บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
   2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
   3.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
   3.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
   3.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
   3.4 ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. บริบทสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   5.1 วิจัยต่างประเทศ
   5.2 วิจัยในประเทศ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานขององค์กรทุก ๆ องค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ หน่วยงานของรัฐ เอกชนหรือรัฐวิสาหกิจทุกองค์กรล้วนมีผู้นำเป็นผู้เลือกวิธีการดำเนินงาน วางแผนการดำเนินงาน ชี้แนะ แนะแนว สั่งการ และควบคุมการดำเนินงานภายในองค์กรเพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพโดยผู้นำจะเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ จากการศึกษา

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ของนักทฤษฎีและนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของผู้นำ และภาวะนำไว้หลากหลายความหมาย ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2556 : 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีบุคคลที่ต้องอยู่ใต้บังคับบัญชามากขึ้น มีงานที่ต้องบริหาร ต้องคิดวางแผนตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ และต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบที่มากขึ้น

ดูบริน (Durin. 2004 : 22) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทในการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำหน้าที่เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้า ซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงในองค์กรนำไปสู่การบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

สรุปได้ว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการยอมรับมีอิทธิพล และบทบาทหน้าที่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการโน้มน้าวชักจูงหรือชี้นำผู้อื่นให้เกิดการร่วมมือด้วยความสมัครใจเป็นผู้ที่ต้องมีความรับผิดชอบ มีทักษะในการบริหารจัดการและเป็นผู้ที่ต้องพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับความรับผิดชอบของตนอยู่เสมอ

เนตรพัณณา ยาวิราช (2552 : 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำคือการที่บุคคลสามารถบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และได้รับความร่วมมือโดยใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

สัมมา รธนิธย์ (2556 : 71) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำคือ การที่บุคคลแสดงออกหรือการกระทำเฉพาะบางอย่างต่อผู้ร่วมงานในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ และความรู้สึกของบุคคลในองค์กรขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกัน

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ ชูสอน (2557 : 6) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำคือความสามารถในการนำ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานเพื่อให้ทราบองค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการนำให้เกิดประสิทธิภาพ มีการศึกษาทั้งคุณลักษณะอำนาจและพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

แบส (Bass. 1985 : 7 - 14) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำที่มีผู้อื่นให้ความหมายไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 11 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะเน้นกระบวนการของกลุ่มคือ ภาวะผู้นำเป็นผลของความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพ และผลของบุคลิกภาพ คือภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม คือภาวะผู้นำที่เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล คือเป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นไปตามสมัครใจมิใช่การข่มขู่บังคับ

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรม คือภาวะผู้นำซึ่งเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ คือภาวะผู้นำเป็นศิลปะการเกลี้ยกล่อมจูงใจ หรือดลใจสมาชิกให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม มิใช่บังคับขู่เข็ญ หรือใช้อำนาจ

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจ คือภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม และผู้นำย่อมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย คือภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญ และเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ผู้นำจะมุ่งสนใจเป้าหมายมากกว่าบุคคล

9. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ คือภาวะผู้นำเป็นผลจากการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และระหว่างผู้ตามด้วยกันเอง

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาทของผู้นำ คือบทบาทของผู้นำมีความแตกต่างจากการมีบทบาทของผู้ตาม บทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประชาสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่ม และมีการควบคุมชี้นำกิจกรรมของกลุ่มเพื่อบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางเครือข่ายของการติดต่อสื่อสารตลอดจนกระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำเป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มผู้นำ มุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ยุกต์ (Yukl. 1998 : 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการโดยการอาศัยการใช้อิทธิพล และการใช้อำนาจหน้าที่เหนื่อผู้อื่น เพื่อการชี้แนะนำทางเพื่อวางโครงสร้างงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกลุ่มหรือองค์กร

