

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและ
องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
5. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากผลการประกาศพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 ตามมาตรา 37 บัญญัติว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา โดยให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีอำนาจหน้าที่ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2553)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานที่ได้รับให้ หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงาน ดังกล่าวด้วย
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดการและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลการศึกษา ในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์การ ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์การชุมชน องค์การวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาน ประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงานด้าน การศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์การ หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์การ ปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับการภายในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น หน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

โครงสร้างการบริหารงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการแบ่งส่วนราชการภายใน ตามประกาศ
กระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พ.ศ. 2553 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 ลงวันที่ 28 ตุลาคม พ.ศ. 2553 ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มการบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์
7. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ พร้อม
คุณธรรม พัฒนาสู่มาตรฐาน ประสานความร่วมมือ

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียม
2. ส่งเสริมคุณธรรมนำความรู้
3. สนับสนุนการนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนรู้
4. ส่งเสริมคุณภาพและประสิทธิภาพการศึกษา
5. พัฒนามาตรฐานการศึกษา
6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจากทุกภาคส่วน

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และเป็นธรรม
2. นักเรียนมีคุณภาพ คุณธรรม เป็นคนดี มีความรู้และมีความสุข
3. ทุกโรงเรียนมีการจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐาน

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. ร้อยละของประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. ร้อยละของนักเรียนที่มีคุณธรรมจริยธรรม

3. ร้อยละของครูที่ได้รับการพัฒนาความรู้และปรับวิธีสอน
4. ร้อยละของนักเรียนที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
5. ร้อยละของนักเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินระดับชาติ ในระดับดี
6. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่า ร้อยละ 50 ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
7. ระดับความพึงพอใจในการจัดการศึกษาของผู้เกี่ยวข้อง
8. จำนวนสถานศึกษาที่จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ด้วยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นองค์กรหลักในการจัดและส่งเสริม สนับสนุนการบริหารและการจัดการศึกษาให้กับโรงเรียนในสังกัดภาครัฐ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง มีคุณธรรม นำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงและมีคุณภาพตามมาตรฐาน กลุ่มโรงเรียนเกิดจากการรวมโรงเรียนภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในพื้นที่ภูมิศาสตร์ใกล้เคียงกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษากลุ่มโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ประกอบไปด้วย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3, 2552)

กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 11 โรงเรียน เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 6 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านสันติคาม โรงเรียนบ้านตะเคียนเตี้ย โรงเรียนบ้านบางละมุง โรงเรียนบ้านนาวัง โรงเรียนบ้านสันติคาม และโรงเรียนบ้านโรงหีบ โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 5 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านทุ่งกรด โรงเรียนวัดหนองเกตุน้อย โรงเรียนวัดหนองเกตุใหญ่ โรงเรียนวัดสุกรีชัยบุญญาราม และโรงเรียนอนุบาลบางละมุง

กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 7 โรงเรียน เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์ โรงเรียนบ้านมาบประชัน โรงเรียนบ้านห้วยไชน่า และโรงเรียนบ้านคูไทร โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านโป่งสะแกต โรงเรียนชุมชนวัดเขาไม้แก้ว และโรงเรียนวัดโป่ง

กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 3 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 6 โรงเรียน เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนชุมชนบ้านหนองปรือ โรงเรียนบ้านทุ่งกลม โรงเรียนและวัดเขาโพธิ์ทอง โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน โรงเรียนวัดสุทธาวาส และโรงเรียนวัดบุญสัมพันธ์

กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 4 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 7 โรงเรียน เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 6 โรงเรียน คือ โรงเรียนห้วยใหญ่ โรงเรียนบ้านทุ่งละหาน

โรงเรียนบ้านชากนอก โรงเรียนบ้านบึง โรงเรียนบ้านมาบพิททอง และโรงเรียนบ้านนอก
โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 1 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านทุ่งคา

กลุ่มโรงเรียนสัตหีบ มีโรงเรียนภายในกลุ่มจำนวน 15 โรงเรียน เป็นโรงเรียนระดับ
ประถมศึกษา จำนวน 12 โรงเรียน คือ โรงเรียนจุลเสมีด โรงเรียนบ้านเขาบายศรี โรงเรียน
บ้าน กม.ห้า โรงเรียนวัดเขาคันธมาทน์ โรงเรียนเกล็ดแก้ว โรงเรียนบ้านเขาชีจรรย์ โรงเรียน
บ้านหินวง โรงเรียนวัดหนองจับเต่า โรงเรียนบ้านอำเภอ โรงเรียนวัดนาจอมเทียน โรงเรียนอนุบาล
เตาถ่าน และโรงเรียนบ้านชลอด โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านสัตหีบ
โรงเรียนชุมชนบ้านช่องแสมสาร และโรงเรียนชุมชนบ้านบางเสร่

กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 มีโรงเรียนในกลุ่มจำนวน 12 โรงเรียน เป็นโรงเรียนระดับ
ประถมศึกษา จำนวน 9 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านชากยายจีน โรงเรียนวัดอัมพวัน โรงเรียน
วัดหนองคล้า โรงเรียนบ้านวังค้อ โรงเรียนบ้านหนองปรือ โรงเรียนบ้านบึง โรงเรียนวัดจุ๊กกะเฉด
โรงเรียนวัดใหญ่เนินพยอม และโรงเรียนวัดบ้านนา โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 3 โรงเรียน คือ
โรงเรียนวัดแหลมฉบัง โรงเรียนบริษัทไทยกลีกรสงเคราะห์ และโรงเรียนวัดมโนรม

กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 2 มีโรงเรียนภายในกลุ่ม จำนวน 12 โรงเรียน เป็นโรงเรียนระดับ
ประถมศึกษา จำนวน 8 โรงเรียนคือ โรงเรียนบ้านพันเสด็จใน โรงเรียนบ้านเขาหิน โรงเรียน
บ้านเขาหิน โรงเรียนบ้านไถ้ดารา โรงเรียนบ้านเขาตะแบก โรงเรียนบ้านเนินคอง โรงเรียน
บ้านพันเสด็จนอก และ โรงเรียนบ้านระเวียง โรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 4 โรงเรียน คือ โรงเรียน
บ้านบ่อวิน โรงเรียนบ้านหุบบอน โรงเรียนบ้านสุรศักดิ์ และโรงเรียนบ้านเขาคันทรง

กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 3 มีโรงเรียนภายในกลุ่มจำนวน 12 โรงเรียน เป็นโรงเรียนระดับ
ประถมศึกษา จำนวน 9 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านห้วยกรู โรงเรียนวัดเขาฉลาก โรงเรียน
บ้านทางตรง โรงเรียนวัดนาพร้าว โรงเรียนวัดพิบูลสถัธรรม โรงเรียนวัดวังหิน โรงเรียน
วัดพระประทานพร โรงเรียนวัดหนองขาม และโรงเรียนวัดรังษีสุทธาวาส โรงเรียนขยายโอกาส
จำนวน 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านห้วยกุ่ม โรงเรียนวัดคโฑธาราม และโรงเรียนอนุบาล
บ้านบางพระ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)

ภาวะผู้นำ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็น
ความสามารถขั้นพื้นฐานขององค์กร (Modern, 1997) เพราะองค์กรจะประสบความสำเร็จได้
หรือไม่ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมอย่างเต็มกำลังความสามารถของพนักงานเพื่อบรรลุ
เป้าหมายขององค์กร ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการชักจูงและสร้างอิทธิพลต่อความรู้สึกและ

ความต้องการในการทำงานของพนักงานเพื่อเป้าหมายที่วางไว้ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสามารถของบุคคลที่จะกระตุ้นหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายส่วนตนและองค์กรได้ หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Lussier, 1996) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายของตน กับทีมงานและองค์กรได้ และสิ่งสำคัญที่สุดคือสามารถทำให้ผู้อื่นทำตามที่ตนเองต้องการได้ด้วย

อาจกล่าวได้ว่าความสามารถของการเป็นผู้นำ เป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร แต่ก็ไม่ใช่ทุกองค์กรที่มีผู้นำที่มีความสามารถจะนำพาองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จได้เสมอไป เพราะอะไร คำตอบก็คือ เพราะผู้นำอาจใช้ความสามารถที่ตนมีเพียงบางส่วนหรือใช้อย่างไม่เต็มกำลัง ในขณะที่บางคนก็อาจมองไม่เห็นจุดอ่อนที่มีต่อความสามารถเรื่องใดเรื่องหนึ่งของตนอย่างชัดเจน จนทำให้ไม่ใส่ใจที่จะพัฒนาตนเองเพื่อแก้ไขจุดอ่อนนั้น ในทางตรงกันข้ามผู้นำอาจมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองเพื่อแก้ไขจุดอ่อนนั้น ในทางตรงกันข้ามผู้นำอาจมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถส่วนตนมากเกินไป จนลืมพัฒนาความสามารถของคนในองค์กรให้มีขีดความสามารถในการทำงานที่สูงขึ้น ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ เพราะการทำงานให้ประสบความสำเร็จไม่สามารถที่จะได้เพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมจากบุคคลในองค์กรเป็นสำคัญ ถ้าต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จ (Topping, 2001, p. 79) สิ่งทีผู้นำต้องระลึกไว้ในใจเสมอ คือ ทำอย่างไรจะทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้เต็มกำลังและขีดความสามารถที่เขามีอย่างดีที่สุด ประเด็นนี้อาจถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถของการเป็นผู้นำที่สำคัญเป็นอย่างมาก

ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นมุมมองร่วมสมัยของเรื่องภาวะผู้นำ ผู้นำดังกล่าวคล้ายคลึงกับผู้นำบารมี (Charismatic Leaders) แต่แตกต่างตรงที่ความสามารถที่จะนำเอานวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่องค์กร โดยระลึกถึงความต้องการและความเป็นอยู่ของพนักงาน ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อทั้งพนักงานและองค์กร ตลอดจนผู้นำแบบนี้มีความสามารถที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในเรื่องภาระหน้าที่ขององค์กร นอกจากนี้ยังส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในสินค้าและเทคโนโลยีอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับระบบการให้รางวัล หรือกฎที่เป็นรูปประทัพบในอันจะควบคุมการแลกเปลี่ยนกับพนักงานแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่เขายังมุ่งความสนใจไปที่คุณภาพของสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น วิสัยทัศน์ คุณค่าร่วม และความคิดเห็นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ ให้มีความสำคัญกับกิจกรรมที่หลากหลาย และหาแนวทางร่วมกันที่จะขอความร่วมมือจากพนักงานในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Daft, 2002 อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549, หน้า 75)

