

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์และนวัตกรรมการศึกษาของโรงเรียนสามัญศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ความสร้างสรรค์และนวัตกรรมของโรงเรียน

1.1 ความหมายของนวัตกรรม

1.2 ความหมายของความสร้างสรรค์ขององค์กร

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์และนวัตกรรมของโรงเรียน

2.1 ด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

2.2 ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ของผู้บริหาร

2.3 ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

2.4 ด้านบรรยากาศสภาพแวดล้อมของงาน

2.5 ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) ขององค์กร

ความสร้างสรรค์และนวัตกรรมของโรงเรียน

1. ความหมายของนวัตกรรม

“นวัตกรรม” หมายถึงความคิด การปฏิบัติ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อน หรือเป็นการพัฒนาคัดแปลงมาจากของเดิมที่มีอยู่แล้ว ให้ทันสมัยและใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้จะช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงกว่าเดิม ทั้งยังช่วยประหยัดเวลา และแรงงานได้ด้วย “นวัตกรรม” (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก Innovare ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์ คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่เดิมมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ “การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม” การพัฒนาแนวคิดนี้ได้พัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 จากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรมโดยเน้นไปที่การสร้างสรรค การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และนำไปสู่การร่นวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation)

เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก นอกจากนั้น นวัตกรรมยังหมายถึงความสามารถในการเรียนรู้ และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริงอีกด้วย (ไชยยศ เรืองสุวรรณ, 2522)

คำว่า “นวัตกรรม” เป็นคำที่ค่อนข้างจะใหม่ในวงการการศึกษาของไทย คำนี้ เป็นศัพท์บัญญัติของคณะกรรมการพิจารณาศัพท์วิชาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มาจากภาษาอังกฤษว่า Innovation มาจากคำกริยาว่า Innovate แปลว่า ทำใหม่ เปลี่ยนแปลงให้เกิดสิ่งใหม่ ในภาษาไทยเดิมใช้คำว่า “นวกรรม” ต่อมาพบว่าคำนี้มีความหมายคลาดเคลื่อน จึงเปลี่ยนมาใช้คำว่า นวัตกรรม (อ่านว่า นะ วัด ตะ กำ) หมายถึงการนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมจากวิธีการที่ทำอยู่เดิม เพื่อให้ใช้ได้ผลดียิ่งขึ้น ดังนั้นไม่ว่าวงการหรือกิจการใด ๆ ก็ตาม เมื่อมีการนำเอาความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เข้ามาใช้เพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นกว่าเดิมก็เรียกได้ว่าเป็นนวัตกรรม ของวงการนั้น ๆ เช่น ในวงการศึกษา นำเอามาใช้ ก็เรียกว่า “นวัตกรรมการศึกษา” (Educational Innovation) สำหรับผู้ที่กระทำหรือนำความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ มาใช้ เรียกว่า “นวัตกร” (Innovator)

Hughes (1971 อ้างถึงใน ไชยยศ เรืองสุวรรณ, 2522, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของ “นวัตกรรม” ว่าเป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือ ได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ แล้วเริ่มตั้งแต่การคิดค้น (Invention) การพัฒนา (Development) ซึ่งอาจจะเป็นไปในรูปของ โครงการทดลองปฏิบัติก่อน (Pilot Project) แล้วจึงนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งมีความแตกต่างไปจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา

Morton (1971 อ้างถึงใน ฉลองชัย สุรวฒนบุรณ, 2531, หน้า 36) ให้ความหมาย “นวัตกรรม” ว่าเป็นการทำให้ใหม่ขึ้นอีกครั้ง (Renewal) ซึ่งหมายถึง การปรับปรุงสิ่งเก่าและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ตลอดจนหน่วยงาน หรือองค์การนั้น ๆ นวัตกรรม ไม่ใช่การจัดหรือล้มล้างสิ่งเก่าให้หมดไป แต่เป็นการปรับปรุงเสริมแต่งและพัฒนา

นวัตกรรม คือ กระบวนการของการสร้างความคิดใหม่และนำมาปฏิบัติ (Wood et al., 2001)

นวัตกรรม คือ การลงมือปฏิบัติความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรนั้นอย่างประสบความสำเร็จ (Amabile et al., 1996)

Rogers (1983) ได้ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (Innovation) ว่า นวัตกรรม คือ ความคิด การกระทำ หรือวัตถุใหม่ ๆ ซึ่งถูกรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคนหรือหน่วยอื่น ๆ ของการยอมรับในสังคม การพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้น Rogers (1983) ได้ชี้ให้เห็นว่า ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขา ดังนั้นนวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจไม่ใช่ นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ และความใหม่ (Newness) อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วย สิ่งใหม่ ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นจะต้องใหม่จริง ๆ

แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิดหรือการปฏิบัติที่เคยทำมาแล้วแต่ได้หยุดกันไประยะหนึ่ง ค่อยมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังนั้น นวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ดังต่อไปนี้ 1) สิ่งใหม่ที่ไม่มีผู้ใดเคยทำมาก่อนเลย 2) สิ่งใหม่ที่เคยทำมาในอดีตแต่ได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาใหม่ 3) สิ่งใหม่ที่มีการพัฒนามาจากของเก่าที่อยู่เดิม

ไชยยศ เรืองสุวรรณ (2522, หน้า 14) ได้ให้ความหมาย “นวัตกรรม” ไว้ว่าหมายถึงวิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ ที่แปลกไปจากเดิมโดยอาจจะได้มาจากการคิดค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ขึ้นมา หรือมีการปรับปรุงของเก่าให้เหมาะสมและสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ได้รับการทดลอง พัฒนาจนเป็นที่เชื่อถือได้แล้วว่าได้ผลดีในทางปฏิบัติ ทำให้ระบบก้าวไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น

วีระ ไทยพานิช (2528) กล่าวว่า การถือว่าสิ่งใดเป็นนวัตกรรม มีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ 1) จะต้องเป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือบางส่วน 2) มีการนำวิธีการวิเคราะห์ระบบ (Systems Analysis) มาใช้พิจารณาองค์ประกอบทั้งส่วนข้อมูลที่ใส่เข้าไป กระบวนการและผลลัพธ์ที่เหมาะสมก่อนที่จะนำสิ่งใหม่นั้นไปทำการเปลี่ยนแปลงในระบบ 3) มีการพิสูจน์ด้วยการวิจัยหรือระหว่างดำเนินการวิจัยว่าจะช่วยให้การดำเนินงานบางอย่างมีประสิทธิภาพขึ้น 4) สิ่งนั้นจะต้องไม่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานในปัจจุบัน เพราะสิ่งที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบงานที่ดำเนินการ ไม่ถือว่าเป็นนวัตกรรม จากคำกล่าวข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งหรือวิธีการปฏิบัติที่แปลกไปจากเดิมโดยอาจจะได้มาจากการคิดค้นหรือการปรับปรุงเสริมแต่งของเก่า หรือสิ่งเหล่านี้ได้รับการทดลองและพัฒนาจนเป็นที่เชื่อถือได้ เมื่อนำมาใช้ประโยชน์มีผลให้การดำเนินงานบรรลุจุดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จรรยา วงศ์สายัณห์ (2520 อ้างถึงใน ไชยยศ เรืองสุวรรณ, 2522) ได้กล่าวถึงความหมายของ “นวัตกรรม” ไว้ว่า “แม้ในภาษาอังกฤษเอง ความหมายก็ต่างกันเป็น 2 ระดับ โดยทั่วไป นวัตกรรม หมายถึง ความพยายามใด ๆ จะเป็นผลสำเร็จหรือไม่ มากน้อยเพียงใดก็ตามที่เป็นไปเพื่อจะนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการที่ทำอยู่เดิมแล้ว กับอีกระดับหนึ่งซึ่งวงการวิทยาศาสตร์แห่งพฤติกรรม ได้พยายามศึกษาถึงที่มา ลักษณะ กรรมวิธี และผลกระทบที่มีอยู่ต่อกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง คำว่า นวัตกรรม มักจะหมายถึง สิ่งที่ได้นำความเปลี่ยนแปลงใหม่เข้ามาใช้ได้ผลสำเร็จและแผ่กว้างออกไป จนกลายเป็นการปฏิบัติอย่างธรรมดาสามัญ นวัตกรรม แบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ

ระยะที่ 1 มีการประดิษฐ์คิดค้น (Innovation) หรือเป็นการปรุงแต่งของเก่าให้เหมาะสมกับกาลสมัย

ระยะที่ 2 พัฒนาการ (Development) มีการทดลองในแหล่งทดลองจัดทำอยู่ในลักษณะของโครงการทดลองปฏิบัติก่อน (Pilot Project)

ระยะที่ 3 การนำเอาไปปฏิบัติในสถานการณ์ทั่วไป ซึ่งจัดว่าเป็นนวัตกรรมขั้นสมบูรณ์ “นวัตกรรม” ยังหมายความว่ารวมถึงการทำให้ใหม่ขึ้นอีกครั้ง โดยการปรับปรุงสิ่งเก่าให้ใหม่ขึ้นมาและมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร หน่วยงาน ตลอดจนองค์กรนั้น ๆ (พิชิต เทพวรรณ, 2548)

เปริ่ง กุมท (2522, อ้างถึงใน บุญเกื้อ ควรหาเวช, 2543) ได้แบ่งลักษณะของนวัตกรรมออกเป็น 5 ลักษณะคือ

1. ความคิดการกระทำที่เคยทำมาแล้วในที่อื่น หรือไม่แพร่หลายมาก่อนทั้งที่มีอยู่มาแต่เดิมนานแล้ว แต่เพิ่งมาใช้ในสังคมใหม่
2. เป็นการคิดใหม่ เนื่องจากการดัดแปลง ปรับปรุง ความคิดเดิมมาปรับปรุงในปัจจุบัน
3. เป็นสิ่งที่ปฏิบัติมาแล้ว แต่ไม่เหมาะสมยุค จึงมีการฟื้นฟูใหม่
4. มีสถานการณ์ใหม่รวมกับระบบใหม่เกิดขึ้น
5. เป็นสิ่งใหม่จริง ๆ คือ ไม่มีมาก่อนเลย

กิดานันท์ มลิทอง (2540), บุญเกื้อ ควรหาเวช (2543) ให้ความหมายของ “นวัตกรรม” คือ เป็นสิ่งใหม่ทั้งหมดหรือบางส่วน, มีการนำวิธีการจัดระบบ (System Approach) มาใช้พิจารณาองค์ประกอบทั้งส่วนข้อมูลที่ใช้เข้าไปในกระบวนการ และผลลัพธ์ให้เหมาะสมที่จะทำการเปลี่ยนแปลง, มีการพิสูจน์ด้วยการวิจัยหรืออยู่ระหว่างการวิจัยว่าจะช่วยให้ดำเนินงานบางอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น, และยังไม่เป็นส่วนหนึ่งในระบบงานปัจจุบัน

การสร้างนวัตกรรมในองค์การสามารถแบ่งได้ 3 ประเภท (ภาณุ ลิ้มมานนท์, 2546) ได้แก่ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) และ นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation)

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จำเป็นต้องมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพัฒนาคุณสมบัติและลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ ซึ่งลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ตั้งแต่กระบวนการออกแบบ การสร้าง การทดสอบ ถ้าจะเปรียบการจัดการศึกษาของโรงเรียนแล้ว นวัตกรรมผลิตภัณฑ์นี้ ก็เปรียบเหมือนการสร้างนวัตกรรมของหลักสูตรที่ส่งผลถึงความต้องการของท้องถิ่น ผลผลิตหลักสูตรการเรียนการสอน ผลิदनักเรียน นักศึกษา ที่สอดคล้องกับความต้องการของสภาพเศรษฐกิจและสังคม และตอบสนองความต้องการของสถานประกอบการอย่างแท้จริง

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) ในการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น ต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยี ตลอดจนความรู้ กระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการหรือกระบวนการใหม่ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิตและการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูงขึ้น เช่น ในโรงเรียนมีการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน, E - Learning, สื่อการเรียนการสอนผ่านดาวเทียม, ระบบมัลติมีเดีย ในกระบวนการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในกระบวนการจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. นวัตกรรมจัดการ (Management Innovation) การสร้างนวัตกรรมจัดการนั้น องค์การจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงระบบ โครงสร้างเดิมขององค์การ ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการจะเป็นไปลักษณะการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็นใหม่ ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างความพึงพอใจของลูกค้าได้ เช่น การบริหารองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Organization), การใช้ดุลคัมภ์ (Balance Scorecard) ในการวัดและการประเมินผลการทำงานขององค์การ เป็นต้น

หัวใจแห่งความสำเร็จขององค์การในการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์นั้น เกิดจากการที่สมาชิกทุกคนในองค์กรต้องมีความเข้าใจถึงกลยุทธ์และนโยบายการแข่งขันขององค์กรอย่างชัดเจน ผู้บริหารควรระลึกอยู่เสมอว่านวัตกรรมและความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อยู่คู่กันและการเรียนรู้จากความผิดพลาด ลองผิดลองถูกนั้น สุดท้ายจะพัฒนาไปสู่ระบบที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่คู่แข่งยากที่จะเลียนแบบ (Johns & Snelson, 1990 อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2548) การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการที่จะนำไปสู่ศักยภาพในการแข่งขันนั้น Hayes (1988) ให้พิจารณาในลักษณะ 2 แนวทาง คือ ด้านโครงสร้างหลักของนวัตกรรมกระบวนการ ได้แก่ การจัดรูปแบบองค์กร นวัตกรรมองค์กร นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบควบคุมและประกันคุณภาพ สำหรับ นวัตกรรมการบริหารจัดการ Drucker (1995) กล่าวว่านวัตกรรมเป็นการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสร้างสรรค์มิติใหม่ของผลงาน ดังนั้นการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความเข้าใจ และความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ากับกิจกรรมหรือธุรกรรมต่าง ๆ ขององค์กรและยังรวมไปถึง การปรับเปลี่ยนรูปแบบขององค์กรอีกด้วย

การจัดการนวัตกรรมนั้นจะต้องอาศัยความรู้ และการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อการผลิตเป็นสินค้าหรือบริการใหม่ได้ตามที่ลูกค้าต้องการ ซึ่งองค์ความรู้เหล่านี้จะมาจากความคิดของคนในองค์กรด้วยการค้นหาแนวคิดใหม่ และการใช้ประสบการณ์ตรง หรือหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอยู่มากแล้ว ก็จะเป็นความได้เปรียบมากกว่า

องค์กรอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนจะมีความสามารถในเรื่องที่แตกต่างกัน และหากได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ แบ่งปันข่าวสารข้อมูลระหว่างกันหรือมีการพัฒนาความรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนนำความรู้จากบุคลากรเหล่านี้มาประกอบกัน ก็จะสามารถทำให้เกิดกรอบแนวความคิด สร้างสรรค์ได้รวดเร็วเป็นผลทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรดังกล่าวคือ ลักษณะของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)”

ปัจจุบันคำว่า นวัตกรรม เป็นคำที่รู้จักและนิยมใช้กันโดยทั่วไปในวงการการศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ซึ่งนับวันจะทวีมากขึ้นเป็นสำคัญ การเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวมีผลทำให้การจัดการศึกษาโดยใช้ระบบและวิธีการตามแบบเดิม ไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละประเทศจะต้องพยายามแสวงหาแนวคิดและแนวทางใหม่ ๆ มากขึ้นเพื่อช่วยแก้ไขปัญา ปรับปรุง และส่งเสริมการจัดการศึกษาให้สนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ แนวคิดและแนวทางใหม่ ๆ ทางศึกษานี้ เริ่มเป็นที่รู้จักกันในนามของ นวัตกรรมทางการศึกษา

นวัตกรรมการศึกษา (Educational Innovation) หมายถึง การนำเอาสิ่งใหม่ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของความคิดหรือการกระทำ รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์ก็ตามเข้ามาใช้ในระบบการศึกษา เพื่อมุ่งหวังที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีอยู่เดิมให้ระบบการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทำให้ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วเกิดแรงจูงใจในการเรียน และช่วยให้ประหยัดเวลาในการเรียน ในปัจจุบันมีการใช้นวัตกรรมศึกษามากมายหลายอย่าง ซึ่งมีทั้งนวัตกรรมที่ใช้กันอย่างแพร่หลายแล้ว และประเภทที่กำลังเผยแพร่ เช่น การเรียนการสอนที่ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Aids Instruction) การใช้วีดิทัศน์ปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video) สื่อหลายมิติ (Hypermedia) และอินเทอร์เน็ต (Internet) เหล่านี้ เป็นต้น (ไชยยศ เรืองสุวรรณ, 2522)

การที่จะพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นนวัตกรรมทางการศึกษา หรือไม่นั้น มีสิ่งที่ควรพิจารณาหลาย ๆ ด้าน ซึ่งไชยยศ เรืองสุวรรณ (2522, หน้า 18) ได้กล่าวว่าควรพิจารณา ดังนี้ 1) สิ่งนั้นควรเป็นสิ่งที่ค้นพบหรือสร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Creative) และเป็นความคิดที่สามารถทำได้หรือปฏิบัติได้ (Feasible Ideas) หรืออาจเป็นการปรุงแต่งของเก่าให้ใหม่เหมาะสมกับกาลสมัย นำมาใช้ในวงการการศึกษา เพื่อให้ระบบการศึกษาก้าวหน้าไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2) ได้ผ่านการทดลองปรับปรุงพัฒนา (Development) สามารถนำไปใช้ได้ผลอย่างจริงจัง (Practical Application) จนเป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลาย 3) มีการนำไปปฏิบัติจริงและเผยแพร่ไปสู่ชุมชนในสังคม (Diffusion Trough Society)

อุไร ถาวรงานยิ่งสกุล (2528, หน้า 8 - 9) ได้แบ่งนวัตกรรมทางการศึกษาออกเป็น 5 ประการ คือ

1. นวัตกรรมหลักสูตร (Curriculum Innovation) หมายถึง แนวความคิดหรือกระบวนการใหม่ ตลอดจนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงทางด้านหลักสูตร เช่น หลักสูตรบูรณาการ (Integrated Curriculum) หลักสูตรเอกเทศภาพ (Individualized Curriculum) หลักสูตรกิจกรรมหรือประสบการณ์ (Activity or Experience Curriculum) เป็นต้น

2. นวัตกรรมการสอน (Instructional Innovation) หมายถึง แนวคิดหรือกระบวนการใหม่ ตลอดจนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในด้าน การเรียนการสอน เช่น การสอนโดยเพื่อนช่วยสอน (Peer Tutoring) การใช้บทบาทสมมติ (Role Play) การสอนแบบศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) การสอนแบบโครงการ (Project Techniques) เป็นต้น

3. นวัตกรรมสื่อการศึกษา (Educational Media Innovation) หมายถึง แนวความคิดหรือกระบวนการใหม่ ตลอดจนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในด้านสื่อการสอน เช่น โทรทัศน์เพื่อการศึกษา (Educational Television) บทเรียนสำเร็จรูป (Programmed Instruction) เป็นต้น

4. นวัตกรรมการวัด (Measurement Innovation) หมายถึง แนวความคิดหรือกระบวนการใหม่ ตลอดจนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในการวัดผล และประเมินผลการศึกษา เช่น การประเมินผลเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน (Formative Evaluation) การประเมินผลเพื่อวินิจฉัยข้อบกพร่อง (Diagnostic Evaluation) เป็นต้น

5. นวัตกรรมการบริหาร (Administration Innovation) หมายถึง แนวความคิด หรือกระบวนการใหม่ ตลอดจนวิธีการใหม่ ๆ หรือสิ่งที่เคยใช้มาแล้วในอดีตแต่นำมาใช้ใหม่ เพื่อให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงในการทำงานด้านบริหาร และการบริหารทางการศึกษา เช่น การจัดตารางสอบแบบยืดหยุ่น (Flexible Scheduling) สภานักเรียน (Student Council) การจัดโรงเรียนภายในโรงเรียน (School within School) เป็นต้น

ส่วนสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (ม.ป.ป.) ได้มีโครงการประกวดหนึ่งโรงเรียน หนึ่งนวัตกรรม (One School One Innovation) ประจำปี พ.ศ. 2551 และได้ให้ความหมายของ นวัตกรรม ว่ามีความหมายได้หลายด้านคือ

1. ด้านหลักสูตร หมายถึง แผนหรือแนวทางหรือข้อกำหนดของการจัดการศึกษา ที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ โดยส่งเสริมให้แต่ละบุคคลพัฒนาไปสู่ศักยภาพสูงสุด ของตน รวมถึงลำดับขั้นของมวลประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้สะสม ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียน นำความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ด้วยตนเอง รู้จักตนเอง มีชีวิตอยู่ใน โรงเรียน ชุมชน สังคม และโลกอย่างมีความสุข

2. ด้านการจัดกระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการศึกษาที่ให้โอกาสผู้เรียนได้ค้นพบ ความรู้เอง สามารถสร้างความรู้ที่มีความหมายแก่ตนเอง ตามสิ่งที่ตนเองชอบและสนใจ คำนึงถึง

ความแตกต่างระหว่างบุคคล เคารพในสิทธิและหน้าที่ของผู้เรียน มีการวางแผนและออกแบบกิจกรรม ตลอดจนจัดประสบการณ์อย่างมีความหมายและเป็นระบบ มุ่งประโยชน์สูงสุดให้เกิดแก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้ได้จากประสบการณ์จริง การฝึกปฏิบัติ คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็นอย่างเต็มศักยภาพ

3. ด้านแหล่งเรียนรู้ หมายถึง แหล่งข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศและประสบการณ์ที่สนับสนุนให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ได้รู้ แสวงหาความรู้และเรียนรู้ด้วยตนเองตามอัธยาศัยอย่างกว้างขวาง และต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการเรียนรู้ และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

4. ด้านสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา

4.1 สื่อสิ่งพิมพ์ หมายถึง หนังสือและเอกสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ซึ่งได้แสดง หรือจำแนกหรือเรียบเรียงสาระความรู้ต่าง ๆ โดยใช้หนังสือที่เป็นตัวเขียน หรือตัวพิมพ์เพื่อแสดงความหมาย เช่น เอกสาร หนังสือ ตำรา นิตยสาร หนังสือพิมพ์ รายงาน จดหมายเหตุด่วน บันทึกรวบรวม วิชานิพนธ์ ฯลฯ

4.2 สื่อเทคโนโลยี หมายถึง สื่อที่ผลิตเพื่อใช้ควบคุมกับเครื่องมือไฮเทคทันสมัย หรือเครื่องมือที่เป็นเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น แถบบันทึกภาพพร้อมเสียง (วิดีโอเทป) แถบบันทึกเสียง CAI การใช้ Internet การศึกษาผ่านดาวเทียม ฯลฯ

4.3 สื่ออื่น ๆ หมายถึง สื่อที่ส่งเสริมการเรียนการสอน ที่อำนวยความสะดวกให้แก่ท้องถิ่นที่ขาดแคลน สื่อ สิ่งพิมพ์ และสื่อเทคโนโลยี เช่น สื่อบุคคล สื่อและสิ่งแวดล้อม สื่อกิจกรรม/กระบวนการ สื่อวัสดุ เครื่องมือและอุปกรณ์

5. ด้านการวัดและการประเมินผล หมายถึง กระบวนการวัดผลและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีวิธีการประเมินผลความสามารถทางด้านต่าง ๆ ของผู้เรียน โดยมุ่งประเมินจากผลงานที่ปฏิบัติจริงมากกว่าประเมินจากผลการทดสอบด้วยข้อสอบแบบเลือกตอบ และเกณฑ์การประเมินผลสภาพจริงต้องสัมพันธ์กับพฤติกรรมและการปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน (Real World) ของผู้เรียน

6. ด้านการบริหารและการจัดการสถานศึกษา หมายถึง รูปแบบการบริหารจัดการที่กระจายอำนาจการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา โดยมอบหมายให้คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจร่วมกับคณะผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับเรื่องงบประมาณ บุคลากร วิชาการ แผนการพัฒนาด้านต่าง ๆ ตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน มีการตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การปรับปรุงสถานศึกษา และจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศ

7. ด้านจิตวิทยา หมายถึง การนำความรู้ทางด้านจิตวิทยาใช้ในการทำความเข้าใจในพัฒนาการทางด้านต่าง ๆ ของผู้เรียน มีความสามารถในการกระตุ้นและจูงใจผู้เรียน สามารถ

ถ่ายทอดความรู้และจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาผู้เรียน ตลอดจนปกครองชั้นเรียนได้ดี

โดยสรุปแล้ว นวัตกรรมหมายถึง ความคิดและการกระทำใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนหรือการพัฒนาคัดแปลงจากของเดิมให้ดีขึ้นและเมื่อนำมาใช้งานก็ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อนำนวัตกรรมมาใช้ในการศึกษาเราก็เรียกว่านวัตกรรมการศึกษา

ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร

Woodman, Sawyer, and Griffin (1993, pp. 293 - 321) ได้ให้นิยาม การสร้างสรรค์ขององค์กรว่าเป็นการสร้างสินค้า บริการ ความคิด กระบวนการที่ใหม่ มีประโยชน์และมีคุณค่า โดยบุคคลทำงานร่วมกันในระบบสังคมที่ซับซ้อน ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรคือ การทำงานของผลผลิตที่มีความสร้างสรรค์ของส่วนประกอบของกลุ่มและอิทธิพลของบริบท

Andriopoulos (2000) กล่าวว่า องค์กรแห่งการสร้างสรรค์ คือ หน่วยธุรกิจที่รายได้หลักส่วนใหญ่มาจากผลผลิตที่มาจาก ความคิด กระบวนการ ผลผลิต หรือบริการ ที่เหมาะสมและแปลกใหม่ ซึ่งสามารถแก้ปัญหาหรือจัดการโอกาสต่าง ๆ ที่ระบุของลูกค้าได้

Terblanche (2003) ได้ให้นิยาม การสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กรว่า การที่มีการสร้างความคิด กระบวนการ ผลผลิตหรือบริการ ที่เหมาะสมและแปลกใหม่จากบุคลากร หรือกลุ่มงานในบริบทขององค์กรนั้น

อย่างไรก็ตาม Vicari (1998) มหาวิทยาลัยบอคโคนิ เมืองมิลาน กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ไม่ได้เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล ไม่ได้ถูกกำหนด หรือโดยการรวมกันของบุคคลที่สร้างสรรค์ แต่เป็นผลของสภาพที่องค์กรนั้นเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น นักวาดภาพ หรือนักปรัชญา ที่ทำงานในสถาบันด้านศิลปะ หรือในมหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ แต่พวกเขาไม่ได้ทำให้สถาบันนั้นมีความสร้างสรรค์ด้วย สิ่งที่สำคัญไม่ได้อยู่ที่จำนวนผู้มีความคิดสร้างสรรค์ในองค์กร แต่อยู่ที่ความสัมพันธ์และ บริบททางสังคมที่บุคคลนั้นทำงานอยู่

ความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรนั้นสัมพันธ์กันกับการเรียนรู้ขององค์กร โดยองค์กรใช้ข้อมูลจากอดีตเพื่อปรับปรุงงานในอนาคต และองค์กรต้องการ ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การทดลอง (Experimentation) การสื่อสารภายใน และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (Internal Communication and Learning) ในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร Goh, Lee, and Fredriksen, (2008) กล่าวว่า ความสำเร็จของโรงเรียนแห่งนวัตกรรมก็คือโรงเรียนเหมือนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเปลี่ยนบทบาทของผู้นำเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จากผู้จัดการงานประจำไปเป็นผู้นำที่จะต้องทำให้องค์กรพัฒนา มองภาพรวมขององค์กรไม่ทำงานประจำไปวัน ๆ

ภิญโญ พานิชพันธ์ (2550) กล่าวถึงโรงเรียนสร้างสรรค์และความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องสากลสำคัญคือ เศรษฐกิจและการเมือง ช่วยเติมพลังแก่บุคลากรในสถาบัน

และองค์กร ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ส่วนสำคัญของการมีความสร้างสรรค์มากขึ้น คือ ความเข้าใจขั้นตอนที่รวมอยู่ในความสร้างสรรค์ โดยทั่วไปได้รับการนิยามว่าหมายถึงการสร้างสิ่ง ที่แปลกใหม่ หรือไอเดียที่มีประโยชน์ ความพยายามที่จะทำความเข้าใจความสร้างสรรค์นั้น ได้รับ ความสนใจในการนำมาใช้ในสถานที่ทำงานมากขึ้น

รูปแบบที่ได้รับการยอมรับ คือรูปแบบที่แบ่งการคิดอย่างสร้างสรรค์ออกเป็น 5 ขั้นตอน

(DuBrin, 1998)

ขั้นที่ 1 คือ การตระหนักรู้ปัญหาและ โอกาส มีผู้พบว่าปัญหาหรือโอกาสใหม่ ๆ เกิดขึ้น ซึ่งจำเป็นต้องหาทางออก

ขั้นที่ 2 คือ การจัดจ่อ ความตั้งใจที่มีต่อปัญหาและกลายเป็นผู้ที่จมอยู่กับปัญหา เขาจะต้อง เก็บข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น สร้างทางเลือก โดยไม่มีการประเมินหรือการระบุปัญหา ที่แน่นอน

ขั้นที่ 3 คือ การใช้ความคิด ข้อมูลที่ยังหลงเหลืออยู่ในความคิด แต่ยังไม่มีลงมือปฏิบัติเพื่อ แก้ปัญหา ในขณะที่ข้อมูลที่มีอยู่ในใจจะถูกนำไปจัดเป็นรูปแบบใหม่ที่มีคุณค่า

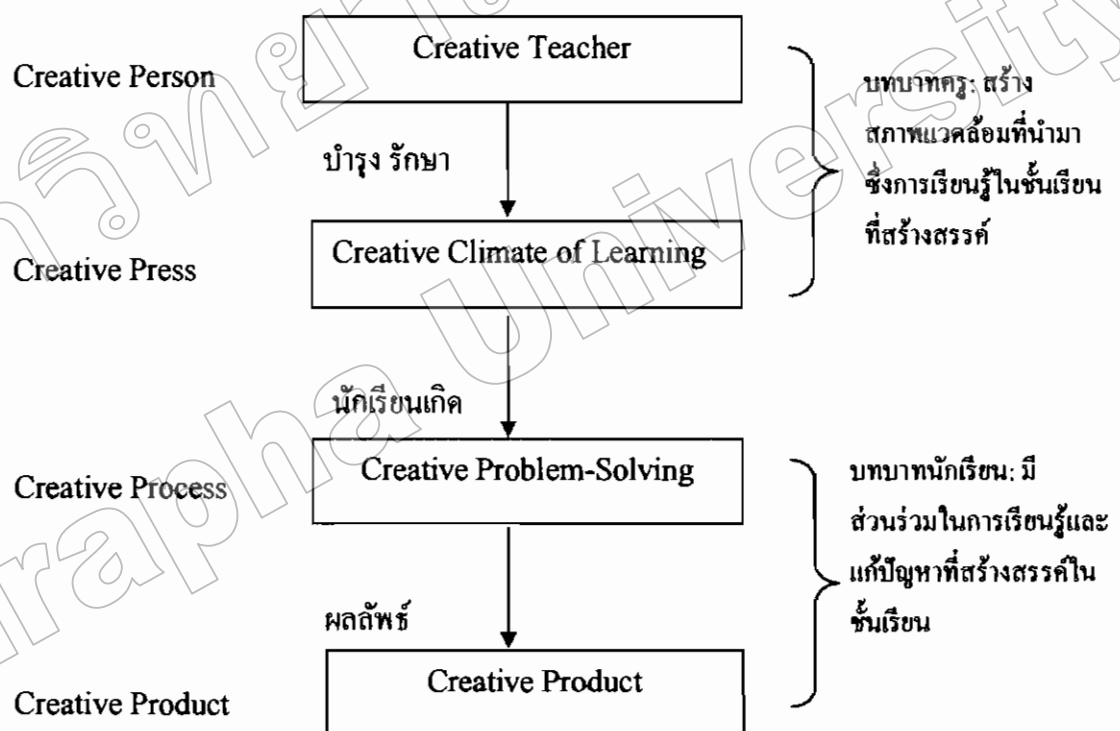
ขั้นที่ 4 คือ ความสามารถในการมองปัญหาอย่างลึกซึ้ง ส่วนมากวิธีการแก้ปัญหา มักจะ วาบขึ้นมาในความคิดของคนในเวลาที่ไม่ตั้งใจ เช่น ในตอนที่ใกล้จะงีบหลับ ในระหว่างอาบน้ำ หรือ ตอนที่กำลังวิ่งอยู่ การหยั่งรู้ ทั้งหมดเป็นการคิดที่เกิดขึ้นในฉับพลัน ในจุดหนึ่ง

