเสริมแรงและยกระดับความต้องการผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ตามให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความสามารถ ชุมรดา อินทิยัง (2540) กล่าวถึงบทบาทของอธิการบดีในองค์การแห่งการเรียนรู้คืออะไร เขากล่าวว่า ผู้นำไม่ว่าที่ไหนก็มีงานที่ท้าทายและคล้าย ๆ กัน คือต้องตัดสินใจ กำหนดนโยบาย รวมทั้งเป้าหมายและมาตรการต่าง ๆ จากนั้นก็คิดหาวิธีให้พนักงานปฏิบัติให้สำเร็จ ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องมีเรื่องการเรียนรู้บวกเข้าไปด้วย ความเป็นผู้นำนั้นคือการทำทุกอย่างที่เป็นการกระตุ้นให้องค์การเกิดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีขึ้น ถ้าคุณเป็นผู้นำ คุณต้องแสดงให้ทุกคนเห็นว่าคุณเป็นคนหนึ่งในองค์การที่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ อย่าเอาแต่สั่งให้คนอื่นทำ แต่ตัวเองกลับไม่มีส่วนร่วม ผู้นำต้องทำความเข้าใจต้นสายปลายเหตุ และนำเรื่อง

พจนี สะเพียรชัย (2536, หน้า 15-17) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่จะส่งเสริมและสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีบทบาทหน้าที่ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้ออกแบบ (Designer) ถ้าหากอยากให้องค์การปฏิรูปการเรียนรู้ไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารจะต้องออกแบบวิธีคิด ออกแบบองค์การ ออกแบบวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปการเรียนรู้ หากผู้บริหารไม่สามารถเป็น Designer ได้ การปฏิรูปการเรียนรู้ก็จะอ่อนแอลง แต่ถ้าหากผู้บริหารเป็น Designer เป็นสถาปนิกทั้งความคิดและการปฏิบัติงาน ก็ทำให้โรงเรียนสามารถเดินไปสู่เป้าหมายได้

2. เป็นผู้ให้บริการ (Steward) ผู้อำนวยการควมสะดวก ให้บริการช่วยเหลือ ผู้นำสมัยนี้จะใช้วิธีสั่งอย่างเดียวไม่ได้ต้องลงไปดูแลช่วยเหลือ

3. เป็นครู (Teacher) ผู้นำแบบเก่าที่สั่งอย่างเดียวจะไม่ค่อยสอนงานลูกน้อง แต่ผู้บริหารแบบใหม่จะต้องเป็นครูของลูกน้องด้วยคำว่า “ครู” นี้ ส่วนใหญ่เราหมายถึงการสอนให้ความรู้ลูกน้องด้วย

4. เป็นผู้สอน (Instructor) คำนี้ใช้กับการสอนการทำงาน สอนกีฬา เป็นต้น

5. เป็นผู้ฝึกสอน (Coach) หรือโค้ช คอยประกบผู้เล่นแบบตัวต่อตัว คอยชี้จุดอ่อน จุดแข็งและแนะนำเทคนิคให้

6. เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ให้คำปรึกษาหารือ คอยดูแลช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด

มาควอดท์ (Marquardt, 1996) กล่าวว่า ในหน่วยงานที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำหน่วยงานจะต้องมีความรับผิดชอบ มีหน้าที่ในการสอน ให้คำปรึกษาและเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้แก่บุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน รวมทั้งเพิ่มโอกาสให้บุคคลอื่น ๆ มีโอกาสเรียนรู้ด้วย ลุซเซียร์ และคริสโตเฟอร์ (Lussier & Christopher, 2004, p. 447-451) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีดังต่อไปนี้