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดของทฤษฎีแนวใหม่แบบสากล (Neo-Universal Theories) ซึ่งชี้ให้เห็นคุณลักษณะของผู้นำไม่รวมผู้ตามและสถานการณ์ เชื่อว่าผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกให้เกิดความสนใจในตนเองที่จะปฏิบัติงานในองค์กร (คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540, หน้า 106) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายคน ดังนี้

คำนึง ผุคผ่อง (2547, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น ส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

อำภา ปิยารมย์ (2549, หน้า 33) เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถนำองค์กร ไปสู่ทิศทางใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้รูปแบบของการสร้างบารมี การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

แคลเลียยา ศรีใส (2548, หน้า 27) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำองค์กรใช้ในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกของความต้องการที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าตนเอง

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550, หน้า 30) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์การได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก

นิตยา วิเศษยา (2551, หน้า 56) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก รู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และเป็นข้อจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

อารี กังสานุกุล (2553, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของผู้นำซึ่งแสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรม และแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจ ผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ว่าจะกระทำและผู้ตามจะสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) และช่วยเหลือผู้ตาม

วัลภา อิศระธำนันท์ (2545, หน้า 26) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถเสริมสร้างอำนาจ สร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายขององค์การ และจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

กัลยาณี พรหมทอง (2546, หน้า 62) อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

เบสและอวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 2 อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546, หน้า 51) กล่าวว่าถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมต่าง ๆ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะทำลายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

เบส (Bass, 1999, p. 11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ ความเจริญรุ่งเรือง ของสังคม องค์การ และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้ม จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น

อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายทอดความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

คุก, ฮันสเตอร์ และคอฟเฟ (Cook, Hunsaker & Coffey, 1997, p. 481) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ผู้นำซึ่งเติมพลังให้แก่บุคคลอื่นด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การมีชีวิตและมีความสำคัญขึ้นมาใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ยุกัล (Yukl, 1992, p. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Objectives)

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 202) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

ลูเนนเบิร์กและออนสไตน์ (Lunenburg & Omstein, 2000, pp. 150 – 151) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

เลทวูดและเจนท์ซี่ (Leithwood & Jantzi, 1996, p. 510) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติของผู้ตามในระดับสูง ซึ่งช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่กล่าวมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามตลอดจนการเพิ่มอำนาจและช่วยเหลือแก่ผู้ตาม มีการพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาทัศนคติเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นหลังจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) ซึ่ง แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้เป็นผู้คิดขึ้นในทศวรรษที่ 1920 โดยผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ซึ่งถือเป็นผลงานที่ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางด้านจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมี เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่าง ๆ อย่างมากมาย และผู้บริหารองค์การต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องการการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (คำนึ่ง ผุดผ่อง, 2547, หน้า 17)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษ เหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ เจ้า (House, 1977 cited in Muchinsky, 1997, p. 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ว่าผู้นำแบบมีบารมี มีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามของผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. สร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม
3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
4. แสดงความมั่นใจของความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเองเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำการจะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจิตใจให้ผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย

คอนเกอร์และคานัน โก (Conger & Kanungo, 1987 cited in Yukl & Fleet, 1992, p. 175) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบ

การส่งเสริม คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกต พฤติกรรมของผู้นำ และผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย ลักษณะดังนี้

1. กระตุ้นแนวความคิดที่มีความแตกต่างจากแนวความคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้

2. นำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะการเงิน หรือสมาชิกในองค์กร เพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง

3. ดำเนินในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อจะบรรลุในแนวความคิดที่มีสำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำประกอบด้วย

1. ความมั่นใจในตนเอง

2. ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ

3. ความสามารถในการคิดประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด

4. การมีความรู้สึกไวต่อสังคม และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตามผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ

นอกจากนี้คอนเกอร์ (Conger, 1989 cited in Muchinsky, 1997, pp. 374 – 375) ได้

อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบมีบารมี อาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไปและการไม่ยินดีที่จะหาหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ และมักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอ และคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ

เบส (Bass, 1985, pp. 35 – 51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น เบส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การให้อำนาจในปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่ยังสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ ังวิศาล, 2546, หน้า 17) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งเหตุผลที่ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า

การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการ โอ้อวดหรือแสดงความตื้นตื้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของเบส (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบุคคลต่างๆ

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีอยู่หลายแนวคิดด้วยกัน ผู้วิจัยได้รวบรวมที่น่าสนใจไว้ ดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์น (Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Burns, 1978) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) เบอร์น (Burns) มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้

เบอร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 50 – 51) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงงูใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม เบอร์น (Burns) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงงูใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ติดตามและผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตาม ให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

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

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรเบิร์ต (Robert)

เสาวนิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 119 – 121) ยังได้สรุปงานวิจัยตามแนวคิดของโรเบิร์ต (Robert) ได้ศึกษาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational Leadership) โดยการวิเคราะห์เฉพาะกรณีอย่างลึก ได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากเอกสารงานวิจัยและบทความในหนังสือพิมพ์ที่ผู้นำมาเขียน สังเกตการประชุมทั้งเป็นทางการสัมภาษณ์ตัวผู้นำและผู้ตามระดับอื่นในโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และบอร์ดการศึกษาของรัฐ ผู้บริหารในโรงเรียนนี้พบว่า มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ที่สามารถคัดงบประมาณต่าง ๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ยังมีการพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ ๆ ครูทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขาถึงแม้ว่าผู้นำจะมีแผนงานในการตัดบางโครงการและลดงานที่เขาเสนอลง นอกจากนั้นยังพบขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้ผู้นำแปลงรูปประสบความสำเร็จ คือ 1) การกำหนดกรอบการเสนอเพื่อเป็นแนวทางใน

การเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากร โดยการประชุมหารือ หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ กำหนดวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการ 4) สร้างแรงกดดันโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดว่าตรงไหนควรมีการดัดงบประมาณรวมทั้งมีการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร 5) ฝึกอบรมให้สมาชิกในโรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณะ เพื่อลดแรงกดดันในการดัดงบประมาณ และขอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดัดงบประมาณด้วย

สรุปได้ว่าการศึกษาของโรเบิร์ต (Robert) จะเน้นกระบวนการแปลงรูปของผู้นำว่ามาจากการริเริ่มในการจัดการมากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือเปลี่ยนแปลงองค์การ

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทิจิ และคิวนานา

ทิจิ และคิวนานา (Tichy & Devanna, 1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบนี้ ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Identification as a Change Agent) กล่าวคือ คุณลักษณะหรือภาพพจน์ของผู้นำ จะเป็นลักษณะที่พยายามเปลี่ยนแปลง นำการพัฒนาต่าง ๆ มาสู่องค์การ เป็นผู้ที่สร้างสรรค์ ปรับปรุง

2. กล้าพูด กล้าทำ (Courage and Outspokenness) ผู้นำลักษณะนี้ จะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง สามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่เป็ปัญหาอย่างมากและสามารถที่จะเปิดเผยในสิ่งที่เป็จริง ได้กับบุคคลอื่น แม้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง

3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belief in People) บุคคลประเภทนี้แม้จะมีอำนาจแต่ก็มีคุณลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่จะให้อำนาจกับคนอื่น ๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการอย่างเดียว

4. ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value – Driven) บุคคลประเภทนี้ โดยทั่วไปแล้ว จะปลูกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดัน ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ

5. เป็นผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life – Long Learning) ผู้นำแบบนี้ จะมองความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมการบริหาร

6. ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน

(Ability to Deal with Complexity , Ambiguity and Uncertainty) ผู้นำแบบนี้ สามารถที่จะจัดการ
แก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงของโลก

7. เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้ จะเป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล และ
พยายามนำความฝันมาทำให้เป็นจริงได้

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทิจี และอูลริช

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538, หน้า 51 – 52) ได้สรุปแนวความคิดของทิจีและอูลริช
(Tichy and Ulrich) ไว้ว่า มีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น
ผู้ที่มีส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational
Leadership) โดยต้องทำ 3 กิจกรรม คือ

1. การสร้างทัศนภาพ (Creation of a Vision) ผู้นำต้องสร้างทัศนภาพขององค์การใน
อนาคต ให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์การมีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้นำเป็นแกนสำคัญ
ในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีความคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้ และ
อุปนิสัย การสร้างทัศนภาพดังกล่าว ควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญาและแบบทั้งของผู้นำและ
องค์การ

2. การสร้างความผูกพัน (Mobilization of Commitment) บุคลากรขององค์การหรือ
อย่างน้อยส่วนใหญ่ ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และการกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำเพื่อการ
เปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจความอย่างลึกซึ้ง ควรทำให้องค์การมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งเป็นมาแต่เดิม (Institutionalization Change) องค์การจะต้องได้รับ
การปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริง ภารกิจ
ต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติ
ใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์การ วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหา
เป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความเป็นจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นต้อง
อย่างยั่งยืนที่ต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ ระบบ
ทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินและการให้รางวัล เป็นเรื่องหลักสำหรับการ
การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (วรรณิ หิรัญญากร, 2546, หน้า 34)

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิสและนานุส

เสาวนิต เสาวมานนท์ (2542, หน้า 119 – 121) ได้สรุปงานวิจัยของเบนนิส และนานุส
(Bennis & Nanus, 1985) ไว้ว่า ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและ
พฤติกรรมทั่วไป อย่างไรก็ตามก็มีสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นว่า อะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพจากการศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำไปใช้ในการดำเนินการ

เปลี่ยนแปลงองค์การของคนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถพาองค์กรให้อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ (Bennis & Nanus, 1985 อ้างถึงใน เสาวนิต เสาวมานนท์, 2542, หน้า 119 – 121)