รุสเซีย และอาคฮัว (Lussier and Achua. 2001 : 78) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลโน้มน้าวระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง การใช้กระบวนการหรือเป็นเครื่องมือที่อาศัยอำนาจหรืออิทธิพลที่เหนือกว่าผู้ตามในการส่งเสริม ชี้นำชี้แนะ ผลักดัน เสริมแรง จูงใจ หรือสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อให้ผู้ตามเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสังเกต และวัดได้ผ่านพฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำที่แสดงออกมา

2. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550 : 43) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

สัมนา รธนิธย์ (2556 : 113) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำมีความพยายามเปลี่ยนแปลง สร้างความไว้ใจให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร และใช้การจูงใจโน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทัศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงาน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558 : 23) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งไว้แต่ต้นส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

เลธวูด และเจนท์ซี่ (Leithwood and Jantzi. 1996 : 510) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึงการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม และการให้ความร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้านคือ การระบุวิสัยทัศน์ การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การสนับสนุนเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง

บาส (Bass. 1997 : 130) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะ และอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุสัจจะการแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์กร และผู้อื่นนอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น และอาจจะนำไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

เดสเลอร์ (Dessler. 1998 : 202) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กร และต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการทำงานและบริหารงานที่เป็นแบบอย่างด้านวิสัยทัศน์ วุฒิภาวะ และแนวคิดเพื่อจูงใจสร้างแรงบัลดาลใจ และกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจเกิดความนับถือในตัวผู้นำเป็นผลให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงแนวคิดพัฒนาทัศนคติ เกิดความต้องการและความพึงพอใจมากกว่าที่ตนมีอยู่ พร้อมทั้งยกระดับวุฒิภาวะของผู้ตามให้เกินกว่าความคาดหวังของตนเอง เพื่อเกิดประโยชน์ และนำพาองค์กรให้พัฒนาสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2551 : 143) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับองค์กร เพราะจะเพิ่มเสริมความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว งานของภาวะผู้นำจึงไม่ใช่เป็นการดำเนินงานตามกรอบงานประจำแต่จะเป็นการดำเนินงานให้เกิดผลที่สร้างสรรค์ขององค์กร ใช้แนวคิดหรือทฤษฎีใหม่เพื่อพัฒนาองค์กรใหม่ภายใต้สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง

ธีระ รุญเจริญ. (2553 : 121) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า มีความจำเป็น และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัด และบริหารการศึกษาในยุคนี้ ทั้งนี้เพราะผู้นำซึ่งเป็นผู้บริหารการศึกษาจำต้องมีความรู้ความสามารถในการปรับแปลี่ยนสาระเนื้อหาขององค์กรทางการศึกษา

ภารดี อนันต์นาวี (2553 : 338) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ด้วยกระแสสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้การบริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์เนื่องจากผู้บริหารจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่าย หลายระดับทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

จรัส อติวิทยาภรณ์ (2554 : 331) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำการปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขึ้น ภาวะผู้นำแบบนี้มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร พร้อมไปกับการส่งเสริมการริเริ่มสร้างสรรค์ด้านผลงาน ผลิตภัณฑ์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วย

มูชินสกาย (Muchinsky. 1997 : 373) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร

ฮิล และแม็กเชน (Hill and Mcshane. 2008 : 416 - 417) ได้ให้ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นพฤติกรรมของผู้กระทำการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และองค์กรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ผลักดันทิศทางกลยุทธ์ใหม่ และเปลี่ยนแปลงกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งให้ความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีการใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ได้อย่างมีเหตุผล สามารถจูงใจให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ สามารถเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยเสริมความสำเร็จให้แก่องค์กร เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวมเนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงเจตคติ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเสียสละเต็มใจรวมถึงสร้างความผูกพันต่อองค์กรและพัฒนาเจตคติเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสู่สิ่งใหม่ ๆ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่เป็นที่นิยมตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยเฉพาะในยุคประเทศไทย 4.0 ที่การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็วจึงมีนักวิชาการต่าง ๆ ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก โดยมีนักวิชาการได้นำเสนอแนวคิด และทฤษฎีต่าง ๆ ไว้ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551 : 45) ได้สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมาย และความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูงในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ความคาดหวังของผู้ตามจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจมาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือมากกว่าสามปัจจัยที่คาบเกี่ยวกันได้แก่ 1) โดยการยกระดับความตระหนักและความรับรู้ของผู้ตามถึงความสำคัญ และคุณค่าของผลงานที่ต้องการตลอดจนสามารถเห็นแนวทางที่จะทำให้สำเร็จได้ 2) โดยการทำให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวเพราะเห็นความสำคัญของประโยชน์ของทีมงานหรือขององค์การโดยรวม และ3) โดยวิธีการเปลี่ยนระดับความต้องการด้านแรงจูงใจของผู้ตามใหม่ด้วยการขยายกรอบของความต้องการดังกล่าวของผู้ตามให้กว้างยิ่งขึ้นโดยได้กำหนดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงประกอบไปด้วย

1. การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวก และกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา

2. การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการกระตุ้นความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์เพื่อการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการคิดอย่างเป็นระบบ

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการติดต่อสื่อสารและปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำ และการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีคุณลักษณะพิเศษที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และมีจริยธรรม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 253 - 255) ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้ผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กร และสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการคือ

1. การสร้างแรงบันดาลใจ คือการที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบัลดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา 2) ผู้นำจะนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และจะสื่อสารความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน 3) ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

2. การกระตุ้นทางปัญญา คือการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์ ผู้ร่วมงานซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ผู้นำจะมีการคิดและการคิดอย่างเป็นระบบ 2) ผู้นำจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) ผู้นำจะมีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ 4) ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล 5) ผู้นำจะทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล คือการที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ผู้นำจะเป็นโค้ช และที่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อการให้คำแนะนำการสนับสนุนพัฒนาผู้ร่วมงาน 2) ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของเอกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน 3) ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น 4) ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นเอกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด มากกว่าเป็นผู้ร่วมงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต 5) ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิผล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา 6) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงานเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถ 7) ผู้นำจะดูแลเพื่อร่วมงานว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร

4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลของผู้ร่วมงาน ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้ 1) ผู้นำเป็นที่น่ายกย่องเคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ 2) ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน 3) ผู้นำจะสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์วิกฤติ 4) ผู้นำเป็นผู้มีศีลธรรม และจริยธรรมสูง 5) ผู้นำหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ขององค์กร 6) ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด 7) ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าของตนเองเสมอ 8) ผู้นำจะมีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ 9) ผู้นำจะมีวิสัยทัศน์และแสดงความมั่นใจรวมถึงช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558 : 6) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ต่อการพัฒนาการศึกษาไทยไปสู่ระดับที่สูง และมีศักยภาพมากขึ้นซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 องค์ประกอบคือ

1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการปฏิบัติงานในทางที่จูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรได้แก่ การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการทำงาน

2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองเห็นปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยการใช้ประสบการณ์ การใช้หลักเหตุผล และการเน้นที่การอยู่รอด

3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และทีมงานการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน และการแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์

4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากการเน้นจริยธรรม การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี

พอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff and Other : 1990 : 107-142) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง" สรุปว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ

1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กรพร้อมกับพัฒนา สร้างความชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

2. แสดงแบบอย่างพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำในการแสดงการเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้อื่นเอาเป็นเยี่ยงอย่างปฏิบัติตาม โดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ

3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน กระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักและยอมรับในเป้าหมายที่กำหนดขึ้นและใช้ความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น

4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง ได้แก่ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการคาดหวังพัฒนาระดับผลงานให้สูงขึ้นกว่าที่เคยทำมา และเชื่อมั้นว่าผู้ตามทุกคนมีศักยภาพเพียงพอต่อผลสำเร็จขององค์การที่สูงขึ้น

5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าการนับถือต่อผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึก และความต้องการของผู้ตามแต่ละคน

6. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาหรืองานเดิม ๆ ด้วยมุมมอง และวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994: unpaged) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์การและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ เรียกกันว่า "4I's" (Four I's) ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leader : II or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรมนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส ภักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทความพยายาม ในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงาน ที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุนผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถ ใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimalation : IS) หมายถึง การกระตุ้น ให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหา วิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหา ด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในโรงเรียน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการ เหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทาย และให้ผู้ร่วมงาน ได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัว และเรื่องการปฏิบัติงานมีการติดต่อสื่อสารโดยตรง แบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY

แนวคิดของสถาบัน SEDL (South Education Development Laboraty. 2005 : ออนไลน์) SEDL ก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1996 ในเมืองออสติน รัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร งานหลักขององค์กรคือ ศึกษาและทำวิจัยเกี่ยวกับการศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ปกครอง และนโยบาย เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการเรียนการสอนและการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชน โดยสองในสามของพนักงานในองค์กรเป็นครู อดีตผู้บริหารที่มีความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นในห้องเรียน และความท้าทายที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนเป็นอย่างดี SEDLได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ 6 ด้าน ดังนี้

1. การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดนโยบาย ทิศทางและกระบวนการพัฒนาสถานศึกษาทั้งทางด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ นวัตกรรม และจัดแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษา และแสวงหาแหล่งเรียนรู้ภายนอกสถานศึกษาเพื่อใช้เป็นสถานที่ให้ครู บุคลากร และนักเรียนเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

3. การให้คุณค่า และความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาครูให้มีทักษะในการปฏิบัติการสอน และการเรียนรู้ ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา โดยการจัดการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรและนักเรียนตามความต้องการด้วยวิธีที่หลากหลาย เปิดโอกาสให้มีการแสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งให้ขวัญ และกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

4. การเป็นนักสื่อสาร และนักฟัง หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารของผู้นำที่มีประสิทธิผล สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน คำนึงถึงการสื่อสารของข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร เข้าใจ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง และรับฟังข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา

5. การปฏิบัติงาน และปรับปรุงให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง หมายถึงการปฏิบัติงานที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินผลรายงานความก้าวหน้าเพื่อพัฒนางานไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

6. การใช้หลักการบริหารการจัดการความเสี่ยง หมายถึง ความสามรถในการจัดการภารกิจของสถานศึกษาที่มีความยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัดจนเกินไปให้เสรีภาพแก่ครูและบุคลากรในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม หรือบางครั้งมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรปฏิบัติงานเกินกรอบของนโยบายได้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhon. 2005 : 473) กล่าวว่า คุณภาพพิเศษของผู้นำปฏิรูป มี 6 ประการ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ หมายถึง มีความคิดความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งมีความสามารถสื่อสารความหมายถึงผู้อื่นอย่างได้ผลดีนอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำงานร่วมกันให้เป็นจริง

2. มีบารมี คือ ความเก่งดีมีเสน่ห์จนเร้าใจบุคคลอื่นให้มีความกระตือรือร้น ศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้อำนาจความนิยม คืออำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับการนิยมยกย่องจนกระทั่งคนอื่น ๆ อยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตาม และอำนาจที่เกิดจากเสน่ห์ที่จับถูกจุดอารมณ์ของคนจำนวนมาก

3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ มีการค้นหาบุคคลดีเด่นแล้วมอบรางวัล จัดให้มีการฉลองความเป็นเลิศ

4. การเอื้อเฟื้ออำนาจมีการช่วยเหลือผู้ตามให้ได้รับการพัฒนา สนับสนุนขจัดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานมีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ความพยายามและความสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันกับพนักงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตามด้วยการทำให้ลูกน้อง ตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และปลุกระดมจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการปฏิบัติการแก้ปัญหาที่มีคุณภาพสูง

6. ความซื่อสัตย์ถือมั่น มีความซื่อสัตย์ และน่าเชื่อถือไว้วางใจมีพฤติกรรมที่มุ่งมั่น รักษาความดีมีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ดีงาม และสามารถรักษาคำมั่นสัญญาพันธะผูกพันด้านการติดตามผลแบบไม่ลดละสำหรับบริบทของโรงเรียนนั้น