1. สนับสนุนให้เกิดความคิดแบบสร้างสรรค์ขึ้นในองค์การ แม้ว่าความคิดสร้างสรรค์ส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นในระดับบุคคลแต่การกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในระดับองค์การก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตามความคิดสร้างสรรค์ในระดับองค์การได้รับผลกระทบจากรูปแบบของผู้นำ วัฒนธรรม บรรยากาศ และระบบการทำงานขององค์การ ซึ่งรวมถึงทรัพยากรทักษะของบุคลากรในองค์การด้วย ผู้นำในองค์การสามารถกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ได้โดยสนับสนุนให้บุคลากรคิดแบบนอกกรอบ (Think Outside the Box) เป็นความคิดในสิ่งแปลกใหม่ ทำให้บุคลากรที่คิดแบบนอกกรอบ (Maverick) กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นออกมา เนื่องจากจะได้รับการยอมรับจากบุคลากรอื่นในองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่างจากเดิมที่ถูกปฏิเสธและถูกมองว่าเป็นคนก้าวร้าว ขวนขวายหรือเป็นบุคคลที่มีปัญหา แนวทางอื่นในการสร้างความคิดแบบสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น คือการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาและเรียนรู้วิธีการทำงานของกลุ่มที่เก่งที่สุดในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ซึ่งจากเรียนรู้วิธีการนี้ว่า การสร้างมาตรฐานเทียบเคียง (Benchmarking) เป็นการเปรียบเทียบวิธีการหรือแนวทางการทำงานที่ดีที่สุดจากผู้อื่น แต่วิธีการนี้เป็นกลยุทธ์ของการเป็นผู้ตามซึ่งถือว่าไม่ได้สร้างความได้เปรียบอย่างแท้จริง องค์การจึงควรแสวงหาและเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ที่เหนือกว่าคู่แข่ง

2. สนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เป็นการเรียนรู้โดยการลองผิดลองถูก ผู้นำควรยึดหลักที่ว่า ความล้มเหลวเป็นต้นทุนที่ต่ำมาก หากเปรียบเทียบกับสิ่งที่บุคลากรจะได้รับจากการทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ บุคคลที่กลัวความล้มเหลวและความเสี่ยงในการเสียชื่อเสียงจะพยายามทำสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาทีละเล็กละน้อย ผู้นำจึงควรสร้างวัฒนธรรมซึ่งจะพุ่มพักและให้รางวัลกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นบุคลากรทุกคนจะต้องถูกคาดหวังให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และมีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้นำควรสร้างบรรยากาศของความเร่งด่วนเพื่อให้บุคลากรทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น

ขณะเดียวกันผู้นำควรให้รางวัลแก่ผู้ล้มเหลวด้วย เพราะถือว่า เป็นการให้ความสำคัญกับความกล้าที่จะเสี่ยงในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

3. มีสิ่งจูงใจสำหรับการเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรม เป็นการให้รางวัลที่สามารถจับต้องได้ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเรียนรู้และสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร รางวัลนั้นจะต้องมีขนาดและมูลค่าที่เหมาะสมสำหรับบุคลากร มิฉะนั้นจะไม่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ

4. สร้างความมั่นใจในการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ผู้นำจะต้องให้โอกาสแก่ผู้ตามในการแก้ไขปัญหาการทำงานในกลุ่ม เพื่อเสริมสร้างความมั่นใจและความภูมิใจให้เกิดขึ้น ยิ่งผู้ตามสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้สำเร็จบ่อยครั้งเท่าใดก็จะเป็นการเพิ่มความมั่นใจให้เกิดขึ้นได้มากกว่าเดิมเท่านั้น

5. สนับสนุนให้เกิดความคิดอย่างเป็นระบบ เป็นการทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักว่าการทำงานของแต่ละคนจะกระทบต่อส่วนรวม ดังนั้นทุกคนในองค์กรจะต้องพิจารณาว่าการทำงานของคนจะกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร ทำให้บุคลากรสื่อสารและเกิดความร่วมมือกันมากขึ้น ส่งผลทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

6. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและทีม ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นค่านิยมและวัฒนธรรมอันเข้มแข็งขององค์กร องค์กรแบบนี้จะสนับสนุนให้บุคลากรมีพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพที่เขาอยู่ ส่งเสริมให้มีการกระทำสิ่งใหม่ ๆ มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย การทำงานจะมีความยืดหยุ่น บุคลากรจะสามารถทำงานและรับผิดชอบงานของตนเองอย่างอิสระ ผู้นำจะทำตัวเป็นผู้สนับสนุนมากกว่าผู้ควบคุมงาน