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing Vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรในอนาคตแม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ตามต้องให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจนและต้องเป็นผูรรวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มแรง ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงให้ได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ “ผู้นำจะต้องสนใจว่าจะไร่กำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าจะไร่จะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กร” ซึ่งกล่าวมานี้ถือว่าเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับว่าเป็นผู้นำ ไม่ว่าผู้นำจะเป็น ไวทยากร (Conduction) ผู้บัญชาการเหล่าทัพ (Army Generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football Coach) หรือผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมสนับสนุน คือ การสร้างแรงคตใจให้ผู้ปฏิบัติงานโดยทำให้รู้ว่งานของเขามีความหมายต่อองค์กร และสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงและการกิจ ที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แนวทางของการตัดสินใจต่าง ๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับสิ่งที่เป็นปัญหาคือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะ ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดีและสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มีความคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และลึก ๆ ผู้นำขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานสนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองต่าง ๆ วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่าย และมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาตญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของเบนนิสและนานัส สอดคล้องกับการศึกษาอื่น ๆ ที่พบว่า องค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลงโดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้าน การค้าภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและแรงกดดันจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้นธนาคาร เจ้าของเงินกู้และสหภาพแรงงาน เป็นต้น

2. พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing Commitment and Trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวนั้นไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์กรได้ด้วย การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงคล้อย ไม่ใช่ประกาศหรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีอำนาจที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์และพิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงคล้อยให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่าง ๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทางด้านการตัดสินใจ และการกระทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของการจัดการ โดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยมวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับเห็นชอบ และผูกพันกัน แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำ ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่น การยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาคือผู้นำด้วย ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับกระบวนการรับในความสัมพันธ์ของผู้นำ รวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรมการทำงานที่สม่ำเสมอ การไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์นั้นโดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของผู้ทำงานและแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ไม่ขัดต่อค่านิยม

3. สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitating Organizational Learning) สิ่งที่ยกค้นพบโดยเบนนิสและนาวิส ก็คือ การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่สมาชิกขององค์กร จากประสบการณ์ของความสำเร็จและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตาม และบุคลิกลักษณะนอกคอก แนวความคิดของผู้นำต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องใช้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุง ในการเรียนรู้และพัฒนาในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่าง ๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนาลูกน้องตนเอง และสนับสนุนให้มีการจัดประชุมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผน และการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป (วรรณิ หิรัญญกร, 2546, หน้า 31)

6. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ของเบส

หลังจากมีแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น ต่อมาเบส (Bass, 1985 อ้างถึงในคำนิยาม ผดุง, 2547, หน้า 25 – 26) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กรและได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และระบบแลกเปลี่ยน (Transformation) โดยที่เบสได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์มากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือ โดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self – Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้ มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก เบส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ เบส (Bass) เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นอกเหนือจากความมีบารมี คือ กระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด เบส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น (Burns) โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเบส (Bass) ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน เบส (Bass) ขอมรับว่าในผู้คนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในปี ค.ศ. 1985 เบส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มี

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เบส (Bass) วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

เบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, pp. 2 – 7; Bass, 1999, p. 20 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 21) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างประเทศ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดย เบส และ อโวลิโอ (Bass & Avolio) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร

7. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ของเบสและอโวลิโอ

เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 22 – 24) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกล่าวถึงรายละเอียดเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I”

(Four I's) คือ

1. การสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเจตียวลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจจะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทั้งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหามันจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงเอกบุคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกได้ว่า

เขากำลังถูกตรวจสอบ องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมมีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตาม วัตถุประสงค์ต่าง ๆ

8. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ เลทวูด และเจนซี (Leithwood & Jantzi)

เลทวูด และเจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996, pp. 512 – 534) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns, 1978) ใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำจริยธรรม และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของเบส (Bass, 1985) ใน 3 ประการคือ ความค้นหา การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อีกทั้งยังได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของเบส และอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1990) ซึ่งเพิ่มอีก 1 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ แล้วนำงานวิจัยที่ศึกษาทั้งหมดนั้นมาปรับใช้ในวงการศึกษาศึกษา โดยศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ จึงทำให้งานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเลทวูด และเจนซี (Leithwood & Jantzi) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง (อ้างถึงในอารี กังสานุกุล, 2553, หน้า 34) แบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่จะนำไปสู่การวิจัยครั้งนี้ คือ

1. การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Identifying and Articulating) การระบุวิสัยทัศน์

อย่างชัดเจนเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของผู้บริหารที่สร้าง อธิบาย และสร้างความเข้าใจระบุถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตว่าโรงเรียนจะปรับเปลี่ยนพัฒนาอย่างไร อีกทั้งการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนนี้จะส่งผลไปให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ตามไปด้วย

มานาสเซ (Manasse, 1986 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) ได้นิยามวิสัยทัศน์ว่าเป็นพลังที่เกิดจากการหลอมความหมาย (Molds Meaning) ของทุกคนในองค์กรนั้น และด้วยเหตุที่ฐานสำคัญของการเป็นผู้นำคือ ต้องเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ซึ่ง มานาสเซ (Manasse) อธิบายเพิ่มเติมว่า วิสัยทัศน์ที่ผู้นำเกี่ยวข้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์ 4 ประการ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์องค์กร (Organizational Vision) ซึ่งเกี่ยวข้องและครอบคลุมการมีภาพที่

สมบูรณ์ขององค์กรอย่างมีระบบ มีการระบุง่องค์การย่อย ๆ และสร้างความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยเหล่านั้น

2. วิสัยทัศน์เชิงอนาคต (Future Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงภาพที่สมบูรณ์ใน

อนาคตขององค์กรนั้นเป็นอย่างไร และการทำหน้าที่ของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรในอนาคตเป็นเช่นไร

3. วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ได้แก่ วิสัยทัศน์ส่วนตัวของผู้ที่มี
ความปรารถนาอย่างแรงกล้าต่อองค์การ รวมทั้งการกระทำของบุคคลอื่นที่ช่วยผู้นำในการ
ปฏิบัติการเพื่อให้องค์การปัจจุบันสามารถเชื่อมโยงเข้ากับภาพที่เป็นวิสัยทัศน์ในอนาคตของ
องค์การ

4. วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) ได้แก่ แนวทางที่ทำให้เกิดการเชื่อมต่อ
ระหว่างความเป็นจริงปัจจุบัน กับความน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต ด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับทั้งองค์การ
และต่อตัวผู้นำด้วย

กล่าวโดยสรุป การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำทุกคนที่แสดง
ศักยภาพของการเป็นผู้นำ เพื่อนำพาองค์การสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

2. การถือฤทธการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals)

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546, หน้า 30 – 35) กล่าวว่า การทำงานใด ๆ ก็ตาม ปัญหา
อย่างหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นและทำให้การทำงานนั้น ๆ ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ก็คือ ปัญหา
เกี่ยวกับการยอมรับ หรือที่เรียกว่า Acceptability ดังจะเห็นได้ว่า การทำงานของบุคคลในองค์การ
ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ องค์การภาครัฐหรือแม้แต่พรรคการเมือง ต่างก็ประสบกับปัญหา
เกี่ยวกับการได้รับการยอมรับหรือไม่ได้รับการยอมรับอย่างทั่วหน้ากัน เช่น ที่เป็นข่าวใน
หนังสือพิมพ์อยู่เสมอ หรืออาจเห็นได้จากโพลล์ของสำนักต่าง ๆ เมื่อมีการสำรวจความคิดเห็นของ
ประชาชน เป็นต้น

การยอมรับ (Acceptability) ในที่นี้หมายถึง ความสามารถในการยอมรับ ได้แก่ เป็น
บุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้พอสมควร ตัวอย่างเช่น เป็นบุคคลที่เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา
และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ
และผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลทั่วไปสามารถยอมรับได้ว่าเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ
มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ดี ทั้งนี้บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของบุคคล
อื่นได้ ควรเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งนี้บุคคลที่จะเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นได้
ควรเป็นผู้ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดตนเป็นที่ตั้ง ไม่ยึดมั่นถือมั่นหรืออคติสูงเกินไป
 อีกทั้งยังควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าผู้อื่น และรู้จักการให้เกียรติผู้อื่น
เพื่อไม่ให้เป็นการอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกัน

ดังนั้น ในการแสดงออกของตน (Self – Expression) จึงจำเป็นต้องกระทำด้วย
ความระมัดระวัง จะได้ไม่เกิดการกระทบกระทั่งกับผู้อื่นให้เป็นผลเสียต่อตนเองและการทำงานที่ต้อง
รับผิดชอบ เนื่องจากลักษณะการทำงานในยุคนี้มีความสลับซับซ้อน มีการแข่งขันและมีปัจจัยต่าง ๆ

มากระทบมากมาย ทำให้การทำงานในยุคนี้ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม (Team Work) เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ จึงจะได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการและยังต้องใช้แนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ที่ถือว่าทุกคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าในการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทุกคนควรมีโอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารงาน วางแผน และตัดสินใจ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้ไม่ได้เป็นการเข้ามาเกี่ยวข้องในงาน (Task Involvement) ที่ถือว่าทุกคนเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าในการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทุกคนควรมีโอกาส มีส่วนร่วมในการบริหารงาน วางแผน และตัดสินใจ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้ไม่ได้เป็นการเข้ามาเกี่ยวข้องในงาน (Task Involvement) เฉพาะในด้านร่างกาย (Physical Contribution) เท่านั้น แต่ยังเป็นกรเกี่ยวข้องในด้านสติปัญญาและอารมณ์ในการทำงานด้วยทำให้การบริหารในรูปแบบนี้สร้างความผูกพัน (Commitment) ทำให้ได้รับความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้น

ด้วยเหตุนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น เราอาจประยุกต์ใช้หลักการของการสร้างความสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อผู้อื่นได้ ดังนี้