ฟูลแลน (Fullan. 2006 : 42) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงภายใต้การขับเคลื่อนโดยอาศัยความกระตือรือร้น ความหวัง และพลังขับที่มีเป้าหมายเชิงจริยธรรม เป็นการปฏิบัติของผู้นำโดยความตั้งใจที่จะสร้างชีวิตเชิงบวกให้แก่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ทั้งนี้เพื่อให้การนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผลนำองค์กรไปสู่ผลสำเร็จในระยะยาว และต้องสร้างความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำจึงได้กำหนดองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 5 องค์ประกอบดังนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้นำ และทำให้คนเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยให้แรงบันดาลใจแก่ผู้อื่น

กำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความตื่นเต้นมากขึ้น

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ผู้นำต้องทำตนให้มีอิทธิพลในการดึงดูดใจและดึงตัวบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่ม สร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม และรู้จักหว่านล้อมชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นโดยแสดงความสนใจในตัวผู้ตาม เข้าใจเป้าหมาย จุดอ่อน จุดแข็งของผู้ตาม สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ท้าทายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีเสียงคัดค้านโดยให้เหตุผลที่คัดค้านได้ยากมาแย้ง มีวิธีปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงนั้น

5. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดเห็นของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละกลุ่ม และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกัน ได้เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้ง รับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้าน และปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งความผูกพัน เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจรวมทั้งความสามัคคีกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและภายในเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และการร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในกลุ่ม และสร้างสปิริตเอกลักษณ์ของกลุ่มใช้เวลาในการหล่อหลอม และผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกันให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

จากแนวคิดของนักวิชาการจากแหล่งต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการ

องค์ประกอบ	สุเทพ พงศ์ศรีรัตน์	ธีรวัฒน์ จงวิศาล	รณรงค์ รมณีย์	พอดสกอฟฟ์ และคณะ	แบส และ อโวลิโอ	สถาบัน SEDL	เซอร์เยอร์โอวานี	คนอื่นๆ	รวม
1. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓		✓			✓	5
2. การกระตุ้นทางปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7
3. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล	✓	✓	✓		✓				4
4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	✓	✓	✓		✓			✓	5
5. การสร้างวิสัยทัศน์				✓		✓	✓		3
6. การเป็นแบบอย่างพฤติกรรม				✓					1
7. การกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม				✓					1
8. การคาดหวังต่อผลงานสูง				✓					1
9. การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล				✓					1
10. การมีความเชื่อว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้						✓			1
11. การให้คุณค่า และความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์						✓			1
12. การเป็นนักสื่อสาร และนักฟัง						✓			1
13. การปฏิบัติงาน และปรับปรุงให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง						✓			1

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบ	สุเทพ พงศ์ศรีรัตน์	รัตติกรณ์ จงวิศาล	อัมพร อานุภาพเสนาการ	พอดชาคอฟฟ์ และคณะ	แบส และอโวลิโอ	สถาบัน SEDL	เชอร์เมอร์ฮอร์น	ฟุลแลน	รวม
14. การใช้หลักการบริหารการจัดการความเสี่ยง						✓			1
15. การมีบารมี							✓		1
16. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ							✓		1
17. การเอื้อเฟื้ออำนาจ							✓		1
18. ความซื่อสัตย์ถือมั่น							✓		1
19. การพัฒนาผู้อื่น								✓	1
20. การจัดการความขัดแย้ง								✓	1
21. การสร้างพันธะความผูกพัน								✓	1
22. การทำงานร่วมกันเป็นทีม								✓	1

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดของนักวิชาการ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามี 22 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปร สรุปได้ว่ามี 5 ตัวแปรที่มีความถี่สูงตั้งแต่ 3-7 ความถี่คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การสร้างแรงบัลดาลใจ 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 5) การสร้างวิสัยทัศน์ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์สรุปตัวแปรออกมาเป็น 5 ด้าน คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การสร้างแรงบัลดาลใจ 3) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล 5) การสร้างวิสัยทัศน์ มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้เหมาะสมสำหรับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1. การกระตุ้นทางปัญญา