ขั้นที่ 5 คือ การพิสูจน์และการนำไปใช้ บุคคลตั้งการพิสูจน์เพื่อให้รู้ว่าไอเดียนั้นสามารถ นำมาทำให้เป็นจริงได้ กระบวนการพิสูจน์ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมหลักฐานยืนยัน การลงใจ ด้วยเหตุผล และการทดลองไอเดียใหม่ ๆ ในการนำไปใช้จำเป็นต้องอาศัยการติดตามอย่างเหนียวแน่น เพราะไอเดียใหม่ ๆ ทุกอย่างมักจะเริ่มต้นด้วยการถูกปฏิเสธ ว่าไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติจริง ได้ อย่างไรก็ตาม คนในวงการธุรกิจก็ทำตามขั้นตอนทั้งห้านี้ และกระบวนการนี้ไม่ใช่กระบวนการ ที่สามารถปิด - เปิดการทำงานได้ การสร้างสรรค์จำนวนมากเกิดขึ้นจากความฉลาดและบุคลิกภาพ ของบุคคล นอกจากนั้นความคิดสร้างสรรค์มักจะมาจากบุคคลที่สามารถนำตัวเองไปถึงขีดสุดของ ความสามารถได้

การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving)

การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์นับเป็นอีกหนึ่งสิ่งที้องค์กรที่สร้างสรรค์ต้องมีใน การดำเนินงานขององค์กรเพราะเป็นกระบวนการในการนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างมี ประสิทธิภาพและก่อให้เกิดแนวทางที่สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในทุกระดับ วงจรแห่งการแก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ที่ Kwang (1996) ได้ให้ไว้มีอยู่ดังนี้ 1) ให้ระบุว่าจะอะไรคือปัญหา 2) หาวิธีการต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหา 3) เลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุด 4) ทดสอบวิธีการแก้ปัญหาที่เลือกนั้น 5) ประเมิน

ผลลัพธ์ที่ได้ นอกจากนี้ Kwang (1996) ได้บอกบทบาทที่เป็นนวัตกรรมของครูที่สร้างสรรค์ คือ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์, ออกแบบแผนการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ และแนะนำส่งเสริม นักเรียนในกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยเขาศึกษาว่าบรรยากาศที่สร้างสรรค์แห่งการเรียนรู้เป็นดังนี้ รู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ เช่น รู้สึกว่าไม่เป็นไรถ้าฉันทำผิด, มีความสุขในการทำงาน ตามความสนใจของเขาไม่ใช่เพราะรางวัลภายนอก, รู้สึกอิสระ ไม่รู้สึกว่าถูกบังคับให้ทำ, รู้สึกถึงความหมายในงานที่กำลังทำ, รู้สึกท้าทายในงานที่ทำ ซึ่งก็สอดคล้องกับ Amabile (1998) และการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก็ถือเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงการเป็นองค์กรที่สร้างสรรค์ โดยมีกระบวนการดำเนินงานแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ Kwang (1996) ได้เสนอ 4Ps สำหรับความสร้างสรรค์ในห้องเรียนดังนี้



ภาพที่ 8 แนวคิด 4 Ps of Creativity in the Classroom

ทฤษฎี 4 ขั้นตอนของวอลเลต เป็นขั้นตอนการแก้ปัญหาโดยใช้ความคิดของแต่ละบุคคล
หลักคิดที่มีชื่อเสียงที่สุดของขั้นตอนการสร้างความคิดของแต่ละบุคคลคือ “ทฤษฎี 4
ขั้นตอนของวอลเลต” Wallas (1962)

1. การเตรียมการ: รวบรวมข่าวสารข้อมูลที่หลากหลายเกี่ยวกับปัญหานั้น แล้วทำการวิเคราะห์หลาย ๆ มุมมอง จากนั้นคิดถึงประเด็นหลักของปัญหาอย่างจริงจัง หรือเรียกว่า “การคิดให้รอบคอบ”

2. การบ่มเพาะความคิด: เมื่อพิจารณาปัญหาอย่างจริงจังแล้ว อย่าเพิ่งรีบร้อนหาหนทางแก้ไขแบบทางลัด ให้รอด้วยความอดทน เหมือนค่อย ๆ ค้มไข่มุกกว่าจะตก เพราะถ้าพยายามคิดด้วยความตั้งใจและมีจิตสำนึกอย่างจริงจังแล้ว ความเคยชินที่มีอยู่เดิมจะค่อย ๆ ซึมซับเข้าไปอยู่ก้นบึ้งของสมอง หรือหมายความว่าค่อย ๆ ซึมเข้าไปสู่ส่วนเดิมที่มีอยู่ หลังจากนั้นค่อยค้นหาข่าวสารข้อมูล ดังนั้น “การบ่มเพาะความคิด” จึงหมายความว่าให้ค่อย ๆ คิดไปเรื่อย ๆ

3. การเกิดประกายความคิด: เมื่อเชื่อมโยงปัญหากับข่าวสารข้อมูลเดิม ๆ ที่ดูเหมือนจะไม่เกี่ยวข้องหรือข่าวสารข้อมูลจากภายนอก ก็จะเกิด “ประกายความคิด” ขึ้นทันที

เช่น อาร์คิมิดีสได้รับคำสั่งจากกษัตริย์ซีราคิวส์ว่า “จงตรวจดูว่ามงกุฎทองนี้เป็นทองคำแท้หรือไม่” ซึ่งการค้นพบก็ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญในอ่างอาบน้ำสาธารณะ และกลายเป็นหลักการที่มีชื่อเสียงมากกว่า “ถ้าเอาสสารใส่เข้าไปในของเหลว สสารจะมีน้ำหนักเท่ากับน้ำหนักของของเหลวที่ถูกสสารแทนที่แล้วล้นออกมา”

4. การพิสูจน์ให้เห็นจริง: ต้องทำการ “พิสูจน์” ว่าความคิดนั้นสามารถทำให้เป็นจริงได้หรือไม่

นอกจากนี้ ทาคาฮาชิ มาโคโตะ (2551) ได้เสนอขั้นตอนการแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ โดยใช้ความคิดของกลุ่ม มีดังนี้

ขั้นที่ 1 “การกำหนดประเด็นปัญหา” เช่น หัวข้อ “การสื่อสารที่ไม่ดี” เป็นการกำหนดประเด็นปัญหาที่ไม่ดี ควรจะสรุปให้เป็นหัวข้อที่เห็นแก่นของปัญหาที่เป็นรูปธรรม เช่น “ไม่มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกับฝ่ายอื่น” หรือ “ข่าวสารข้อมูลที่สำคัญไปไม่ถึงระดับบน” เป็นต้น

ขั้นที่ 2 “การรับรู้ยึดกุมปัญหา” ค้นหาข้อเท็จจริงทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหานั้น ๆ แล้ววิเคราะห์อย่างจริงจังเพื่อให้รู้ถึงแก่นแท้ของปัญหานั้น

ขั้นที่ 3 “การกำหนดประเด็นที่ต้องแก้ไข” เมื่อรู้ถึงแก่นแท้ของปัญหาแล้ว ก็กำหนดประเด็นที่ต้องแก้ไขของปัญหานั้น กำหนดเป้าหมายที่ควรแก้ไขให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดเป้าหมายที่จะต้องไปให้ถึง และมาตรฐานการประเมินผลด้วย

ขั้นที่ 4 “การแก้ไขประเด็นปัญหา” หากความคิดที่เป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหานั้นจากการประเมิน แล้วจัดทำให้เป็นรูปธรรม ขั้นแรก ให้วางแผนการหาความคิด จากนั้นก็สรุปแผนที่เป็นรูปธรรมของแต่ละคน พิจารณาแผนการ ขั้นตอนของการดำเนินการ แล้วจัดทำเป็นมาตรการแก้ไขปัญหา

ขั้นที่ 5 “การประเมินผลโดยรวม” พิจารณาโดยรวมถึงความสามารถ ในการทำให้เป็นจริงได้ หรือลักษณะพิเศษของมาตรการแก้ไขปัญหานั้น

การจะทำให้องค์กรและสมาชิกในองค์กรมีความสร้างสรรค์ ทาคาฮาชิ มาโกโตะ (2551) ได้ให้เสนอเงื่อนไข 5 ประการที่จะทำให้ความคิดสร้างสรรค์แบบกลุ่มประสบความสำเร็จได้คือ

1. ประเด็นปัญหาจะต้องเป็นหัวข้อที่ชัดเจนและมีความเป็นไปได้

สิ่งที่สำคัญ คือ ประเด็นปัญหาจะต้องชัดเจนและมีความเป็นไปได้ และทุกคนในกลุ่มจะต้องทำความเข้าใจได้ดีด้วย มาตรฐานของการบรรลุเป้าหมายในอุดมคตินั้นควรจะตั้งไว้ที่ 120 % เมื่อเทียบกับความสามารถที่แท้จริง

2. จะต้องมีความเห็นอกเห็นใจที่มีความคิดสร้างสรรค์

กุญแจของความสำเร็จจะอยู่ที่ตัวหัวหน้ากลุ่ม ต้องมีความเป็นผู้นำที่จะนำสมาชิกกลุ่มให้ได้ แต่ผู้นำที่คาดหวังมากกว่า คือ “ผู้นำแบบ Facilitator” ที่จะแสดงความเป็นผู้นำต่อสมาชิกทุกคนในช่วงที่สมาชิกทุกคนอยู่ในสถานการณ์ที่ตัวเองถนัด

3. จะต้องมีความมั่นใจที่มีความมุ่งมั่นและมีความสามารถ

สมาชิกจะต้องมีความมุ่งมั่นและมีความสามารถ รวมถึงรวบรวมคนที่มีความสามารถเฉพาะด้านที่แตกต่างกันมารวมอยู่ในกลุ่ม ดี เพลซ์ และ เอฟ แอนดรู (D. Pelz & F. Andrew) ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาสังคมที่มีชื่อเสียงมากของสหรัฐอเมริกา ได้รายงานในการวิจัยพฤติกรรมขององค์กร และให้ข้อสรุปที่ว่า “ถึงแม้ว่าความสนใจหรือแรงจูงใจจะเหมือนกันก็ตาม แต่การได้ร่วมทำงานกับเพื่อนที่มีความคิดแตกต่างกัน หรือมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันนั้นจะทำให้ได้ผลงานที่ดีกว่า”

4. จะต้องมีความเห็นอกเห็นใจที่เน้นการทำงานโดยตรง

มีความเห็นอกเห็นใจถึงแม้ว่าความสนใจจะเหมือนกัน แต่วิธีการนั้นอาจจะต่างกัน

5. จะต้องมีความรู้วิธีการบริหารกลุ่มที่ชัดเจน

มีการใช้เทคนิควิธีสร้างสรรค์หรือการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ ข้อมูลกันทางเครือข่ายหรือมีไฟล์ข้อมูลที่ใช้ร่วมกัน จึงต้องมีความชัดเจนและมีระบบว่า “วิธีบริหารของกลุ่มเราเป็นแบบนี้”

การปฏิบัติให้เป็นองค์กรแบบสร้างสรรค์ เงื่อนไขที่ขาดไม่ได้ คือ CREATE

เงื่อนไข CREATE เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติความคิดสร้างสรรค์ (ทาคาฮาชิ มาโกโตะ, 2551) คือ

1. **Change Agent (ผู้ทำการปฏิรูป)** ค้นหา เสริมสร้าง และสนับสนุน ผู้ทำการปฏิรูป
2. **Reason (ปรัชญาของการสร้างสรรค์)** มีปรัชญาที่เน้นการสร้างสรรค์ในระดับองค์กร
3. **Environment (สภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์)** ต้องทำให้วัฒนธรรมองค์กรมี

สภาพแวดล้อมที่เน้นความคิดสร้างสรรค์

4. Aim (เป้าหมายที่ชัดเจน) แสดงให้เห็นเป้าหมายเพื่อบรรลุการปฏิรูปที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม

5. Technology (เทคโนโลยีที่สร้างสรรค์) ใช้เทคนิคการบริหารกลุ่มอย่างสร้างสรรค์

6. Energy (พลังที่มุ่งมั่นไปสู่การปฏิรูป) ปฏิรูปอย่างต่อเนื่องและมุ่งมั่น โดยไม่จบสิ้น ซึ่งการปฏิรูปองค์กรอย่างสร้างสรรค์จะขาดเงื่อนไขทั้ง 6 ข้อนี้ไม่ได้

ปัจจัยที่ส่งผลถึงความสร้างสรรค์และนวัตกรรมของโรงเรียน

ด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

ความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์

Hemphill (1958) ได้อธิบายการกระทำของผู้นำไว้ว่า การนำ คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างแนวคิดใหม่เกี่ยวกับ โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ เหมือนกับว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และพฤติกรรมของความเป็นผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้าง โครงสร้างใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ ที่ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ขององค์กรหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้ง กล่าววาทะของผู้นำที่ฉลาดทำ (Effective Leader) มี 4 ประการด้วยกัน และประการหนึ่งเกี่ยวข้องกับการเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นั่นคือ การเป็นผู้เร่งการเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Blumberg and Greenfield (1986) ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนที่จะจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้น จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคิดสร้างสรรค์นับเป็นตัวแปรหนึ่งที่น่าสนใจเพราะ ความคิดสร้างสรรค์ทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์สามารถเพิ่มคุณภาพและประสิทธิผลของงานและของ คน (อารี รังสินนท์, 2526, หน้า 23) ซึ่งควรสนับสนุนให้มีขึ้นทุกหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานทางการศึกษา

อีกทั้งแนวคิดของ ทาคาฮาชิ มาโกโตะ (2551) ก็สนับสนุนว่า กลุ่มหรือองค์กร จะสร้างสรรค์ได้ ต้องมีผู้นำหรือหัวหน้ากลุ่มที่มีความคิดสร้างสรรค์ จากข้อมูลดังกล่าว จึงสามารถ บอกได้ว่า ผู้นำจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์นั้นหมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถคิด สร้างผลผลิตที่มีคุณภาพ และวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาของงานที่ปฏิบัติ ตลอดจนการพัฒนางาน ไปสู่ความก้าวหน้า ทันต่อเหตุการณ์ ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน และบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนด ส่งผลให้ องค์กรเกิดความสร้างสรรค์ และเกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กร

ความหมายของความคิดสร้างสรรค์

ได้มีผู้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้หลายท่าน ดังนี้

ความคิดสร้างสรรค์ คือ การผลิตความคิดที่ใหม่ และเป็นประโยชน์ในเรื่องใด ๆ

“Creativity is the production of novel and useful ideas in any domain” (Amabile et al., 1996).

Guildford (1962) กล่าวว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทั่วไปในการทำงานของสมอง เป็นความคิดได้หลายทาง (Divergent Thinking) ซึ่งประกอบด้วย ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) ความคล่องแคล่วในการคิด (Fluency) และการคิดที่เป็นของตนเองโดยเฉพาะ (Originality) คนที่มีลักษณะดังกล่าวจะต้องเป็นคนกล้าคิด ไม่กลัวถูกวิพากษ์วิจารณ์และมีอิสระในการคิดด้วย

Torrance (1971) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์คือ ความสามารถของบุคคลในการคิดแก้ปัญหาด้วยการคิดอย่างลึกซึ้งที่นอกเหนือไปจากลำดับขั้นของการคิดอย่างปกติธรรมดา เป็นลักษณะเฉพาะภายในตัวบุคคลที่จะสามารถคิดได้หลายแง่มุมผสมผสานจนได้ผลลัพธ์ใหม่ ซึ่งถูกต้องสมบูรณ์กว่า เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัด

Anderson (1983) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมของบุคคลซึ่งแสดงความคิดใหม่ ๆ ความคิดสร้างสรรค์เป็นกระบวนการคิดที่หลอมรวมความรู้จากประสบการณ์เพื่อเสนอแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ผลผลิตใหม่ หรือวิธีการใหม่ในการทำงาน และถือว่าทุกคนเกิดมาพร้อมกับศักยภาพทางการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถพัฒนาได้ทุกระดับอายุและทุกสาขา ถ้าจัดประสบการณ์ให้เหมาะสม

McCandless and Evans (1978) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นทั้งกระบวนการและผลผลิต ในแง่ของกระบวนการสร้างสรรค์ สามารถพิจารณาในรูปของการคิดอย่างซับซ้อน ความสามารถที่จะเห็นความสัมพันธ์ใหม่ ๆ ระหว่างวัตถุ หรือเหตุการณ์ และทักษะในการสื่อความหมายความคิดของคนต่อผู้อื่น แก่นของคำจำกัดความในแง่ของกระบวนการประกอบด้วยความคล่องในการโยง ความสัมพันธ์ และความเป็นเอกลักษณ์ (ซึ่งเป็นตัวประกอบของการคิดแบบอนินทรีย์) หรืออาจพิจารณาการสร้างในรูปของผลผลิตที่แปลกใหม่ มีความคิดริเริ่ม ซึ่งเป็นที่ยอมรับ มีความหมายและมีคุณค่า

พรพรรณ อินทสงค์ (2532, หน้า 31) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถของบุคคลในการคิดค้นเปลี่ยนแปลงสิ่งเดิมให้ดีขึ้นและแปลกใหม่ หรือผลิตสิ่งแปลกใหม่ขึ้นและเมื่อมีปัญหา ก็สามารถคิดแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ด้วยวิธีแปลกใหม่ขึ้น และเป็นวิธีเฉพาะของตนเอง ความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วยความยืดหยุ่น ความคิดริเริ่ม และความคล่องในการคิด

พรณี เกษมกล (2534, หน้า 75) ได้กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้หลายทิศทาง หลายแง่มุม เป็นความคิดแปลกใหม่ของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า เป็นความคิดแบบอนินทรีย์ ประยุกต์ความคิดเดิมผสมผสานจนกลายเป็นความคิดใหม่ รวมทั้งการประดิษฐ์ค้นพบสิ่งต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการคิดทฤษฎี หลักการได้สำเร็จ ความคิดสร้างสรรค์ทั้งสิ่งที่เป็นไปได้ สิ่งที่เป็นเหตุผล และความคิดจินตนาการ ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญทำให้เกิดความคิดแปลกใหม่ แต่ต้อง

ควบคู่กับความเพียรพยายามด้วยจึงจะเกิดผลสำเร็จได้

มาลินี จุฑะรพ (2536, หน้า 19) ได้กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการคิดให้ได้มาซึ่งสิ่งแปลกใหม่ ไม่ซ้ำเดิมและมีการพัฒนาอยู่เสมอ

อารี รังสินันท์ (2526) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความจินตนาการประยุกต์ที่สามารถนำไปสู่สิ่งประดิษฐ์คิดค้นใหม่ ๆ ทางเทคโนโลยีซึ่งเป็นลักษณะที่คนอื่นคาดไม่ถึง เป็นความคิดที่หลากหลาย คิดกว้างไกล เน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ อาจเกิดจากการคิดผสมผสาน เชื่อมโยงระหว่างความคิดใหม่ ๆ กับประสบการณ์เดิมให้เกิดสิ่งใหม่เพื่อแก้ปัญหา และเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

กรมวิชาการ (2535) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้น ทำให้เกิดความคิดใหม่ต่อเนื่องกันไป และความคิดสร้างสรรค์นี้ ประกอบด้วยความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่นและความคิดที่เป็นของตนเองโดยเฉพาะหรือความคิดริเริ่ม

Kwang (1996) ได้ให้ความหมายของ ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ว่าผลผลิตที่สร้างสรรค์ คือ ผลลัพธ์ของกระบวนการที่สร้างสรรค์ที่ทำโดยคนที่สร้างสรรค์โดยได้รับการสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์ โดยเขาศึกษามาได้ว่าส่วนประกอบขั้นต้นของผลผลิตที่สร้างสรรค์ คือ 1) คุณค่าที่มีประสิทธิผล เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และมีประโยชน์ 2) มีความใหม่ เป็นต้นกำเนิด กระตุ้น เปลี่ยนแปลงอย่างถอนราก 3) ความละเอียดและการสังเคราะห์

นอกจากนี้ Kwang (1996) ได้บอกบทบาทที่เป็นนวัตกรรมของครูที่สร้างสรรค์ คือ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์, ออกแบบแผนการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ และแนะนำนักเรียน ในกระบวนการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยเขาศึกษาว่าบรรยากาศที่สร้างสรรค์แห่งการเรียนรู้ เป็นดังนี้ รู้สึกปลอดภัยทางจิตใจ เช่นรู้สึกว่าเป็นไรถ้าฉันทำผิด, มีความสุขในการทำงาน ตามความสนใจของเขาไม่ใช่เพราะรางวัลภายนอก, รู้สึกอิสระ ไม่รู้สึกว่าถูกบังคับให้ทำ, รู้สึกถึงความหมายในงานที่กำลังทำ, รู้สึกท้าทายในงานที่ทำ

ความคิดสร้างสรรค์ คือ การยึดกุมรับรู้ปัญหา ทำการผสมผสานกลุ่มข่าวสารข้อมูลที่มีความแตกต่างหลากหลายให้รวมกันเป็นหนึ่งเดียว แล้วทำการแก้ไขและสร้างให้เกิดคุณค่าใหม่ ๆ ไม่ว่าในระดับสังคมหรือแต่ละบุคคล ประเด็นสำคัญของคำจำกัดความนี้มีอยู่ 3 ประเด็นด้วยกัน (தாகาฮาชิ มาโกโตะ, 2551)

ประเด็นที่ 1 คือ ความคิดสร้างสรรค์นั้นมิใช่ข่าวสารข้อมูลเป็นต้นตอ คำว่า “ข่าวสารข้อมูล” ในที่นี้หมายถึง ความรู้ หรือประสบการณ์ของตัวเอง (ข่าวสารข้อมูลภายใน) และหนังสือพิมพ์ สิ่งพิมพ์ หรือปรากฏการณ์ที่ได้เห็น ได้ยินมา (ข่าวสารข้อมูลภายนอก)

ประเด็นที่ 2 คือ การผสมผสานกลุ่มข่าวสารข้อมูลให้รวมกันเป็นหนึ่งเดียว
 ประเด็นที่ 3 คือ การสร้างคุณค่าใหม่ ๆ ทั้งในระดับสังคมหรือแต่ละบุคคล
 นอกจากนี้เขายังเห็นว่า ความคิดสร้างสรรค์ คือ “ความสามารถในการสร้างสรรค์
 (ความสามารถเชิงสร้างสรรค์)” และ “บุคลิกภาพที่สร้างสรรค์”

“ความสามารถในการสร้างสรรค์” เป็นความสามารถที่ตรงกันข้ามกับสติปัญญา ถ้าพูดถึงความแตกต่างแล้ว คำตอบในการทดสอบสติปัญญาจะมีเพียงหนึ่งคำตอบ แต่คำตอบของการทดสอบความสามารถในการสร้างสรรคนั้นมีมากมายหลายคำตอบ

ดังนั้น “ความคิดสร้างสรรค์” จึงรวมถึงสิ่งที่เป็นบุคลิกภาพทั้งหมด เช่น ลักษณะนิสัย หรือท่าที ถึงแม้จะมีความสามารถในการสร้างสรรค์ แต่ถ้าไม่มีความสามารถที่จะทำให้เป็นจริงได้ ก็จะไม่เรียกว่ามีความคิดสร้างสรรค์ นอกจากความสามารถในการสร้างสรรค์ เช่น ความสามารถในการค้นพบปัญหาและความสามารถในการแก้ไขปัญหานั้น สิ่งที่เราเรียกว่า บุคลิกภาพที่สร้างสรรค์ เช่น มีความอดทนในการแก้ไขปัญหามีท่าทีในการทำทายอย่างจริงจังก็เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้

จากนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ คิดได้หลากหลายทิศทาง โดยอาศัยประสบการณ์เดิมหรือประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับการส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์นี้ประกอบด้วย ความคล่องในการคิด ความยืดหยุ่น และความคิดที่เป็นของตนเองโดยเฉพาะหรือความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการคิดสิ่งที่แปลกใหม่ออกไปจากเดิมโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่ออกมาคิดแปลงแก้ไข และนำไปใช้แก้ปัญหาได้ สามารถนึกคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนโยงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรอบคอบและมีความถูกต้อง

เอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์

นักจิตวิทยาและนักการศึกษาที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ได้มีทัศนะเกี่ยวกับเรื่องนี้แตกต่างออกไปดังนี้

1. ทฤษฎีของฟรอยด์ มีทัศนะเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ว่า ความคิดสร้างสรรค์เริ่มต้นจากความขัดแย้งซึ่งถูกขับดันออกมาโดยพลังจิตได้สำนึกขณะที่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น คนที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีความคิดอิสระขึ้นมากมาย แต่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะไม่มีสิ่งนี้

2. ทฤษฎีของเทเลอร์ ได้ให้ข้อคิดของทฤษฎีที่น่าสนใจว่า ผลงานของความคิดสร้างสรรค์ของคนนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นขั้นสูงสุดเสมอไป คือ ไม่จำเป็นต้องคิดค้นคว้าประดิษฐ์สิ่งของใหม่ ๆ ที่ยังไม่มีผู้ใดคิดมาก่อนเลย หรือสร้างทฤษฎีที่ต้องใช้ความคิดด้านนามธรรมสูงยิ่ง แต่ความคิดสร้างสรรค์ของคนนั้น อาจเป็นขั้นใดขั้นหนึ่งใน 6 ขั้นต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 เป็นความคิดสร้างสรรค์ขั้นต้นที่สุด เป็นสิ่งสามัญธรรมดา คือ เป็นพฤติกรรม

หรือการแสดงออกของตัวอย่างอิสระ ซึ่งพฤติกรรมนั้นไม่จำเป็นต้องอาศัยความคิดริเริ่มและทักษะแต่อย่างใด คือ ให้แต่เพียงกล้าแสดงออกอย่างอิสระเท่านั้น

ขั้นที่ 2 เป็นผลงานซึ่งผลิตออกมาโดยผลงานนั้นจำเป็นต้องอาศัยทักษะบางประการแต่ไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งใหม่

ขั้นที่ 3 ขั้นสร้างสรรค์ เป็นขั้นที่แสดงถึงความคิดใหม่ของบุคคล ไม่ได้ลอกเลียนแบบมาจากใครแม้ว่างานนั้นจะมีคนอื่นคิดแล้วก็ตาม

ขั้นที่ 4 เป็นขั้นความคิดสร้างสรรค์ ขั้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ซ้ำแบบใคร เป็นขั้นที่ผู้กระทำได้แสดงให้เห็นความสามารถที่แตกต่างไปจากผู้อื่น

ขั้นที่ 5 เป็นขั้นพัฒนาปรับปรุงผลงานในขั้นที่สี่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ขั้นที่ 6 เป็นขั้นความคิดสร้างสรรค์สุดยอด สามารถคิดสิ่งที่เป็นนามธรรมสูงสุดได้ เช่น ชาร์ล คาร์วิน คิดตั้งทฤษฎีวิวัฒนาการขึ้น

3. ทฤษฎีของความคิดสร้างสรรค์ในรูปของการโยงสัมพันธ์ (Associative Theory) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ประกอบด้วย การสร้างแนวคิดใหม่ โดยการรวมสิ่งที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน ซึ่งการรวมกันนี้จะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขเฉพาะอย่าง หรือรวมกันแล้วต้องเกิดประโยชน์ทางใดทางหนึ่ง หรือเมื่อระลึกสิ่งใดได้ก็เป็นแนวทางในการระลึกถึงสิ่งอื่น ๆ ต่อ ๆ กันไป สัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ เช่น เมื่อนึกถึงโต๊ะ ก็ทำให้นึกถึงเก้าอี้ไปใช้วางของ เป็นต้น

4. ทฤษฎีโครงสร้างทางสมอง (The Structure of Intellect Theory) ทฤษฎีนี้ สร้างโดย Guilford (1950) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน เข้าได้อธิบายโครงสร้างทางสมอง ในรูปแบบจำลองสามมิติ (Three Dimensional Model) ดังนี้

มิติที่ 1 วิธีการคิด (Operations) แบ่งออกเป็นห้าด้าน คือ การรู้จักและเข้าใจ (Cognition) การจำ (Memory) การคิดออกนอกราย (Divergent Production) การคิดเอกราย (Convergent Production) และการประเมินค่า (Evaluation)

มิติที่ 2 เนื้อหา (Contents) แบ่งออกเป็นสี่แบบ คือ ภาพ (Figural) สัญลักษณ์ (Symbolic) ภาษา (Semantic) และพฤติกรรม (Behavioral)

มิติที่ 3 ผลการคิด (Products) แบ่งออกเป็นหกแบบ คือ หน่วย (Units) จำพวก (Classes) ความสัมพันธ์ (Relation) ระบบ (System) การแปลงรูป (Transformation) และการประยุกต์ (Implications)

5. ทฤษฎีความคิดสร้างสรรค์ ของ Torrance (1971) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ จะแสดงออกตลอดกระบวนการของความรู้สึกรู้เห็นหรือการแก้ปัญหา การรวบรวมความคิดเพื่อก่อตั้งเป็นสมมติฐาน การทดสอบ และการแปลงสมมติฐาน ตลอดจนการเผยแพร่ถึงผลผลิตที่ได้รับ

ซึ่งทฤษฎีของ Torrance (1971) อธิบายความได้ว่า ผู้ที่มีความคิดริเริ่มเพื่อแสวงหาวิธีใหม่ในการเผชิญหรือแก้ปัญหา (ธีรชัย เนตรนอมศักดิ์, 2538)

ลักษณะของความคิดสร้างสรรค์

Guildford (1950 อ้างถึงใน ธีรชัย เนตรนอมศักดิ์, 2538) อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้กว้างไกลหรือหลายทิศทาง หรือเรียกว่าการคิดนอกกรอบ หรือการคิดแบบกระจาย (Divergent Thinking) ซึ่งประกอบด้วย 1) ความคิดริเริ่ม (Originality), 2) ความคล่องในการคิด (Fluency), 3) ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility), 4) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)

1. ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ลักษณะความคิดแปลกใหม่ แตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มเกิดจากการนำเอาความรู้เดิมมาคิดดัดแปลง และประยุกต์ให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ขึ้น เป็นลักษณะที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรก ต้องอาศัยลักษณะ ความกล้าคิด กล้าลอง เพื่อทดสอบความคิดของตน บ่อยครั้งต้องอาศัยความคิด จินตนาการ หรือที่เรียกว่า ความคิด จินตนาการประยุกต์ คือ ไม่ใช่คิดเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องคิดสร้างสรรค์ และหาทางทำให้เกิดผลงานด้วยความคิดริเริ่มนั้นสามารถอธิบายได้ตามลักษณะดังนี้คือ

1.1 ลักษณะทางกระบวนการ คือ เป็นกระบวนการคิด และสามารถแตกความคิดจากของเดิมไปสู่ความคิดแปลกใหม่ ที่ไม่ซ้ำซ้อนกับของเดิม

1.2 ลักษณะของบุคคล คือ บุคคลที่มีความคิดริเริ่ม จะเป็นบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเองเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าลอง กล้าแสดงออก ไม่ขลาดกลัวต่อความไม่แน่นอน หรือคลุมเครือแต่เต็มใจและยินดีที่จะเผชิญและเสี่ยงกับสภาพการณ์ดังกล่าว บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นบุคคลที่มีสุขภาพจิตดีด้วย

1.3 ลักษณะทางผลิตผล ผลงานที่เกิดจากความคิดริเริ่มจึงเป็นงานที่แปลกใหม่ ไม่เคยปรากฏมาก่อน มีคุณค่าทั้งต่อตนเอง และเป็นประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม คุณค่าของงานจึงมีตั้งแต่ระดับต้น เช่น ผลงานที่เกิดจากความต้องการแสดงความคิดอย่างอิสระ ซึ่งเกิดจากแรงจูงใจของตนเอง ทำเพื่อสนองความต้องการของตนเองโดยไม่คำนึงถึงคุณภาพของงาน และค่อย ๆ พัฒนาขึ้นโดยเพิ่มทักษะบางอย่าง ต่อมาจึงเป็นชิ้นงานประดิษฐ์ ซึ่งเป็นสิ่งที่คิดค้นใหม่ ไม่ซ้ำกับใคร นอกจากนั้นก็พัฒนางานประดิษฐ์ให้ดีขึ้นจนเป็นขั้นสูงสุด

2. ความคล่องในการคิด (Fluency) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่ว รวดเร็ว และมีคำตอบในปริมาณที่มากในเวลาจำกัด แบ่งออกเป็น

2.1 ความคิดคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) ซึ่งเป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่วนั่นเอง

2.2 ความคล่องแคล่วทางด้านการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็นความสามารถที่คิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันหรือคล้ายกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด

2.3 ความคล่องแคล่วทางด้านการแสดงออก (Expressional Fluency) เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค คือ ความสามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ

2.4 ความคล่องแคล่วในการคิด (Ideational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เป็นความสามารถอันดับแรกในการที่จะพยายามเลือกเฟ้นให้ได้ความคิดที่ดีและเหมาะสมที่สุด จึงจำเป็นต้องคิดออกมาให้ได้มากที่สุดอย่างและแตกต่างกัน แล้วจึงนำเอาความคิดที่ได้ทั้งหมดมาพิจารณาแต่ละอย่าง เปรียบเทียบกันว่าความคิดอันใดจะเป็นความคิดที่ดีที่สุด

3. ความยืดหยุ่นในการคิด (Flexibility) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภทและหลายทิศทางแบ่งออกเป็น

3.1 ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายอย่าง อย่างอิสระ

3.2 ความคิดยืดหยุ่นทางด้านการดัดแปลง (Adaptive Flexibility) เป็นความสามารถที่จะคิดได้หลากหลาย และสามารถดัดแปลงจากสิ่งหนึ่งไปเป็นหลายสิ่งได้

4. ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) คือ ความคิดในรายละเอียด เพื่อตกแต่ง หรือขยายความคิดหลักให้ได้ความหมายสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ความคิดละเอียดลออเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นยิ่งในการสร้างผลงานที่มีความแปลกใหม่ให้สำเร็จ

Amabile (1998) กล่าวว่าไว้ว่าความคิดสร้างสรรค์ของบุคคลเรานั้นมีองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ

1. ความเชี่ยวชาญ (Expertise) หรือความรู้ทางเทคนิค กระบวนการ และความฉลาดรอบรู้
2. ทักษะการคิด (Creative - Thinking Skills) เป็นสิ่งที่บอกความยืดหยุ่นและจินตนาการที่คนมีต่อการจัดการปัญหาต่าง ๆ

3. การจูงใจ (Motivation) แรงจูงใจภายในมีผลต่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์มากกว่าแรงจูงใจภายนอก เช่น เงิน ซึ่งแรงจูงใจภายในนั้นเกิดขึ้นได้เร็วเมื่อได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมการทำงาน

ลักษณะคนที่มีความคิดสร้างสรรค์

Rice (1970, p. 69) ได้กล่าวถึง ลักษณะคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ว่ามีลักษณะดังนี้

1. เป็นคนที่มีไหวพริบ
2. มีความสามารถในการประยุกต์ มีการตอบสนองที่แสดงออกถึงความคิดริเริ่ม

มีความยืดหยุ่น

3. มีอิสระในความคิดและการแสดงออก
4. สนใจที่จะมีประสบการณ์สิ่งต่าง ๆ
5. มีความสามารถในการหยั่งรู้
6. มีความรู้และทฤษฎีและเข้าใจคุณค่าของความงาม
7. รู้จักตนเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายสิ่งต่าง ๆ
8. เข้าใจสภาพของคนในกระบวนการที่ตนมีส่วนร่วม

นาตยา ภัทรแสงไทย (2525, หน้า 201) กล่าวถึงว่า โดยทั่วไปผู้มีความคิดสร้างสรรค์จะมีลักษณะดังนี้

1. มีศิลปะในการใช้ภาษา ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน ศิลปะในการใช้ภาษานั้นไม่ได้หมายถึง ความถูกต้องในการใช้ภาษา แต่หมายถึงการประหยัถ้อยคำ การรู้จักควบคุมตนเองในการใช้ภาษาพูดและภาษาเขียน ให้ครอบคลุมเนื้อหา กะทัดรัดถูกต้อง
 2. มีความฉลาด คือ มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ส่วนใหญ่จึงเป็นบุคคลที่ชอบใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ
 3. เป็นบุคคลที่ชอบขีดเขียน เป็นคุณลักษณะอย่างหนึ่งของผู้มีความคิดสร้างสรรค์ การเขียนหรือการบันทึกเป็นการเก็บรวบรวมความรู้ไว้ การแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ โดยกลั่นกรองออกมาเป็นคำอักษร
 4. มีความสำคัญต่อสังคม ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์มักทำงานเพื่อสังคม และมีชีวิตอยู่ท่ามกลางสังคมที่แวดล้อมตัวเขา มองโลกในแง่ดีมีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ให้ดีกว่าเดิม
 5. มีอารมณ์อ่อนไหว ผู้มีความคิดสร้างสรรค์มักมีความรู้สึกอ่อนไหวในบางสิ่งที่บุคคลธรรมดาไม่มีรู้สึกเช่นนั้น มองสิ่งรอบตัวด้วยความฉงนสงสัย ทุกสิ่งจะเป็นที่สะดุดตา สะดุดใจ และสะกิดอารมณ์
 6. มีแรงจูงใจในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง บางครั้งเราไม่อาจทราบได้ว่าบุคคลใดมีความคิดสร้างสรรค์ จนกว่าเราจะมอบหมายให้เขากระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง
- ประสาธ อิศรปริศา (2532, หน้า 143) กล่าวถึง คุณลักษณะสำคัญของบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ไว้ 7 ประการดังนี้

1. มีความไวในการรับรู้สิ่งรอบตัว (Sensitivity to Surroundings) เป็นผู้มีประสาทสัมผัสดี สามารถรับรู้ในสิ่งต่าง ๆ โดยที่คนปกติทั่วไปไม่สนใจ

2. มีความยืดหยุ่นทางการคิด (Mental Flexibility) เป็นผู้มีความสามารถในการปรับตัว คัดสถานการณ์ใหม่ ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว เมื่อเผชิญปัญหาจะละทิ้ง ความคิดเก่า ๆ เพื่อมองประเด็นใหม่ ๆ หรือมองปัญหาในหลายแง่หลายมุม มากกว่าการยึดอยู่กับ แนวโน้มเดิมหนึ่งตามความคิดเดิมที่มีอยู่

3. มีอิสระในการตัดสินใจหรือพิจารณาสิ่งต่าง ๆ (Independence of Judgment) เป็น การตัดสินใจหรือพิจารณาประเด็นปัญหาหรือสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยไม่สนใจว่าสิ่งที่คนตัดสินนั้น จะแตกต่างจากคนส่วนใหญ่หรือไม่

4. มีใจกว้างและอดทนต่อภาวะปัญหา (Tolerance of Ambiguity) เป็นผู้มีความคิดว่า ความเห็นที่ตรงข้าม หรือภาวะปัญหาที่ซับซ้อนยุ่งเหยิงจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประสบการณ์ที่มี คุณค่านอกจากนี้ยังเป็นผู้มีควมอดทนต่อภาวะที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) แม้ว่าจะเผชิญกับภาวะ กัดคันต่าง ๆ ในการแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาก็ตาม

5. มีความสามารถเชิงนามธรรม (Ability to Abstract) เป็นผู้มีความสามารถวิเคราะห์ ปัญหาและเข้าใจความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

6. มีความสามารถในการสังเคราะห์ (Ability to Synthesize) เป็นทักษะที่จะบูรณาการ องค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันให้เป็นรูปแบบใหม่หรือแนวทางแก้ปัญหาใหม่ซึ่งมีคุณค่าหรือเกิด ประโยชน์มากขึ้น

7. มีพลังและไม่อยู่นิ่ง (Restless Urge) เป็นผู้มีแรงจูงใจหรือแรงจูงใจสูง จะมองปัญหา ต่าง ๆ ในลักษณะที่ท้าทายมากกว่าอุปสรรค จะเป็นผู้ตื่นตัวอยู่กับการคิดค้น หรือเสาะแสวงหา สิ่งไม่รู้ที่อยู่เสมอ มีพลังเหลือล้นที่จะทำงานหรือแก้ปัญหาที่ยาก ๆ โดยใช้เวลานานจนกระทั่ง ประสบผลสำเร็จ

มาลินี จุฑะรพ (2536, หน้า 194) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีระดับความคิด สร้างสรรค์สูง คือ

1. ชอบสิ่งแปลกใหม่
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. เป็นคนใจกว้างที่จะรับประสบการณ์ใหม่ ๆ
4. มีความอดทนต่อความผิดปกติ และความไม่เป็นระบบระเบียบได้
5. มีอารมณ์ขัน
6. เป็นคนไม่เกรียศ

กรมวิชาการ (2535, หน้า 15) ได้สรุปบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ไว้ ดังนี้

1. เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดอิสระ ไม่ชอบตามอย่างใคร ไม่ยอมคล้อยตาม
ความคิดเห็นของคนอื่น อย่างง่ายด้าย กล้าคิด กล้าแสดงออก ชอบแสดงความคิดเห็น ชอบ
คลุกคลีคนในสังคมถือตัวเองเป็นศูนย์กลาง

2. รักที่จะก้าวไปข้างหน้า เต็มใจทำงานหนัก อุทิศเวลาให้งาน มีความมานะบากบั่นที่จะ
ทำงานยากและซับซ้อนให้สำเร็จจนได้ เปิดรับประสบการณ์อย่างไม่หลีกเลี่ยง มีความเต็มใจเสี่ยง
อยากรู้อยากเห็น คือนักที่จะรับรู้ตลอดเวลา กระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร มีแรงจูงใจ มีแนวคิด
ของตนเองสูง

3. ไวต่อปัญหา รับรู้เร็วและง่าย มองการณ์ไกล มีความสามารถในการคิด หลายแง่หลายมุม
มีความสามารถในการแก้ปัญหา ใช้ความคิดได้อย่างคล่องแคล่ว มีความยืดหยุ่นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง
วิธีเข้ามาสู่แนวใหม่ ช่างสงสัยที่คิดจะหาคำตอบ

4. มีความสามารถในการใช้สมาธิ พินิจพิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน

5. มีความคิดริเริ่ม ชอบคิด ชอบทำสิ่งซับซ้อน แปลกใหม่

6. อคติต่อสิ่งที่ยังไม่แน่ชัด ไม่ขาดกลัวต่อสิ่งที่ยังไม่ทราบ

7. มีความอดทนต่อความไม่เป็นระเบียบ กฎเกณฑ์ ไม่ชอบถูกบังคับ

8. มีอารมณ์ขัน ชอบคิดเล่นไปเรื่อย ๆ มีจินตนาการ

จากคุณลักษณะของบุคคลที่ความคิดสร้างสรรค์ที่กล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่าเป็นบุคคลที่มี
พฤติกรรมหลายอย่าง เช่น มีความไวในการรับรู้สิ่งรอบตัว มีความยืดหยุ่นทางความคิด มีอิสระ
ในการตัดสินใจหรือพิจารณาสิ่งต่าง ๆ มีใจกว้างและอดทนต่อภาวะปัญหา มีความสามารถ
เชิงนามธรรม มีความสามารถในการสังเคราะห์ มีพลังและไม่อยู่นิ่ง มีจินตนาการและมีอารมณ์ขัน

ความเป็นผู้นำและความคิดสร้างสรรค์ (Leader and Creativity)

ลักษณะของผู้นำที่ความคิดสร้างสรรค์

ผู้นำที่มีความสร้างสรรค์ก็เหมือนกับคนที่ทำงานอื่น ๆ ที่มีความสร้างสรรค์ทั่วไปดังที่
คริทเนอร์ และคินิกกิ (Crittner & Cinikki, 1993 cited in DuBrin, 1998) กล่าวไว้ว่า คนที่ความคิด
สร้างสรรค์มักจะก้าวเดินด้วยจังหวะที่แตกต่างไปจากคนอื่น พวกเขาอุทิศตนให้แก่การทำงานและ
สนุกสนานต่อการกระตุ้นที่ฉลาด ผู้นำที่สร้างสรรค์ทำทนาย เพื่อนำพาไปสู่การปรับปรุงพัฒนา ผู้นำ
ที่มีความสร้างสรรค์มักจะสังเกตเห็นว่า “มันน่าจะมีวิธีการที่ดีกว่านี้” นอกจากนั้น คนที่สร้างสรรค์
มักมีความยืดหยุ่นทางอารมณ์ ซึ่งช่วยให้พวกเขาสามารถเอาชนะวิธีการคิดแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ ไป
ได้ลักษณะของคนที่สร้างสรรค์ที่รวมเอา ผู้นำที่สร้างสรรค์ เข้าไว้ด้วยกัน สามารถจัดกลุ่มได้ ตาม
แนวทาง 4 อย่าง (DuBrin, 1998) นั่นคือ ความรู้ความสามารถทางด้านสติปัญญา บุคลิกภาพ และ
นิสัยการเข้าสังคมและการศึกษาดังแต่เด็ก

ความรู้ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์นั้นจำเป็นต้องใช้ความรู้ของข้อมูลที่ประกอบ ด้วยข้อเท็จจริงและการสังเกต ความรู้ช่วยในการสร้างที่จับกับเพื่อการนำความคิดไปผสมกันและ นำไปใช้

ความสามารถทางด้านสติปัญญา ความสามารถทางด้านสติปัญญา ประกอบด้วย ความสามารถทางการคิดเหตุผลที่ซับซ้อน นักแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์โดยเฉพาะทางธุรกิจมักจะเป็นคนฉลาด แต่ก็ไม่ใช่คนที่ขึ้นไปอยู่สูงสุด คนที่ฉลาดเกินกว่าคนทั่วไปไม่ใช่คนที่มีความคิด สร้างสรรค์เสมอไป แต่คนที่มีความคิดสร้างสรรค์คือคนที่สามารถคิดหาทางแก้ปัญหาได้ใน เวลาอันรวดเร็ว อย่างไรก็ตามคนที่ฉลาดที่สุดมักจะได้รับเลือกมาอยู่ในตำแหน่งที่ต้องการ ความสร้างสรรค์ในการทำงาน คนที่มีความคิดสร้างสรรค์มักเป็นคนที่มีความสงสัย ใคร่รู้อยู่ตลอด และความสงสัยใคร่รู้นั้นก็ได้อยู่เฉพาะส่วนงานหรือความเชี่ยวชาญของตนเองเท่านั้น แต่ยังรวม ไปถึงความรู้ต่าง ๆ ภายนอกด้วย พวกนี้จะเป็นคนที่มีความกระตือรือร้นเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ คนที่มีความคิดสร้างสรรค์เหล่านี้เป็นคนที่เปิดรับและตอบสนองต่อความรู้สึกและอารมณ์ของผู้อื่น มีความคิดที่หลากหลาย มีความสามารถขยายแนวทางในการแก้ปัญหา ได้หลายวิธีและรู้วิธีใน การสรุปแนวทางแก้ปัญหาหรือข้อสรุปที่แคบลงไป

บุคลิกภาพ ลักษณะทางด้านอารมณ์และลักษณะอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องความฉลาดก็มี อิทธิพลอย่างมากต่อการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์เช่นกัน คนที่มีความคิดสร้างสรรค์มักจะเป็นคน ที่มองโลกในแง่บวก มีจินตนาการมีความมั่นใจ เพราะพวกเขามีความมั่นใจนี้เองจึงทำให้พวกเขา สามารถทนต่อการถูกวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับไอเดียใหม่ ๆ ของพวกเขาได้ และมีความอดทนอย่างยิ่ง ต่อความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องพัฒนาไอเดียนั้น โดยลำพัง การพูดคุยกับคนอื่นอาจทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ได้ ถึงกระนั้นบางครั้งการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ก็อาจจะทำได้เมื่อเรามีสมาธิเมื่ออยู่คนเดียว คนที่มี ความคิดสร้างสรรค์มักเป็นคนที่ไม่ค่อยทำตามกลุ่มและไม่ต้องการการได้รับอนุญาตจากกลุ่ม คนที่ มีความคิดสร้างสรรค์จำนวนมากเป็นคนที่มองหาความท้าทาย และค้นพบว่าการค้นหาทางออกใน การแก้ปัญหาโดยใช้จินตนาการนั้นเป็นแหล่งของความตื่นเต้นอย่างหนึ่ง คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ มักเป็นคนที่มีความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในขั้นของการพิสูจน์และการนำไปใช้ การขยาย ไอเดียที่สร้างสรรค์ต้องขอให้ถูกคนเพื่อจะ ได้เกิดการคิดตามผลต่อมา ท้ายที่สุด คนที่มีความคิด สร้างสรรค์มักชอบเข้าไปข้องเกี่ยวกับความยุ่งยากกลุ่มเครือข่ายและความสับสน คนที่ไม่ค่อยมีความคิด สร้างสรรค์จะหงุดหงิดในทันทีเมื่องานที่ก่อให้เกิดความสับสนหรือมีคำสั่งที่ไม่ชัดเจนเกิดขึ้น Amabile (1998) ทำการศึกษาและพัฒนานักวิทยาศาสตร์เพื่อให้ทราบถึง สิ่งที่พวกเขาตระหนักเกี่ยวกับการมี ความคิดสร้างสรรค์ นักวิทยาศาสตร์เหล่านี้ระบุไปในทางเดียวกันว่า

ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ คือ ความมุ่งมั่น ความอยากรู้อยากเห็น ความกระตือรือร้น ความฉลาดอย่างซื่อสัตย์ มีการศึกษาจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าคนที่มีความคิดสร้างสรรค์สูงมักจะเป็นคนที่มีการควบคุมภายในตนเอง เมื่อพวกเขาต้องเผชิญกับปัญหาหรือความยุ่งยากพวกเขามักจะเชื่อว่าพวกเขามีแหล่งข้อมูลภายในตัวเองที่สามารถนำไปสู่ทางออกในการแก้ปัญหาได้

พฤติกรรมในสังคม และการเลี้ยงดูในวัยเด็ก คนที่มีความคิดสร้างสรรค์โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่ก้าวขึ้นสู่ระดับผู้นำ ชอบพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่น ๆ คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ส่วนใหญ่ใช้ชีวิตในวัยเด็กมักเติบโตขึ้นมาโดยขาดความราบรื่นทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อม เช่น ปัญหาทางการเงิน ความโกรธแค้นและการหย่าร้าง เป็นต้น จากทฤษฎี **B Behavior** พฤติกรรมสร้างสรรค์ = $f(P \text{ บุคลิกภาพ Personality} \times E \text{ สิ่งแวดล้อม Environment})$ ในคำอธิบายนี้ บุคลิกภาพบางอย่างอาจส่งเสริมความเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ได้ แต่สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมก็เป็นสิ่งจำเป็นต่อการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่สร้างสรรค์

ทาคาฮาชิ มาโกโตะ (2551) บอกว่า ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะต้องมีเงื่อนไข

8 ประการดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการค้นพบประเด็นปัญหา มีความสามารถในการค้นหาคำตอบว่าอะไรคือประเด็นปัญหา และกำหนดคำจำกัดความที่ชัดเจนได้
2. เป็นคนที่มีความรู้พื้นฐานกว้าง (Generalist) และควรเป็นคนที่มีความรอบรู้
3. ความรู้เฉพาะด้าน (Specialist) ควรจะมีความรู้เฉพาะด้าน 2 ด้านขึ้นไป
4. ความสามารถในการชี้นำที่ยุติธรรม เป็นคนที่มีความเป็นผู้นำ สามารถดูแลทุกคนได้อย่างเสมอภาค
5. ความสามารถในการจินตนาการ และความสามารถในการสร้างสรรค์ เป็นคนที่สามารถคิดประเด็นปัญหาได้จากหลายมุมมอง และมีความสามารถในการสร้างไอเดีย
6. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และมีผลงาน เป็นคนที่มีผลงานในการแก้ไขปัญหา
7. ความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจ เป็นคนที่มีความสามารถในการพิจารณา และการตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำ
8. มีความมุ่งมั่นไม่รู้จักจบ เป็นคนที่มีสมาธิและมีความมุ่งมั่น มานะพยายามโดยไม่ยอมแพ้จนถึงที่สุด

การที่จะค้นพบผู้นำที่มีเงื่อนไขทั้ง 8 ประการ ได้ครบนั้นเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก แต่อย่างไรก็ตาม กฎแห่งสำคัญของความสำเร็จของโครงการกว่าร้อยละ 80 ขึ้นอยู่กับผู้นำทั้งสิ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์

สมศักดิ์ สมเสนาะ (2537, หน้า 88 - 90) ศึกษาเปรียบเทียบผลของการฝึกระดมพลังสมอง และการฝึกคิดเป็นรายบุคคลที่มีต่อความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 โรงเรียนปทุมพิทยาคม จังหวัดอุบลราชธานี โดยใช้โปรแกรมการฝึกคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีการระดมพลังสมอง และโปรแกรมการฝึกความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิธีการฝึกคิดเป็นรายบุคคล ผลการวิจัยพบว่า นักเรียนที่ได้รับการฝึกระดมพลังสมองมีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นมากกว่านักเรียนที่ได้รับการฝึกคิดเป็นรายบุคคล

Bentley (1967, pp. 269 - 272) ได้ศึกษาความคิดสร้างสรรค์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยใช้ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนิสิตมหาวิทยาลัยมินเนโซตา วัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยใช้ แบบทดสอบความรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความคิดหลายทิศทาง การประเมินค่า ผลการศึกษาพบว่า ความรู้ ความเข้าใจ ความจำไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ ส่วนความคิดหลายทิศทาง และการประเมินค่ามีความสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์

โอลด์แมน และคัมมิงส์ (Oldman & Comings, 1995 cited in DuBrin, 1998, p. 280) ทำการศึกษาพนักงาน 171 คน จากโรงงานสองแห่ง พบว่าพนักงานที่แสดงถึงความคิดสร้างสรรค์มากที่สุด มีลักษณะบุคลิกภาพที่สอดคล้องกับลักษณะของคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ นั่นคือ มีความมั่นใจในตนเอง มีความอดทนต่อความคลุมเครือ อย่างไรก็ตามยังมีสิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงคือ พนักงานเหล่านี้ทำงานที่ซับซ้อน มีความท้าทาย และได้รับการแนะนำชี้แนะ จากหัวหน้างาน โดยการสนับสนุนอย่างไม่เคร่งครัด หรือถูกจำกัดควบคุมจนเกินไปนัก ซึ่งการผสมผสานกันระหว่างบุคลิกภาพที่เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยทำให้เกิดผลผลิตของความสร้างสรรค์ออกมาได้อย่างดีที่สุด

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดของ Guildford (1962), DuBrin (1998), กรมวิชาการ (2535) และจากเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ เป็นแนวทางในการวิจัยกำหนดตัวแปรด้านความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร

ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ของผู้บริหาร

ความสำคัญของแรงจูงใจ (Motivation)

การจูงใจเป็นประเด็นที่ผู้บริหารนักวิจัย ครูอาจารย์ ตลอดจนบุคคลในภาคเอกชนให้ความสนใจเป็นอย่างมาก และทวีความสำคัญยิ่งขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรในยุคที่มุ่งเน้นการเพิ่มผลผลิตและความสามารถในการแข่งขันได้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อองค์กรต้องปรับแนวทางการปฏิบัติที่เน้นการใช้ระเบียบ กฎเกณฑ์อันเข้มงวดในการกำกับพฤติกรรมของบุคลากรไปเน้นความยืดหยุ่นและให้ความสนใจต่อความต้องการของลูกค้ายิ่งขึ้นเป็นสิ่งเหล่านี้

ต้องอาศัยความริเริ่มของบุคลากรที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1

1. แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) คือ แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมาทันทีทันใด

2. แรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) คือ แรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่แสดงออกทันที จะค่อย ๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่งต่อไป

กลุ่มที่ 2

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการในการทำ การเรียนรู้ หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มีบุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกลึกซึ้งในตัวของเขาเอง ไม่ใช่เพราะถูกบิดามารดาบังคับ หรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายใน อันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และความพอใจ

1.2 เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอน ทำให้เด็กมีความสนใจ ตั้งใจเรียน เป็นพิเศษ

1.3 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคล แรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิด

พฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการจะต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประณาม การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

กลุ่มที่ 3

1. แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือ แรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เป็นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ความหิว กระหาย

2. แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือ แรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

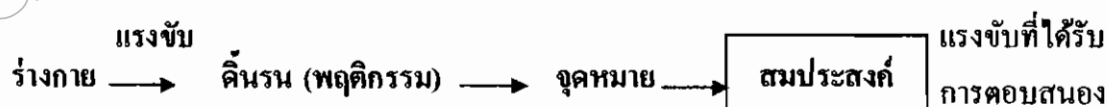
กระบวนการจูงใจ (Motivation Process)

กระบวนการจูงใจมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการ (Needs) คือ ภาวะการขาดบางสิ่งบางอย่างของอินทรีย์ อาจจะเป็นการขาดทางด้านร่างกายหรือการขาดทางด้านจิตใจก็ได้

2. แรงขับ (Drive) เมื่อมนุษย์มีความขาดบางสิ่งบางอย่างตามข้อ 1 ที่กล่าวมาแล้วก็จะเกิดภาวะตึงเครียดขึ้นภายในร่างกาย ภาวะตึงเครียดนี้จะกลายเป็นแรงขับ หรือตัวกำหนดทิศทาง (Action Oriented) เพื่อไปสู่เป้าหมายอันจะเป็นการลดภาวะความตึงเครียดนั้น

3. สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือ เป้าหมาย (Goal) จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นตัวล่อให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมีได้หลายระดับตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐาน คือ ปัจจัย 4 ไปจนถึงความต้องการทางใจในด้านต่าง ๆ



ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive)

นักจิตวิทยา และนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์” ไว้หลายท่านดังนี้ Murray (1996, p. 246 อ้างถึงใน อังฉรา สุขารมย์, 2528, หน้า 36) เป็นบุคคลท่านแรกที่กล่าวถึงความต้องการผลสัมฤทธิ์ (Achievement Need) ว่าเป็นความต้องการที่มีอยู่ในมนุษย์ทุกคน เป็นความต้องการทางจิตใจของมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรคฝ่าฟันกระทำสิ่งที่ยาก ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ เมอร์เรย์ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่า หมายถึง

ความปรารถนาที่จะได้รับผลสำเร็จในกิจกรรมต่าง ๆ มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำในการทำงานอย่างอิสระ มีความเพียรพยายามที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันสูงสุดที่ได้ตั้งไว้ พฤติกรรมของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงก็คือ ชอบทำสิ่งที่ยุ่งยาก คิดต่อกันเป็นระยะเวลายาวนาน มีความมานะ และรู้สึกสนุกกับกิจกรรมนั้น ๆ

Atkinson (1966, pp. 240 – 241 อ้างถึงใน เมธี โพธิ์พัฒน์, 2523) อธิบายว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้ตัวว่าการกระทำของตนจะต้องได้รับการประเมินผลจากตัวเองหรือบุคคลอื่น โดยเทียบเคียงกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม ผลจากการประเมินเป็นสิ่งที่พอใจเมื่อกระทำจนสำเร็จหรือไม่พอใจ เมื่อกระทำไม่สำเร็จก็ได้

McCellan (1953, pp. 101 – 111 อ้างถึงใน จินตนา อินทรไชย, 2525) ได้ให้คำจำกัดความของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี แข่งขันกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม (Standard of Excellence) หรือทำได้ดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ความรู้สึกสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว จากคำจำกัดความนี้ บุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง ย่อมมีสิ่งผลักดันให้บุคคลเหล่านั้นมีความมานะพยายามมีความอดทนเพื่อเอาชนะอุปสรรคเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้ และพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยมาตรฐานอันดีเยี่ยม

ส่วน Secord and Backma (1964, p. 586 อ้างถึงใน สุพจน์ ตินสุวงศ์วัฒน์, 2527)

ได้กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า ถ้ามีการท้าทายกับมาตรฐานความประพฤติแต่ละบุคคลจะต้องสนองต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ กัน ถ้าบุคคลที่ตั้งมาตรฐานสำหรับตนเองสูงจะพยายามอย่างมากเพื่อให้ไปถึงมาตรฐาน ส่วนบุคคลที่ไม่ได้ตั้งมาตรฐานสำหรับตนเองสูงก็จะมี ความพยายามน้อย และมีความรู้สึกไม่สนใจเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานที่ตนตั้งไว้ ซึ่งเป็นเครื่องแสดงว่า บุคคล 2 จำพวกนี้ มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่างกัน และประสาท ปันจางัวร์ (2516, หน้า 3) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า หมายถึง องค์ประกอบที่สำคัญที่จะส่งเสริมให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมด้านการทำงานหรือด้านการศึกษา โดยมุ่งแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม

สมคิด บุญเรือง (2516, หน้า 7) ได้นิยามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ว่า อาจแสดงได้อย่างหนึ่งอย่างใด ตามลักษณะ 3 ประการดังนี้

1. การที่ต้องการให้งานที่ตนเองทำมีความสำเร็จในระดับสูง หรือด้วยมาตรฐานอันสูง (Standard of Excellence)
2. งานที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ (Unique of Characteristic) เป็นงานที่ทำให้สำเร็จอย่างดี และมีลักษณะเป็นของคน ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จของบุคคล