1. เข้าใจตนเองอย่างถูกต้อง และประเมินคุณค่าของตัวเองอย่างยุติธรรม ทั้งนี้ เราสามารถเรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจตนเองจากปฏิกริยาสะท้อนกลับของคนอื่นได้ โดยการนำหลักการของการศึกษามาใช้เป็นพื้นฐานให้เรารู้จักการยอมรับตนเอง ซึ่งเป็นทักษะสำคัญก่อนที่จะเราจะเรียนรู้ทักษะอื่น ๆ ต่อไป
2. ความรู้สึกต่างวัฒนธรรม หรือความสามารถที่จะเข้าใจค่านิยมของคนอื่น เพื่อสร้างความเข้าใจในตัวของผู้อื่น เราจะต้องคำนึงถึงและเห็นคุณค่าวัฒนธรรมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
3. ความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ สังคมแต่ละประเทศย่อมมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไป ภาพพจน์ทางสังคมจึงเป็นเครื่องสะท้อนบรรทัดฐานของสังคม หรืออาจใช้เป็นวิธีการที่จะแสดงให้ผู้อื่นรู้ถึงความนึกคิด ความต้องการของคนแต่ละเชื้อชาติที่แตกต่างกัน
4. ความรู้สึกอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของคนอื่น หรือมีความสามารถที่จะเข้าใจคุณค่าของตนว่าไม่จำเป็นต้องดีกว่าหรือเลวกว่าคุณค่าของคนอื่น บุคคลที่คิดว่าค่านิยมของตัวเองสูงสุดไม่สนใจนึกถึงความคิดเห็นและค่านิยมของคนอื่น ซึ่งจะทำให้กลายเป็นจุดอ่อนอย่างหนึ่งที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
5. ความกระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหา โดยการคิดอยู่เสมอว่าปัญหาทุกปัญหาสามารถแก้ไขให้ลุล่วงได้ถ้าใช้ความพยายาม และความตั้งใจจริง ดังนั้น การสื่อสารและความเข้าใจที่มีต่อกันจึงจำเป็นที่ต้องกระทำ แต่ต้องระวังไม่ให้มีความกระตือรือร้นมากเกินไป เพราะจะเป็นการกระทำที่แสดงเจตนาอย่างชัดแจ้งเกินไป

6. ความยืดหยุ่นส่วนบุคคล หรือความสามารถที่จะยอมรับการตอบสนองและวิธีการที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ เป็นการรับรู้สถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้อง และปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพความเป็นจริง

7. ทักษะในการเจรจาต่อรอง หรือความสามารถในการสร้างสรรค์ เพื่อสำรวจความแตกต่างจะได้หาสิ่งที่เหมือนกันโดยพื้นฐาน จะได้นำมาเป็นข้อต่อรองในการเจรจาทำให้รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและวัฒนธรรมขององค์กร ทำให้สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาที่เกี่ยวกับคนได้โดยไม่ไปดูถูกดูหมิ่นผู้อื่น หรือทำให้ผู้อื่นต้องเสียหน้า หรือเสียความรู้สึกที่ดี ๆ ไป

8. การปรับปรุงทักษะและกลยุทธ์ เพื่อสร้างการยอมรับ โดยการมีสายตายาวไกลถึงองค์ประกอบใหม่ ๆ ในส่วนต่าง ๆ ซึ่งแต่เดิมไม่เคยสังเกตมาก่อน อาทิเช่น ถ้าเป็นคนที่ไม่นึกถึงจิตใจของผู้อื่น ก็ต้องทำการปรับปรุงแก้ไขตนเอง โดยการเริ่มต้นด้วยคำขอโทษ หรือบางคนอาจค้นพบสิ่งใหม่ ๆ ในตัวคนอื่นที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวงได้ เช่น ถ้าเราคิดว่าเขาเป็นคนมีความสามารถแล้ว เราเปิดโอกาสให้เขาทำงานอย่างเต็มที่ การทำงานของคน ๆ นั้น อาจจะแปรผันไปเป็นเช่นที่เราคิดได้ ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นจะเกิดผลดีต่อองค์กรเป็นอย่างมาก

9. มีความอดทน และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น อาจใช้วิธีการคิดถึงสถานการณ์ที่คนอื่นกำลังเผชิญอยู่ จะทำให้ผู้อื่นเข้าใจยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถเข้าใจอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเป็นสุข

จากที่กล่าวมาข้างต้น หลักการสำคัญที่จะทำให้ผู้อื่นยอมรับเราได้ นั่นไม่ใช่อยู่ที่เราเป็นผู้ทำให้ผู้อื่นยอมรับในตัวเรา แต่เราจะต้องพิสูจน์ให้ผู้อื่นเห็นความดีงามทั้งด้านจิตใจและการกระทำ โดยการสร้างศรัทธาให้ผู้อื่นเชื่อมั่น และให้การยอมรับนับถือเราอย่างจริงจัง เพราะการยอมรับเป็นเรื่องของการรับรู้ของแต่ละบุคคลว่าเขามีการรับรู้ มีความเข้าใจและมีความคิดเห็นต่อเราเช่นไร ทำให้การยอมรับเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา แต่หากทำได้ นั่นคือรางวัลชีวิต

กล่าวโดยสรุป การถือถือการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม หมายถึง การปฏิบัติของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน

3. การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing Individual Support) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ซึ่งให้เห็นถึงความเคารพต่อสมาชิกในโรงเรียน การให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึก และความต้องการส่วนบุคคลของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล มีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล คอยเป็นที่ปรึกษาในการทำงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้าน

มีความชื่นชมและความยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่องต่าง ๆ

เฮาส์และมิชเชล (House & Mitchell, 1974) ได้กล่าวเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ในประเภทพฤติกรรมผู้นำ ตามทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมาย ดังนี้

ผู้นำให้การสนับสนุนและมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่จะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการให้การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและให้การนับถือต่อศักดิ์ศรีของ ผู้ใต้บังคับบัญชา

ดุกค์ (Duke, 1998 อ้างถึงใน ถวิล มาตรเลียม, 2544, หน้า 113) ได้กล่าวเกี่ยวกับบทบาท ของผู้บริหาร โรงเรียนไว้ค่อนข้างว่า ควรมีบทบาทดังนี้

1. สังเกตการสอนเสมอ
2. ชี้แจงจุดเด่นและจุดด้อยที่ครูผู้สอนต้องพัฒนา
3. ควบคุมกระบวนการจัดการเรียนการสอน ให้เป็นไปตามเป้าหมายของโรงเรียน
4. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดเห็น ประสิทธิภาพในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
5. กระตุ้นให้คณะครู อาจารย์ได้พัฒนาการจัดการห้องเรียนให้แปลกใหม่ และ น่าสนใจ
6. ให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมที่สำเร็จและยอมรับครูอาจารย์ที่มีความคิดใหม่ ๆ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

7. ให้การสนับสนุน ชี้นำ แก่ครู อาจารย์ เพื่อความสำเร็จของงาน

กล่าวโดยสรุป การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การปฏิบัติของผู้ที่มีเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความนับถือและความห่วงใยในความรู้สึกส่วนตัวของคนทำงาน

4. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ในเรื่องของการทบทวน ตรวจสอบ การทำงาน ของตนเองในปัจจุบันว่ามีข้อผิดพลาดบกพร่องอย่างไร และหาวิธีการคิดแก้ปัญหาอย่างหลากหลาย ด้วยวิธีการที่แตกต่างไปจากเดิม

เบส (Bass, 1990 อ้างถึงใน โกเมธ พิมพ์เพชรธรรม, 2547, หน้า 31 – 32) ได้กล่าวไว้ในรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำนี้ทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามได้เข้าใจ บทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผล

ให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการใช้แรงจูงใจ โดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ

อรุณ รักธรรม (2534, หน้า 198 – 202) กล่าวถึงบุคลิกภาพของผู้นำที่จะช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้นำ สรุปได้ว่า การมีความสามารถทางด้านปัญญา คือ สามารถเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้มีเขาวนปัญญา ไหวพริบ วินิจฉัยปัญหา สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องทันที่ มีอุปนิสัยที่น่ายกย่อง ทำให้เกิดความประทับใจในกิริยาท่าทาง ควบคุมอารมณ์ไม่ไห้แสดงออกในลักษณะอันไม่พึงปรารถนา เช่น ความไม่พอใจ โกรธ ฉุนเฉียว ซึ่งมีผลต่องาน การปกครองและร่างกาย อันได้แก่ ลักษณะรูปร่าง ความสูงต่ำ ลักษณะสีผิว การแต่งกาย และสุขภาพ ซึ่งมีส่วนเสริมบุคลิกภาพของผู้นำ

กล่าวโดยสรุป การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้วิธีการต่าง ๆ ในการกระตุ้นผู้ตามเพื่อให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยให้ผู้ตามเกิดความพอใจ และมีความตั้งใจด้วยการสื่อและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามได้เข้าใจในบทบาทและยอมรับบทบาท สร้างมั่นใจและส่งเสริมคุณค่า ส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามและ แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (Providing an Appropriate) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้กระทำความในเรื่องของค่านิยม และคุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากรในโรงเรียน การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มีเจตนาแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรมจริยธรรม ความซื่อสัตย์ และบุคลิกภาพ จะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

ฮาล์ปิน (Halpin, 1990 อ้างถึงใน โกเมธ พิมพ์บำรุงธรรม, 2547, หน้า 22) กล่าวไว้ในพฤติกรรมของผู้บริหารว่า การเป็นแบบอย่าง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ แต่ไม่เป็นการควบคุมโดยใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะ

โอกาสได้แสดงความสามารถสูง การควบคุมผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของคนให้ดีที่สุด จนเป็นแบบอย่างที่คุณอื่นจะยึดถือปฏิบัติได้

กูส และ โพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1987 อ้างถึงใน เมทินี จิตอันน้อม, 2541, หน้า 12 – 17) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้นำตามคุณลักษณะพบว่า ผู้นำที่ดีควรมีการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นแบบอย่าง 5 ด้าน คือ การสร้างกระบวนการแบบทำทาบ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถเป็นแบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ

ในด้านการเป็นแบบอย่างนั้น กูส และ โพสเนอร์ (Kouzes & Posner) กล่าวว่า ผู้นำควรปฏิบัติ ดังนี้

1. ทำตัวอย่างตามค่านิยมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำจะมีความชัดเจนในหลักปรัชญาของภาวะผู้นำ มีค่านิยมของตนเอง คิดสร้างสรรค์มาตรฐานของความเป็นเลิศ และกำหนดเป็นค่านิยมร่วมกันเพื่อจะเป็นแนวทางในการตัดสินใจ และการทำงานในองค์กร ผู้นำจะกระทำตนเป็นแบบอย่างในสิ่งที่คาดหวังจากผู้อื่น สิ่งสำคัญคือ ผู้นำจะต้องกระทำตามคำพูดหรือสัญญาที่ให้ไว้ และทำตามความมุ่งมั่นที่ได้ตั้งใจไว้เสมอ ทั้งยังให้มีการตรวจสอบการกระทำของตนเองและผู้ร่วมงานว่าเป็นไปตามหลักการและมาตรฐานที่ตกลงร่วมกัน ไว้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำข้อมูลย้อนกลับมาเป็นแนวทางให้สามารถทำตามที่ได้พูดไว้ได้อย่างมั่นคง ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความเชื่อถือได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี

2. เริ่มจากความสำเร็จที่เล็กน้อย ซึ่งจะส่งเสริมให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง และสร้างความเชื่อมั่นผูกพัน ผู้นำจะริเริ่มสิ่งใหม่ที่มีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพเป็นหน้าที่ของทุกคนและต้องเริ่มต้นที่ตนเอง ทำเหมือนเป็นงานของเราเอง เลือกสิ่งที่เป็นไปได้จริงมาปฏิบัติ กำหนดเป้าหมายที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ มีการวางแผนงานรัดกุมรอบคอบ และกำหนดเวลา เกณฑ์ในการติดตามการดำเนินงาน ทุกโครงการ และทุกโปรแกรม ผู้นำจะแบ่งงาน และทีมงานให้เล็กลงเพื่อจะได้เกิดความคล่องตัวทำงานได้ง่ายและเร็วขึ้น ให้คนทำงานตามความสามารถที่มีอยู่ จากนั้นค่อย ๆ พัฒนาขึ้นไปทีละน้อย เป็นการก้าวหน้าสู่เป้าหมายทีละขั้นตอนอย่างมั่นคง และสร้างความเชื่อมั่นผูกพันไปในเวลาเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติในสิ่งที่ดีเพื่อกระตุ้นและจูงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติตาม ทั้งด้านคุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพ จนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและศรัทธา

6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง (High Performance Expectations) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ งานมี

คุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรในโรงเรียน บุคลากรมีความรับผิดชอบในงานมีการทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำ

มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความคาดหวัง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ทั้งนี้ เพราะความคาดหวังเกิดขึ้นเนื่องจากแรงผลักดันแห่งความต้องการ โดยอาจจะเป็นความต้องการทางสรีระวิทยา เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ หรือความต้องการทางสังคม เช่น ความต้องการความสนใจ การยอมรับจากผู้อื่น อันนับได้ว่าเป็นลักษณะความต้องการพื้นฐาน โดยทั่วไปที่มนุษย์นั้นเป็นไปดังที่คาดหวังหรือต้องการ บุคคลนั้นจะพบกับความสุข แต่หากเหตุการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อันเนื่องมาจากความคาดหวังอยู่ในระดับที่สูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริงก็จะทำให้เกิดความรู้สึกผิดหวัง มีความขัดแย้ง และเกิดความคับข้องใจ ทำให้เกิดความเครียดขึ้นในที่สุด

กิติมา ปรีดีดิลก (2529, หน้า 247) ได้กล่าวเกี่ยวกับทักษะของผู้ผู้นำว่า การคาดหวังพฤติกรรมจากการปฏิบัติงานใด ๆ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นจะต้องมีความชำนาญเป็นอย่างดี ในสิ่งที่ตนปฏิบัติ นั่นคือ ทักษะในการปฏิบัติงานของตนเอง ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารที่ดีมีความสามารถในการบริหารงาน จำเป็นจะต้องมีทักษะในการเป็นผู้ผู้นำ การบริหารงานนั้นจึงจะประสบผลสำเร็จด้วยดี

กล่าวโดยสรุป การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการบริหารงานโดยใช้ทักษะในการเป็นผู้ผู้นำ เพื่อให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

การนำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่โรงเรียน

Leithwood พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีเป้าหมายหลัก 3 เป้าหมาย คือ

1. ช่วยพัฒนาและสร้างวัฒนธรรมการร่วมมือ และความเป็นมืออาชีพอิสระให้แก่บุคลากร
2. ช่วยพัฒนาคุณภาพของครู
3. ช่วยพัฒนาบุคลากรและครูให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ (Leithwood , and Jantzi Poplin)

1. เชื่อมเขียนช่วยเหลือแต่ละห้องเรียน และส่งเสริมครูให้เข้าเยี่ยมชมห้องเรียนของกันและกันเพื่อแบ่งปันความรู้ความสามารถ
2. ดำเนินการให้ทุกคนมีส่วนร่วมหาวิธีการ แนวทางสู่เป้าหมาย ความเชื่อ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน ตั้งแต่ต้นปีการศึกษา
3. สนับสนุนให้กลุ่ม วิชาวิธีการ และหลักการการตัดสินใจแก้ปัญหา และดำเนินการ

แก้ปัญหากันในกลุ่มกันเองอย่างมีประสิทธิภาพ

4. กระจายอำนาจ นำบุคลากรทุกคนให้เข้ามีส่วนร่วมในคณะกรรมการต่าง ๆ หรือในการปกครองโรงเรียน

5. แสดงความเอื้ออาทร ให้ความเข้าใจ ค่อบุคลากรเป็นรายบุคคล

6. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้โอกาสบุคลากรได้ทดลองตามความคิดใหม่ ๆ

เสนอคำถามให้บุคลากรนำไปคิด หรือคิดต่อออก

7. นำการอบรมแบบปฏิบัติการเข้ามาในโรงเรียน เพื่อครูจะได้มีส่วนร่วมมากขึ้น

8. จัดจ้างครูที่สามารถและยินยอมทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

9. ตั้งความหวังสูง และผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี

10. สนับสนุนครูในโครงการต่าง ๆ และในห้องเรียนด้วย ปัจจัย สถานที่ ฯลฯ

เท่าที่จะทำได้ตามความเหมาะสม

11. สื่อสารให้ครูทุกคนรับรู้ ว่าครูทุกคนมีความรับผิดชอบต่อนักเรียนทุกคน ไม่ใช่เฉพาะนักเรียนในห้องเรียนของตนเท่านั้น

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของเลทวูดและเจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996, pp. 512-534 อ้างถึงใน อารี กังสานุกุล, 2553, หน้า 34) เพราะทฤษฎีนี้ได้ปรับใช้ภาวะผู้นำหลายรูปแบบ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการให้ความร่วมมือกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุนิวทัศน์อย่างชัดเจน การถือคุณยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติของผู้ตามในระดับสูง

ภารกิจ บทบาท คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

คูเนอร์ท (Kuhnert) และฟิลลิป (Philip) กล่าวว่า “ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Transformational Leadership” มีสาระสำคัญของทฤษฎีชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจขององค์การ เกิดขึ้นเนื่องจากความเชื่อของบุคลากร ที่เชื่อมั่นต่อองค์การ ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจในค่านิยม (Values) เกี่ยวกับความเป็นธรรม (Justice) และความมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขององค์การ สไตล์ภาวะผู้นำแบบนี้จะสร้างสรรค์ (Creates) ภารกิจใหม่ ๆ ขึ้นในองค์การ ส่งเสริมให้แสดงหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา (New Way of Handling Problem) และส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนขององค์การเกิดการเรียนรู้ (Promotes Learning for all) และเป็นสไตล์ภาวะผู้นำที่มี

ลักษณะใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำแบบการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Leadership) (การดี อนันต์นารี, 2551, หน้า 105)

การที่องค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจและความสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบปฏิรูปในยุคปัจจุบันนี้ เป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Dramatic Changes) เกิดขึ้นในองค์กร และการประยุกต์ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปก็ช่วยทำให้องค์กรฝ่าฟันวิกฤติการณ์ที่สำคัญ ๆ ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างงดงาม

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติการกิจที่สำคัญหลายประการ คือ

1. ทำให้บุคลากรตระหนัก (Awareness) ถึงปัญหาขององค์กรและผลที่จะเกิดขึ้นจากปัญหา (Consequences) กล่าวคือ สมาชิกขององค์กรจะต้องมีความเข้าใจถึงปัญหาที่มีความสำคัญเร่งด่วนขององค์กร (High priority) และจะต้องทราบด้วยว่า หากปัญหาดังกล่าวไม่สามารถแก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จะเกิดผลในทางลบตามมาอย่างไรบ้าง

2. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Create Vision) กล่าวคือ การกำหนดว่าองค์กรควรเจริญเติบโตไปทิศทางใดในอนาคต (What the Organization Should be) สร้างการผูกพันและการยอมรับ (Commitment) ในวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมทั้งองค์กรและสนับสนุนให้เกิดความสะดวกสบาย (Facilitate) ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามแนวทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

3. พัฒนากลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กร ให้เกิดขึ้นในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทั้งระบบขององค์กร

กลยุทธ์ของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เฮน และ นิโคลสัน (Hein & Nicholson, 1990, pp. 71-75 อ้างถึงใน ปรานทิพย์ อุระรัตน์, 2541, หน้า 90-92) ได้แก่

1. รู้จักบุคลากรในหน่วยงาน ด้วยการพบปะกับกลุ่มในระดับปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรับรู้ข้อมูล รับข้อเสนอแนะ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าผู้บริหารให้ความสนใจ เอาใจใส่และให้ความสำคัญแก่ผู้ตาม

2. ช่วยเหลือให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนา โดยสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแสวงหาความรู้ สนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการพัฒนาเปิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รวมถึงการส่งไปฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. ให้การประเมินผลย้อนกลับ โดยการบอกให้ผู้ตามรู้ถึงการปฏิบัติงานในทันทีเพื่อให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้ เป็นประสบการณ์ การประเมินผลควรเน้นไปในสิ่งที่ต้องการปรับปรุง

4. ให้ความรับผิดชอบและให้สถานภาพ โดยการให้ข้อมูลต่าง ๆ เปิดโอกาสให้ซักถามปัญหา รับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็น และตระหนักถึงความสำคัญของผู้ตาม

5. สร้างความอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ โดยกระตุ้นให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ สามารถตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ สร้างความรู้สึกรับผิดชอบและศรัทธาในงาน

6. มีความสามารถในการสื่อสารและมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน โดยการเป็นผู้ฟังที่ดี ติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ชัดเจน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับในทางสร้างสรรค์

7. ให้รางวัลสำหรับผู้ทำดี เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับการยอมรับและได้รับการดูแลอย่างดีจากองค์กร

ชาญชัย อาจิณสมภาร (2543, หน้า 84 – 90) ได้รวบรวมลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและคุณลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เช่น

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเฉลียวฉลาด ปรับตัวเก่ง มีความเพียรพยายามร่างกายแข็งแรง กระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก เชื่อมมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูงหรือไฟแรง ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส ความคิดริเริ่ม ความรู้ ภูมิปัญญา และบูรณาการส่วนบุคคล

2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะต้องใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้รับผิดชอบไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื่อมมั่นและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับการสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล วิสัยทัศน์ให้ความเป็นจริง มุ่งเน้นพัฒนางานไปสู่อนาคต