7. สร้างระบบในการวางรูปแบบของความรู้และความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรจะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ ขณะเดียวกันก็จะก่อให้เกิดความคิดที่จะนำไปสู่การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา ดังนั้นการวางรูปแบบและประเมินความคิดของบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำ บางครั้งบุคลากรอาจไม่กล้าแสดงความคิดเห็นออกมา หรือความคิดเห็นเหล่านั้นเมื่อนำไปปฏิบัติอาจล้มเหลว ผู้นำจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้กลไกขององค์กร เช่น ทีมการทำงาน เครือข่ายของระบบข้อมูลข่าวสาร การประชุม และการฝึกอบรมเพื่อกระจายความรู้และสร้างรูปแบบของความคิดสร้างสรรค์ที่เหมาะสม ขณะเดียวกัน ผู้นำก็ต้องรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรที่สะท้อนถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อการแก้ไขปรับปรุง ทำให้องค์กรสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสำหรับการเรียนรู้ ทำให้สมาชิกในองค์การพัฒนาความมุ่งหมายและพันธะสัญญาร่วมกันในการทำให้การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ หากบุคลากรทุกคนเชื่อว่าองค์การของพวกเขาจะกลายเป็นองค์การที่ยิ่งใหญ่ในอนาคตโดยการเรียนรู้ พวกเขา ก็จะเกิดแรงกระตุ้นจิตใจให้ทุ่มเทตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยเสนอความคิดดี ๆ พร้อมกับส่งเสริมการเรียนรู้และหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน

9. ขยายกรอบทางความคิดของบุคลากรในองค์การ บุคคลแต่ละคนย่อมมีมุมมองในสิ่งต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไปโดยขึ้นอยู่กับพื้นฐานของแต่ละคน ผู้นำจะต้องช่วยขยายกรอบทางความคิดของบุคลากร ในการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับองค์การและสภาพแวดล้อมภายนอก การเรียนรู้จะถูกจำกัด หากผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีมุมมองต่อสิ่งต่าง ๆ เหมือนกันทั้งหมด ทำให้ไม่สามารถพัฒนาองค์การให้ปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ การขยายกรอบทางความคิดของบุคลากรจึงเป็นวิธีที่จะช่วยก่อให้เกิดการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นในองค์การ ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการเรียนรู้และเกิดการพัฒนารอย่างต่อเนื่อง

10. สร้างบรรยากาศที่บุคลากรจะสามารถเรียนรู้จากความผิดพลาดของคนในองค์การ โดยทั่วไปหากเกิดความผิดพลาดในการทำงานขึ้น บุคลากรผู้นั้นมักจะละทิ้งวิธีการทำงานนั้น เพื่อที่จะรักษาหน้าของตนเอง และป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นซึ่งนับเป็นวิธีการที่ผิดพลาด เนื่องจากการเรียนรู้จะเกิดจากสิ่งผิดพลาดมากกว่าสิ่งที่ถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำจึงควรสร้างความรู้สึกว่าความผิดพลาดไม่ใช่เป็นสิ่งที่เสียหายหรือให้อภัยไม่ได้ แต่ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถแก้ตัวได้

ส่วนสาระสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่สามารถจะส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ มีผู้วิจัยศึกษาไว้ดังนี้

มาควอดท์ (Marquardt, 1996) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การในด้านค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม การปฏิบัติ พิธีกรรม จารีตขนบธรรมเนียมที่ถือปฏิบัติอยู่ในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดการตระหนักรู้และพฤติกรรมปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ ให้มีความสำคัญว่า “ในองค์การแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลสูงสุดต่อความสำเร็จขององค์การ (Absolutely Critical for Business Success)” เมื่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ได้แพร่กระจายไปสู่สมาชิกในองค์การจนเกิดเป็นนิสัย ทำให้เกิดการบูรณาการเข้าไปสู่ภาระงานทุกฝ่ายในองค์การ วัฒนธรรมการเรียนรู้จะก่อให้เกิดการสร้างทีมงาน การบริหารจัดการตนเอง การเสริมพลังในการทำงาน และการแลกเปลี่ยนค่านิยม วิสัยทัศน์ในหมู่สมาชิกขององค์การ สมาชิกในองค์การต้องยอมรับความแตกต่างของความคิด วัฒนธรรมและความเป็นสากล