3. งานที่ต้องใช้เวลานาน (Long Term of Work) ลักษณะหนึ่งของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ต้องการความตั้งใจที่ยาวนานในจุดมุ่งหมายที่งานนั้น และเป็นงานที่สามารถทำได้สำเร็จในชีวิต

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นอาจสรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนา หรือความพยายามที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยอาศัยศักยภาพของตนเองมากระตุ้นหรือผลักดันให้ กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่จะมุ่งแข่งขันกับมาตรฐาน อันดีเยี่ยม

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

โดยทั่วไปแล้วมนุษย์มิได้ทำงานอย่างเต็มความสามารถเสมอไป การจูงใจเพื่อให้เกิด การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคล ทำให้บุคคล ต้องปฏิบัติงานเต็มศักยภาพของคนด้วยใจรักงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ให้มีขึ้นในตัวบุคคลขององค์การต่าง ๆ เพื่อเป็นปัจจัยนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มี ประสิทธิภาพของบุคคลในที่สุด

ความสำคัญของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

1. มีความสัมพันธ์อย่างสูงกับความสำเร็จส่วนตัวบุคคล กลุ่มงาน และความเจริญ ทางเศรษฐกิจของประเทศ
2. เป็นลักษณะพึงปรารถนาของผู้บริหารและครูที่สำคัญ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์ สูง จะมีพฤติกรรมนำปรารถนาสอดคล้องกับการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based) ดังนี้ (จินตนา บิลมัท และพรณี บุญประกอบ, 2551)

- 2.1 ทำงานโดยคำนึงถึงผลงานหรือเป้าหมายเป็นศูนย์กลางในการทำงาน
- 2.2 ความหวังในความสำเร็จของงาน
- 2.3 รับผิดชอบในความสำเร็จและล้มเหลวของงาน
- 2.4 มีความมานะ บากบั่น อดทน แก้ไขปัญหาและอุปสรรค
- 2.5 ผลงานมีคุณภาพสูง
- 2.6 มีความสามารถสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยในการทำงานให้สำเร็จ
- 2.7 พอใจ สุขใจเมื่องานสำเร็จ

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

1. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลน (McClelland's Achievement Motivation Theory) McClelland (1961, pp. 36 - 62 อ้างถึงใน คารณี พัฒนศักดิ์กัญญา, 2533) ได้เน้นแรงจูงใจ ทางสังคม 3 ประการคือ

- 1.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) คือ ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งหนึ่ง

สิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจ เมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อล้มเหลว

1.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation Motive) คือ ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบ หรือรักใคร่ชอบพอกของคนอื่น จึงเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น

1.3 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) คือ ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ ในสังคม ทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจ เพราะจะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ หากทำอะไรได้เหนือกว่าคนอื่น ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงเป็นผู้ที่พยายามจะควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่น

ผลวิจัยของแมคเคลแลน (McClelland, 1962, pp. 99 - 112 อ้างถึงใน กิตติมา ปริศิติกุล, 2529) พบว่าผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง ได้แก่ บุคคลต่อไปนี้

1. คนที่ได้ใช้ความกล้าหาญพอสมควร มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย
2. ชอบทำงานที่เป็นปัญหามากกว่างานที่ไม่มีปัญหา ไม่ชอบการปล่อยให้ผ่านไปตามโอกาส
3. มุ่งที่จะให้เกิดความสำเร็จในตนเองมากกว่า เพื่อจะ ได้รับสิ่งตอบแทนจากความสำเร็จนั้น
4. ชอบมีการเปลี่ยนแปลง และชอบหาข่าวสารจากสิ่งที่ป้อนกลับ (Feed Back) มาปรับปรุงงาน

2. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ Murry (1938, pp. 152 - 216 อ้างถึงใน ทศพร ประเสริฐสุข, 2525) จากได้รวบรวมความต้องการทางจิตของมนุษย์ไว้ 28 ชนิด และในจำนวนนี้มีความต้องการเอาชนะและประสบผลสำเร็จ (Need for Achievement) รวมอยู่ด้วย และเป็นบุคคลแรกที่กล่าวถึงความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Achievement Needs) ว่าเป็นความต้องการทางจิตที่มีอยู่ในมนุษย์ทุกคน เพราะมนุษย์ต้องการเป็นผู้มีความสามารถ ที่จะเอาชนะอุปสรรคมุ่งมั่นที่จะทำในสิ่งที่ยากให้ประสบกับความสำเร็จ

3. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแอทคินสัน

Atkinson (1966, pp. 240 - 241 อ้างถึงใน รุ่งโสฬส สิทธิเวช, 2534, หน้า 21 - 22) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรู้ตัวว่าการกระทำของตนจะต้องได้รับการประเมินผลจากตัวเองหรือบุคคลอื่นโดยเทียบเคียงกับมาตรฐานอันดีเยี่ยม ผลจากการประเมินอาจเป็นที่พอใจเมื่อกระทำจนสำเร็จ หรือไม่น่าพอใจเมื่อกระทำไม่สำเร็จก็ได้ และยังได้กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าจะต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ 3 ประเด็นคือ

3.1 แรงจูงใจที่จะบรรลุความสำเร็จ (Motive to Achieve Success) บุคคลแต่ละคนมีแรงจูงใจที่จะไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งแรงจูงใจที่จะหลีกเลี่ยงความล้มเหลวแตกต่างกันขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิมแต่ละบุคคล ถ้าเขาประสบความสำเร็จเขาก็จะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าบุคคลที่เคยประสบความล้มเหลวมาก่อน ซึ่งจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

3.2 โอกาสของความสำเร็จ (Probability of Success) ถ้างานที่ทำไม่ยากหรือง่ายเกินไปบุคคลจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มาก แต่ถ้างานที่ทำง่ายหรือยากมากเกินไป ไม่ว่าคน ๆ นั้นจะมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากหรือน้อย เขาก็จะไม่คิดว่าเขาจะมีโอกาสที่จะสำเร็จหรือล้มเหลว

3.3 คุณค่าของความสำเร็จ (Incentive Value of Success) บุคคลจะมีความพึงพอใจในความสำเร็จของตนมากยิ่งขึ้น ถ้างานที่ทำสำเร็จนั้นเป็นงานยาก ตรงกันข้าม ถ้างานที่ทำสำเร็จนั้นเป็นงานง่าย เขาก็จะไม่เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้นมากเท่าไร

ลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

จากการศึกษาค้นคว้าของ McClelland (1961, pp. 207 - 256) เกี่ยวกับลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เขาต้องการศึกษาว่า ผู้มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงและผู้มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ มีพฤติกรรมที่แตกต่างกันอย่างไร จากข้อคิดเห็นของนักเศรษฐศาสตร์และนักสังคมวิทยาที่ว่าบุคคลที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาเศรษฐกิจ ได้แก่พวกนักธุรกิจหรือผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เพราะเป็นผู้ที่ทำให้กำลังผลิต (Productive Capacity) เพิ่มขึ้น ดังนั้นแมคเคลแลนด์จึงเลือกศึกษาเฉพาะลักษณะของนักธุรกิจจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง และกลุ่มตัวอย่างที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ เพื่อดูว่าความต้องการสัมฤทธิ์ผลทำให้เกิดพฤติกรรมดังนักธุรกิจหรือไม่ ซึ่งทำให้เขาได้พบข้อเท็จจริงที่ระบุพฤติกรรมของนักธุรกิจหรือพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ 6 ลักษณะ คือ

1. กล้าเสี่ยงพอสมควร (Moderate Risk - Taking) ในเหตุการณ์ที่ต้องใช้ความสามารถโดยไม่ขึ้นอยู่กับโชคชะตาจะมีการตัดสินใจเด็ดเดี่ยว ไม่ลังเล บุคคลที่ต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักไม่พอใจที่จะทำงานง่าย ๆ แต่ต้องการทำงานที่ยากลำบากพอสมควรเพราะมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองเพราะการทำงานที่ยากให้ลุล่วงไปได้นั้นจะนำความพอใจมาสู่ตน

2. ขยันขันแข็ง (Energetic) หรือชอบการกระทำแปลก ๆ ใหม่ ๆ ที่จะทำให้นุคนั้นเกิดความรู้สึกว่าตนเองประสบความสำเร็จ ผู้มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงไม่จำเป็นต้องเป็นคนขยันในทุกกรณีไป แต่จะมานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทาย หรือช่วยความสามารถของตนและทำให้ตนเกิดความรู้สึกว่าได้ทำงานสำคัญลุล่วงไปแล้ว ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงมักจะไม่นิยมขยันขันแข็งในงานอันเป็นกิจวัตรประจำวัน แต่จะทำงานขยันขันแข็งเฉพาะงานที่ต้องใช้สมอง และเป็นงานที่ไม่ซ้ำแบบใคร หรือสามารถจะค้นคว้าหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไป

3. รับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility) ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มักจะพยายามทำงานให้สำเร็จเพื่อความพึงพอใจในตนเอง มิใช่หวังให้คนอื่นยกย่อง มีความต้องการเสรีภาพในการคิดและการกระทำไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการ

4. ต้องการทราบแน่ชัดถึงผลการตัดสินใจของตนเอง (Knowledge of Result of Decision) โดยไม่ใช่เพียงการคาดคะเนเอาว่าจะต้องเป็นลักษณะอย่างนั้นอย่างนี้ นอกจากนี้ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง ยังพยายามที่จะทำตัวให้ดีกว่าเดิมอีก เมื่อทราบว่าผลการกระทำของตัวเองนั้นเป็นอย่างไร

5. มีการทำนายหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า (Anticipation of Future Possibilities) ผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูง มักเป็นบุคคลที่มีแผนระยะยาว เพราะเล็งเห็นผลการแก้ไขดีกว่าผู้ที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลต่ำ

6. มีทักษะในการจัดการระบบงาน (Organizational Skills) เป็นสิ่งที่แมคเคลแลนดี้เห็นว่าควรจะมี แต่ยังมีหลักฐานการค้นคว้ามาสนับสนุนได้ไม่เพียงพอ

Guildford (1962, p. 39) กล่าวถึงลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าประกอบด้วย

1. ความทะเยอทะยานทั่ว ๆ ไป คือ ปรารถนาที่จะทำกิจการนั้นให้สำเร็จ
 2. มีความเพียรพยายาม ได้แก่ ความอดทนมีมานะที่จะทำงานให้เป็นผลสำเร็จ
 3. มีความเต็มใจที่จะลำบากแม้งานจะยากเพียงใดก็ตาม ก็มุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จด้วยดี
- Herman (1970, p. 353) ได้รวบรวมลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 10 ประการ

ดังนี้

1. บุคคลที่มีระดับความทะเยอทะยานสูง
2. ต้องเป็นผู้มีความหวังอย่างมากว่าตนเองจะประสบผลสำเร็จ ถึงแม้การกระทำนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาสก็ตาม
3. มีความพยายามไปที่จะมุ่งสู่สถานะที่สูงขึ้นไปเป็นลำดับ
4. มีความอดทนทำงานที่ยากได้เป็นเวลานาน
5. ถึงแม้งานที่ทำถูกขัดจังหวะ หรือถูกรบกวนจะพยายามทำต่อไปให้สำเร็จ
6. รู้สึกว่าเวลาเป็นสิ่งที่ไม่หุ่ยหนึ่งและสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว
7. คิดคำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคตมากกว่าอดีตและปัจจุบัน
8. มีความคิดพิจารณาเลือกเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถเป็นอันดับแรก
9. ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่ผู้อื่น โดยพยายามปรับปรุงงานของตนเองให้ดีขึ้น
10. พยายามปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ของตนเองให้ดีที่สุดเสมอ

Atkinson (1964, pp. 259 - 261 อ้างถึงใน คารณิ พัฒนศักดิ์ภิญโญ, 2533, หน้า 20) กล่าวว่า

คนที่มีความตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์กล้าแข็ง จะมองหางานที่ยากขึ้น ถ้างานนี้ง่ายหรือยากปานกลาง ความสนใจของเขาจะลดลงหลังจากงานชิ้นแรกประสบผลสำเร็จ ถ้างานชิ้นแรกง่าย และเขาล้มเหลว ความคาดหวังการประสบผลสำเร็จจะลดลงมา ความล้มเหลวในครั้งต่อ ๆ มาจะค่อย ๆ ทำให้แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำลง และความคาดหวังจะต่ำลง

Crandall (1968, p. 240 อ้างถึงใน สุพจน์ สีนสุวงษ์วัฒน์, 2527, หน้า 22) ได้กล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีความตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. เป็นพฤติกรรมที่มีเป้าประสงค์
2. เป็นพฤติกรรมที่มีเอกลักษณ์ไม่เลียนแบบผู้อื่นทั้งหมด
3. เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ที่มุ่งแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเยี่ยมอย่างใด

อย่างหนึ่ง

นอกจากนี้ สุพจน์ สีนสุวงษ์วัฒน์ (2527, หน้า 6 - 7) ได้กล่าวถึงลักษณะนิสัย พฤติกรรม ซึ่งเป็นองค์ประกอบของบุคลิกภาพด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ 6 ด้าน และสอดคล้องกับแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961) คือ

1. ความทะเยอทะยาน (Aspiration) หมายถึง การแสดงออกของลักษณะนิสัยบุคคลที่มีความต้องการจะให้ตนประสบความสำเร็จ โดยการตั้งความหวังไว้สูง
2. ความกระตือรือร้น (Energetic) หมายถึง การแสดงออกของนิสัยบุคคลที่เต็มใจเอาใจใส่และตั้งใจจริงในการทำงาน ทำงานหนักที่ได้รับมอบหมาย
3. ความกล้าเสี่ยง (Moderate Risk - Taking) หมายถึง การแสดงออกของลักษณะนิสัยบุคคลที่มีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยวในการกระทำสิ่งที่เป็นไปได้
4. ความรับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility) หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะนิสัยบุคคลที่มีการรักษาสภาพหน้าที่ของตนอย่างเคร่งครัด
5. การรู้จักวางแผนงาน (Planning) หมายถึง การแสดงออกของลักษณะนิสัยบุคคลที่มีแบบแผนในการทำงาน มีจุดประสงค์ที่เด่นชัด
6. ความมีเอกลักษณ์ (Unique of Characteristic) หมายถึง การแสดงออกของลักษณะนิสัยบุคคลที่เป็นตัวของตัวเองสูง ไม่เลียนแบบคนอื่น

เพราพรรณ เปลียนภู (2542, อ้างถึงใน จำรูญ เทียมธรรม, 2546) ได้กล่าวถึงผู้ที่มีความตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงว่า ควรมีลักษณะดังนี้

1. ลักษณะนิสัยเป็นผู้ที่แสดงความกล้าเสี่ยงที่จะทำสิ่งต่าง ๆ โดยไม่กลัวผิด ชอบการแข่งขันต่อสู้เพื่อเอาชนะสิ่งต่าง ๆ ต้องการเอาชนะอุปสรรค มีความทะเยอทะยาน มีความพยายาม มีกำลังใจที่จะเอาชนะความเบื่อหน่าย และความเหนื่อย

2. ลักษณะทางสังคมคือต้องการความมีชื่อเสียงในสังคม
 3. ด้านความต้องการ มีความต้องการความสุขสบายทางกาย ความมั่งคั่งสมบูรณ์ และครอบครองสิ่งต่าง ๆ มากกว่าผู้อื่น
 4. เป็นผู้ที่ต้องการทำกิจกรรมให้มีมาตรฐานสูงสุด ต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ได้ดี และการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ได้นั้นเพื่อให้มีมาตรฐานสูงส่ง
 5. ทักษะเกี่ยวกับความสำเร็จ พยายามทำสิ่งยาก ๆ ให้สำเร็จอย่างดี
 6. ความเป็นอิสระ เช่นต้องการความเป็นอิสระในการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว เป็นตัวของตัวเอง ดำเนินการตามการตัดสินใจของตนเอง ต้องการเป็นคนที่ไม่แตกต่างจากคนอื่น หรือมีสิ่งต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนผู้อื่น
 7. ความรู้สึกผิด จะรู้สึกไม่สบายใจเนื่องจากสาเหตุ 2 ประการคือ ทำสิ่งใดไม่ได้ดี อย่างที่ตั้งใจและทำผิด
 8. ความต้องการความรู้ อยากได้ความรู้ อยากมีความเข้าใจ และสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ได้ดี
 9. จุดมุ่งหมายในชีวิต เป็นผู้ที่มีความหวัง ต้องการความสำเร็จในชีวิตต้องการรางวัล ยิ่งใหญ่ในอนาคตมากกว่ารางวัลเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ได้รับในปัจจุบัน
 10. เป็นผู้ที่มีความใส่ใจกับความเป็นไปได้ ของความสำเร็จในงานที่ทำอยู่สามารถ ทำนายสถานการณ์ได้อย่างเฉียบคม
 11. เป็นผู้ได้รับความสำเร็จมากกว่าความล้มเหลว
- จากลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่กล่าวมาข้างต้นพอจะสังเคราะห์และสรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ควรจะประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้คือ
1. ความทะเยอทะยาน
 2. ความเพียรพยายาม
 3. ความคาดหวังต่อผลสำเร็จ
 4. ความกระตือรือร้น
 5. การ รู้จักการวางแผน
 6. ความพยายามปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ของตนเองให้ดีที่สุด
 7. กล้าเสี่ยงพอสมควร
 8. ความรับผิดชอบต่อตนเอง
 9. ความมีเอกลักษณ์
 10. ความต้องการความรู้ ความเข้าใจ
- ผลจากการศึกษาวิจัยในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พอจะสรุปได้ว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจ

ใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ผู้ที่มีความต้องการทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ เครื่องล่อใจ (Incentive) ของผู้ที่กำลังหิวก็คือ อาหาร ส่วนเครื่องล่อใจของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง คือ “การทำอะไรให้ดียิ่งขึ้น” (Doing Something Better) การทำอะไรให้ดียิ่งขึ้น บางทีก็มีเหตุผลหลายอย่าง เช่น เพื่อให้อาจารย์พอใจ เพื่อหลีกเลี่ยงคำตำหนิ เพื่อได้รับความรักหรือรางวัล เป็นต้น แต่สำหรับพวกที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง การทำอะไรให้ดียิ่งขึ้นก็เพื่อความสุขของตนเอง (Intrinsic Satisfaction) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Amabile et al. (1996) ที่ให้ไว้เรื่องเกี่ยวกับแรงจูงใจภายในของคน ที่ส่งผลถึงความสำเร็จของงานมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

งานวิจัยในประเทศ

เมธี โพธิพัฒน์ (2523, หน้า 79) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ และความซื่อสัตย์ของเด็กไทย โดยใช้นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 มัธยมศึกษาปีที่ 2 และมัธยมศึกษาปีที่ 4 ของโรงเรียนรัฐบาลสหศึกษาในกรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ จันทบุรี เลขและสงขลา จำนวน 886 คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลจากการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศชายและเพศหญิง มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาจากคะแนนเฉลี่ยและความแปรปรวนแล้วพบว่า กลุ่มตัวอย่างเพศหญิงมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าเพศชาย

จารุวรรณ สกุลคู (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงอิทธิพลของประสบการณ์ในมหาวิทยาลัยและตัวแปรด้านต่าง ๆ ที่สามารถพยากรณ์ความฉลาดทางอารมณ์ของนิสิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความฉลาดทางอารมณ์ ได้แก่ ประสบการณ์ในมหาวิทยาลัย การอบรมเลี้ยงดูแบบประชาธิปไตย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และคะแนนเฉลี่ยสะสม 3.26 ขึ้นไป โดยตัวแปรเหล่านี้สามารถร่วมอธิบายความแปรปรวนของความฉลาดทางอารมณ์ของนิสิตได้ร้อยละ 79.84 ทั้งนี้ ประสบการณ์ในมหาวิทยาลัยเป็นตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด

งานวิจัยในต่างประเทศ

Fox (1969, pp. 1331 - 1332 อ้างถึงใน รัตนภรณ์ วงศาโรจน์, 2533) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับตัวแปรอื่น ๆ คือ เพศ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เชาวนปัญญา ฐานะเศรษฐกิจ สังคม และระดับความปรารถนาทางการศึกษา โดยทำการศึกษากับเด็กเกรด 8 จำนวน 283 คนในมลรัฐเคนตักกี แอปปะวันคก (Western Kentucky) ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับเพศ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เชาวนปัญญา และฐานะทางเศรษฐกิจ

Raymon (1967, pp. 263 – 267 อ้างถึงใน รุ่งโสฬส สิริพิทย, 2534) ทำการศึกษาเรื่อง ผลของการประกอบอาชีพของมารดาที่มีต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของบุตร โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นนักเรียนชาย ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 3,014 คน ซึ่งเป็นเด็กที่มารดาต้องออกไปประกอบอาชีพนอกบ้าน กับมารดาที่อยู่บ้านเฉย ๆ ผลการวิจัยพบว่า เด็กที่มารดาออกไปประกอบอาชีพนอกบ้านเต็มเวลา ไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเด็ก และเด็กเหล่านี้ยังมีแนวโน้มที่จะมีระดับความมุ่งหวังทางการศึกษา และความหวังอื่น ๆ สูงกว่าเด็กที่มารดาไม่ได้ออกไปประกอบอาชีพนอกบ้าน ยกเว้นเด็กที่มาจากครอบครัวที่มีสถานะทางสังคมสูง

Pottharst (1957, p. 145 อ้างถึงใน รุ่งโสฬส สิริพิทย, 2534) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับระดับในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชาย จำนวน 43 คน แบ่งออกเป็น กลุ่มที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สูง ปานกลาง และต่ำ ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะได้คะแนนในการทำงานสูงกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำ (Leader) หมายถึง หัวหน้ากลุ่ม ทีมหรือองค์กร ที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น และ บุคคลที่มีบารมีและสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Lussier, 1996)

ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrin, 1998)

ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Daft & Samson, 2005)

ผู้จัดการและผู้นำ (Manager Versus Leader)

ผู้จัดการและผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลคนเดียวกันหรือเหมือนกัน พิจารณาจากคุณลักษณะประการหนึ่ง คือ ผู้บริหาร (Manager) จะเกี่ยวข้องกับการบริหารงานเดิม ชำนาญชำนาญ เป็นงานประจำ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง (Do Things Right) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ในการใช้ทรัพยากรให้บรรลุจุดหมายขององค์กรได้ดี ในขณะที่ผู้นำ (Leader) จะมุ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม ในทิศทางที่ถูกต้อง (Do the Right Things) ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) และความสามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้

ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่

ความแตกต่างระหว่างการจัดการและภาวะผู้นำ ที่สำคัญประการหนึ่งคือ เรื่องที่มาของอำนาจ (The Source of Power) และระดับของการยอมทำตามของผู้ตาม อำนาจ (Power) คือความสามารถที่จะชักจูงพฤติกรรมของบุคคลอื่น ซึ่งอาจมาจากการจัดการมาจากตำแหน่งหน้าที่ในองค์กรตามระบบโครงสร้างขององค์กร ซึ่งส่งเสริมความมั่นคง คำสั่งในการแก้ปัญหาภายในโครงสร้างของตน ในขณะที่อำนาจทางภาวะผู้นำมาจากตัวบุคคล ซึ่งไม่ได้ติดอยู่กับ โครงสร้างขององค์กร เพราะมาจากความสนใจ เป้าหมายและค่านิยมส่วนบุคคลซึ่งส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Daft, 2002 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ในแนวคิดของ Burn (1978) เห็นว่าพื้นฐานของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนคือการใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของ มีค่าตามที่ต้องการ แลมีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำแบบนี้จึงมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหน้าที่ทางบริหาร (Management Functions) เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การจัดสรรงบประมาณ การติดตามควบคุม เป็นต้น ในการทำงานจึงไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวนัก ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมีความเป็นผู้บริหารจัดการ (Managers) มากกว่าพฤติกรรมความหมายของการเป็นผู้นำ (Leaders) ทั้งนี้เพราะแสดงพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Managing) มากกว่าการนำ (Leading) โดยมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นสำคัญอย่างไรก็ตามผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถปรับให้มีประสิทธิผล (Effective) เพิ่มขึ้นได้ โดยทำให้ความคาดหวังในงานมีความชัดเจนมากขึ้นพร้อมกับยื่นมือเข้าไปช่วยเหลือผู้ตามให้เกิดความมั่นใจตนเอง นอกจากนี้การช่วยตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้ตามจะทำให้ผลงานและขวัญกำลังใจของผู้ตามสูงขึ้นด้วย หรือกล่าวโดยสรุปอีกนัยหนึ่งก็คือ เพิ่มความเป็นภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มากขึ้นนั่นเอง

ในขณะที่เดียวกันผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กรพร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์

และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่ใช้แรงจูงใจทางวัตถุให้มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่จะเน้นคุณลักษณะที่เป็นนามธรรมมากกว่า เช่น ใจวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดในการสร้างความสัมพันธ์ต่อการทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เกิดความหมายในเชิงคุณค่า การสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตามตลอดกระบวนการเปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เช่น ค่านิยม ความเชื่อ และคุณสมบัติอื่นของผู้นำเองมากกว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังเช่นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Bass (1985) ได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 ลักษณะที่แตกต่างกัน คือ ผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) หมายถึง ผู้นำที่มุ่งใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในระดับที่คาดหวัง โดยให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบในงาน ความชัดเจนในจุดหมายการทำงาน ความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการ ให้เข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างความต้องการและรางวัลที่จะได้รับการตอบสนองกับการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้นำอีกลักษณะหนึ่งคือ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) เป็นผู้นำที่มุ่งใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติมุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในคน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงาน มากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกตินั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (Add-on Effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย

ปัจจัย 4 ประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความศรัทธา และความยอมรับนับถือจากผู้อื่น รู้ว่าอะไรสำคัญ รู้ว่าอะไรจะก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกันกับภารกิจ หรือมีวิสัยทัศน์ในการที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้อื่น ยกตัวอย่างบุคคลที่มีความสามารถดังกล่าวนี้ เช่น Martin Luther King, Mahatma Gandhi, John F. Kennedy และ Bob Hawke เป็นต้น (Bartol, Martin, Tein, & Matthews, 1998) ปัจจัยตัวนี้มีความสำคัญกว่าปัจจัยอื่น ซึ่งนักวิจัยพยายามศึกษาหาพฤติกรรมของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเช่นนี้ว่าเป็นอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักต่อสู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง มองอนาคตด้วยวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ ประพฤติตนไม่หวั่นหวาดสะอึกสยบ (ทนกระแสจากปทัสฐานทางสังคมที่เป็นอยู่) นอกจากนั้นยังพบอีกว่า ผู้นำประเภทนี้มักขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจเชิงอ้างอิง (Referent Power) และอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) และพยายามชักนำบุคคลอื่นให้มีวิสัยทัศน์เพื่อ

การเปลี่ยนแปลงเชิง ก้าวหน้าอีกด้วย (Conger & Kanungo 1987 cited in Bartol et al., 1998) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และวิสัยทัศน์ที่แจ่มชัด เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (Mission) ในอนาคตขององค์กร และสามารถแสดงให้เห็นว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้ดีกว่าอาจสำเร็จด้วยเหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ

2. การยอมรับคุณค่าแห่งปัจเจกบุคคล (Individualized Considerations) พยายามช่วยพัฒนาศักยภาพคนอื่น ใส่ใจต่อความต้องการของแต่ละบุคคล และปฏิบัติต่อคนอื่นอย่างเป็นบุคคลที่มีคุณค่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธีเช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) การเป็นผู้สอนงาน (Coach) การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษาอบรม เป็นต้น

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เกี่ยวกับการเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ให้ผู้อื่นได้คิดทบทวนสิ่งที่ทำอยู่เดิม กระตุ้นให้มองปัญหาจากหลายแง่มุม และกระตุ้นให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจเสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานโดยขั้วผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือมองจากแง่มุมต่าง ๆ เป็นต้น

4. สร้างแรงจูงใจด้านการคลั่งใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความน่าท้าทายในการทำงานให้กับผู้ตาม

หากพิจารณาถึงวงจรชีวิตองค์กร (Organizational Life Cycles) กับผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) และผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) อาจกล่าวได้ว่าในระยะเริ่มแรกขององค์กร ซึ่งเรียกว่ายุคการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Stage) ต้องการผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมากกว่า เพราะต้องการความเติบโตก้าวหน้า ความริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า สำหรับ ยุคการสะสม (Collectivity Stage) ยุคการควบคุมและการทำให้เป็นแบบทางการ (Formalization and Control Stage) อาจเหมาะกับผู้นำแห่งการจัดการมากกว่า เนื่องจากองค์กรเริ่มตั้งตัวได้ ต้องการควบคุมการดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ แต่เนื่องจากสองยุคนี้ ความริเริ่มสร้างสรรค์เริ่มลดลง ต้องการการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น จนเกิดเป็นยุคการปรับปรุงโครงสร้างขึ้น (Elaboration of Structure) และเป็นยุคที่ต้องการผู้นำจึงเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง

ผู้บริหารและผู้นำอาจมีไขว่บุคคลคนเดียวกันได้ ส่วนใหญ่ผู้บริหารเป็นผู้ที่อยู่ในตำแหน่ง

แบบเป็นทางการ เกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่เป็นงานประจำ เน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ส่วนผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษ (Charisma) สูง มุ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม มองอนาคตที่ยาวไกล และพัฒนาก้าวหน้าขององค์กร เน้นความมีประสิทธิภาพขององค์กร หากผู้บริหารที่มีตำแหน่งแบบทางการมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำดังกล่าวอยู่ด้วย จะทำให้เป็น ผู้บริหารที่มีศักยภาพที่สมบูรณ์ เป็นทั้งผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) และผู้นำแห่ง การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) สอดคล้องกับ Daft (2002 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) ซึ่งกล่าวว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นมุมมองร่วมสมัยของเรื่องภาวะผู้นำ ผู้นำดังกล่าวคล้ายคลึงกับผู้นำบารมี (Charismatic Leaders) แต่แตกต่างกันตรงที่ความสามารถที่จะ นำเอานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่องค์กร โดยระลึกรถึงความต้องการและความเป็นอยู่ ของพนักงาน ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อทั้งพนักงานและองค์กร ตลอดจนผู้นำแบบนี้มีความสามารถที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเรื่องภาระหน้าที่ขององค์กร กลยุทธ์และ โครงสร้าง รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร นอกจากนี้ยังส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมให้ เกิดขึ้นในสินค้าและ เทคโนโลยีอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบการให้รางวัลกับ พนักงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่มุ่งความสนใจไปที่คุณภาพของสิ่งที่จำเป็นต้องไม่ได้ เช่น วิสัยทัศน์ คุณค่าร่วม และความคิดเห็นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ หลากหลาย และหาแนวทางร่วมกันที่จะขอความร่วมมือ (Enlist) จากพนักงานในกระบวนการ เปลี่ยนแปลง

แนวคิดผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของคูเซส และโพสเนอร์

Kouzes and Posner (1987) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สามารถสอนได้ โดยผู้นำได้รับอำนาจอิทธิพลจากผู้อื่นและเพื่อนร่วมงานในขณะที่ความเป็นผู้นำมาจากความเชื่อ ที่มั่นคงต่อวัตถุประสงค์และเต็มใจที่จะแสดงออกซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะต้องแสดงภาวะผู้นำของตนใน 5 ด้านต่อไปนี้

1. กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process)

ผู้นำต้องกระตุ้นให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแสวงหาความคิดใหม่และวิธีการใหม่ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์กร ผู้นำจะกระตุ้นให้ กำลังใจให้เกิดการทดลองและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดจนพร้อมที่จะตัดสินใจเสี่ยง อย่างชาญฉลาด

2. สร้างแรงคลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring a Shared Vision)

ผู้นำต้องสร้างความวาดฝันหรือวิสัยทัศน์ในอนาคต เป็นผู้ที่ปรารถนาให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และพยายามจุดประกายแรงคลใจแก่ผู้ร่วมงานให้เกิดความหวังต่อ

ความวาดฝันดังกล่าวของคน และเกิดความปรารถนาแรงกล้าที่จะไปให้ถึงวิสัยทัศน์นั้นตลอดจนทำให้คนอื่นสามารถเห็นความจำเป็นที่ทุกคนต้องปฏิบัติภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act)

ผู้นำตระหนักดีว่าลำพังตนเองคนเดียวไม่สามารถที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำจึงเพียรหาผู้อื่นเข้ามาสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำจะกระตุ้นให้กำลังใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน มีการสร้างทีมงานโดยผู้นำจะมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน คำว่าผู้อื่น มิใช่เพียงผู้ตามเท่านั้น แต่หมายรวมถึงผู้บริหารอื่น ลูกค้า และผู้แทนจัดจำหน่าย เป็นต้น

4. เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way)

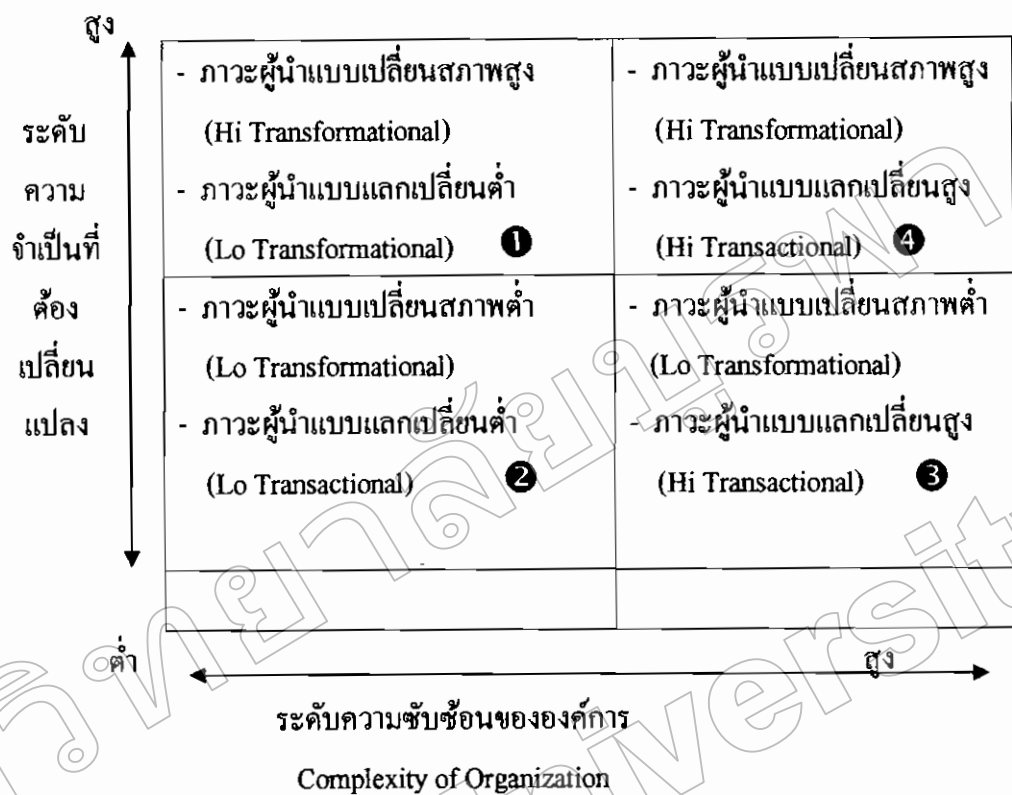
ผู้นำต้องกระตุ้นกระบวนการบริหาร ให้มีการวางแผน มีการตรวจสอบความคืบหน้าและลงมือแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น ในการทำเช่นนี้ผู้นำจะต้องวางตนให้เหมาะสมเป็นที่เคารพนับถือและไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำจะเกิดความสง่างามเพราะมีความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส มีสติจะการกระทำกับคำพูดสอดคล้องกันเสมอ

5. กระตุ้นหัวใจ (Encouraging the Heart)

ผู้นำตระหนักดีว่าการทำงานกว่าจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ต้องฝ่าฟันอุปสรรคมากมาย ทุกคนต้องเหน็ดเหนื่อยและท้อถอย ผู้นำจึงต้องทำทุกอย่างเพื่อบำรุงขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เช่น แสดงการยอมรับและชื่นชมเมื่องานมีความก้าวหน้า หรือสำเร็จไปแล้วส่วนหนึ่ง ผู้นำต้องแสดงความรู้สึกโดยส่งสัญญาณให้ทุกคนทราบว่า ผู้นำมีความเชื่อและเห็นคุณค่าของผู้ปฏิบัติงานทุกคน แสดงความคาดหวังในแง่ดีต่อผู้ทำงานและแสดงการชมเชยอย่างจริงใจ

บริบทการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Kotter (1990) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำทั้งสองแบบล้วนมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่ดีจึงต้องรู้จักเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนควบคู่กันไป แต่จะเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบใดมากน้อยกว่าอีกแบบหนึ่งนั้นย่อมประกอบด้วยตัวแปร 2 ประการ ได้แก่ 1) ระดับความสลับซับซ้อนขององค์กร (Complexity of Organization) 2) ระดับความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Amount of Change Needed) โดย Kotter (1990) มีความเห็นว่า ในภาวะที่จำเป็นต้องการเปลี่ยนแปลงสูงจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หรือ Transformational Leadership มากในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง จำเป็นต้องใช้หลักการบริหารจัดการ (Management) (นั่นคือต้องใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือ Transactional Leadership) มากนั่นเอง Kotter (1990) นำตัวแปรทั้งสองที่กล่าวแล้ว มาจัดทำเป็นตารางเมตริกซ์เกิดเป็นสถานการณ์ขึ้น 4 แบบที่ควรเลือกใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบมากน้อยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 9 แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลง ความซับซ้อน และภาวะผู้นำ

ทั้งนี้กรณีที่เมื่อองค์การมีความซับซ้อนมากต้องการใช้หลักการบริหารจัดการสูง (High Management) ซึ่งก็คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือ Transactional สูงนั่นเอง) ก็เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ โดยอาศัยหลัก

- การวางแผนและจัดองค์การ (Planning and Organizing)
- บริหารทรัพยากร (Resource Management)
- การติดตามกำกับและควบคุมกิจกรรม (Monitoring and Controlling)

ส่วนกรณีที่มีความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงสูง องค์การย่อมต้องใช้ภาวะผู้นำสูง (Leadership) ที่เหมาะกับบริบทเช่นนี้ซึ่งก็คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational) เพื่อช่วยทำหน้าที่

- กำหนดวิสัยทัศน์และให้ทิศทาง (Provide Vision and Direction)
- ให้อย่างมั่นใจว่าการจัดคนและทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทาง (Ensure People are Aligned with the Vision)
- ช่วยสร้างแรงคลใจ (Inspire) และแรงจูงใจ (Motivation) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

ดังนั้นจากตารางดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า

ในสถานการณ์ที่ 1 ผู้นำจึงควรใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงแค่ลดการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนให้น้อยลงได้

ในสถานการณ์ที่ 2 ผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ลง

ในสถานการณ์ที่ 3 ผู้นำอาจใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพลดลงแต่เพิ่มการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากยิ่งขึ้น

ในสถานการณ์ที่ 4 เป็นภาวะที่ผู้นำจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบสูงมาก

อย่างไรก็ตามจากการติดตามวิเคราะห์องค์การต่าง ๆ ในยุคปัจจุบัน Kotter (1990)

มีความเห็นว่าองค์การส่วนใหญ่มีหัวหน้างานที่มีทักษะด้านบริหารจัดการ (Over Managed) แต่ขาดทักษะทางภาวะผู้นำอยู่เป็นจำนวนมาก ในขณะที่องค์การที่มีหัวหน้างานที่มีทักษะด้านภาวะผู้นำสูงมีอยู่จำนวนน้อยกว่า ยิ่งองค์การที่มีหัวหน้างานที่มีทักษะสูงทั้งด้านบริหารจัดการ (Management) และด้านภาวะผู้นำโดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational) อยู่ในตัวคนเดียวแล้วถือว่าเป็นเรื่องที่ได้ค่อนข้างยากมาก ทั้งที่บริบทการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยหัวหน้างานประเภทนี้เป็นอย่างยิ่ง จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างมากเพราะเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและนวัตกรรม ปัจจุบันองค์กรต้องการผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคตได้ เพื่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการอยู่รอดในธุรกิจต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Politis (2003) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เป็นตัวกำหนดทำให้เกิดความสร้างสรรค์ในสภาพแวดล้อมของงาน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อความสร้างสรรค์ของสภาพแวดล้อมของงานมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ถ้าใช้ทั้งภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะส่งผลกระทบต่อความสร้างสรรค์ของสภาพแวดล้อมของงานมากยิ่งขึ้น

การดี อนันต์นาวี (2545) ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติพบว่าพฤติกรรมการบริหารอันประกอบด้วยภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่งผลโดยตรงผ่านบรรยากาศโรงเรียนสูงสุดและผ่านไปยังประสิทธิผลของโรงเรียน

ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership)

ครูอยู่ในสังคมและทำงานในอาชีพที่มีการเปลี่ยนแปลงและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง การที่จะเตรียมนักเรียนให้มีความสำเร็จในสังคม ครูจะต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ขยายขีดความสามารถ

และมีบทบาทด้านผู้นำที่มากขึ้น ผู้อำนวยการ หรือครูใหญ่ต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความร่วมมือของครู ให้เวลาสำหรับการพัฒนาวิชาชีพของครู ให้การยกย่อง รางวัลและกระตุ้นให้ครูเป็นผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash and Persall (2008) แห่ง Samford University สหรัฐอเมริกา บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่าง ๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่าง ๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive Leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือ ผู้นำ (Teacher as Leaders) โดยมีครูใหญ่คือ ผู้นำของผู้นำ (Leader of Leaders)” อีกทศหนึ่ง โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร จึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย

การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ (The Formative Leader) นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation Skills) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team Inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative Problem Solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging Future Possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining Shared Beliefs) การใช้คำถาม (Asking Questions) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล (Collecting Analyzing, and Interpreting Data) ตลอดจนกระตุ้นครูอาจารย์ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ทั้งสิ้น ต่อไปนี้จะกล่าวถึงหลักการ 10 ประการของการเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ซึ่งแสดงว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศน์ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality Leadership)

หลักการของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Principles)

1. การเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) การคิดอย่างหวังผล (Productive Thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative Problem Solving) ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม (Control Mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน (Top – down Decision Making) ตลอดจน การบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน (Enforcement of Conformity)

2. ควรมีมุมมองครูว่าเป็นผู้นำ และครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำ

ทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสม คำถามที่ได้คำตอบที่ลุ่มลึก มากกว่าการแสดง
ตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบของทุกคำถาม

3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust) คู่กัน
ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (ทฤษฎี X ของ McGregor)
(McGregor, 1960) แต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ

4. ผู้นำควรปรับเปลี่ยนทัศนคติจาก “ให้ทุกคนทำตามคำสั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกัน”
ไปเป็นกระตุ้น ให้กำลังใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคว้านวัตกรรมใหม่ ๆ ของครู

5. ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน (People) และต่อกระบวนการ
(Process) มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำ แต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิด
การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value – Added Activities) ขึ้น

6. ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer – Focused) และยึดหลักการให้
บริการ ทฤษฎีนี้ถือว่า ครูและบุคลากรคือลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดของ
ครูใหญ่ก็คือ การให้บริการแก่ลูกค้าของตน

7. ผู้นำ ควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทาง
ไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว

8. การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด (Proximity)
การปรากฏตัวอยู่กับงาน (Visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ผู้นำควรใช้หลักพิเศษภายใน
แบบแวนเดอร์วีน (Managing by Wandering Around: MBWA) ไปยังหน่วยต่าง ๆ ทั่วทั้งโรงเรียน
และชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนเพื่อไปรับฟังและเรียนรู้ ไปสอบถาม ไปสร้างสัมพันธ์ภาพ และไป
เสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้ในเรื่องต่าง ๆ

9. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคคล
ผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงาน
จากภายนอก

10. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะ
แวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงาน
ได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Maintaining
Status Quo) ของโรงเรียน

**ผู้นำแบบสร้างสรรค์ ในฐานะหัวหน้าสูงสุดด้านการเรียนรู้ของโรงเรียน (The Principal
as Chief Learning Officer of School: CLO)**

ในองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐก็จะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าบริหารสูงสุดหรือ CEO

Chief Executive Officer) มีหัวหน้าสูงสุดด้านการคลังหรือ CFO (Chief Financial Officer) และมีหัวหน้าสูงสุดด้านสารสนเทศหรือ CIO (Chief Information Officer) เช่นเดียวกันโรงเรียนในอนาคต ซึ่งมีภารกิจหลักในการจัดการเรียนรู้ ก็ต้องมีครูใหญ่ เป็นหัวหน้าสูงสุดด้านการเรียนรู้หรือ CLO (Chief Learning Officer) ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leader) ซึ่งในอนาคตจะต้องเปิดกว้างสู่การเรียนรู้ใหม่ ๆ ยิ่งขึ้น แม้ว่าการเรียนรู้บางอย่างอาจจะขัดแย้งกับปรัชญาความเชื่อหลักของคนก็ตาม ผู้นำ CLO จะต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างทางวิชาการให้สอดคล้องกับสิ่งที่ตนพูด และอยากให้ครูแสดงพฤติกรรมด้านการเข้าสัมมนาทางวิชาการเพื่อเสนอแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ ด้านการเรียนการสอน ชอบการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาชีพจากแหล่งวิชาการที่มีอยู่มากมาย นำมาสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูทำเช่นเดียวกับตน การเป็นผู้นำแบบ CLO นั้นสิ่งที่ครูใหญ่ต้องทำและขาดมิได้ ก็คือ การสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Culture of Innovation) ขึ้นในโรงเรียน ภายใต้วัฒนธรรมดังกล่าว ทุกคนในโรงเรียนจะต้องทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ในเรื่องต่าง ๆ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น ทุกคนพัฒนาอุปนิสัยตนเองในการเก็บรวบรวม (Collecting) วิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing) และแปลความหมายข้อมูล (Interpreting Data) อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำผลที่ได้ไปทำการปรับปรุงด้านวิชาการและการเรียนรู้ของนักเรียนให้บังเกิดผลดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้บทบาทของผู้นำแบบสร้างสรรค์ ในฐานะ CLO ของโรงเรียนจึงแตกต่างไปจากการเป็นครูใหญ่ในแนวคิดเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีทักษะสูง การเป็นผู้ส่งเสริมผู้เอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitator) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน ผู้นำแบบ CLO จะต้องให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรในการเอาชนะความรู้ที่ติดขัด คอการผิดพลาดของคนเหล่านี้ จะต้องพยายามยกระดับมาตรฐานการทำงานของครูบุคลากร ด้วยการส่งเสริมให้แต่ละคนเลือกทำงานหรือแก้ปัญหาที่มีความยากสลับซับซ้อนที่ต้องใช้ความคิดสูง ใช้ความเพียรพยายามสูง และพยายามให้แต่ละคนหลีกเลี่ยงงานหรือปัญหาที่ง่ายซึ่งใครก็สามารถทำได้ ส่งเสริมให้ครูเปลี่ยนแนวคิดในการประเมินผลนักเรียนแบบเก่า ที่เน้นการให้คะแนนแก่คนที่ตอบคำถามถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำถามหรือโจทย์ง่าย ๆ เพราะนักเรียนจะใช้เวลาพยายามในการเรียนรู้และใช้ความคิดน้อย แต่ในทางตรงข้าม ควรมีการให้คะแนนแก่นักเรียนที่เลือกทำโจทย์หรือปัญหาที่ยาก แต่อาจได้คำตอบสุดท้ายอาจไม่ตรงกับที่ครูตั้งไว้ก็ได้ ทั้งนี้เพราะเด็กกลุ่มนี้จะต้องใช้ระดับความคิดและความพยายามสูงกว่าเด็กกลุ่มแรก โดยเฉพาะจะได้กระบวนการ (Process) คิดและการทำงาน รวมทั้งสามารถมองเห็นทางเลือกต่าง ๆ ที่สามารถไปสู่คำตอบสุดท้าย และที่สำคัญเด็กสามารถประยุกต์วิธีการไปใช้กับชีวิตจริงมากกว่าเด็กที่ได้คำตอบถูกต้องแต่ใช้ความพยายามน้อยกว่ามาก

ผู้นำแบบสร้างสรรค์กับการตั้งคำถามที่ถูกต้อง (Asking the Right Questions)

ผู้นำแบบสร้างสรรค์ในฐานะผู้นำการเรียนรู้ ควรเปลี่ยนจุดเน้นเดิมที่เน้นเรื่อง กระบวนการสอนของครู (Teaching Process) และงานที่มอบหมายให้ครูทำไปสู่จุดเน้นเรื่องการสร้างโอกาสการเรียนรู้ของนักเรียนและงานที่มอบหมายให้นักเรียนทำมากกว่า โดยการเปลี่ยนจุดเน้นเช่นว่านี้ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพลวัตด้านภาวะผู้นำ (Leadership Dynamic) ด้วย กล่าวคือ แม้งานนิเทศครูยังมีความจำเป็นเมื่อมองในแง่เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนก็ตาม แต่ยังมีความสำคัญน้อยกว่าเมื่อเทียบกับการที่ผู้นำเปลี่ยนไปใช้วิธีทำงานร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับครู เพื่อวางแผนการเรียน การจัดการเรียนและการนำนักเรียนเพื่อการทำงานวิชาการ ทั้งนี้ ผู้นำซึ่งแต่เดิมมีทักษะหลัก คือ ทักษะการสังเกต การประเมินและการกำกับดูแลการเรียนการสอนนั้น จำเป็นต้องมีทักษะสำคัญเพิ่มเติมได้แก่ ทักษะในการฟัง (Listening) ทักษะการตั้งคำถาม (Questioning) ทักษะในการตั้งข้อพิสูจน์ (Probing) และทักษะการให้คำแนะนำ (Guiding) เป็นต้น ซึ่งทักษะเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นในการใช้แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ของผู้บริหารจากเดิมแบบ “นักบอกคำตอบ” (Declarative) ไปเป็น “นักตั้งคำถาม” (Interrogative) แทน

เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะต้องพัฒนาเทคนิค “การบริหารแบบแหวะเวียนไปเยี่ยม หรือ Managing By Wandering Around (MBWA) “ให้เชี่ยวชาญ เทคนิคดังกล่าวเป็นเรื่องทั้งศิลปะ (Art) และการปฏิบัติ (Practice) การรับฟัง (Listening) และการเรียนรู้ (Learning) โดยสาระสำคัญที่ได้จากเทคนิค MBWA ถือเป็นการสร้างสัมพันธ์ (Relationships) ที่ดีควบคู่ไปกับการสร้างความไว้วางใจ (Trust) ที่ดีต่อกันอีกด้วย

MBWA ทำให้ผู้นำต้องออกจากห้องทำงานของตน เป็นการเพิ่มการปรากฏตัวให้เห็น (Visibility) และสร้างความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานทั้งครูและนักเรียนมากขึ้น ผู้นำสามารถดำเนินการตามขั้นตอน MBWA ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ทำการติดต่อแบบตัวต่อตัว (Face to Face) กับลูกค้า (Customers) และผู้ที่เป็ลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ก็คือ ครู ในฐานะที่เป็นผู้นำทางวิชาการ ครูใหญ่ต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการพบปะสนทนากับครูทั้งภายในภายนอกห้องเรียนเพื่อหารือในเรื่องที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน
2. พยายามสร้างโอกาสให้ตนสามารถเข้าถึงกันบึ้งของปัญหาหรือความคิดเห็นที่แท้จริง ด้วยการรับฟังอย่างตั้งใจ ซึ่ง Tom Peters ปรมาจารย์ด้านบริหารเรียกว่า “วิธีฟังอย่างจริงใจ (Naive Listening)” กล่าวคือ ทำการรับฟังด้วยใจที่เปิดกว้าง (Open Mind) มากกว่าการรวบรัดการสนทนาให้เข้าประเด็นที่ตนมีจุดยืนล่วงหน้าไว้แล้ว
3. ตอบสนองโดยเร็วต่อสิ่งที่ได้รับฟัง ทั้งนี้การตอบสนองและการลงมือทำตามที่ได้รับปากกับคู่สนทนาโดยพลัน จะช่วยสร้างความรู้สึกที่ไว้วางใจ (Trust) และช่วยสร้างโอกาสให้เกิดการ

รับฟังและการเรียนรู้ในอนาคตได้ง่ายขึ้น

4. ค้นหาสาระที่แท้จริงซึ่งซ่อนเร้นภายใต้การสนทนาแบบผิวเผิน โดยใช้คำถามที่มีอำนาจทะลุทะลวง (Penetrating Questions) ให้ได้คำตอบแท้จริง โดยการทำให้บรรยากาศการสนทนาเป็นแบบสบาย ๆ ไม่รู้สึกอึดอัด มีความจริงใจและเป็นกันเอง จะช่วยทำให้ปัญหาทั้งหลายขององค์การที่ผู้นำอาจไม่เคยทราบมาก่อน ได้รับการนำขึ้นมาสนทนาและร่วมกันหาทางแก้ไข ประเด็นปัญหาสำคัญของผู้นำที่ต้องทราบในเรื่องนี้ได้แก่ คำถามประเภทใดที่ผู้นำทางวิชาการควรนำมาถาม และผู้นำจะนำการสนทนากับครูอาจารย์อย่างไรจึงจะได้คำตอบหรือสาระที่นำมาสู่การสร้างโอกาสการเรียนรู้ของนักเรียนได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ทำให้เกิดการขยายวงสนทนาทั้งรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือทั้งโรงเรียนได้มากขึ้น ทั้งนี้จุดหมายปลายทางของการสนทณาก็คือ การยกระดับคุณภาพการคิดเชิงสร้างสรรค์ของครูและบุคลากรของโรงเรียน ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล จะต้องไม่อยู่แค่ภายในสำนักงานของตน แต่จะใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ร่วมงานกับคณะอาจารย์ นักเรียน ผู้ปกครอง และสมาชิกอื่นของชุมชน เพื่อเปิดวงสนทนาแบบมีส่วนร่วมต่อประเด็นสำคัญคือ การปรับปรุงโอกาสการเรียนรู้ที่โรงเรียนจัดให้กับนักเรียน ผู้นำแบบสร้างสรรค์กับ การวิเคราะห์และตีความข้อมูล (Analyzing and Interpreting

Data)

การดำเนินการปรับปรุงโรงเรียนจะประสบความสำเร็จสูงสุดก็ต่อเมื่อได้ใช้ผลงานการวิจัยโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อกระบวนการตัดสินใจสำคัญให้ตั้งอยู่บนฐานของข้อมูลที่มาจากการวิจัยเป็นหลัก กระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะเกิดประสิทธิผลดีก็เพราะทีมดำเนินงานเข้าใจถึงแก่นแท้ที่เป็นสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง ด้วยเหตุนี้จึงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำทีมงานต้องทำการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มที่ควรเป็น ข้อมูลที่แสดงให้เห็นแนวโน้มจะถูกใช้เพื่อการบ่งชี้ความชัดเจนของปัญหา และสนับสนุนความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงให้เกิดขึ้น

ทีมงานผู้นำควรใช้ฐานข้อมูลที่ผ่านมาวิเคราะห์เหล่านี้เพื่อบ่งชี้ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) สิ่งที่เป็นโอกาส (Opportunities) และที่เป็นภัยคุกคาม (Threats) ต่อโรงเรียน จากนั้นจึงนำไปสู่กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การสร้างภาพใหม่ของโรงเรียน การพิจารณาตรวจสอบระบบความเชื่อของโรงเรียน การใช้คำถามที่เหมาะสมเพื่อให้ได้คำตอบแบบลุ่มลึก มีการเก็บรวบรวม วิเคราะห์และแปลผลข้อมูลเพิ่มขึ้น ครูอาจารย์มีข้อมูลต่าง ๆ มากมาย ในขั้นตอนนี้ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะต้องให้ความช่วยเหลือทีมงานของคณะครูในการเปลี่ยนแปลงจากข้อมูลให้กลายเป็นสารสนเทศ จากนั้นจึงเผยแพร่สารสนเทศดังกล่าวเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั่วทั้งโรงเรียน

ข้อมูลช่วยให้การตัดสินใจมีหลักการและเหตุผลที่ดี ทั้งนี้การที่เราจะเรียนรู้อะไรสักอย่างหนึ่ง เราจำเป็นต้องมีสารสนเทศเพื่อสร้างความเข้าใจเบื้องต้นก่อน เช่นเดียวกัน ในกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ก็จำเป็นต้องมีเครื่องมือที่มีคุณภาพ เป็นกลไกที่ใช้เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การได้สารสนเทศที่มีความถูกต้องเที่ยงตรง จากนั้นสารสนเทศจะถูกนำไปใช้ในระบบการทำงาน ซึ่งประเด็นนี้ เป็นหน้าที่สำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำ โดยในการปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น สมาชิกแต่ละคน ตลอดจนทีมงานจะต้องทำการตรวจสอบกระบวนการทำงานได้ในทุกเรื่อง โดยมีการเก็บข้อมูลอย่างมีระบบและนำไปใช้สนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ครูอาจารย์ควรยึดหลักเกณฑ์ต่อไปนี้

- ข้อมูลต้องทันสมัยและมีประโยชน์ พยายามหลีกเลี่ยงข้อมูลที่ทำให้ประโยชน์น้อยและไม่ตรงกับประเด็นปัญหา

- เน้นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จซึ่งสามารถวัดได้ เช่น คณิตหลักที่บ่งชี้การปฏิบัติงาน

(Key Performance Indicators หรือ KPI)

- สรุปย่อข้อมูลให้อยู่ในลักษณะที่ง่ายแก่การนำไปใช้ของทีมงาน

- ข้อมูลควรสามารถแบ่งปันกันใช้สำหรับทุกคนในโรงเรียน

- ข้อมูลต้องนำไปใช้ในระบบการปรับปรุงโรงเรียนเท่านั้น ห้ามมิให้นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้เพื่อการข่มขู่หรือดำเนินคดีกับบุคคลใด

- จัดทำกฎระเบียบการเก็บรวบรวมและการใช้ข้อมูลก่อนเริ่มดำเนินการ

- เก็บรวบรวมและใช้ข้อมูลเพื่อตอบคำถามที่มีความสำคัญต่อทีมงาน

ผู้นำแบบสร้างสรรค์กับการนำคณะครูตั้งวงสนทนา (Leading the Faculty in Conversations)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ถือว่า การสนทนาเป็นกลไกที่มีความสำคัญและมีพลังยิ่งที่ทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขึ้น ปกติในชีวิตประจำวันของครูได้มีการสนทนาพูดคุย ทั้งระดับสองคนและเป็นกลุ่มในเรื่องต่าง ๆ ที่สนใจร่วมกันอยู่แล้ว ผู้นำแบบสร้างสรรค์จะต้องเพิ่มความท้าทายด้วยการให้ข้อมูลสารสนเทศใหม่ ๆ แก่ครู พยายามจัดโอกาสให้เกิดการร่วมมือกันวางแผนและแก้ปัญหาด้วยกัน ช่วยส่งเสริมให้ครูมาร่วมสนทนาเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับโรงเรียน นักเรียน มีการพบปะเพื่อพูดคุยกันถึง เรื่องความเชื่อของการจัดการศึกษา เรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ งานที่มอบหมายให้นักเรียนทำ ตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนเมื่อจบจากโรงเรียน เป็นต้น การได้สนทนาในประเด็นเหล่านี้ นอกจากช่วยสร้างความเข้าใจดีต่อกันของคณะครูแล้ว ยังเป็น

เครื่องมืออันทรงพลังที่นำมาสู่การปรับปรุงการสอนและการเรียนรู้ของโรงเรียน นอกจากนี้ การแสดงความคิดเห็น (Ideas) และการมีข้อสารสนเทศ (Information) เพื่อการแสดงออกของครู โดยคนเหล่านี้จะใช้วิธีเดียวกันดำเนินการกับนักเรียนกล่าวคือ การสนทนาอย่างสร้างสรรค์เพื่อ คึงศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในนักเรียนหรือในเพื่อนร่วมงานออกมาใช้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุด

ผู้นำแบบสร้างสรรค์กับกลยุทธ์การส่งเสริมนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ (Strategies for Promoting Innovation)

การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ไม่ว่าจะดำเนินการแบบ จากระดับบนสู่ล่าง (Top down) หรือจากระดับล่างสู่บน (Bottom up) แต่จะต้องมาจากการปฏิสัมพันธ์ และการมีส่วนร่วมในแนวนอนของทุกระดับชั้นเรียนหรือแผนกงาน การเปลี่ยนแปลงต้องเกี่ยวข้อง กับการใช้ทั้งภาวะผู้นำ (Leadership) และภาวะผู้ตาม (Followership) ที่ร่วมกันดำเนินการภายใต้ ความมีประสิทธิภาพสูงและร่วมงานกันภายใต้ระบบความเชื่อร่วมกัน (Shared Belief System) ของโรงเรียน การทำให้เกิดนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์มีไข่เรื่องที่ทำได้ง่าย เพราะต้องสร้าง บรรยากาศแห่งความไว้วางใจ การให้ความสนับสนุนและการให้กำลังใจต่อกันตลอดเวลา ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากนวัตกรรมมักก่อให้เกิดความกลัวความไม่แน่ใจต่อผลที่จะเกิดขึ้น ตามมา ซึ่งตรงกับที่ Deming (n.d. อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) กล่าวไว้ว่า ศัตรูของ นวัตกรรมหรือ และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็คือความกลัว แต่สามารถขจัดออกไปได้ โดยผู้นำต้องสร้างความมั่นใจของผู้เกี่ยวข้องผ่านทางกระบวนการฝึกอบรม (Training) และ การมอบอำนาจการตัดสินใจ (Empowerment) ให้แก่คนเหล่านี้

ผู้นำควรจัดสรรเวลาและให้ความใส่ใจเป็นพิเศษต่อกลยุทธ์ต่อไปนี้ ซึ่งจะช่วยสร้าง บรรยากาศที่เกื้อหนุนและเพิ่มขีดความสามารถในการนำนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ลงสู่ การปฏิบัติ ได้ดังนี้