3. ผู้นำที่ให้เกิดความแตกต่าง จะต้องมีการกึ่งที่น่าสนใจ เป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่ มีจริยธรรมสูง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรู้สึกรวดเร็ว เป็นนักเสี่ยง เป็นนักตัดสินใจ ใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด สื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทีมงาน กล้าหาญและมีความผูกพัน

4. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะนำสิ่งที่ดีที่สุดของผู้อื่นออกมา โดยหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ตามของตนเอง ศึกษาความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียด จัดตั้งมาตรฐานที่สูงสำหรับความเป็นเลิศ ใช้แบบสนับสนุนความสำเร็จ ยอมและให้การยอมรับกับผลสัมฤทธิ์และใช้การผสมผสานกับของการส่งเสริมแรงทั้งหมดทางบวกและทางลบ

5. ภูเขาแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ยอมรับความรับผิดชอบส่วนบุคคล พัฒนาโครงสร้างอิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลลัพธ์ หลีกเลี่ยงกลุ่มคนที่ไม่ทำงาน บริหารพนักงานเป็นรายบุคคล เน้นจุดมุ่งหมายแทนที่จะเป็นคำพูดเป็นหัวหน้าพร้อมกับเป็นที่เลื่อมใสศรัทธาของคนเอง ให้อภัยในความผิดพลาดหรือเป็นการเรียนรู้ มิใช่ยอมรับเฉพาะที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยม และไม่พยายามใช้เล่ห์เหลี่ยมกับคน

6. การปฏิบัติภาวะผู้นำ ได้แก่ ทำทหายกระบวนการโน้มน้าวใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม สนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำ ให้แม่แบบของแนวทางและสนับสนุนทางด้านจิตใจ

7. ความผูกพันภาวะผู้นำในอนาคต ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ สนับสนุนความร่วมมือ ทำให้ผู้เข้มแข็ง ทำตัวเองให้เป็นตัวอย่างและยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของปัจเจกบุคคล

จากงานวิจัยของทิชชีและคิวานนา(Tichy and Devanna ,อ้างใน Lussier, 1996) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะนำพาองค์กรผ่านการกระทำที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1. ระลึกถึงความต้องการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและควมมีชีวิตชีวา (Recognizing the Need for Revitalization) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงระลึกได้ถึงความต้องการการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อที่จะรักษาไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสภาพแวดล้อม และเพื่อรักษาระดับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creating a New Vision) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนิกรภาพ (Visualize) การเปลี่ยนแปลงองค์กรได้และกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรทำให้กลายเป็นจริงได้

3. ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Institutionalizing Change) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้คำแนะนำคนขององค์กร เพื่อที่เขาจะทำให้วิสัยทัศน์ของผู้นำกลายเป็นจริง

นอกจากนี้ยังมีเทคนิคมากมายที่จะใช้สนับสนุนกระบวนการแต่อย่างใดก็ตาม ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง จะขึ้นอยู่กับทักษะคิดและค่านิยมและทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการศึกษามีคุณลักษณะ ดังนี้ (เสาวนิต เสาวมานนท์, 2542, หน้า 119)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้เสี่ยงภัยสุรอบรอบ
3. เชื่อใจต่อความรู้สึกร่วมกัน
4. รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่มีต่อการทำงาน
5. ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์
6. มีทักษะทางความคิดและรู้แนวคิดในแต่ละด้านรวมทั้งสิ่งจำเป็นต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ปัญหา
7. มีสัญชาตญาณที่สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ

ประพนธ์ เข้มทิม (2545, หน้า 33–35) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์หลัก ๆ ในการบริหารงานที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและแนวปฏิบัติใหม่ ผู้บริหารควรจะได้เป็นผู้นำในการประสานและจูงใจให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียตลอดจนได้รับผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลเป็นพิเศษ เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพนั้นจะส่งผลทำให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถ พัฒนาวิสัยทัศน์ พัฒนาเทคนิคกระบวนการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะสูงขึ้นตามไปด้วย

3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องตื่นตัวรับรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ เพื่อใช้เป็นพลังอำนาจในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารควรจะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

3.1 ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สามารถสร้างความเข้าใจและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบในโรงเรียน

3.2 ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้น ติดตามความเคลื่อนไหวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.3 ผู้บริหารจะต้องเล็งเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การระดมพลังทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดเข้าช่วยในการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารจะต้องตระหนักและเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง เปิดโอกาส และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างระหว่างบุคคลหลอมรวมบูรณาการคิดที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาต่อไป

3.4 ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางจริยธรรม ผู้บริหารเป็นเสมือนสัญลักษณ์หรือผู้แทนของสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำ เป็นแบบอย่างแห่งการประพฤติปฏิบัติที่ดี บริหารงาน บริหารคน

โดยนำหลักธรรมเข้าใช้ในการบริหารคำนึงถึงความถูกต้องชอบธรรม เหตุและผลตลอดจนมีความกล้าหาญทางจริยธรรม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ตนหรือพวกพ้อง

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่สำคัญนั้นอยู่ที่ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามความต้องการของสังคม เพื่อมุ่งสร้างคุณภาพของงานให้เกิดขึ้นในทุกชั้นตอน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่น

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2545, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำ ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องมีทั้งความสามารถในการบริหารจัดการและความสามารถในการเป็นผู้นำ การพิจารณาผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพมี 4 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำคือผู้ที่มีผู้ตาม
2. ผู้นำไม่ใช่บุคคลที่จะต้องได้รับความรัก ได้รับการสรรเสริญ แต่ผู้นำเป็นผู้ที่สร้าง

ผลงาน

3. ผู้นำเป็นคนที่เราเห็นได้เด่นชัด เขาเป็นคนที่เริ่มเป็นตัวอย่างให้เราได้เห็น
4. ความเป็นผู้นำนั้น ไม่ได้อยู่ที่อำนาจวาสนา หรือตำแหน่ง หรือการได้รับอภิสิทธิ์ต่าง ๆ มาหรือแม้กระทั่งเงิน แต่เป็นหน้าที่รับผิดชอบที่เขาถืออยู่

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการปฏิรูปการศึกษา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนี้

1. ขยกระดับความตระหนัก ความสำนึก และความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนัก

(Awareness) ถึงความสำเร็จ (Achievement) และคุณค่า (Value) ของผลปฏิบัติงานและวิธีการที่จะทำงานได้สำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการสร้างความตระหนักด้วยการให้ครูมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย มาตรฐานและตัวชี้วัด ตลอดจนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ อันเป็นการกำหนดภารกิจ เป้าหมายและ วิธีการดำเนินการของสถานศึกษาที่ชัดเจน

2. ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเอง หรือการมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือทีมงานสถานศึกษาและสังคม ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างของความเสียสละ มุ่งมั่นพยายามที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ด้วยการกระจายอำนาจ มอบอำนาจ สร้างทีมงานที่หลากหลาย เปิดกว้างให้ครูและผู้ปกครองเข้าร่วมเป็นสมาชิก และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสร้างครูให้เป็นผู้นำในสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้นำเหนือผู้นำในชุมชนผู้นำของสถานศึกษา

3. เปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม จากความต้องการขั้นต่ำจากปัจจัยพื้นฐานไปสู่ระดับความต้องการขั้นสูงกว่า คือ การได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem) และความสำนึกในความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization) และขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้มากขึ้นกว่าเดิม ทำให้ทุกคนสามารถทำงานได้สำเร็จ (Achievement) ตามภารกิจและเป้าหมาย

สราวุธ เศรษฐจิ (2546, หน้า 27-30) กล่าวว่า ผู้บริหารควรแสดงบทบาทนี้ที่สำคัญให้ผู้ตามทำงานสำเร็จอย่างเต็มใจและมีความสุข ดังนี้

1. ผู้บริหารในฐานะผู้ทำการบริหาร ความสำเร็จใด ๆ ขององค์การย่อมมาจากบทบาทนี้ เป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม
2. ผู้บริหารในฐานะผู้สร้างคน “คน คือ ทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ” โดยผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการสร้างคนให้มีคุณภาพ เริ่มจากการคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามสายงาน จัดการอบรมเพิ่มเติมความรู้ ส่งเสริมกระตุ้นให้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า สร้างแรงจูงใจ โดยการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ขกย่อง ชมเชย ให้รางวัล สร้างความสุขในการทำงาน สร้างความพึงพอใจ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสม มีการกระจายงานและการทำงานเป็นทีม
3. ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการที่เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อเนื่อง ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง ติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิดและต้องเตรียมความพร้อม เพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องรู้ผลและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อการบริหารองค์การ
4. ผู้บริหารในฐานะผู้นำแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้บริหารจะต้องเห็นคุณค่าของสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดีจะช่วยให้การบริหารทันโลก ทันเหตุการณ์ และต้องมีการติดตามสารสนเทศในระบบใหม่ ๆ เพื่อนำมาวางแผน ปรับปรุง แก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการบริหารองค์การ

วินิตา สุกระมล (2546, หน้า 34 -36) กล่าวว่า ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนยุคใหม่ที่จะต้องมีความรู้ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และมีคุณสมบัติพื้นฐาน ดังนี้

1. เป็นผู้นำทางวิชาการ
2. เป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
3. รู้จักสร้างวิสัยทัศน์และกำหนดวิสัยทัศน์
4. มีความรู้ความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่
5. มีคุณธรรมและมีความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และยุติธรรม
6. มีความฉลาดทางอารมณ์

7. มีความสามารถในการบริหารจัดการที่ดี
8. มีความรู้ความสามารถในเชิงการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์
9. มีความรู้ ความสามารถในการเป็นนักวิจัยและพัฒนา
10. พัฒนาองค์การเพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่จะต้องเป็นผู้นำในด้านการบริหารสถานศึกษาและด้านการเรียนการสอน ตลอดจนเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง ยังต้องมีคุณสมบัติที่เด่นชัดอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. เก่งงาน คือ ความสามารถในการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น
2. เก่งคน คือ สามารถอ่านความรู้สึกหรือความต้องการของผู้คนได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

3. เก่งคิด คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548, หน้า 92-93) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างไปจากในอดีต ดังนี้

1. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ในปัจจุบันผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ต้องเผชิญกับโลกยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคของการแข่งขัน ยุคของการปฏิรูป และยุคที่เทคโนโลยีเป็นพลังขับเคลื่อน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องคิดสร้างสรรค์มาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ให้ทีมงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำทนายใจให้คนที่เกี่ยวข้องพร้อมร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้วิสัยทัศน์นั้นสำเร็จ
2. เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษาที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิม ท่ามกลางสภาพความจำกัดของทรัพยากร ใ้คนนั้นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือ ที่กล้าคิดทำสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับวิธีหรือประเพณีเดิมและสามารถปฏิบัติได้จริง
3. เป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงได้ทันกระแส ในสถานะที่ผู้บริหารเผชิญการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันสถานการณ์โดยไม่ทำให้วิสัยทัศน์ภาพรวมล้มเหลว การปรับตัวได้เร็วช่วยลดการเสียค่าใช้จ่ายและเวลา หรือโอกาสในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สถานศึกษาตอบสนองสังคมได้
4. เป็นนักเรียน ผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้นใ้รู้ และปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ กล่าวคือ ผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์หรือทิศทางการศึกษา ทั้งในเชิงลึก กว้างและไกลควบคู่ไปกับการเรียนรู้เครื่องมือหรือใช้ปัจจัยที่จะมีส่วนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้

5. เป็นผู้ที่ยอมรับหมายอำนาจการตัดสินใจ คือ การมอบอำนาจและสิทธิการตัดสินใจ การจัดการ และการดำเนินการต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติภายในขอบเขตงานที่เขารับผิดชอบ เพื่อให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว หรือเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบอำนาจ มีอิสระในการคิด การตัดสินใจ

6. เป็นผู้สนับสนุน คือ การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติให้กับบุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบอำนาจ เพื่อให้แต่ละคนสามารถทำในส่วนของตนได้อย่างเต็มที่

เบสส์ (Bass, 1985, p. 15) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้นด้วยวิธี ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ มีความสำนึกในความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่จะทำให้เกิดบรรลุจุดมุ่งหมาย

2. ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

3. ยกย่องความต้องการหรือทำให้ผู้ตามเกิดความจำเป็นและความต้องการที่สูงขึ้น

แบนดูรา (Bandura, n.d. cited in Bass, 1985, p. 16) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นผู้ควบคุมบังคับตัวเอง ทำให้มาตรฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถสูงขึ้น และเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้สร้างปฏิบัติให้ถึงมาตรฐานนั้น

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะเห็นได้ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับองค์การในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เพราะเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและนวัตกรรม ขณะที่ความสำคัญของการมีผู้นำมุ่งเน้นไปเรื่องงานและเรื่องการสร้างสัมพันธ์เป็นหลัก แต่ในปัจจุบันองค์การต้องการผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคตได้ เพื่อสร้างความเข้มแข็งในองค์กรให้อยู่รอดในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงต่อไป และจากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะเห็นได้ว่าเป็นผู้นำที่ยึดถือระบบคุณค่าของบุคคลเป็นหลัก เช่น ความเสมอภาค ความเป็นมนุษย์ การให้เกียรติยศศักดิ์ศรีและความยุติธรรม ผู้นำและผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการแสวงหาเป้าหมายในระดับสูงกว่าเพื่อจุดมุ่งหมายที่ดีที่สุด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำ โดยการสร้างคน สร้างงาน สร้างความรู้สึที่ดี เป็นผู้นำโดยการผูกพัน สามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำยุคปัจจุบันที่เริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงการสร้างมุมมองใหม่และรวบรวมความเชื่อมั่น ไปสู่วิสัยทัศน์ รวบรวมความคิดเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวและสูงกว่าเป้าหมายเดิมตามลำดับ ปรับเปลี่ยน

ปทัสสถานองค์การโดยการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์มากกว่าจะทำงานภายใต้กรอบอยู่เดิม ทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงตามผู้นำและในที่สุดองค์การจะมีการปรับเปลี่ยนนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งในอันที่จะบริหารจัดการศึกษา อันเป็นพื้นฐานแก่คนส่วนใหญ่ของประเทศ จึงควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น เพื่อนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะดำเนินการจัดการศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายและการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ในโลกโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน การแข่งขันทางเศรษฐกิจและการแข่งขันในประชาคมโลก มีแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมและปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ซึ่งมีผลกระทบต่อการติดตามความรู้ใหม่ ๆ ในยุคข่าวสาร ความรู้และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว จึงต้องปรับเปลี่ยนหรือสร้าง องค์การยุคใหม่ซึ่งเรียกว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้”

จากการศึกษานิยามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีหลายคน ได้กำหนดความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

เซนเจ (Senge, 1990, p. 15) นิยามว่าเป็นองค์การที่คนขยายความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ตนต้องการ มีรูปแบบแนวคิดใหม่ ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับขยายซึ่งเป็นที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระและเป็นที่ยอมรับขององค์การมีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learn to Learn) ร่วมกัน

มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquart & Reynold, 1994, p. 42) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่ง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้ ในความสำเร็จ

เบนเน็ตต์และโอเบรียน (Bennett & O'Brien, 1994, p. 42) อธิบายว่า องค์การ แห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สร้างให้เกิดและยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่ วัฒนธรรมขององค์การนั้น

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 2) สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่

ปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารความรู้ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคลและขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวให้ดีขึ้นและมีความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

เกพฮาร์ท และมาร์สิก (Gephart & Marsick, 1996, p. 36) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่ยกระดับและปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่วิเคราะห์ กลยุทธ์ ผู้นำ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบ กระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลตลอดจนเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ

ลูธาน (Luthans, 1998) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เป็นการนำความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

ธำรงค์ศักดิ์ คงสวัสดิ์ (2547, หน้า 36) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดในที่ทำงานอยู่เสมอ และจะต้องมีการเรียนรู้ให้มากกว่าหรืออย่างน้อยเท่ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 11) สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การมีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การเองโดยภาพรวมเป็นองค์การที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มานะศิริานนท์ (2544, หน้า 11) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การ ในการที่จะปฏิบัติการกิจนันทนาการให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547, หน้า 35) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินการ หรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงาน หรือกลุ่มในองค์การได้มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองและนำมาพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมาย ที่กำหนดไว้โดยกระบวนการเรียนรู้ ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

พจน์ สะเพียรชัย (2546, หน้า 10) ให้ความเห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ทุกคนในองค์การจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน และเรียนรู้อย่างมีพลัง แล้งปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง ในการพัฒนาให้ดีขึ้นเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การจัดการกับความรู้ และการใช้ความรู้ เพื่อความสำเร็จขององค์การ และองค์การนั้นจะต้องเสริมสร้างพลังให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ หรือบริษัท ให้เรียนรู้ขณะทำงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ และ ผลงานให้สูงสุดด้วย

วรภัทร์ ภูเจริญ (2547, หน้า 21) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์การด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง ทุกคนตั้งแต่ระดับบนลงล่าง มีความเต็มใจที่จะสร้างผลงานดี ๆ เพื่อพัฒนาทั้งตนเอง หน่วยงาน องค์การ ชุมชน ประเทศ โลก ฯลฯ อย่างต่อเนื่อง

สมคิด ชุมชุมพร (2549, หน้า 15) อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาโดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาองค์การในภาพรวม

ทัศนีย์ อวรัญญู (2549, หน้า 34) สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การหรือหน่วยงานที่สมาชิกทุกคนใฝ่รู้ใฝ่เรียน แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มีอิสระในการแสดงความสามารถ โดยทุกคนร่วมกันนำความรู้ของตนเองมาพัฒนาองค์การตามความคิดอ่านที่มีต่อองค์การหรือหน่วยงานนั้นให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

คมสันต์ ณ รังษี (2550, หน้า 18) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์การให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาตนเองและองค์การ มีความสัมพันธ์ของคนในองค์การที่จะเรียนรู้ร่วมกัน มีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันอย่างเป็นเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ที่มีความยั่งยืนของตนเอง และองค์การ

มานิดา ลือสาขวงศ์ (2551, หน้า 13) สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต ส่งเสริมการเรียนรู้ กระตุ้น อำนาจความสะอาด เน้นพัฒนาบุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเอง และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์การสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ นำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ ประกอบการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้ให้สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จของตนเองและองค์การ

สรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ มีการวางแผน การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการทำงานเป็นทีม เพื่อนำไปสู่องค์การที่ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซนเง(Senge)

เซนเง (Senge) กล่าวถึงแนวคิดหลักวินัย 5 ประการ หรือกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาที่เรียกว่า The Fifth Disciplines: The Art and Practice of the Learning Organization เป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานให้เกิดองค์การที่เป็นเลิศ ที่จะฝ่าวิกฤต เศรษฐกิจการแข่งขันซึ่งเป็นระบบการจัดการองค์การที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการอำนวยความสะดวกและช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่สนับสนุนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้ (วีระวัฒน์ ปิ่นนิคัมภ์, 2544, หน้า 35-38)

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือสมาชิกขององค์การพยายามบังคับฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลว่าเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ การที่องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ และมีการฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น โดยมีความเชื่อมั่นว่าคนที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การนั้นได้ ซึ่งสมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า พลังแห่งตน (Human Mastery) คือ ความเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้ตลอดเวลา ขอบรับความเป็นจริง ไม่ยึดถือยึดมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์การที่มีลักษณะการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้น การพัฒนาคนในองค์การให้เกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น ถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝนเพื่อสร้างให้เกิดวินัย และมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการอย่างแท้จริง กล่าวได้ว่าวินัยข้อนี้เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์การแห่ง

การเรียนรู้ซึ่งถ้าหากทุกคนมีวินัยในข้อนี้ จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล(Personal Vision)

เรื่องของวิสัยทัศน์ถือเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ โดยตรงมีความหมายว่า คือ ภาพในอนาคตขององค์การที่ผู้นำ และสมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เป็นถึงทิศทางขององค์การอย่างชัดเจน มีพลัง ทำทาย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดให้กับองค์การหรือสังคม

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของคนสักวันหนึ่งในอนาคต คนเราทุกคนจึงควรมีความมุ่งมั่นมาปรารถนา หรือความคาดหวังว่า ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้นเราควรจะได้รับผลสำเร็จอะไรบ้าง (จำเรียง วัชวัฒน์และเบญจมาศ อัมพันธ์, 2540, หน้า 15) ดังนั้น เมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้แล้ว ก็จะทราบว่า ควรจะวางตนเองไปที่จุดใดจะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญคือ เขาต้องการเป็นอะไร

1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)

ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ก็มีความเข้าใจผิดอย่างเสมอว่า จะมีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด แต่ในความเป็นจริงแล้วถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่กันไปกับความเป็นจริง จะทำให้ความสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้

1.3 การใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ

การใช้ข้อมูลเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งจะช่วยให้เราทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้อง อยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี

1.4 การฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

ผู้ที่มีการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้จะต้องมีมิติทางด้านจิตใจที่สำคัญ คือ จิตใต้สำนึกเพราะสิ่งนี้จะช่วยให้การทำงานที่ซับซ้อนกลายเป็นการทำงานที่เป็นระบบ อันเกิดจากการสั่งการของจิตใต้สำนึก กล่าวคือ ในการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น บุคคลหรือสมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนาส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกด้วยเป็นสำคัญ สนใจและใส่ใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของคนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)

การมีรูปแบบความคิด เป็นกรอบแนวคิดของคนในการเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์การ กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผลนี้ จะมีส่วนสำคัญและมีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของคน ดังนั้น การพัฒนากรอบความคิดของคนให้มีความสมเหตุสมผลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้ การสรุปความรู้หรือแนวคิดที่ได้มาเป็นกรอบความคิดของตนเองแล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิมซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไป และไม่ทันเหตุการณ์ ความสำคัญของการมีรูปแบบความคิดเพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติจริง การสับคั่นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เรารู้สึกท้าทายและปรับเปลี่ยนขอบเขตกระบวนการความคิดความเชื่อของตนเอง และสามารถเข้าใจมุมมองและความคิดของผู้อื่น หลักการของการมีรูปแบบความคิดต้องอาศัยวินัยความคิดอย่างเป็นระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลัง เกิดผลดีสูงสุด ผู้นำทั้งหลายพึงผสมผสานการมีรูปแบบความคิดของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดเป็นกลยุทธ์ที่เน้นระบบใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหในการปรับโครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งท้าทาย และพัฒนาการมีรูปแบบความคิดอยู่เสมอ รวมทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยปฏิบัติตามหลักการ

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอ ลดการบั่นทอนขวัญและกำลังใจเอื้ออาทรผู้อื่น
2. ให้การยอมรับและคำชมผู้อื่นอยู่เสมอ ลดการบั่นทอนขวัญและกำลังใจ เอื้ออาทรผู้อื่น
3. ยืนหยัดในแนวทาง ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อมั่นของตนเอง
4. อย่าบอกความคิด แผนการ ความรู้สึกของตนให้ผู้อื่นล่วงรู้จนหมดสิ้น

กระบวนการการมีรูปแบบความคิด ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ทั้งโดยตรงและซ่อนเร้น ที่เกิดจากการสังเกต การคิดใคร่ครวญ การสังสมทักษะนั้นออกมาแบ่งปัน การมีรูปแบบความคิดร่วมกัน การมีรูปแบบความคิดมิใช่มีเพียงเพิ่มพูนทักษะฝีมือ แต่ยังสร้างประสบการณ์ และประสบการณ์เป็นตัวอย่างรูปแบบความคิดของคน ของทีมด้วยแบบแผน ความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายขอบเขตขององค์ความรู้ทั้งในลักษณะรู้อะไร ด้วยกระบวนการ ขั้นตอนวิธีการ เช่นไร เข้าใจและมีความรอบรู้ในเชิงระบบ เห็นเชื่อมโยงและตอบตนเองได้ว่าตนเองเรียนรู้หรือทำไปเพื่อสิ่งใด เห็นความเป็นเหตุเป็นผลคาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้ และมีความคิดสร้างสรรค์

ริเริ่มด้วยตนเองได้ เพื่อให้ความสำคัญกับสิ่งใด ด้วยจิตใจมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่ทอดทิ้ง ใฝ่รู้ และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่

สรุปได้ว่าการมีรูปแบบความคิดนั้น มีพลังและมีอิทธิพลต่อการรับรู้ซึ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น นับว่าเป็นแนวทางเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง จุดร่วมและพลังการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วม จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์บนพื้นฐานการเป็นหุ้นส่วนหรือเป็นพันธมิตรต่อกัน วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายใน คือ ส่วนที่สร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษ์ณ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิก ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำเสนอ กล้าเปลี่ยนแปลง เพื่อความดีกว่า ส่วนคุณค่าภายนอก คือ การทราบให้ทั่วกันว่า องค์กรมุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร เช่น ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง หลักการสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ดังนั้น ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามเข้าไปสู่การเล็งเห็นถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่า และจุดมุ่งหมายของหน่วยงานวิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวันด้วย

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เช่นเจ (Senge, 1990, pp.139-269) เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความคิดที่สร้างข้อจำกัด แทนที่จะคิดสร้างก็คิดจะป้องกันไม่ยอมให้เกิด ส่งความรู้สึกสิ้นหวัง ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์การมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อน ดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
3. มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกัน ให้การยอมรับฟังซึ่งกันและกัน

4. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกร่วมกันเป็นครอบครัวเดียวกัน

5. สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

สรุป วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน เล่าสู่กันฟัง เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคน รวมถึงแนวทางแก้ปัญหาซึ่งจะช่วยให้ความเสี่ยงต่อความล้มเหลวในอนาคตลดน้อยลง ความสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม องค์การยุคใหม่จะแข่งขันกันตรงความที่เป็นอัจฉริยภาพขององค์การโดยรวม ผ่านปัจจัยสำคัญ คือ ทรัพยากรบุคคล และหนทางเดียวที่จะพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ ก็คือ การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) อย่างเป็นระบบ หลักการเรียนรู้เป็นทีม โดยเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเมื่อปฏิบัติงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือข้อผิดพลาด ทุกคนย่อมมีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วยกัน ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะอยู่ที่การจัด โครงสร้าง หน้าที่ขององค์การให้มีลำดับขั้นตอนในการทำงานน้อยลง และเมื่อกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น โดยเน้นการเรียนรู้เป็นทีมให้มี 3 ลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้กระจ่างแจ้งชัดเจน
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งค่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างค่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

กระบวนการเรียนรู้เป็นทีม แนวปฏิบัติฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) เนื่องจากการอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้กลุ่มยอมรับ แนวคิดและมุมมองที่ตนเองเสนอและองค์ประกอบที่จะสนับสนุนการพูดคุยหรือการอภิปราย ให้เกิดผลสูงสุดผู้ร่วมทีมจะต้องปฏิบัติดังนี้ 1) จดเว้นการนำความคิด ความเชื่อส่วนตัวมาตัดสิน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 2) ต้องวางตัวเป็นกลางมองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หากความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกัน จึงต้องเปิดใจ

เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย 3) เป็นผู้ถือคุณและสร้างบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ไม่พยายามไปข่มหรือใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่มเสวนา

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เนื่องจากทีมสามารถช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จต่าง ๆ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

ความคิดเชิงระบบ เช่นเจ (Senge, 1990, pp. 139-269) ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด กรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะมองเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน

ความสำคัญของความคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวพริบ เป็นต้นทุนทางปัญญาที่ทุกคนจำเป็นต้องมี สภาพองค์กรประกอบย่อย ๆ ต่าง ๆ ในองค์กร เห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้องอ่านสถานการณ์ได้พร้อมทั้งมีแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่ดี หลักการคิดเชิงระบบ การคิดอย่างเป็นระบบที่ดีได้นั้น ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งลักษณะของการคิดอย่างมีระบบที่ดี ได้แก่

5.1 คิดเป็นกลยุทธ์ คือ มีความชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลายและแน่วแน่ในเป้าหมาย วัตถุประสงค์

5.2 คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีจึงปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิดขึ้น

5.3 เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ มองให้เห็นถึงประโยชน์สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นให้ได้ในทุกโอกาส

สรุปได้ว่า กระบวนการคิดเชิงระบบ เป็นกระบวนการสร้างเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ประการหนึ่ง เป็นวิธีเสริมสร้างระบบโดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาตามวิธีการคิดเชิงระบบ เป็นการศึกษาสภาพบริบท (Context) ของภาวะองค์การปัจจุบันเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ การใส่ใจพัฒนาตน (Personal Mastery) การพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน (Team Learning) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) ค่านิยม ผลตอบแทนและความก้าวหน้า เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเสริม

สรุปได้ว่า แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ (Paradigm Shift) จากองค์การแบบดั้งเดิมที่เน้นด้านเหตุผล ประสิทธิภาพ เน้นผลของงาน เน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แต่คงไว้ซึ่งสิ่งสำคัญของแนวคิดทั้งแบบดั้งเดิมและแบบใหม่หลอมใช้เข้าด้วยกัน ลักษณะขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และการเปลี่ยนแปลงภายนอก (เทคโนโลยี สังคม สภาพแวดล้อม การเมือง ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง มีการปรับเปลี่ยนองค์การมีลักษณะแบบแบนราบ มีความยืดหยุ่น มีสายการบังคับบัญชาสั้น มีการกระจายอำนาจ สร้างวิสัยทัศน์ของบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์การ มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ หรือให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ ส่งเสริม สนับสนุน อำนาจความสะดวก จัดหาอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี เพื่อประยุกต์ใช้ในการสื่อสารและเรียนรู้ ทั้งในองค์การและการเชื่อมต่อกับภายนอก องค์การ โดยองค์การจะต้องมีระบบการจัดการที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในการอำนวยความสะดวก และจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันและสนับสนุน ส่งผลให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

สุรสิทธิ์ เหมตศิลป์ (2543, หน้า 4 – 7) ได้เสนอความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่สมาชิกได้เรียนรู้ แบ่งปันและใช้ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยมีเหตุผลหลัก 2 ประการ ดังนี้

1. การอยู่รอด (Survival) การเรียนรู้จะต้องมากกว่าหรือเท่ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

2. ความเป็นเลิศ (Excellence) ความเป็นเลิศทำให้องค์การมีโอกาสรอด

แก้วดา ไทยงามและคนอื่น (2548, หน้า 90-91) กล่าวถึง เหตุผลและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. การแข่งขัน เป็นการต่อสู้เพื่อความอยู่รอด โดยการปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

2. เทคโนโลยี ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นเรื่องใกล้ตัว เกี่ยวข้องกับทุกคน และมีผลกระทบต่องานปัจจุบันและอนาคต องค์การต้องสามารถตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

3. ผลผลิตและบริการ ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิตและการบริการที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง หน่วยงานที่มุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับ โดยให้บุคลากรได้มี