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551 : 45) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญาคือ พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นความพยายามในการทำงานของผู้ตาม ให้เกิดแนวทางใหม่ที่สร้างสรรค์ เกิดความคิดตระหนักรู้ในปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน มีการตั้งข้อสมมุติฐาน เปลี่ยนแนวคิดกรอบการมองปัญหา และมีการคิดอย่างเป็นระบบ

ชีวิน อ่อนละออ (2553 : 99) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญาคือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยให้หลักเหตุผล การเน้นที่การอยู่รอด การใช้ประสบการณ์ และการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 253) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญาคือ พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์แนวใหม่ ๆ ที่ได้ข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ สมเหตุสมผล และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างมีทางแก้ไข

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558 : 6) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญาคือ การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นระดับของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นในการจัดการการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นมองเห็นปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยการใช้ประสบการณ์ การใช้หลักเหตุผล และการเน้นที่การอยู่รอด

พอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff and Other : 1990 : 107-142) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาหรืองานเดิม ๆ ด้วยมุมมอง และวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 99) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญา คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาคือ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการเหตุผล

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhon. 2005 : 473) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญาคือความพยายามและความสามารถในการสร้างความรู้สึกผูกพันกับพนักงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตามด้วยการทำให้ลูกน้อง ตระหนักในปัญหาต่าง ๆ และปลุกระดมจินตนาการเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางการปฏิบัติการแก้ปัญหาที่มีคุณภาพสูง

ฟูลแลน (Fullan. 2006 : 42) ได้กล่าวว่าการกระตุ้นทางปัญญาคือ การเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ท้าทายสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศเป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีเสียงคัดค้านโดยให้เหตุผลที่คัดค้านได้ยากมาแย้ง มีวิธีปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงนั้น

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่าการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของที่ผู้บริหารที่กระตุ้นส่งเสริมความคิดของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทราบถึงแนวทางใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งข้อสมมุติฐาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าปัญหาเป็นสิ่งท้าทายเป็นโอกาศที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยใช้การสื่อสารที่เป็นสัญลักษณ์หรือภาษาที่เข้าใจง่าย ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์เกิดความเข้าใจในปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและนำแนวคิดใหม่ ๆ ที่ได้ไปพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551 : 45) ได้กล่าวว่าการสร้างแรงบันดาลใจคือ ความสามารถในการจูงใจให้เกิดแรงบัลใจในการทำงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน สร้างเจตคติและการคิดในแง่บวก กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 254) ได้กล่าวว่าการสร้างแรงบันดาลใจคือ พฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบัลดาลใจ โดยสร้างแรงจูงใจภายในโดยทำให้งานมีความหมาย และท้าทาย กระตุ้นจิตวิญญาณในการทำงาน แสดงวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจแก่ผู้ร่วมงานแสดงความต้องการของตนอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการเป็นแบบอย่างในการอุทิศตัวต่อเป้าหมาย รวมถึงการสร้างความเชื่อมั่น และแสดงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558 : 6) ได้กล่าวว่าการสร้างแรงบันดาลใจคือ ระดับของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการปฏิบัติงานในทางที่จูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กรได้แก่ การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการทำงาน

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1999 : 29 - 49) ได้กล่าวว่าการสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำประพฤติในทางจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจโดยสร้างแรงจูงใจภายในกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกถึงการกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสได้ถึงความงอกงามในอนาคต ผู้นำจะสื่อความหมายออกมาอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตนต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์ และภาระกิจขององค์กร ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

เคทซ์ และคาห์น (Katz and Kahn. 2004 : 207) ได้กล่าวว่าการสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์ และภาระกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นถึงความเป็นเอกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ฟูลแลน (Fullan. 2006 : 42) ได้กล่าวว่าการสร้างแรงบันดาลใจคือ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ชี้นำและทำให้คนเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกันสื่อสารภารกิจร่วมกันโดยให้แรงบันดาลใจแก่ผู้อื่นกำหนดเป้าหมายร่วมกันที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในหน้าที่แต่ละวันทำให้งานที่ทำมีความตื่นเต้นมากขึ้น