- สร้างความท้าทายให้แก่ทีมงานในระดับเดียวกันหรือแผนกงานเดียวกันให้ช่วยกัน ค้นหานวัตกรรมและนำลงสู่การปฏิบัติให้ได้อย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง พร้อมกันนั้นต้องจัดเวลาให้ ทีมงานดังกล่าว ได้นำเสนอนวัตกรรมของคนค่อนหน้าที่ประชุมคณาจารย์ทั้งโรงเรียน
- จัดการฝึกอบรมประจำการ (In-Service Training) ในเรื่องเกี่ยวกับการสร้าง ความเข้าใจและการบริหารความเปลี่ยนแปลง
- ขจัดอุปสรรคทั้งหลายที่อาจสกัดกั้นการคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ โดยหมั่นตรวจสอบ ทบทวนแก้ไขกฎข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ของโรงเรียน ที่ไม่เอื้อต่อการนำนวัตกรรมหรืองาน สร้างสรรค์ใหม่ ๆ ลงสู่ภาคปฏิบัติ
- ปรับสภาพการปฏิบัติงานที่มีลักษณะแยกให้ครูต้องปฏิบัติการสอนแบบลำพังคนเดียว

ไปเป็นการทำงานแบบทีม และทำการปรับปรุงช่องทางให้เกิดการสื่อสารหลายทางได้สะดวกและกว้างขวาง พัฒนาทักษะการรับฟัง (Listening) และทักษะการพูดคุย (Talking) ซึ่งเป็นเครื่องมืออันทรงพลังให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

- แสวงหา ให้การยอมรับ และแสดงออกถึงความชื่นชม ต่อนักนวัตกรรม หรือผู้สร้างผลงานสร้างสรรค์ใหม่ที่เกิดขึ้นให้เป็นที่ยอมรับต่อสาธารณชน

- ให้การยอมรับ ให้รางวัลตอบแทน และแสดงความชื่นชมต่อผู้ที่ล้มเหลวเช่นเดียวกับผู้ที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะในองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือว่า “ความล้มเหลวช่วยสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้” และไม่ควรได้รับการตำหนิ แต่ควรให้กำลังใจมากกว่า เพื่อให้ผู้นั้น “กล้าคิดใหม่ ทำใหม่” อีกต่อไป

- ศึกษาเกณฑ์เทียบกับ “แบบปฏิบัติที่ดี” (Benchmark “Best Practices”) ของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีใช้ทางการศึกษา เช่น องค์การธุรกิจเอกชน องค์การภาครัฐ หน่วยงานส่วนท้องถิ่น และทางศาสนา เป็นต้น เพื่อสอบถามและวิเคราะห์หาว่าหน่วยงานเหล่านั้นประสบความสำเร็จเป็นเลิศในด้านเหล่านั้น ได้อย่างไร

- จัดสร้างเกณฑ์การประเมินที่คาดหวัง คือทุกนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ของโรงเรียน

- กระตุ้นให้ครูแต่ละคนใช้ความพยายามค้นหาวิธีทำงานแบบใหม่ที่ต่างจากเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กระตุ้นให้ทำวิจัยเชิงปฏิบัติการในประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชั้นเรียนของตน
ผู้นำแบบสร้างสรรคกับการเพิ่มศักยภาพสูงสุดให้กับบุคลากรทุกคน (Optimizing the Talents of All Personnel)

การสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ก็เพื่อช่วยยกระดับความคาดหวังต่อผลงานของครูและนักเรียนให้สูงขึ้นเป็นสำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน รวมทั้งต้องเพิ่มขีดความสามารถของครูทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ซึ่งทำได้โดยต้องปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาด้านวิชาชีพของครูในแนวทางใหม่ ที่แตกต่างไปจากเดิมซึ่งถูกกำหนดมาโดยหน่วยงานกลางที่ตรงกับความต้องการของครูค่อนข้างน้อย อีกทั้งยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน บ่อยครั้งที่พบว่าโปรแกรมพัฒนาครูดังกล่าว ยังค่อยเชิงคุณภาพและวิธีการที่จัดยังขาดการคำนึงถึงวิธีการเรียนรู้ของครูซึ่งเป็นผู้ใหญ่ โปรแกรมส่วนใหญ่ยังขาดการติดตามผลหลังจบการฝึกอบรม ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแนวคิดใหม่ ๆ ทางการบริหาร เช่น การบริหารที่ชี้วัดโรงเรียนเป็นฐาน หรือ School – Based Management (SBM) และการตัดสินใจร่วม (Shared Decision Making) เป็นองค์คณะบุคคล เป็นต้น

ในการพัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญนั้น นอกเหนือจากให้เรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอนแล้ว ครูยังต้องได้รับการพัฒนาด้านการเรียนรู้ของคน เพื่อการเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพของทีมงานอีกด้วย

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาครูก็คือ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีทำงานของครู โดยที่ครูแต่ละคนมักรับผิดชอบการทำงานสอนของคนตามลำพัง ซึ่งต่างไปจากองค์การหรือหน่วยงานประเภทอื่นที่บุคลากรหรือพนักงานมักจะทำงานแบบร่วมกันเป็นส่วนใหญ่ ๆ การที่ครูแยกทำงานสอนคนเดียวตามลำพังเช่นนี้ก่อให้เกิดอุปสรรคสำคัญขัดขวางการสร้างงานที่มีคุณภาพ และทำให้โรงเรียนกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ค่อนข้างยาก เพราะขาดการทำงานแบบทีม รวมทั้งทำให้ขาดโอกาสการรวมกลุ่มพูดคุยกัน ซึ่งการสนทนาพูดคุยกันถือว่าเป็นเครื่องมืออันทรงพลังทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้นำหรือทีมผู้นำต้องใส่ใจและลดวิธีการทำงานตามลำพังของครูให้น้อยลงหรือหมดสิ้นไป นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมและสร้างโอกาสให้ครูได้ร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ อย่างทั่วถึง โดยกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นจะต้องยึดทฤษฎีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้ใหญ่เป็นสำคัญ

ผู้นำแบบสร้างสรรคกับการคาดการณ์อนาคตและมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Anticipating the Future: Using Scenarios to Drive Strategic Thinking)

ผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนจะต้องคอยเฝ้าสังเกตแนวโน้มใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อจะได้ปรับ โครงสร้างของหลักสูตรและยุทธศาสตร์การเรียนการสอนใหม่ ให้สอดคล้องกับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ต้องคำนึงว่าโรงเรียนมีหน้าที่เตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ ของนักเรียนในวันนี้เพื่อการดำรงชีวิตในโลกอนาคตที่เต็มไปด้วยความยุ่งยากสลับซับซ้อนให้ได้้อย่างราบรื่น ผู้นำจะต้องรู้จักดึงข้อมูลสารสนเทศจากหลาย ๆ แหล่งมาใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง ทั้งนี้เพื่อช่วยให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างศาสตร์แขนงต่าง ๆ ซึ่งจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกัน และทั้งช่วยป้องกันมิให้ผู้นำเกิดภาวะวิสัยทัศน์ที่คับแคบ (Tunnel Vision) อยู่เฉพาะในศาสตร์ของคนเท่านั้น

อย่างไรก็ตาม ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การเป็นผู้นำเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นนั้น จำเป็นต้องใช้ทักษะใหม่หลายอย่างที่หลากหลาย เช่น ทักษะการฟัง ทักษะการตั้งคำถาม ทักษะการทำให้ครูอาจารย์ดึงกลุ่มสนทนากับการสอนและการเรียนรู้ ทักษะการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ข้อมูล ทักษะการจัดทำเกณฑ์เทียบเคียง (Benchmarking) ที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้การปฏิบัติหรือผลงานที่คาดหวัง เป็นต้น ด้วยเหตุที่โรงเรียนจะต้องเตรียมนักเรียนในวันนี้ เพื่อการดำรงชีวิตได้ดีในโลกอนาคต เราจึงจำเป็นต้องกลับมาทบทวนความคิดใหม่ว่า เราจะสอนอะไร สอนอย่างไร และจะมีวิธีประเมินผลงานของนักเรียนและของครูอย่างไร เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

สามารถทำได้ในระดับชั้นเรียน ถ้าหากครูได้รับการพัฒนาให้เป็น “ครูผู้นำ (Teacher Leader)” ที่มีความสามารถและทักษะในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

การปฏิรูปโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ข้อมก่อก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยคน (People) ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร คณะครูอาจารย์และบุคลากรของโรงเรียน กล่าวคือ ในโรงเรียนคุณภาพ (Quality School) พบว่า ครูและบุคลากรแต่ละคนต่างร่วมรับผิดชอบที่จะช่วยกันทำให้การปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้โดยง่าย คนเหล่านี้ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและพยายามใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์คือโรงเรียนของคน ส่วนบทบาทสำคัญของผู้นำโรงเรียนก็ต้องมีหน้าที่คอยช่วยเหลือให้บุคลากรรู้สึกสบายใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ หากคนเหล่านี้ยังรู้สึกวิตกกังวลก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้โอกาสปรับปรุงโรงเรียนทำได้ยากลำบากขึ้น แต่ในทางตรงข้ามยิ่งบุคลากรมีระดับความพอใจเพิ่มขึ้นก็ยิ่งทำให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงง่ายขึ้นเช่นกัน

ผู้นำแบบสร้างสรรค์กับการสร้างการเรียนรู้แบบทีม (Creating Opportunities for Team Learning)

แนวคิดในการทำงานร่วมกันแบบกลุ่ม ได้มีการพิสูจน์แล้วว่าให้ผลงานมากกว่าผลรวมของงานที่เกิดจากแต่ละคนทำ แนวคิดการทำงานแบบกลุ่มจึงถูกนำมาใช้ในภาคธุรกิจอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในยุคธุรกิจที่มีสารสนเทศเป็นฐาน (Information – Based Economy) ซึ่งมีการแข่งขันในระดับโลกสูงมาก มักจะวัดผลสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากพลังสมอง (Brain Power) ของทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรนั้น โดยที่คนเหล่านั้นร่วมกันเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) และร่วมมือกันแก้ปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และองค์กรสามารถสร้างผลงานได้สูงสุดจากบุคลากรเหล่านี้ แนวคิดการเรียนรู้แบบทีมและการร่วมมือกันแก้ปัญหา ดังกล่าวจึงเหมาะสมอย่างยิ่งกับการใช้ในโรงเรียน เพราะนอกจากจะให้ผลดีเช่นเดียวกับในภาคธุรกิจแล้ว ยังช่วยลดปัญหาที่ครูต้องทำงานสอนแบบตามลำพัง ดังที่เป็นอยู่ในโรงเรียนทั่ว ๆ ไป ให้น้อยลง หรือกล่าวได้ว่า ปรากฏการณ์ที่โรงเรียนมีบรรยากาศของการทำงานที่ผิดปกติ (Dysfunction) ของครูก็จะหมดไปในที่สุด

ความหมายอย่างง่ายของการทำงานแบบทีม ก็คือ การที่กลุ่มคนต้องทำงานโดยต้องร่วมมือพึ่งพาอาศัยกันและกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างทีมทำงานมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของกระบวนการเน้นคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตาม การทำงานในลักษณะแบบทีมงานจะสำเร็จราบรื่นได้ต้องอาศัยการมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเต็มใจรับและสนับสนุน (Receptive and Supportive Culture) กล่าวคือ ทุกหลักการเบื้องต้นของกระบวนการคุณภาพจะต้องเอื้อให้เกิด

บรรยากาศของการทำงานแบบทีมที่ดี ในการบริหารและการนำโรงเรียนด้วยโครงสร้างแบบทีมงาน จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. **การมีส่วนร่วมโดยรวม (Total Involvement)** กล่าวคือ ทุกคนในโรงเรียนไม่ว่าเป็นครูหรือบุคลากรอื่นใด จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและยอมรับว่าโครงสร้างบริหารแบบทีมงานเหมาะสมที่สุดในการใช้แก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน ทั้งยังช่วยเพิ่มการเรียนรู้ และทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
2. **มุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Focus)** กล่าวคือ ทีมงานปฏิบัติหน้าที่อันสำคัญในการบริการลูกค้า โดยร่วมกันแสวงหาปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่ขัดขวางการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า
3. **ต้องมีความชื่นชมต่อด้านอื่นเรื่องความหลากหลาย (Appreciation of the Value of Diversity)** กล่าวคือ โรงเรียนให้คุณค่าต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และมีความเข้าใจว่า การที่คนในทีมงานมีความแตกต่างกันในด้านทักษะ ด้านวิธีการคิด และมีแนวโน้มในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน ถือว่าเป็นจุดแข็งและมีผลดีต่อการทำงาน และการเรียนรู้แบบทีมงาน รวมทั้งให้ประสิทธิภาพที่สูงสุดในการแก้ปัญหาใด ๆ
4. **มีการแบ่งปันสารสนเทศ (Sharing Information)** กล่าวคือ การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างกันของสมาชิกทีมงาน ข้อมก่อก่อให้เกิดบรรยากาศที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา และมีความไว้วางใจต่อกัน ทำให้การตัดสินใจใด ๆ ที่ขาดข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนจะทำได้ยากขึ้น
5. **มีการรับฟัง (Listening)** กล่าวคือ ผู้นำที่มีกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านพฤติกรรมองค์การ จะแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่ยอมรับฟัง การสนับสนุนให้เกิดการสนทนาและการอภิปราย และมีการตัดสินใจร่วมกัน เป็นต้น ข้อมก่อก่อให้เกิดบรรยากาศให้การทำงานแบบทีมประสบความสำเร็จราบรื่นและได้คุณภาพคำตอบที่มีความสร้างสรรค์เกิดขึ้น
6. **ทราบผลการทำงานของทีมงาน (Scorekeeping)** กล่าวคือ มีการวัดผลสำเร็จของทีมงานโดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้หลัก (Key Performance Indicators) ที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จโดยรวมของทีมงาน ทำให้สมาชิกแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจสูงขึ้น และนำมาสู่การปรับปรุงผลรวมของการปฏิบัติงานแบบทีมงานสูงตามไปด้วย
7. **มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)** กล่าวคือ การมีทัศนคติเชิงคุณภาพ (Quality Mindset) มีใจจดหมายปลายทางของการปรับปรุง และมีแนวคิดสำคัญคือ การให้โรงเรียนต้องพยายามค้นหาจุดอ่อนเพื่อนำมาปรับปรุงบริการให้แก่ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

8. มีการมอบอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ (Empowerment) กล่าวคือ ในโรงเรียนคุณภาพ (Quality School) จะให้การยอมรับในคุณค่าของบุคคลและจะไว้วางใจให้คนเหล่านั้นสามารถตัดสินใจได้เอง เมื่อได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ ให้มีอำนาจตัดสินใจทำการเปลี่ยนแปลงได้

9. การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Adding Value) ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมถึงการบ่งชี้และจัดอุปสรรคปัญหาใดๆ ที่ขัดขวางการเรียนรู้ และโอกาสพัฒนาของบุคคลต่าง ๆ ไม่ว่า นักเรียน ครู และผู้บริหาร ทั้งนี้ เพื่อยกระดับ ผลสำเร็จให้ดียิ่งขึ้น

10. การให้การยอมรับ (Recognition) ได้แก่ การยกย่องยอมรับและการให้รางวัลตอบแทนในสิ่งที่มีคุณค่าทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชน ย่อมช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจต่อทีมงานให้สร้างผลงานต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

ด้านบรรยากาศสภาพแวดล้อมของงาน

บรรยากาศองค์การ (Organizational Climate) อาจอธิบายเป็นคำพูด เช่น อะฮะ ไววาย อบอุ่น เรียบง่าย ไม่เป็นทางการ เย็นสบาย ไม่มีเรื่องส่วนตัว เข้มงวด ไม่เปิดเผยหรือ ปิดตัว เป็นต้น นักทฤษฎีองค์การมีความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การกับบรรยากาศองค์การ มีความคิดรวบยอดคาบเกี่ยวกัน แต่วัฒนธรรมองค์การมีรากฐานมาจากสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา ส่วนบรรยากาศองค์การมีรากฐานมาจากจิตวิทยา จากผลการวิจัยค้นคว้าแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ การจูงใจ และความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ (Hoy & Miskel, 2001) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ออควอล และ โลฮัมมาร์ (Ekvall & Ryhammar, 1999) ที่บอกว่าบรรยากาศองค์การกำหนดการกระทำขององค์กร มีอิทธิพลต่อกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวางแผน การติดต่อสื่อสาร การร่วมมือ และควบคุม และกระบวนการทางจิตวิทยาของการเรียนรู้ การระบุเจาะจง การจูงใจ และอื่น ๆ โดยอิทธิพลของบรรยากาศกลายมาเป็นแรงผลักดันที่สามารถขยายหรือลดผลของการลงทุนและการปฏิบัติงานขององค์กรเปรียบเป็นตัวแปรที่อยู่ระหว่าง ปัจจัยนำเข้า และผลผลิต งานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจกว่า 40 ปีที่ผ่านมาแสดงถึงผลกระทบที่สำคัญของบรรยากาศในสถานที่ทำงานที่มีต่อพฤติกรรมพนักงาน และผลลัพธ์ขององค์กร บรรยากาศของสถานที่ทำงานที่ให้พลังแก่ผู้ทำงานในการผลิตผลงานที่ดีสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตงานขององค์กร ได้มากขึ้นเช่นกัน (Dirigo Consulting Group, 2007)

นักวิชาการได้ให้คำอธิบายความหมายของบรรยากาศองค์การไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

สมยศ นาวิการ (2524, หน้า 301 - 304) ได้อธิบายว่า บรรยายาสององค์การ หมายถึง กลุ่มของลักษณะที่พรรณนาถึงองค์การในลักษณะในองค์การหนึ่ง โดยทำให้แตกต่างจากองค์การอื่น และมีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์การ องค์การทุกองค์การจะมีคุณลักษณะต่างจากองค์การอื่น ๆ ซึ่งแต่ละองค์การมีคุณลักษณะพิเศษขององค์การเอง บรรยายาสององค์การจึงเป็นคำที่ถูกใช้พิจารณาถึงโครงสร้างขององค์การด้านจิตวิทยา ดังนั้น บรรยายาสององค์การ คือ ความรู้สึกหรือคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมขององค์การ

ไพพรรณ มุสิกสาร (2517, หน้า 14) ได้กล่าวว่า บรรยายาสององค์การ หมายถึง ความรู้สึกในสภาพของการปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นลักษณะการปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์การ สามารถวัดได้จากการสอบถามความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน และผู้บริหารองค์การ

จรรยา งามญาติ (2519, หน้า 5) ได้กล่าวสรุปบรรยายาสององค์การ เป็นบรรยายาสององค์การ เป็นบรรยายาสององค์การของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นำกับสมาชิกทุกคนในองค์การนั้น อันเป็นการแสดงออกตามทัศนะ หรือความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อพฤติกรรมของสมาชิก และต่อพฤติกรรมของผู้นำที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

Dubrin (1998, p. 331) ชี้ให้เห็นว่า บรรยายาสององค์การเป็นคำที่ใช้กล่าวถึงโครงสร้างขององค์การด้านจิตวิทยา ซึ่งทำให้นุคูลาร์ในองค์การมีความรู้สึกถึง บรรยายาสององค์การเป็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ตนเองปฏิบัติอยู่

Ekvall and Ryhammar (1999) กล่าวถึงบรรยายาสององค์การว่าหมายถึง สภาพทางจิตวิทยาที่มีอยู่ในองค์การ เกี่ยวพันกับพฤติกรรม ทัศนคติ และความรู้สึกที่เป็นปกติในองค์การนั้น ๆ บรรยายาสององค์การนั้นมีผลกระทบต่อการบวนการต่าง ๆ ขององค์การ เช่น การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การวางแผน การสื่อสาร การประสานงาน และการควบคุม และจิตวิทยาของการเรียนรู้ ความเหมือนกัน การจูงใจ และอื่น ๆ โดยอิทธิพลของบรรยายาสององค์การนั้นจึงได้กลายมาเป็นแรงขับเคลื่อนที่สามารถเพิ่มหรือลดการลงทุนและการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งถือเป็นตัวแปรแทรกซ้อนระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิต บรรยายาสององค์การนั้นก่อร่างมาจากการเผชิญหน้ากันระหว่างสมาชิกขององค์การและความเป็นจริงที่องค์การเป็นอยู่ โครงสร้างองค์กร นโยบาย ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ ทรัพยากร ภาระงาน เทคโนโลยี และลักษณะของพนักงาน ปัจจัยสถานการณ์เหล่านั้นเป็นตัวกำหนดบรรยายาสององค์การ คนในองค์การเป็นทั้งผู้อยู่ในบรรยายาสององค์การและผู้สนับสนุนให้เกิดบรรยายาสององค์การ สถานการณ์ดังที่กล่าวไปแล้วด้วย ซึ่งสมาชิกคนหนึ่งคือสถานการณ์ที่เป็นจริงสำหรับสมาชิกอีกคนหนึ่งและก็เป็นเช่นเดียวกันในทางตรงกันข้าม ดังนั้นบรรยายาสององค์การจึงมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ขององค์การ

จากคำนิยามของนักวิชาการดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การคือ การรับรู้ หรือแสดงความรู้สึก หรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อลักษณะขององค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงาน อยู่ในแง่ต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมายขององค์การ โครงสร้างขององค์การ และพฤติกรรมการบริหาร ซึ่งการรับรู้เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่าง ไปจากอีกองค์การหนึ่ง

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ บรรยากาศองค์การ เป็นคำแปรสำคัญในการศึกษา องค์การของมนุษย์ เพราะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงระหว่างความรู้สึกของผู้ปฏิบัติต่อลักษณะที่มองเห็นได้ ขององค์การอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรม และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน

นอกจากนี้บรรยากาศยังมีส่วนช่วยกระตุ้นให้สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และความ พึงพอใจที่จะอยู่ในองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ ดังที่ สมยศ นาวิการ (2524, หน้า 302) ให้เหตุผลถึงความสำคัญไว้ 3 ประการ คือ

1. บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานได้อย่างหนึ่งโดยเฉพาะคือว่าบรรยากาศ อื่น ๆ เช่น บรรยากาศปิดที่ผู้บริหารไม่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงานใช้ระเบียบเคร่งครัด ทำให้สมาชิก มีความพึงพอใจในงานน้อยตรงข้ามกับบรรยากาศเปิดผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจสูง จึงทำให้สมาชิก มีความพึงพอใจในงานมาก
2. ผู้บริหารองค์การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงาน ภายในองค์การ ดังเช่น แบบของความเป็นผู้นำ ทัศนคติ และวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับ-บัญชา มีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ
3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ มีความสำคัญต่อการกำหนดการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจของคนภายในองค์การมาก เช่น ในการบริหารแบบใช้อำนาจในการตัดสินใจของ บุคคลภายในองค์การมาก เช่น ในการบริหารแบบใช้อำนาจการตัดสินใจอยู่ในส่วนกลาง บุคลากร มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่มีความคิดริเริ่ม และทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ ต่อกลุ่ม ทำให้ ผลผลิตต่ำ ส่วนองค์การที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์ ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ แต่ผลผลิตอยู่ในระดับต่ำ และองค์การที่มีบรรยากาศ มุ่งผลสำเร็จของงาน จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมี ผลผลิตสูง

อรุณ รักธรรม (2523, หน้า 233) กล่าวว่าการศึกษาบทบาทสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง กับการพัฒนาองค์การ และประสิทธิภาพของงานจะไม่สมบูรณ์ หากไม่คำนึงถึงลักษณะแวดล้อม ภายในองค์การ หรือที่เรียกว่า บรรยากาศองค์การ

กิติมา ปรีดีลิก (2529, หน้า 245) กล่าวว่า หากผู้บริหารสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน ก็เป็นที่หวังได้ว่าจะได้รับผลผลิตมากขึ้น

จากเหตุผลดังกล่าว บรรยากาศมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ ผู้บริหารที่ดีจะต้องสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน เพราะบรรยากาศองค์การมีผลต่อ พฤติกรรมทัศนคติ แรงจูงใจ ความพึงพอใจ และแรงกระตุ้นสำคัญที่ทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ตัวกำหนดบรรยากาศองค์การ การเกิดขึ้นของบรรยากาศองค์การ มีตัวกำหนดบรรยากาศอยู่หลายปัจจัย เมื่อลักษณะบางอย่างขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง ก็จะส่งผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การ ดังนั้น การบริหารขององค์การที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องรู้ถึงปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ ดังที่ สมยศ นาวิการ (2524) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

1. ภาวะทางด้านเศรษฐกิจ เมื่อสภาวะเศรษฐกิจดี โครงการที่มีความเสี่ยงภัยมากขึ้น อาจเป็นที่ยอมรับได้ และความรู้สึกทางด้านความมั่นคงจะเกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การเมื่อสภาวะเศรษฐกิจเลวลง ก็จะต้องประหยัดงบประมาณ และความระมัดระวังจะเข้ามาแทนที่ความเชื่อมั่นดังกล่าวนี

2. แบบของความเป็นผู้นำ ทัศนคติและวิธีการของผู้บริหารที่ใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะมีความสำคัญมาก เพราะว่าเป็นแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง จะได้รับการปฏิบัติตาม โดยผู้บริหารระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้อง

3. นโยบาย นโยบายขององค์การไม่ว่าจะเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นนัยก็ตาม จะสร้างความรู้สึกระหว่างใจและการรับรู้เกี่ยวกับองค์การ เช่น องค์การที่มีนโยบายในการเลื่อนตำแหน่งจากบุคคลภายใน จะมีบรรยากาศของการแข่งขันมากกว่าองค์การ ที่มีนโยบายใช้นักชดถายนอกสำหรับตำแหน่งระดับสูง

4. ค่านิยม ค่านิยมของผู้บริหารองค์การจะมีผลกระทบต่อบรรยากาศองค์การเป็นอย่างมาก บริษัทที่มีค่านิยมสูงเกี่ยวกับสวัสดิการของพนักงานบริษัท และมักจะให้บำนาญ การรักษาพยาบาล และผลประโยชน์พิเศษอื่น ๆ สูงกว่า โดยเฉลี่ยบริษัทดังกล่าวนี้จะมีบรรยากาศองค์การที่มีความอบอุ่นและความเป็นมิตรมากกว่าองค์การที่มีค่านิยมสูงเกี่ยวกับกำไรแทนที่จะเป็นความพึงพอใจของพนักงาน

5. โครงสร้างขององค์การ องค์การที่มีการจัดการแผนงานตามหน้าที่พร้อมกับผู้บริหาร โดยใช้ชื่อตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน และให้ความสำคัญกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานตาม

หน้าที่กำหนดไว้ในคู่มือ อาจจะทำให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ไม่คล่องตัวหรือเป็นอุปสรรคในทางตรงกันข้ามองค์การที่มีการยืดหยุ่น โครงสร้างน้อยลง จะก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การที่มีความคล่องตัวมีการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ มากกว่า

6. ลักษณะของสมาชิก บรรยากาศองค์การจะได้รับอิทธิพลจากคุณลักษณะของคนภายในองค์การ เช่น อายุโดยเฉลี่ยของสมาชิก การแต่งกาย จำนวนของผู้บริหารผู้หญิงและแม้กระทั่งการไว้ผมยาวหรือผมสั้นของผู้บริหารชาย จะมีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพขององค์การส่วนรวม และมีผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิก

จากข้อความดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าสิ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ ได้แก่ ภาวะเศรษฐกิจ แบบของความเป็นผู้นำ นโยบาย ค่านิยม โครงสร้างขององค์การ และคุณลักษณะของสมาชิก ซึ่งเป็นผู้บริหารที่ดีจะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งเหล่านี้

ทฤษฎีและแนวคิดในเรื่องบรรยากาศองค์การ การศึกษาเรื่องบรรยากาศองค์การ เริ่มต้นโดย Lewin (1951) โดยการศึกษาพฤติกรรมของคนและสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ ต่อมาได้มีนักวิชาการศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การอีกเป็นจำนวนมากโดยอาศัยทฤษฎีและแนวทางที่แตกต่างกันตามความถนัดและความสนใจของแต่ละคน ซึ่ง Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1973, p. 316) ได้รวบรวมทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ (Tayler) ได้ยึดหลักวิทยาศาสตร์ โดยให้ความสำคัญเกี่ยวกับความชำนาญเฉพาะด้าน การจัดแบ่งหน่วยงาน และการกำหนดสายการบังคับบัญชาไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2. ทฤษฎีของลอเรนซ์ และ ลอร์ช (Lowenice & Lorsch, 1967) ยึดการบริหารงานตามสถานการณ์ เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การ เทคโนโลยีโครงสร้างขององค์การ และปฏิบัติงาน ทำให้บรรยากาศองค์การเกิดจากอิทธิพลดังกล่าวเนื่องจากโครงสร้างองค์การต้องปรับเปลี่ยนไปตามเทคโนโลยี

3. ทฤษฎีไซเบอร์เนติก (Cybernetics) เชื่อว่ามนุษย์สามารถควบคุม ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้ ทำให้แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การอยู่ที่การสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน

4. ทฤษฎีตัวแบบการจัดช่วงบังคับบัญชา มุ่งที่ขอบเขตและช่วงของการบังคับบัญชา โดยเชื่อว่า สมรรถภาพในการบริหารจะเพิ่มขึ้นโดยการจำกัดจำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่เสนองานผ่านผู้บังคับบัญชาให้น้อยเข้าไว้ ทำให้แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศในองค์การอยู่ที่การประเมินหาองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับการฝึกอบรมผู้บริหาร และสภาพการวางแผนภายในองค์การ

ภายในองค์การ

5. แนวคิดการกระจายอำนาจ ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงานระดับรองลงไป ซึ่งต้องอาศัยพื้นฐานความเป็นจริงและความไว้วางใจของบุคคล

6. การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job Enrichment) เป็นการบริหารเพื่อค้นหาและปรับปรุงสมรรถภาพการทำงาน และความพึงพอใจของบุคคล บรรยายาสององค์การจึงเป็นการสนองตอบต่อบุคคลในด้านความรับผิดชอบ การยอมรับและโอกาสในความก้าวหน้าจากทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า องค์การที่บริหารตามทฤษฎีนั้น และเมื่อมีการเปลี่ยนทฤษฎีบรรยายาสององค์การก็เปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

องค์ประกอบและแบบบรรยายาสององค์การ องค์ประกอบของบรรยายาสององค์การหมายถึง พฤติกรรมของคนในองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานร่วมกันอันก่อให้เกิดบรรยายาสององค์การ สามารถวัดได้จากการสอบถามถึงความรู้สึกรู้สึก หรือความเห็นของสมาชิกในองค์การที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน และที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

องค์ประกอบของบรรยายาสององค์การได้มีนักวิชาการศึกษาและแยกแยะได้ 2 ประการ ซึ่งมีผลกระทบต่อบรรยายาสององค์การไว้ดังนี้