เนวิส, ดีเบลล์ และ โกร์ด (Nevis, DiBella, & Gould, 1995, pp. 79-83) ได้สรุปปัจจัยสนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. การสำรวจสภาพแวดล้อม
2. ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ
3. การให้ความสำคัญด้านการวัดการประเมิน
4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง
5. บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส
6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
7. ความหลากหลายของการปฏิบัติ
8. การมีผู้สนับสนุน
9. การเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ
10. การพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำของอธิการบดี วัฒนธรรมองค์การที่มีสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยระบบย่อยทางการบริหารของทั้งสองเป็นเหตุ (Cause) และเป็นผล (Effect) เชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของเซ็งเจ (Senge) ที่กล่าวไว้ว่า “การบริหารงานที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องพัฒนาทั้งระบบ” ดังนั้น องค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องอาศัยความทุ่มเทในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ต้องอาศัยเป้าหมายที่ชัดเจน ทรัพยากรที่เพียงพอและมีคุณภาพ ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ความมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหาร ต้องอาศัยภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ต้องอาศัยการยอมรับของผู้บริหารกับบุคลากร ต้องอาศัยวัฒนธรรมองค์การ การสร้างทีมงานของคณะบุคคล ร่วมกันวางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ ประเมินผลและร่วมแก้ไข ส่งเสริมการเรียนรู้ให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์การ องค์การนั้นจะเป็นองค์การที่ประสบความสำเร็จหรือเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้จากการศึกษาค้นคว้า พอสรุปได้ดังนี้

เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม (2548) ได้ทำการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

วัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมจำแนกตามจำแนกขนาดและลักษณะสถานศึกษาแตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามประเภทสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวม จำแนกตามลักษณะสถานศึกษาแตกต่างกัน ส่วนจำแนกตามขนาดและประเภทสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน วัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวก และวัฒนธรรมองค์กรในด้านความหลากหลาย คุณภาพ ความมีศักดิ์ศรี ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความมุ่งประสงค์ขององค์การและความเอาใจใส่ดูแล สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาได้

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่าพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก

พิมพ์ภักดี ปลั่งอุดม (2544, หน้า 9) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโสตศึกษา พบว่าวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโสตศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร ทั้งประสบการณ์มากและประสบการณ์น้อย อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อจำแนกตามสถานที่ตั้งของโรงเรียนปรากฏว่า โรงเรียนในส่วนบุคคล วัฒนธรรมอยู่ในระดับกลางเช่นเดียวกัน โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อทั้งโดยรวมจำแนกตามประสบการณ์และจำแนกตามสถานที่ตั้ง ซึ่งจากค่าเฉลี่ยแล้ว พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับปานกลางและมีวัฒนธรรมองค์กรคล้าย ๆ กันคือ ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ การเป็นที่ยอมรับและความไว้วางใจ

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของศึกษานิเทศก์จังหวัดกับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เพิ่มจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และตัวประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยรวมที่ดี ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก

ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี (2538) ได้ศึกษาปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ระดับปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละปัจจัย พบว่าอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน การเปรียบเทียบด้านปฏิบัติงานด้านโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียน

มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 ตามสถานภาพของโรงเรียนที่ต่างกัน พบว่าไม่แตกต่างกัน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานด้านโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานด้านโรงเรียนกับชุมชนของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 โดยภาพรวม ได้แก่ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความมีคุณภาพ และความหลากหลายของบุคลากร