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในการโน้มน้าวใจ สื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่สูงให้เกิดแรงบันดาลใจกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา ซึ่งผู้นำต้องเป็นแบบอย่างแสดงเป้าหมายที่มีร่วมกัน เพื่อช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และภาระกิจขององค์กร ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ให้ความสนใจต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นราย ๆ ไป รวมถึงการให้คำปรึกษา และแนะนำในเรื่องต่าง ๆ

3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551 : 45) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีคุณลักษณะพิเศษที่มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และมีจริยธรรม

เนตรพัณณา ยาวิราช (2552 : 132-133) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การนำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่กำหนด โดยมีการให้รางวัลแก่ความสำคัญกับผู้ตามที่ได้กระทำ และส่งเสริมผู้ตามให้ได้รับการเรียนรู้จากการทำงานและได้รับความก้าวหน้า

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 190-191) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือการที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะได้รับการยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของตน

สัมมา รธนิธย์ (2556 : 120) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือการมีวิสัยทัศน์และความสามารถในการให้ผู้ตามไว้วางใจ ยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ เคารพนับถือและเชื่อว่าสามารถดำเนินการตามวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558 : 6) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากการเน้นจริยธรรม การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี

แบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1994 : 99) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานกล้าที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรมนำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส ภักดี ผู้ตามที่ผู้นำตั้งความคาดหวังไว้

ฟูลแลน (Fullan. 2006 : 42) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์คือ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำต้องทำตนให้มีอิทธิพลในการดึงดูดใจ และดึงตัวบุคคลสำคัญเข้ามาร่วมกลุ่ม สร้างเครือข่ายในการช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหว่านล้อมชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามได้

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โอเคะ และคณะ (Oke and other. 2009 : 64 - 72) ได้กล่าวว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์คือ การที่ผู้นำแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและสร้างความน่าเชื่อถือโดยพิจารณาจากความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเองมั่นคงในความประพฤติ กล้าที่จะยอมรับความผิดพลาด และเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่าการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่กระทำแล้วแสดงตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรมจริยะธรรมสูง มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ ชัดเจน มีอิทธิพลในการดึงดูดใจจนได้รับการยอมรับนับถือ ทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธาไว้วางใจ เชื่อมั่นในผู้บริหาร มองผู้บริหารเป็นต้นแบบ และสามารถนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2551 : 45) ได้กล่าวว่าการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลคือเป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะที่เป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำ และการมอบหมายงาน มีการพัฒนาหรือสนับสนุนในการทำงานเพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556 : 254) ได้กล่าวว่าการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลคือการที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และที่ปรึกษาของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อการให้คำแนะนำการสนับสนุนพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษ ในความต้องการของเอกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และการเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นเอกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมดมากกว่าเป็นผู้ร่วมงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิผล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงานเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถ ผู้นำจะดูแลเพื่อร่วมงานว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบหรือไม่ อย่างไร

สัมมา รธนิธย์ (2556 : 118) ได้กล่าวว่าการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลคือ พฤติกรรม หรือกระบวนการที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานแต่ละคนโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ตระหนักถึงความต้องการและพัฒนาการของผู้ตาม

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558 : 6) ได้กล่าวว่าการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล คือพฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากตัวการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำการสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และทีมงาน การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio. 1990 : 2) ได้กล่าวว่าการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลคือ คุณลักษณะเฉพาะตนของผู้นำ ที่มีความสามารถให้คำแนะนำพัฒนาจุดเด่นและปรับปรุงจุดด้อยที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในการทำงานของผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานเอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel. 2001 : 415) ได้กล่าวว่าการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลคือ การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล และการเอาใจใส่อย่างเป็นพิเศษต่อความต้องการของแต่ละคนที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล พฤติกรรมของผู้บริหารที่วินิจฉัยดูแลเอาใจใส่รายละเอียด วิเคราะห์แยกแยะความต้องการของบุคลากรเป็นรายบุคคล รวมถึงเป็นผู้ให้คำแนะนำ ปรับปรุง พัฒนาจุดเด่น จุดด้อย โดยใช้การสื่อสารสองทาง เอาใจเขามาใส่ใจเราทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ ผู้บริหารจะพยายามเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ตามความสามารถ ความต้องการ และความถนัด