Halpin and Croft (1966, pp. 133 - 181) ได้ศึกษาบรรยายาสององค์การของสถานศึกษาแล้วสรุปว่าบรรยายาสององค์การของสถานศึกษาประกอบด้วยพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา รวมกับพฤติกรรมผู้บังคับบัญชา โดยแยกพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา 4 ด้าน คือ ด้านขาดความสามัคคี ด้านอุปสรรค ด้านขวัญ และด้านมิตรสัมพันธ์ กับพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา 4 ด้าน คือ ด้านห่วงเหิน ด้านมุ่งผลงาน ด้านแบบอย่าง และด้านกรุณาปรานี รวมเป็น 8 ด้านด้วยกัน จากองค์ประกอบของบรรยายาสององค์การทั้ง 8 ด้านนี้ Halpin and Croft (1966) ได้วิเคราะห์ว่าสามารถจัดเป็นลักษณะของแบบบรรยายาสององค์การได้ 6 แบบ คือ บรรยายาส่งเสริม บรรยายาสงวน บรรยายาสงวน บรรยายาสงวน บรรยายาสงวน และบรรยายาสงวน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบของบรรยายาสอง 8 ด้าน แยกได้ดังนี้ คือ

1. พฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา 4 ด้าน คือ

ด้านขาดความสามัคคี (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานว่า การปฏิบัติงานในหน้าที่มีลักษณะที่ต่างคนต่างทำไม่สามัคคีกัน ขาดการปรึกษาหารือ ไม่มีการประสานงานกัน หรือขาดความร่วมมือในการทำงานทั้ง ๆ ที่ลักษณะของงานที่จะต้องอาศัยความร่วมมือกันทำ จึงจะได้ผลงานที่ดีที่สุด

ด้านอุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของ

เพื่อนร่วมงานว่า การปฏิบัติงานในหน้าที่ขาดความคล่องตัวหรือขาดความสะดวกเพราะเคร่งครัด
ต่อหน้าที่มากเกินไป จนรู้สึกอึดอัดใจที่ต้องปฏิบัติงานหรือมีระเบียบ กฎเกณฑ์มากเกินไปจนจำเป็น
อันก่อให้เกิดความยุ่งยากลำบากมากกว่าการอำนวยความสะดวก

ด้านขวัญ (Spirit) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรมของเพื่อน
ร่วมงานว่า ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่โดยมีความพึงพอใจ มีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความรักหมู่คณะ
ต่างพยายามช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะได้รับความตอบสนองความต้องการทางสังคม และ
ได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติงานสูง

2. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา มี 4 ด้านคือ

ด้านห่างเหิน (Aloofness) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรม
ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่า บริหารโดยยึดถือระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ และนโยบายอย่างเคร่งครัด
มากกว่าคำนึงถึงจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา การติดต่อแบบส่วนรวม แทนที่จะเป็นรายบุคคล ทำให้
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา กับผู้บังคับบัญชามีน้อยมาก

ด้านมุ่งผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อ
พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่า บริหารงานโดยคำนึงถึงผลงานเป็นส่วนใหญ่ มีการควบคุมตรวจตรา
สั่งการ และนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติงานตามคำสั่งโดย
เคร่งครัด ปราศจากปฏิริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย

ด้านเป็นแบบอย่าง (Thrust) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อพฤติกรรม
ของผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้ที่พยายามให้ความช่วยเหลือ ให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา
คอยกระตุ้นและจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้อื่น
ยึดถือปฏิบัติ

ด้านกรุณาปรานี (Consideration) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มี
ต่อพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่า บริหารงานโดยแสดงออกถึงความเป็นผู้มีเมตตา กรุณา
มีมนุษยธรรม ช่วยเหลือการปฏิบัติงาน และเรื่องส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

แบบของบรรยากาศองค์การ จากองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ 8 ด้าน Halpin
and Croft (1966, pp. 174 - 181) ได้ตั้งเกณฑ์ในการจัดบรรยากาศองค์การเป็น 6 แบบซึ่งแต่ละแบบ
มีลักษณะเฉพาะ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบแจ่มใส (The Open Climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่ผู้ใต้บังคับบัญชา
มีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสามัคคีช่วยเหลือการทำงานเป็นอย่างดี มีงานพอเหมาะกับ
ความสามารถจึงมีผลงานที่ดี ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงานและแก้ปัญหา ต่าง ๆ
มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกองค์การ พฤติกรรมผู้บังคับบัญชาจะพบว่าปัญหาลดลง มีความ

ภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกในองค์กรและพฤติกรรมผู้บังคับบัญชาพบว่าวางตัวได้ดีและเหมาะสม ในด้านบุคลิกภาพและบทบาทในการเป็นผู้บังคับบัญชาเป็นที่เคารพและต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ตั้งใจทำงาน ให้การช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้โดยสะดวก ไม่ต้องออกคำสั่ง หรือควบคุม หรือนิเทศบ่อย ๆ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามีระเบียบวินัยดี เข้าใจกฎเกณฑ์ และระเบียบต่าง ๆ ที่มีความจำเป็นสำหรับการอำนวยความสะดวกในการควบคุมยังคงมีอยู่ แต่สามารถยังยึดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บังคับบัญชาไม่เน้นผลงานมากนักแต่ใช้วิธีสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในทีมงาน จนสามารถผลิตงานที่ดีและมีคุณภาพได้ บรรยายภาพแบบนี้เป็นที่พึงประสงค์ของสมาชิกมากที่สุด และเป็นแบบที่ดีที่สุด

2. บรรยายภาพแบบอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่มีลักษณะเด่นตรง ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ทำให้เกิดความพึงพอใจในความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรมากกว่าความพึงพอใจที่ได้รับจากผลสำเร็จในการทำงานมีขวัญและกำลังใจสูง ก่อให้เกิดความร่วมมือกันในการทำงาน งานจึงสัมฤทธิ์ผล แต่ผู้บังคับบัญชาจะห่างเหินจากผู้ใต้บังคับบัญชามาก เพราะมีการบริหารงานคล้ายกับการบริหารงานธุรกิจ โดยจะวางกฎเกณฑ์หรือระเบียบต่าง ๆ ไว้เป็นแนวปฏิบัติแต่ไม่ค่อยควบคุมตรวจตราเปิดโอกาสให้ทำงานได้ตามความสามารถ ไม่เน้นผลงาน ผู้บังคับบัญชาจะแสดงความปรานี และให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับกลางผู้บังคับบัญชาจะใช้วิธีปฏิบัติงานหนัก และสร้างแบบอย่างในการทำงานที่ดี พฤติกรรมผู้บังคับบัญชาของบรรยากาศนี้ค่อนข้างเข้มงวดมากกว่าบรรยากาศเข้มใส

3. บรรยายภาพแบบควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บังคับบัญชาเน้นเรื่องความสำเร็จของผลการทำงานเป็นสำคัญ มีการควบคุมตรวจตราออกคำสั่งหรือนิเทศงานอย่างใกล้ชิด จนผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตรแต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความภาคภูมิใจ มีขวัญและกำลังใจดีกว่าระดับปกติเมื่อทุกคนต่างคนต่างมุ่งที่จะทำงานของคนให้สำเร็จ การประสานงานร่วมมือจึงมีน้อยลงทำให้ขาดความคล่องตัวในการทำงานพอสมควร การให้ความเป็นกันเองอยู่ในระดับต่ำเนื่องจากผู้บังคับบัญชามุ่งคำนึงถึงผลงาน ถือว่า “งานที่ให้ทำต้องสำเร็จและใช้วิธีการของผู้บังคับบัญชา” ผู้บังคับบัญชาจะไม่สนใจความคิดเห็นหลักการและเหตุผลของผู้อื่นเลย ทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ที่ผู้บังคับบัญชาได้วางไว้

4. บรรยายภาพแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กันฉันท์มิตรสหาย แต่ผู้บังคับบัญชาละเลยต่อการทำงานในการทำงาน ทำให้ไม่ค่อยมีงานทำ แต่มีความสัมพันธ์ดีเป็นไปในลักษณะครอบครัว ขวัญและ

กำลังใจอยู่ในระดับกลาง เนื่องจากผู้บังคับบัญชาบริหารงานเหมือนกับเป็นครอบครัวหนึ่งทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่า ผู้บังคับบัญชาคอยช่วยเหลือเกื้อกูลอยู่เสมอ การประเมินผลงานและการสั่งการทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อย ไม่พยายามที่จะกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน

5. บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บังคับบัญชาใช้การบริหารงานโดยออกคำสั่ง ควบคุม ตรวจสอบ และดำเนินการนิเทศการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด แบ่งงานกันทำโดยไม่มีโอกาสประสานงานกัน ทำให้ขาดความสามัคคี และขาดความร่วมมือ ผู้บังคับบัญชาจะรวบรวมงานไว้ทำเองเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนเองมีภาระหน้าที่น้อย ขวัญและกำลังใจจึงอยู่ในระดับต่ำ แม้ผู้บังคับบัญชาจะพยายามสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตรภายในกลุ่ม แต่ความพยายามดังกล่าวล้มเหลว เพราะขาดการยอมรับจาก ผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่สามารถทำหน้าที่บริหารบุคลากรให้อยู่ในระเบียบวินัยได้ ผู้บังคับบัญชาจะรบกวนเวลาการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าจะอำนวยความสะดวก ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรำคาญ และเบื่อหน่ายพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาอย่างมาก

6. บรรยากาศแบบเข้มเขม (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บังคับบัญชาบริหารงานโดยขาดความรู้ ขาดบุคลิกภาพของผู้นำ และไม่มีความสามารถในการบริหารงานบุคคล ทำให้ขาดความสามัคคีภายในองค์กร ขวัญและกำลังใจในการทำงานต่ำ ความสนิทสนมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับน้อยมาก ทำให้เกิดความรู้สึกห่างเหินมาก ผู้บังคับบัญชาพยายามตั้งกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ อย่างปราศจากหลักการและเหตุผล ผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งเน้นผลงานสูง การให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับต่ำ ขาดความสนใจในเรื่องสวัสดิการ ตลอดจนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย งานหนัก ความร่วมมือมีพอสมควร ความเชื่อมั่นจริงใจของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีได้ ขาดความเมตตากรุณา และไม่เคยแสดงพฤติกรรมที่ดีให้ปรากฏ จึงถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาปลอม

จากแบบบรรยากาศทั้ง 6 แบบ ดังกล่าวของฮาลปินและครอฟท์ เห็นว่า บรรยากาศแบบเข้มโศ เป็นบรรยากาศที่พึงประสงค์ที่สุด เรียงลำดับไปจนถึงบรรยากาศแบบเข้มเขม ซึ่งเป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ ควรมีการแก้ไข แต่อย่างไรก็ตาม การศึกษาแบบของบรรยากาศองค์กรพบว่า มีความยากลำบากที่จะระบุแบบของบรรยากาศองค์กรได้อย่างเด่นชัด

ทฤษฎีและแนวคิดในเรื่องบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสร้างสรรค์และนวัตกรรม

การสร้างบรรยากาศ สำหรับความคิดสร้างสรรค์

ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของตนเองในการพัฒนาการผลิต, คุณภาพ

และความพึงพอใจ การสร้างบรรยากาศ ที่นำไปสู่การแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์

ขั้นตอนพื้นฐานในการกระตุ้นให้มีความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร คือ การสร้าง ทัศนคติและพันธกิจ ที่รวมถึงความสร้างสรรค์ด้วย เช่น “เราจะเป็นผู้ผลิต ชิ้นส่วนรถยนต์ และบริการที่มีนวัตกรรมมากที่สุดในอเมริกาเหนือ” (Monroe Muffler Brake) ข้อความวิสัยทัศน์ และข้อความพันธกิจ จัดพื้นที่ให้มีความสร้างสรรค์ แต่ก็ต้องได้รับการสนับสนุน โดยบรรยากาศ ที่เอื้อและเทคนิคที่ใช้หลากหลาย

ขั้นตอนที่มีอิทธิพลมากที่สุดที่จะทำการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ คือ พัฒนาระบบบรรยากาศ ที่อนุญาตและกระตุ้นให้คนกล้าคิด กล้าพูดอย่างเสรี ในขณะเดียวกัน สมาชิกในองค์กรต้องได้รับ ผลตอบรับในรูปรางวัล ตามโอกาส เมื่อเสนอแนวทางในการทำนวัตกรรม ถึงแม้รางวัลภายนอกจะ ส่งเสริมความสร้างสรรค์ แต่แรงจูงใจภายใน เช่น ความภูมิใจ การได้รับเกียรติ ยกย่องและความสุข ในการสำเร็จยังเป็นสิ่งที่สำคัญมากกว่าในการมีความสร้างสรรค์ อีกทั้งการใช้กลไกเพื่อให้ได้ “ใจ” คนในการร่วมงานเพื่อสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานในองค์กร โดยการส่งเสริม ทำงานตามความชอบ และสร้างความเป็นเจ้าของ ทำได้คือ การจัดกลุ่มการทำงานเป็นทีม โดยกระจาย งานตามความชอบ ความถนัดให้มากที่สุด และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย กระจาย อำนาจการตัดสินใจให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและเกิดภาระ รับผิดชอบในงานร่วมกัน รวมทั้งเป็นการสร้างความผูกพันในทีมจากการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551)

ผู้บริหารหรือผู้นำสามารถมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบเหล่านี้ทั้งที่ทำให้ดีขึ้นและแย่ลง ผ่านทางปฏิบัติและสภาพในหน่วยงาน ซึ่งองค์ประกอบแรงจูงใจนั้นสามารถได้รับอิทธิพล จากสภาพแวดล้อมการทำงานได้ง่ายกว่า ความชำนาญและทักษะการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ที่ยากและต้องใช้เวลาานกว่า ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ เริ่มที่จะรับรู้ถึงคุณค่าและประโยชน์ของ ความสร้างสรรค์มากขึ้น และพยายามผลักดัน ส่งเสริมให้มีความสร้างสรรค์ภายในสิ่งแวดล้อม การทำงานในระยะยาวมากกว่าแค่การแก้ปัญหาในระยะสั้น ขณะที่องค์กรจะมีความสามารถในการ สร้างสรรค์นั้นต้องเริ่มที่ระดับบุคคล แต่ความสร้างสรรค์ของบุคคลอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ เพราะการสร้างสรรค์ระดับองค์กรนั้นประกอบด้วยหลายส่วนประกอบ ซึ่งบรรยากาศองค์กร หรือ สิ่งแวดล้อมการทำงาน ก็เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อความสร้างสรรค์ขององค์กรด้วย ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้โดยการแสดงความเชื่อมั่นก่อน มีใจ เปิดกว้าง ยินดีให้คำแนะนำแก่ลูกน้องเมื่อเผชิญอุปสรรค เมื่อทำผิดคัดเตือนอย่างสุภาพ ให้โอกาส ในการแก้ไข ทำให้บุคลากรกล้าพูดคุยถึงสภาพปัญหาที่พบระหว่างการทำงาน กล้าแสดงออก ที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรในเชิงสร้างสรรค์ทำให้ได้รับข้อเสนอแนะดี ๆ ที่ช่วยส่งเสริมให้เกิด

ประสิทธิภาพประสิทธิผลในการทำงาน

การศึกษาการวิจัย และการพัฒนาวิทยาศาสตร์ ที่ทำโดย Amabile and Grysiewicz (1989) สนับสนุนความสำคัญของการจัดให้มีบรรยากาศ ที่อนุญาตให้มีการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ โดยมีการสัมภาษณ์นักวิทยาศาสตร์ เพื่อแสดงถึงความคิดสร้างสรรค์ สูง - ค่า ร้อยละ 74 ในการมีความสร้างสรรค์ สูง บอกว่ามีอิสระในการตัดสินใจในการทำงานใด ๆ อิสระในข้อจำกัด และบรรยากาศแบบเปิด

กลยุทธ์อีกอย่างในการส่งเสริม ความคิดสร้างสรรค์ในสมาชิกทีม คือ การที่ผู้นำหลีกเลี่ยงในการแสดงพฤติกรรมและทัศนคติ ที่ปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ ตัวปิดกั้นก็คือ การใช้อำนาจนั้น ก็คือ ไม่มีการปิดกั้น ทัศนคติ ที่ปิดกั้นทางจิตใจ ผู้บริหาร ควรส่งเสริมให้สมาชิกในทีม ทำในสิ่งที่คิดว่า และแตกต่างออกไป

Michalko (1998) กล่าวถึง การ ไม่มีการป้องกันตนเอง (removing Self - Censor) นั้น จำเป็นในการพัฒนาบรรยากาศสำหรับการสร้างสรรค์ การป้องกันตนเอง (Self - Censorship) คือ ความคิดที่ผู้ทำงาน ไม่มีการเสนอแนะ ความคิดสร้างสรรค์ เพราะเขากลัวผลลัพธ์ ในการแสดงความคิดเห็น ในการลบเลือนการป้องกันตนเองที่ปิดกั้นการมีความคิดสร้างสรรค์ ผู้จัดการ ต้องเน้นที่ปริมาณความคิดของพนักงาน มากกว่าคุณภาพความคิด เพราะผู้นำ, ผู้บริหาร ต้องมั่นใจว่า ปริมาณความคิดจริง ๆ แล้วจะนำซึ่งคุณภาพ การพัฒนาปริมาณความคิดเป็นเทคนิคที่มีประสิทธิผล เพราะความคิดที่ใช้ได้ จะหายากมาก โดยตัวความคิดที่เคย แยกออกไปแล้วเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผล ในการทำให้มีปริมาณความคิดที่หลากหลายมากขึ้น สุดท้ายของการส่งเสริม การสร้างสรรค์ ขององค์กร คือ การทำตัวเป็นแบบอย่าง โดยนำคนที่มีความคิดสร้างสรรค์ เข้ามาในองค์กร คนอื่น ก็จะถูกกระตุ้นให้คิดอย่างสร้างสรรค์ตามวิธีการที่มีประสิทธิผล

วิจารณ์ พานิช (2546) ได้ให้มุมมองของโรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์ว่า อยู่ที่เกี่ยวข้องมีความพยายามปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้งอยู่ตลอดเวลา หรือ CQI (Continuous Quality Improvement) ซึ่งจะโยงเข้ากับการบริหารแบบเน้น โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management: SBM) ที่เป็นกระบวนการที่โรงเรียนดำเนินการเองโดยไม่มีใครสั่ง การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) จึงเป็นเรื่องของคนทำงานเหล่านั้น ช่วยกันคิด ร่วมกันทำ ไม่มีใครสั่ง ไม่มีใบบอก ไม่มีข้อจำกัด และดำเนินการโดยผู้ทำงาน ณ ที่นั้น ๆ ซึ่งการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องจะส่งผลถึงการสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2551) ได้กล่าวว่าผู้บริหารควรปรับระบบและสภาพแวดล้อมในการทำงานของ พนักงานแต่ละคนให้สามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ได้ อาทิ การให้ประเมินผลรูปแบบการทำงานของพนักงานแต่ละคนในแต่ละสัปดาห์ว่ามีปัญหาการทำงานมีอะไรบ้าง หรือจะพัฒนางาน

ที่ทำอยู่ให้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร, การสลับบทบาทหน้าที่ เพื่อสร้างความท้าทาย, การมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร มีโอกาสเข้าร่วมประชุมกับหัวหน้างานหรือผู้บริหาร องค์กร, และจัดอบรมสัมมนาให้พนักงาน สอดคล้องกับ Patterson (2007 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551) ได้กล่าวว่าความสร้างสรรค์ขององค์กรนั้นสัมพันธ์กันกับการเรียนรู้ขององค์กร โดยองค์กรใช้ข้อมูลจากอดีตเพื่อการปรับปรุงงานในอนาคต และองค์กรต้องการ ความสร้างสรรค์ (Creativity) การทดลอง (Experimentation) การสื่อสารภายใน และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (Internal Communication and Learning) ในการสร้างนวัตกรรมขององค์กร และ Goh, Lee, and Fredriksen (2008) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนแห่งนวัตกรรมก็คือโรงเรียนเหมือนเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเปลี่ยนบทบาทของผู้นำเป็นรูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง จากผู้จัดการงานประจำไปเป็นผู้นำที่จะต้องทำให้องค์กรพัฒนา มองภาพรวมขององค์กรไม่ทำงาน ประจำไปวัน ๆ

นอกจากนี้การจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานก็มีส่วนเอื้อให้พนักงานเกิด ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานได้มากขึ้นและมีความสุขในการทำงาน การจัดสภาพแวดล้อม ในที่ทำงานให้มีความเหมาะสมต่อลักษณะการทำงานของบุคลากรและองค์กรมีส่วนช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ทั้งในเชิงขับเคลื่อนไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ การขยายศักยภาพ พนักงานแต่ละคนในการทำงาน เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ อาจมีการจัดสรรมุมพักผ่อน ที่สวยงามและช่วยให้เกิดความผ่อนคลายซึ่งจะช่วยให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ไม่ถูกกดดัน จากสภาพแวดล้อมที่อึดอัดจนทำให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2551)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การที่สร้างสรรค์

งานวิจัยของ Ekvall and Ryhammar (1999) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การที่สนับสนุน ความสร้างสรรค์และนวัตกรรมได้มีผู้ทำวิจัยที่เป็นโครงการใหญ่อยู่ 3 แห่งระหว่างปี ค.ศ. 1980s และ 1990s สองแห่งอยู่ที่สหรัฐอเมริกา และอีกแห่งอยู่ที่ยุโรป (Amabile & Gryskiewicz, 1989; Ekvall, 1996, 1999; Isaksen, 1999) แต่ละโครงการวิจัยได้พัฒนาแบบสอบถามที่จะวัดบรรยากาศ แห่งการสร้างสรรค์และนวัตกรรม อาทิ the Work Environment Inventory (WEI) (Amabile & Gryskiewicz, 1989) ภายหลังพัฒนาเป็น KEYS, The Situational Outlook Questionnaire (Isaksen, 1999) และ The Creative Climate Questionnaire (CCQ) (Ekvall, 1996, 1999) โดย Ekvall and Ryhammar (1999) ได้สรุปในงานวิจัยของเขาว่ารูปแบบบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์ของทั้งสาม โปรแกรมได้มีประเด็นต่าง ๆ ที่เหมือนกันดังนี้

1. สมาชิกขององค์การรู้สึกท้าทายกับเป้าหมาย การดำเนินการ และงาน การทำงานมีความหมายและการพัฒนาและการอยู่รอดขององค์การมีความสำคัญต่อพวกเขา

2. สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะเริ่มต้น เก็บข้อมูล และติดต่อกับผู้อื่นทั้งในและนอกองค์กร โดยไม่ต้องจำกัดจากกฎเกณฑ์การสื่อสารที่เป็นทางการ

3. ความคิดใหม่ ๆ และการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลงได้รับการสนับสนุน ผู้คนรับฟังซึ่งกันและกันและสนับสนุนการเริ่มต้นนั้น

4. คนกล้าที่จะให้ความคิดและความเห็นต่าง ๆ เพราะเขาไว้วางใจซึ่งกันและกัน การริเริ่มสามารถลงทำได้โดยไม่ต้องกลัวต่อการแก้แค้นและการพุดจาเขาจะเขี่ยถ้าเกิดความล้มเหลวขึ้น

5. มีการโต้แย้งถกกันโดยเปิดเผยและด้วยบรรยากาศที่ไม่เกรงกลัวว่ามีเกียรติศักดิ์ และการถกโต้กันนั้นไม่นำมาสู่การขัดแย้งส่วนบุคคลหรือการเป็น ประปักษ์กัน

6. มีความอดทนต่อความไม่แน่นอน ที่ทำให้ผู้คนเตรียมที่จะเสี่ยง เกิดโอกาสที่จะทดลองสืบสวนและวิเคราะห์ในรายละเอียด

จากงานวิจัยของ Amabile et al. (1996) ได้เสนอแนวคิดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความสร้างสรรค์อยู่ 8 ปัจจัย โดยปัจจัยที่สนับสนุนมี 6 ปัจจัย คือ ความท้าทาย, ความอิสระ, ทรัพยากร, ลักษณะของกลุ่มงาน, การส่งเสริมให้กำลังใจของหัวหน้า, และการสนับสนุนขององค์กรและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคมี 2 ปัจจัย คือ ความกดดันจากปริมาณงาน และการขัดขวางขององค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1. ความท้าทาย (Challenge) การวางแผนให้ถูกที่ หรือมอบหมายงานที่เห็นว่าคน ๆ นั้นมีความสามารถ มีความชำนาญและมีทักษะในการที่จะคิดงานนั้นอย่างสร้างสรรค์ได้ เป็นการกระตุ้นแรงจูงใจภายใน

2. ความอิสระ (Freedom) การให้อิสระลูกน้องการตัดสินใจกระบวนการทำงานเอง โดยไม่ไปควบคุมวิธีการมากเกินไป พนักงานจะรู้สึกมีอิสระในความคิดสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น

3. มีทรัพยากรอย่างเพียงพอ (Sufficient Resources) การจัดสรรทรัพยากรอย่างรอบคอบเหมาะสม มีผลต่อความสร้างสรรค์ของงาน ให้ทรัพยากรมากเกินไปจากเกณฑ์ความพอดีก็ไม่ดี ให้น้อยต่ำกว่าเกณฑ์ก็ลดความสร้างสรรค์ได้

4. การสนับสนุนของกลุ่มงาน (Work - Group Supports) สมาชิกกลุ่มต้องรู้สึกดีในตนเอง ในเป้าหมายของทีม สมาชิกต้องแสดงความเต็มใจในการช่วยเหลือร่วมทีมในการเผชิญช่วงเวลาที่ยากลำบาก และสมาชิกทุกคนควรให้เกียรติและชื่นชมความรู้ ความสามารถของสมาชิกผู้อื่นที่ได้เสนอต่อกลุ่ม

5. การสนับสนุนของหัวหน้างาน (Supervisory Encouragement) ความเชื่อใจของแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) กับผลของงานที่สร้างสรรค์นั้นชัดเจน คนอาจรู้สึกว่าการที่ทำงานน่าสนใจและน่าตื่นเต้นโดยไม่ต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนจากกลุ่มงานหรือองค์กรก็เพียงพอ

ช่วงหนึ่งเท่านั้น แต่ถ้าจะรักษาแรงจูงใจนั้นไว้เขายังต้องการความรู้สึกว่างานของเขามีคุณค่า หรือมีความสำคัญต่อกลุ่มหรือต่อองค์กร ผู้บริหารสามารถสนับสนุนความสร้างสรรค์ได้อีกวิธีหนึ่งคือการเป็นแบบอย่างของการเผชิญปัญหา และให้การสนับสนุนความร่วมมือร่วมใจร่วมประสาน และการสื่อสารภายในทีมงาน

6. การสนับสนุนขององค์กร (Organizational Encouragement) การสนับสนุนจากหัวหน้างานนั้นสามารถเพิ่มความสร้างสรรค์ของงานได้ แต่ความสร้างสรรค์นั้นจะต้องอาศัยการสนับสนุนจากทั้งองค์กรซึ่งการสนับสนุนนี้เป็นงานของผู้นำองค์กรที่จะต้องวางระบบและกระบวนการที่เน้นคุณค่าของความสร้างสรรค์ ที่สำคัญผู้นำควรให้มีการแบ่งปันข้อมูล

7. ความกดดันจากปริมาณงาน (Workload Pressure) ความคาดหวังการทำงานที่เป็นไปไม่ได้จริง ปริมาณงานที่มากเกินไปจนกว่าจะสามารถทำได้ย่อมมีประสิทธิภาพ

8. การขัดขวางขององค์กร (Organizational Impediments) การขัดขวางกันภายในหน่วยงาน การวิพากษ์วิจารณ์ความคิดใหม่ ๆ การแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันไม่สร้างสรรค์ หลีกเลี่ยงความเสี่ยงและพยายามยึดติดกับแนวทางเดิมมากเกินไป องค์กรนั้นสร้างสรรค์เมื่อพนักงานขององค์กรทำบางอย่างที่ใหม่ และมีประโยชน์โดยไม่ต้องทำให้อุทหรือนอน ผลลัพธ์ก็คือการพัฒนาในทางที่องค์กรปฏิบัติขณะนี้หรือในแนวทางอื่นไปเลย แต่อย่างไรก็ตามความสร้างสรรค์มักถูกทำลายได้โดยไม่ตั้งใจภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เป็นอยู่ โดยคำนึงแล้วตั้งใจที่จะให้การทำงานเกิดความร่วมมือ มีผลผลิตที่มากขึ้นและมีการควบคุม โดย Robinson and Stern (1998) ได้ให้หลัก 6 ประการสำหรับการทำให้เกิดความสร้างสรรค์ขึ้นซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Amabile (1998) ดังนี้

1. พนักงานทุกคนเข้าใจและมีส่วนในการทำให้ไปถึงเป้าหมายขององค์กร (Alignment)
2. พนักงานได้อิสระในการสำรวจความคิดต่าง ๆ ด้วยตัวของเขาเองและได้พัฒนาความคิดนั้นต่อไป (Self Initiated Activity)
3. การใช้เวลาพนักงานที่จะพิสูจน์ความคิดของเขา ก่อนที่องค์กรจะเข้าไปแทรกแซง พนักงานได้มีกิจกรรมต่าง ๆ อย่างไม่เป็นทางการ (Unofficial Activity)
4. โอกาสที่จะได้ลองทำ (Serendipity)
5. ให้โอกาสพนักงานในการได้รับประสบการณ์อย่างหลากหลาย (Diverse Stimuli)
6. ให้วิธีการที่พนักงานสามารถสื่อสารกันภายในองค์กร (Internal Communication)

Gannon (1982) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ เวลา บุคลากรจะต้องมีเวลาเพียงพอสำหรับการศึกษาแบบลึก กล่าวคือ ผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้นั้นจะต้องมีเวลาว่างจากงานประจำ เพื่อที่จะใช้เวลาศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือพิจารณาหาวิธีการ

ปรับปรุงหรือแก้ปัญหางานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งลักษณะองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสใช้ความคิดส่วนตัว มีช่องทางการสื่อสารที่กว้างและมีความลับน้อย มีการกระจายอำนาจและไม่ควบคุมเข้มงวด และกฎระเบียบภายในองค์กรมากเกินไปก็สามารถปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร

งานวิจัยของ Ekvall and Ryhamma (1999) ให้รูปแบบบรรยากาศที่มีอิทธิพลต่อความสร้างสรรค์ขององค์กรคือ