นงลักษณ์ เรือนทอง (2535, หน้า 162) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยสร้างแบบสอบถามขึ้นเองตามแนวความคิดของแพตเตอร์สัน (Patterson) จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นศึกษาธิการอำเภอ และผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ ภาคกลาง หัวหน้างานในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จำนวน 399 คน ผลการศึกษาพบว่าระดับวัฒนธรรมองค์การในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และระดับการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการ พบว่า อยู่ในระดับมากเช่นกัน การเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การตามความคิดเห็นของศึกษาธิการอำเภอ หรือผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอกับหัวหน้าพบว่า ภาพโดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ตามความเห็นของศึกษาธิการอำเภอหรือผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอและหัวหน้า โดยแยกพิจารณาตามความคิดเห็นรวมของทั้งสองกลุ่มตัวอย่าง และแต่ละขอบข่ายตัวอย่างพบว่า กลุ่มของศึกษาธิการอำเภอ หรือผู้ช่วยศึกษาอำเภอ และหัวหน้ามีความคิดเห็นโดยภาพรวมตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) วิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) ระดับการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบระดับความพัฒนาระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางและขนาดใหญ่ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมาก การศึกษาเปรียบเทียบพบว่าโรงเรียนประถมศึกษามีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น ๆ 3 กรณีความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

งานวิจัยต่างประเทศ

ออสบอร์น (Osborne, 1998) ได้วิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำในระบบของวิทยาลัย (The Learning Organizations and Leadership for the College System) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือประเภทสำรวจและใช้วิธีการสัมภาษณ์ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบ 5 ประการ ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) และวินัยของผู้นำ (Leadership Disciplines) ได้แก่ความรู้ส่วนบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Teaming Learning) และคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นองค์ประกอบที่กำหนดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

คูห์เนอร์ท และเลวิส (Kuhnert & Lewis, 1987 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 71) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไปจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของเขามีอุดมคติศรัทธา เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนได้ไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

ชาร์ล (Charl, n.d. อ้างถึงใน ปาจริย์ มีกัवाल, 2542) ที่ว่าคนที่แข็งแกร่งที่สุดเท่านั้นจึงจะอยู่รอดจะเป็นจริงมากสำหรับปี 2000 และในยุค “ความเร็ว” (Speed) “คุณค่า” (Value) และ “องค์ความรู้” (Knowledge) จะเป็นสิ่งที่ทำให้บริษัทและองค์กรต่าง ๆ สามารถดำรงอยู่ได้ในศตวรรษใหม่ซึ่งเต็มไปด้วยความท้าทายในรูปแบบที่แตกต่าง ความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยอาจทำให้บริษัทหรือองค์กรล่มสลายได้ ความสำเร็จในอดีตไม่อาจจะเป็นหลักประกันความสำเร็จในอนาคตได้ ผู้นำและองค์กรต้องเตรียมรับมือกับอนาคตเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอด ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

โอโรรา (Orora, 1989, p. 1494-A) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนและบทบาทของครูใหญ่มัธยมศึกษา พบว่า สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนได้แก่ 1) การร่วมมือกับการพัฒนาในระหว่างการทำงาน 2) การที่บุคลากรในโรงเรียน ผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนเริ่มเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงเรียน 3) การนำหลักความเป็นจริงมาประยุกต์ใช้ให้

เข้ากับชุมชน นอกจากนี้ยังมีสาเหตุจากการมีส่วนร่วมในการจัดการ การวางแผนและการบริหารงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนากลุ่ม

ตาร์เตอร์และฮอย (Tarter & Hoy, 1988, pp. 17-24) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ด้านความไว้วางใจ ในการทำงานระหว่างผู้บริหารและครู จำนวน 1,983 คน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า การส่งเสริมสุขภาพจะทำให้องค์กรมีบรรยากาศที่นำไปสู่สัมพันธภาพของระบบสังคมและความสัมพันธ์ที่ดีของสังคมภายในโรงเรียน

เกอร์ริงเจอร์ (Gerlinger, 1995) ได้ทำการวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในประเทศแคนาดา พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนเกิดจากสมมติฐานความเชื่อมั่นของบุคลากรทั้งในโรงเรียนใหญ่และโรงเรียนสาขา และมีวัฒนธรรมย่อยเกิดขึ้น

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมานี้ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำวัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่สำคัญ เป็นสัมพันธ์กัน จึงได้รอบความคิดในการวิจัยและได้ศึกษาภาวะผู้นำของอธิการบดี วัฒนธรรมองค์การที่มีสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับของมหาวิทยาลัยคุรุศาสตร์ยุหนานสาธารณรัฐประชาชนจีน