1. ความท้าทายของงาน (Challenge) คือ คนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานประจำวัน เป้าหมายระยะยาวในระดับหนึ่ง คนที่รู้สึกท้าทายจะรู้สึกมีแรงจูงใจและมีข้อผูกพันที่จะเป็นส่วนหนึ่งในงานนั้น พวกเขาพบความสุขและความหมายในงานของเขาและลงแรงพล้งมากในงาน
2. ความอิสระ (Freedom) คือ ความมีอิสระในการกระทำที่รับรู้ได้ของคนในองค์กร ในบรรยากาศที่มีอิสระมาก ผู้คนมีอิสระในการคิดทำงานของตนเอง คนสามารถใคร่ครวญกิจกรรมประจำวันของเขาได้เอง คนริเริ่มที่จะหาและแบ่งปันข้อมูล
3. ความไว้วางใจและเปิดเผย (Trust/ Openness) คือ ความปลอดภัยทางอารมณ์ ในความสัมพันธ์ เมื่อมีระดับความไว้วางใจที่มาก ทุกคนในองค์กรกล้าที่จะเปิดเผยความคิดและความเห็น การริเริ่มสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องมีความกลัวการแก้แค้น หรือการถูกพุดจาเยาะเย้ย ในกรณีที่ล้มเหลว การสื่อสารเปิดเผยและตรงไปตรงมา
4. เวลาของความคิด (Idea Time) คือ จำนวนเวลาที่คนสามารถใช้เพื่อจะค้นหาลงไป ในความคิดใหม่ ในกรณีที่มีเวลาของความคิดมาก จะมีความเป็นไปได้ในการอภิปรายและทดสอบ การแนะนำใหม่ ๆ ที่ไม่ได้ถูกวางแผนหรือรวมเข้าไปในงานที่ได้รับมอบหมายมาก่อน
5. การเล่นและอารมณ์ขัน (Playfulness/ Humor) คือ ความเป็นธรรมชาติและความสบายที่ถูกแสดงออกมา บรรยากาศที่ผ่อนคลายด้วยมุขตลกและเสียงหัวเราะที่อยู่ในองค์กร
6. ความขัดแย้ง (Conflict) คือ การมีความตึงเครียดส่วนบุคคล ระหว่างบุคคล และทางอารมณ์ในองค์กร ซึ่งต่างจากความตึงเครียดทางความคิดเหมือนการโต้แย้ง (Debate) เมื่อระดับของความขัดแย้งสูง คนหรือกลุ่มคนไม่ชอบหรือเกลียดซึ่งกันและกัน และบรรยากาศอาจเป็นเหมือนการต่อสู้กัน อุบาย, หลุมพราง, หรือการทำร้ายกันข้างหลังอาจมีเกิดขึ้นได้
7. การสนับสนุนความคิด (Idea Support) คือ วิธีการใหม่ที่ความคิดถูกปฏิบัติ ในบรรยากาศที่สนับสนุน หัวหน้าและผู้ร่วมงาน รับความคิดหรือคำแนะนำอย่างดี ผู้คนรับฟังซึ่งกันและกันและให้กำลังใจในการริเริ่ม มีความเป็นไปได้ในการริเริ่มความคิดใหม่ บรรยากาศสร้างสรรค์และเป็นไปในทางที่ดี
8. การโต้แย้ง อภิปราย (Debate) คือ การเผชิญหน้า แลกเปลี่ยน ปะทะความคิดเห็น

ความคิดและความรู้ ประสบการณ์ที่ต่างกันไป ในองค์กรที่มีการโต้แย้งทางความคิด เดียงที่แสดงความคิดเห็นมากมายจะถูกยอมรับฟังและผู้คนก็สามารถผสมเพิ่มเติมความคิดได้ แต่ถ้าไม่มีการโต้แย้งเกิดขึ้นคนก็จะทำตามรูปแบบของผู้มีอำนาจที่ให้ไว้เท่านั้น การโต้แย้งนี้มุ่งที่ความคิด และประเด็นต่าง ๆ ที่ยกขึ้นมา

9. การลองเสี่ยง (Risk-Taking) คือ การอดทนต่อความไม่แน่นอนคลุมเครือ ที่มีในที่ทำงาน ในบรรยากาศที่มีความเสี่ยงสูง ความคิดใหม่สามารถถูกทำได้ถึงแม้จะยังไม่รู้ผลลัพธ์ คนรู้สึกว่าเขาสามารถเล่นพนันได้ในความคิดของเขา ผู้คนมักจะลองเสี่ยงทำเพื่อทำให้ความคิดนั้นเป็นจริง

จากการสังเคราะห์งานของ Ekvall (1996) และ Amabile (1992) ผู้วิจัยได้กรอบแนวคิดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร มีลักษณะดังนี้

1. การมอบหมายงานที่ท้าทาย
2. ความอิสระ
3. ความเปิดเผยไว้วางใจ
4. การเล่น อารมณ์ขัน
5. การอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อมูล
6. เวลาของความคิด
7. วิสัยทัศน์ร่วมกัน
8. การลองเสี่ยง
9. การสนับสนุนของหัวหน้าและผู้ร่วมงาน
10. การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ
11. การจัดตั้งแวดล้อมในที่ทำงาน

และจากการสังเคราะห์งานของ Ekvall (1996), Amabile (1992), และ Wood et al. (2001)

ผู้วิจัยได้แนวคิดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของงานที่เป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์กรดังนี้

1. ความขัดแย้ง (Conflicts)
2. ความกดดันของภาระงาน (Workload Pressure)
 - ความกดดันในระดับที่เป็นผลดีต่อความคิดสร้างสรรค์
 - ความกดดันในระดับที่ไม่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์
3. อุปสรรคด้านองค์กร (Organization Impediment)
 - ปัญหาการเมืองภายใน

- โครงสร้างที่เป็นระบบไม่ยืดหยุ่น

4. การประเมินอย่างคุกคาม (Threatening Evaluation)
5. การแยกตัวของการบริหารระดับสูง (Top Management Isolation)
6. การไม่สามารถทนกับความแตกต่าง (Intolerance of Differences)
7. การให้ความสำคัญกับตนเองและกลุ่มมากกว่าองค์กรโดยรวม (Vested Interests)
8. การให้ความสำคัญกับผลระยะสั้นมากกว่าระยะยาว (Short Time Horizons)

วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) ขององค์กร

วัฒนธรรมโรงเรียน (School Culture)

โรงเรียนมีวัฒนธรรมที่กำหนดค่านิยมเฉพาะในโรงเรียนของตน ซึ่งประกอบด้วยวิถีปฏิบัติเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วิถีปฏิบัติในโรงเรียน แนวปฏิบัติตามหลักศีลธรรมหรือจารีตประเพณี การสร้างขวัญและกำลังใจ การแข่งขัน การมีส่วนร่วม งานพิธี หรือพิธีการ ประเพณีกฎระเบียบ รวมทั้งปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน สิ่งทั้งหลายเป็นวิธีการที่โรงเรียนดำเนินการเพื่อที่จะทำให้วิถีชีวิตของบุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคี และมีความร่วมมือร่วมใจมากขึ้น (Waller, 1932 cited in Hoy & Miskel, 2001)

วัฒนธรรมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการบริหารโรงเรียน โดยมีหน้าที่ สามประการ คือ

- 1) เป็นเครื่องมือหรือเป็นวิธีการที่ทำให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเทคนิควิธีที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 2) เป็นกฎเกณฑ์หรือเป็นระเบียบของการกระทำหรือการปฏิบัติงานของบุคคล
- 3) ชี้นำทิศทางที่กำหนดในเป้าหมาย ซึ่งจะแปลความหมายให้แต่ละคนทำสิ่งใด ๆ ตามค่านิยมของตน (Reid, 1992 cited in Hoy & Miskel, 2001) ค่านิยมของโรงเรียน สัญลักษณ์ และความเชื่อ เป็นองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมที่จะบอกให้รู้ว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญในโรงเรียน ค่านิยมที่เหมาะสมจะเพิ่มแรงจูงใจ ความผูกพัน ความกระตือรือร้น และความภักดีของบุคลากรในโรงเรียน ถ้าผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจและยอมรับในความสำคัญขององค์ประกอบของวัฒนธรรมเหล่านี้ ย่อมสามารถจัดการศึกษาในโรงเรียนให้บรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

วัฒนธรรมโรงเรียน: แนวคิดในการเปลี่ยนแปลงพัฒนา

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา และต้องเผชิญปัญหาความซับซ้อนในทุกรูปแบบขององค์กร สรุปได้สองส่วนคือ 1) ปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่โรงเรียนจะต้องปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องเหมาะสม และ 2) ปัญหาในการบูรณาการภายในโรงเรียน ซึ่งจะต้องพัฒนาให้บุคลากรภายในโรงเรียนเกิดความเข้าใจร่วมกันในการดำเนินงาน การจัดการศึกษามีเป้าหมายเพื่อให้มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมมีส่วนเกี่ยวข้องในขั้นตอนนี้

การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ 1) วัฒนธรรมเป็นแนวคิดสำคัญเกี่ยวกับองค์การ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการค้นหาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การและชีวิตในองค์การ 2) วัฒนธรรมเป็นรูปแบบซึ่งรวบรวมความคิดที่จะปรับปรุงวิธีการทำงานในองค์การ และ 3) วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือหรือเป็นวิธีการที่ใช้ในการนำการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนนั้นต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเจตคติของบุคคล พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงบรรทัดฐานของครูอาจารย์ในโรงเรียน ซึ่งจะเป็นการที่มีพลังอิทธิพลมากกว่าการใช้พลังอำนาจบังคับและควบคุม กระบวนการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง พัฒนาศูนย์รวมของกระบวนการ คือ วัฒนธรรมซึ่งสามารถนำไปพัฒนาการบริหารได้ เช่น พัฒนาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครอง กระบวนการประเมินผล กระบวนการวิจัยแบบร่วมมือ การประชุมบุคลากร การทำงาน การพัฒนากลุ่ม การเรียนรู้ และการพัฒนานวัตกรรมของโรงเรียน เป็นต้น (Goddard & Leask, 1992 cited in Hoy & Miskel, 2001)

วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture), องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และนวัตกรรมขององค์การ (Organizational Innovation)

เอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์การมุ่งความสนใจไปที่บทบาทของวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเกิดนวัตกรรมนั้นเพราะบทบาทของวัฒนธรรมองค์กรนั้นส่งผลถึงการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล สร้างเสริมการก่อเกิดนวัตกรรม

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อการสร้างสรรค์งานและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การที่กระตุ้นให้สมาชิกมีแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ กระตุ้นให้สมาชิกมีความทะเยอทะยาน มีแรงบันดาลใจ และได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทำให้องค์การขยายศักยภาพในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Hoy & Miskel, 2001) ซึ่งมีความสอดคล้อง ใกล้เคียงกับการเป็นองค์การแห่งการสร้างสรรค์และนวัตกรรมจากการศึกษาข้างต้น การสร้างสรรค์และนวัตกรรมขององค์การจะเกิดขึ้นได้นั้น ส่วนหนึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน มีแรงบันดาลใจจากภายในเช่นเดียวกันกับการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสุดท้ายจะได้นวัตกรรมขององค์การในที่สุด

นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษา และหน่วยงานต่าง ๆ ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้มากมาย องค์การการเรียนรู้ เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบใหม่ ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำและการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร องค์การเรียนรู้จะเน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างสรรค์ความคิดและความเข้าใจในการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยประสานรับกันระหว่างหน่วยงาน เพื่อพัฒนาองค์กรให้เข้มแข็ง และสร้าง

ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิด การถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญ คือ เอื้อให้เกิด โอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่ การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์การ เพื่อให้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา โดยจากสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในปัจจุบัน การรักษาสถานะขององค์การให้อยู่รอดเป็นเรื่องที่สำคัญ แต่เท่านั้นยังไม่เพียงพอ องค์การจะต้อง เจริญเติบโตและมีความก้าวหน้าอย่างมั่นคง จึงจะสะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จขององค์การ แล้วจะ ทำอย่างไรองค์การจึงจะเจริญเติบโตอย่างมั่นคง ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์การ ดังนั้น องค์การควรให้ความสำคัญในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้ เพราะบุคลากรที่ ผ่านกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างมีคุณภาพ จะเป็นต้นแบบที่ดีในการสร้างวิธีคิด และวิธีการ ทำงานอย่างมืออาชีพ การพัฒนาให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเรื่อย ๆ จึงเป็นวิธีที่จะทำให้ องค์การมีความแข็งแกร่ง มั่นคง สร้างสรรค์นวัตกรรม และมีศักยภาพการแข่งขันที่เหนือคู่แข่ง

Marquardt (1996) บอกว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่สมาชิกมีพลังในการศึกษา เก็บสะสมองค์ความรู้และพัฒนาเป็นองค์การที่สามารถใช้ความรู้บริหารจัดการให้องค์การประสบผล สำเร็จ Marquardt (1996) ให้องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบเกี่ยวเนื่องกัน และส่งอิทธิพลซึ่งกันและกัน ดังนี้

1. ระบบการเรียนรู้ หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย

3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) ได้แก่

การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางด้าน ทักษะ ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ของสมาชิกทุกคนซึ่งเกิดจากการศึกษาหาความรู้ ด้วยตนเอง จากเครือข่ายเทคโนโลยี จากการหยั่งรู้ และจากการสังเกต, การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม (Group or Team Learning) หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และศักยภาพของพลังร่วม ระหว่างสมาชิก ในกลุ่ม, การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organization Learning) หมายถึง การเพิ่มพูนศักยภาพทาง ความเฉลียวฉลาดและศักยภาพซึ่งเกิดจากการร่วมมือและปรับปรุงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของ สมาชิกในองค์การ การเรียนรู้ขององค์การแตกต่างจากการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนกับการเรียนรู้ ของกลุ่มหรือทีม 2 ประการ คือ การเรียนรู้ขององค์การเกิดจากการแลกเปลี่ยนการหยั่งรู้ (Insight) องค์ความรู้ (Knowledge) และการสร้างรูปแบบวิธีคิด (Mental Model) และ การเรียนรู้ขององค์การ เกิดต่อเนื่องจากฐานความรู้และประสบการณ์เดิมขององค์การ

1.2 รูปแบบของการเรียนรู้ (Types of Learning) ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning), การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning), การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Generative Learning), การเรียนรู้แบบคนเดียว คู่ และกลุ่ม (Single – Loop, Double - Loop, Deuteron Learning), การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning/ Action Reflection Learning)

1.3 ทักษะหรือ วินัยของการเรียนรู้ (Skills/ Disciplines of Organizational Learning) มาตลอดที่พัฒนามาจากตนเอง ประกอบด้วย 6 ประการคือ 1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) 6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

2. ระบบองค์การ (Organization Subsystem) ลักษณะของตัวองค์กรที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ประการ ได้แก่

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์ขององค์การหมายถึง ความมุ่งหวัง เป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การ ในหน่วยงานที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะแสดงภาพลักษณ์ในอนาคตอย่างชัดเจนซึ่งสมาชิกของหน่วยงานจะร่วมกันเรียนรู้ สร้างปรับปรุงภาพลักษณ์นี้อย่างต่อเนื่อง

2.2 วัฒนธรรมองค์การ (Culture) วัฒนธรรมองค์การในด้านค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมการปฏิบัติ พิธีกรรม จารีตขนบธรรมเนียมที่ถือปฏิบัติอยู่ในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดการตระหนักรู้และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ Marquardt (1996) ให้ความสำคัญในส่วนวัฒนธรรมองค์การว่ามีอิทธิพลสูงสุดต่อความสำเร็จขององค์การ เมื่อวัฒนธรรมการเรียนรู้ได้แพร่กระจายไปสู่สมาชิกในองค์การจนเกิดเป็นนิสัย ทำให้เกิดการบูรณาการเข้าไปสู่ภาระงานทุกฝ่ายในองค์การ วัฒนธรรมการเรียนรู้จะก่อให้เกิดการสร้างทีมงาน การบริหารจัดการตนเอง การเสริมพลังในการทำงาน และการแลกเปลี่ยนค่านิยม วิสัยทัศน์ในหมู่สมาชิกขององค์การ

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) วิธีการดำเนินตามแผน กลวิธีในการดำเนินงาน รวมทั้งขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ลักษณะยุทธศาสตร์จะเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิก เอื้อต่อการถ่ายโยงการเรียนรู้ และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในกิจกรรมและการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน

2.4 โครงสร้างองค์การ (Structure) โครงสร้างขององค์การซึ่งประกอบด้วยฝ่ายงาน ระดับสายการบังคับบัญชา และขอบข่ายงานของหน่วยงาน องค์การแห่งการเรียนรู้จะจัดโครงสร้างองค์การในแนวราบ สายบังคับบัญชาสั้น การแบ่งแยกเป็นฝ่ายยึดหยุ่นมาก ซึ่งจะทำให้สมาชิกมี

ปฏิสัมพันธ์ มีการส่งข่าวสารสนเทศ มีความรับผิดชอบร่วมกัน และทำงานร่วมกันทั้งในและนอกองค์การ

3. ระบบสมาชิกในองค์การ (People Subsystem) หรือการเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ผู้ปฏิบัติงาน (Employees) 2) ผู้บริหาร/ ผู้นำ (Managers/ Leaders) 3) ผู้รับบริการ/ ลูกค้า (Customers) 4) คู่ค้า (Suppliers and Vendors) 5) พันธมิตร/ หุ้นส่วน (Alliance Partners) 6) ชุมชน (Community Groups)

4. ระบบความรู้ (Knowledge Subsystem) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) 2) การสร้างความรู้ (Creation) 3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) 4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Transfer and Utilization)

5. ระบบเทคโนโลยี (Technology Subsystem) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หมายถึง การใช้คอมพิวเตอร์ในการรวบรวม ลงรหัส จัดเก็บ และเผยแพร่สารสนเทศ

2. เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ (Technology - Based Learning) หมายถึง การใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น วีดีโอ เครื่องเสียง หรือ คอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย เพื่อศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง หรือนำเสนอความรู้ หรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support System - EPSS) หมายถึง การใช้ข้อมูล องค์ความรู้ให้แพร่กระจายไปยังสมาชิกในองค์การ เพื่อให้สามารถใช้องค์ความรู้ช่วยปฏิบัติงานให้เกิดผลดีที่สุดโดยใช้เวลาน้อยที่สุด โดยไม่ต้องมีบุคลากรคนใดคนหนึ่งรับผิดชอบเผยแพร่องค์ความรู้

Farago and Skyrme (1995) กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า มีองค์ประกอบสี่ประการ คือ 1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) เป็นบรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้ มีความเข้มแข็ง คล้ายคลึงลักษณะนวัตกรรมขององค์การ 2) กระบวนการ (Process) กระบวนการที่สนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ข้ามพรมแดน มีโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาและกระบวนการบริหาร 3) เครื่องมือและเทคนิค (Tools and Techniques) วิธีการที่คนและกลุ่มเรียนรู้ เช่น ความคิดสร้างสรรค์ เทคนิคการแก้ปัญหา 4) ทักษะและแรงจูงใจ (Skills and Motivation) เพื่อการเรียนรู้และปรับใช้ มีการให้รางวัล คำชมผู้ปฏิบัติ

Farago and Skyrme (1995) ได้อธิบาย วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) ว่ามีลักษณะดังนี้

1. มองอนาคตและแหล่งภายนอก (Future, External Orientation) องค์การพัฒนา

ความเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร ทีมงานอาวุโสให้เวลาต่อการคิดเกี่ยวกับอนาคต การใช้แหล่งทรัพยากรจากภายนอกอย่างแพร่หลาย เช่น ให้ลูกค้าร่วมในทีมวางแผน

2. การแลกเปลี่ยนและการไหลเวียนของข้อมูลอย่างอิสระ (Free Exchange and Flow of Information) มีระบบที่สามารถเข้าถึงความชำนาญ ความเชี่ยวชาญที่ต้องการ เครือข่ายส่วนบุคคล มีการแพร่กระจายข้ามองค์กรเพื่อพัฒนาความรู้และความชำนาญ

3. การมุ่งมั่นในการพัฒนาการเรียนรู้ (Commitment to Learning, Personal Development) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง คนในทุกระดับถูกส่งเสริมให้เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ การเรียนรู้ได้รับรางวัลตอบแทน มีเวลาในการคิดและเรียนรู้ (เข้าใจ ดำรงไว้ สะท้อน และพัฒนา)

4. ให้คุณค่าแก่คน (Valuing People) มีการกระตุ้น ใช้และพัฒนาความคิด ความสร้างสรรค์ และความสามารถในการจินตนาการ ตระหนักว่าความหลากหลายคือความเข้มแข็ง ทัศนคติมองควรแก่การท้าทาย

5. บรรยากาศเปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Climate of Openness and Trust) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาความคิด ให้พูดออกมา ให้เกิดการกระทำ

6. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning from Experience) การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด มักมีพลังมากกว่าการเรียนรู้จากความสำเร็จ การทนต่อความล้มเหลวให้บทเรียนและการเรียนรู้

วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรกลายเป็นสิ่งสำคัญในการพิจารณาถึงนวัตกรรม เนื่องจากวัฒนธรรมการเรียนรู้ส่งเสริมให้องค์กรคาดการณ์ ปรับตัวในการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทั้งนวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้เน้นไปที่การแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดอย่างอิสระซึ่งช่วยในการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ และบทบาทสำคัญของวัฒนธรรมเป็นเหมือนตัวช่วยอำนวยความสะดวกและนวัตกรรมขึ้น ซึ่งนวัตกรรมจะเกี่ยวกับการรับและประยุกต์ใช้ความรู้และการปฏิบัติใหม่

มีนักการศึกษาและนักวิจัยหลายคนได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างมากมาย องค์กรที่ประสบความสำเร็จในอนาคตเป็นองค์กรที่ปรับรับวัฒนธรรมการเรียนรู้มาใช้ในองค์กรอย่างทั่วถึง Watkins and Marsick (1993) อ้างว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่การเก็บรวบรวมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลในองค์กร แต่เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในระดับที่แตกต่างกันขององค์กร

Senge, Kleiner, Roberts, Ross, and Smith (1994) ได้เสนอหลักวินัย 5 ประการของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง คือ

1. ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และ

เรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

Garvin (1993 cited in Dirani, 2006) ได้ให้ความเห็นว่าวินัยห้าประการของ Senge et al. (1994) นั้นเป็นนามธรรมและก็ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นทักษะขององค์การในการสร้าง แสวงหาและเปลี่ยนแปลงความรู้ และเป็นที่ซึ่งปรับพฤติกรรมให้สามารถสะท้อนความรู้ใหม่และสิ่งที่ยู่ง้างในองค์การ

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับผู้นำและคนทำงาน รวมถึงรูปแบบการทำงานเป็นทีม นั่นคือ องค์กรควรเน้นการเรียนรู้จากบุคลากรภายในองค์กรที่มองเห็นปัญหา แล้วค้นหาแนวทางแก้ไข เพื่อพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า, จูงใจให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อประโยชน์ต่อตัวบุคคล ทีมงาน และองค์กร, กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำในสิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างและดีกว่าเดิม, เร่งเร้าให้เกิดการพัฒนาทักษะฝีมือ และคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร การรวมพลังความคิดของคนในองค์กรเข้าด้วยกัน จะช่วยสร้างกระบวนการแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ และแนวทางขององค์กรเรียนรู้เหล่านี้ จะนำไปสู่ทางออกของการพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคง

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้หลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าสามารถแบ่งออกได้เป็นระดับหลักอยู่ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล (Individual Level), ระดับกลุ่ม (Group Level), และระดับองค์กร (Organizational Level) (Cummings & Worley, 2001; Watkins & Marsick, 1996 cited in Dirani, 2006) วินัยห้าประการของเซนเจ (Senge et al., 1994) สามารถแยกเป็น 3 ระดับของ

การเรียนรู้ได้ดังนี้ ระดับบุคคล ได้แก่ แบบแผนทางความคิด (Mental Model) และความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) ระดับกลุ่ม ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ระดับองค์กร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คล้ายกับของ Watkins and Marsick (1993) แนะนำ 3 ระดับการเรียนรู้เป็นกรอบแนวคิด โดยระดับบุคคลคือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) และการสนทนา สอบถาม (Dialogue and Inquiry) ในระดับกลุ่มคือ การเรียนรู้เป็นทีมและการร่วมมือกัน (Team Learning and Collaboration) ระดับองค์กร คือ ระบบที่สนับสนุนการเก็บและแบ่งปันความคิด (Embedded System), การเชื่อมต่อของระบบกับสิ่งแวดล้อม (System Connections), การมอบอำนาจ (Empowerment), และภาวะผู้นำสำหรับการเรียนรู้ (Leadership for Learning) ดังการสรุปกรอบแนวคิดของ Watkins and Marsick (2003) เป็น 7 ด้านและความหมายแต่ละด้านดังนี้

ตารางที่ 1 ด้านการเป็นองค์การเรียนรู้ (Dimension of Learning Organization Questionnaire (DLOQ))

ด้าน	ความหมาย
1. สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunity)	การเรียนรู้ถูกออกแบบเข้าไปในงาน ดังนั้นคนสามารถเรียนรู้ได้จากงาน มีการให้โอกาสสำหรับการเรียนรู้และการเติบโตต่อไป พนักงานสามารถได้ทักษะเพิ่มพูนผลจากการแสดงความคิดเห็นและความสามารถจากการรับฟังและสอบถามในความคิดเห็นของผู้อื่น วัฒนธรรมได้ถูกเปลี่ยนเป็นการสนับสนุนการสอบถาม การให้ผลย้อนกลับ และการทดลอง
2. สนับสนุนการสอบถามและการสนทนา (Promote Inquiry and Dialogue)	
3. สนับสนุนความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage Collaboration and Team Learning)	งานถูกออกแบบมาให้ใช้กลุ่ม การมีความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลายกลุ่ม ถูกคาดหวังให้เรียนรู้และทำงานร่วมกัน มีวัฒนธรรมที่ให้คุณค่าและให้รางวัลกับความร่วมมือประสานกัน

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ด้าน	ความหมาย
4. สร้างระบบในการเก็บและแบ่งปันความรู้ (Create Systems to Capture and Share Learning)	สร้างและรวมระบบเทคโนโลยีขั้นสูง และดำเนินการแบ่งปันการเรียนรู้ในงาน ให้การเข้าถึงระบบ และบำรุงรักษาระบบ
5. มอบอำนาจที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วม (Empower People Toward a Collective Vision)	พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป็นเจ้าของ และใช้วิสัยทัศน์ร่วมกัน กำหนดให้ความรับผิดชอบสอดคล้องกับการตัดสินใจ ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ต่อสิ่งที่ตนเองได้รับมอบหมาย และมีอำนาจการตัดสินใจได้
6. เชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม (Connect the Organization to Its Environment)	พนักงานถูกช่วยให้มองเห็นผลกระทบของงานของเขากับองค์กรโดยรวม มีการสำรวจสิ่งแวดล้อมและใช้ข้อมูลในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน องค์กรเชื่อมโยงกับชุมชน
7. มีภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning)	โมเดลของผู้นำ แคมป์เปียน และสนับสนุนการเรียนรู้ ภาวะผู้นำใช้การเรียนรู้อย่างมีกลยุทธ์ในผลของธุรกิจ

ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) ให้กับบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ ภาวะผู้นำไม่ได้มีเฉพาะบุคคลที่เป็นผู้บริหารผู้จัดการ หรือหัวหน้างานเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำสามารถสร้างให้เกิดขึ้นกับพนักงานระดับปฏิบัติการ การพัฒนาภาวะผู้นำนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการพัฒนาการทำงานเป็นทีม
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม จะช่วยพัฒนาศักยภาพและความรู้ความสามารถของบุคลากรให้เท่าเทียมและทันกัน
3. ความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือ การที่บุคลากรภายในองค์กรสามารถเข้าใจภาพรวมขององค์กร และเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ได้

อย่างเป็นระบบ องค์กรต้องสร้างรูปแบบและแนวคิดการคิดอย่างเป็นระบบไว้ให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักถึง

กุญแจสำคัญที่จะไขไปสู่ความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กรทั้งในปัจจุบัน และอนาคต นั่นก็คือ ความรู้ความสามารถของบุคลากรในระดับมืออาชีพ เพราะบุคลากรระดับมืออาชีพ จะมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานอย่างเป็นระบบ มีพลังแห่งความสามัคคีในการทำงานเป็นทีม รวมถึงมีการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานภายในองค์กร สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างรากฐานความแข็งแกร่ง และพัฒนาศักยภาพการแข่งขันให้แก่องค์กร

อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กรคือ 1) สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร (I'm My Position) 2) สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ตัวตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องกับอย่างไร (The Enemy is Out There) 3) ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหาคือสาเหตุที่แท้จริง (The Illustration of Taking Change) 4) ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป (A Fixation on Events) 5) ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้น แต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน (The Delusion of Learning from Experience) 6) มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป (The Myth of Management Team) 7) ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (The Boiled Frog Syndrome)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ ขององค์กร

งานวิจัยในประเทศ

ประดับพิณ ภูษะกุล (2545, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศขององค์กรของโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยอง พบว่าโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยองมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีบรรยากาศองค์กรแบบมุ่งเน้นคนมากกว่ามุ่งเน้นระบบ

สมใจ อุ่นสำราญ (2546, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา พบว่า ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบ ร่วมกันมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยปัจจัยทั้ง 3 ตัว ร่วมกันสามารถกำหนดความแปรปรวนของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ประมาณร้อยละ 77

งานวิจัยต่างประเทศ

Bates and Khasawneh (2005) วิจัยเรื่องวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศ และนวัตกรรมที่รับรู้ในประเทศจอร์แดน ได้ศึกษาวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรว่า

เกี่ยวกับการพัฒนาและประยุกต์ใช้ทุนทางปัญญาในทางที่ทำให้องค์กรมีความสามารถในการผลิตมากยิ่งขึ้น พวกเขายังได้ระบุอีกว่าการเรียนรู้และการโอนย้ายประยุกต์ใช้ความรู้เป็นกระบวนการสำคัญในวัฏกรรมขององค์กร เขาคาดว่าการศึกษาการริเริ่มการเรียนรู้ เช่น การอบรม และปัจจัยอื่น ๆ ที่สนับสนุนการถ่ายโอนการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่ให้คุณค่ากับการสร้างและแบ่งปันความรู้ การวิจัยของ Bates and Khasawneh (2005) พบว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรสามารถทำนายบรรยากาศที่ถ่ายโอนการเรียนรู้ และทั้งสองปัจจัยนี้เป็นส่วนที่ทำให้เกิดการแปรปรวนที่สำคัญในการรับรู้ความสามารถทางวัฏกรรมขององค์กรได้ และการค้นพบนี้ได้สอดคล้องกับโมเดลของ Kopelman, Brief, and Guzzo (1990) ที่ว่าเกี่ยวกับ วัฒนธรรม บรรยากาศ และผลิตผลในองค์กร ที่ว่าวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร สร้างบรรยากาศการเรียนรู้และความรู้และเข้าใจของบุคคล ที่กระตุ้นและอำนวยความสะดวกแก่การพัฒนาการเรียนรู้ในวัฏกรรมภายในองค์กร

Silins, Zarins and Mulford (2002, pp. 28 - 29) ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่มองว่าโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือ (Trusting and Collaborative Climate) ความคิดริเริ่มและการยอมรับความเสี่ยง (Taking Initiatives and Risks) พันธกิจร่วม (Shared and Monitored Mission) การพัฒนาทางวิชาชีพ (Professional Development)

Ford (1998) ได้ศึกษาเรื่องการไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวทางสำหรับองค์กรราชการพบว่า องค์กรรัฐบาลมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ยาก เนื่องจากการทำงานที่มีระเบียบขั้นตอน โครงสร้างขนาดใหญ่ ขั้นตอนมากทำให้ต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงมาก

Vulliamy (1987 อ้างถึงใน ศิริพร พูลทรัพย์, 2547) พบว่าผลผลิตต่าง ๆ ในโรงเรียนไม่ได้เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยป้อนแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังได้รับอิทธิพลจากวิธีการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร เช่นเดียวกับ อิทธิพลของวัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียนด้วย Levin and Lockheed (1991 อ้างถึงใน ศิริพร พูลทรัพย์, 2547) วิจัยพบว่าโรงเรียนที่ครูใหญ่บริหารโรงเรียนอย่างเหมาะสม มีการรวมกลุ่มของครูเพื่อช่วยกันปฏิบัติงาน ครูมีความผูกพันต่อโรงเรียน และชุมชนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลให้การทำงานของครูมีประสิทธิภาพมากขึ้น