5. การสร้างวิสัยทัศน์

พอดซาคอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff and Other : 1990 : 107-142) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์คือ การบ่งชี้และให้ความชัดเจน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กรพร้อมกับพัฒนา สร้างความชัดเจน และสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

ดราฟ (Daft. 1998 : 355) ได้กล่าวว่าการสร้างวิสัยทัศน์คือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบวางรูปแบบการทำงานและโครงสร้างแบบเก่าที่ไม่จำเป็นออก ผู้นำต้องขยายความคิด

ให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลากรในองค์กรสามารถมองได้กว้างไกล และสามารถนำองค์กรไปสู่แนวทางที่วางไว้ได้สำเร็จในสภาพแวดล้อมใหม่ในอนาคต

ค็อตเตอร์ (Kotter 1996 : 72) ได้กล่าวว่าการสร้างวิสัยทัศน์คือ การที่ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และนำวิสัยทัศน์มาผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัตินำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์กรและในทำนองเดียวกันก็จะสะท้อนถึงผู้นำด้วยจากวิสัยทัศน์นี้เองเพราะวิสัยทัศน์จะเป็นทิศทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วยเหตุผล คือทำให้มองเห็นทิศทางการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ชัดเจนว่าจะมีทิศทางไปอย่างไรเป็นเส้นทางเดียวหรือหลายเส้นทาง พร้อมกระตุ้นให้บุคคลได้ปฏิบัติได้ตรงตามทิศทางขององค์กร แม้ว่าในระยะแรก ๆ อาจยุ่งยากบ้าง และช่วยให้เกิดการประสานงานการปฏิบัติงานของคนในองค์กรจำนวนมากในแนวทางที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

สถาบัน SEDL (South Education Development Laboraty. 2005 : ออนไลน์) ได้กล่าวว่าการสร้างวิสัยทัศน์คือ ความสามารถในการกำหนดนโยบาย ทิศทาง และกระบวนการพัฒนาสถานศึกษาทั้งทางด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศ และพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhon. 2005 : 473) ได้กล่าวว่าการสร้างวิสัยทัศน์คือ การมีความคิดความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทางรวมทั้งมีความสามารถสื่อสารความหมายถึงผู้อื่นอย่างได้ผลดีนอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจใน การทำงานร่วมกันให้เป็นจริง

จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่าการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถปรับหรือกำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาได้ชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงทักษะความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา ผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่เป้าหมาย โดยมีการรวบรวมข้อมูลระดมความคิดจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขึ้นมา รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาต้องสื่อสารให้บุคคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้องชัดเจน จนเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจโดยใช้ทักษะการพูด การฟัง การเขียน การแสดงภาษาท่าทาง การกระทำตนเป็นแบบอย่าง และการให้รางวัล ด้วยคำพูดหรือการกระทำในการนำพาสถานศึกษาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงาน และบริหารงานที่เป็นแบบอย่างด้านวิสัยทัศน์ วุฒิภาวะ และแนวคิดเพื่อจูงใจสร้างแรงบัลดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจเกิดความนับถือในตัวผู้นำเป็นผลให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงแนวคิดพัฒนาทัศนคติ เกิดความต้องการและความพึงพอใจมากกว่าที่ตนมีอยู่ พร้อมทั้งยกระดับวุฒิภาวะ

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ของผู้ตามให้เกินกว่าความคาดหวังของตนเอง เพื่อเกิดประโยชน์ และนำพาองค์กรให้พัฒนาสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งประกอบด้วย 5 ด้านคือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการสร้างวิสัยทัศน์

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง (2555 : 94 - 114) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงาน และมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และการสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับภาวะการแข่งขัน

ปริพนธ์ จำเริญพัฒน์ (2560 : 8) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์กรที่บุคคลากรมีความมุ่งมั่นในการปรับตัว และพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องเกิดจากการเรียนรู้ การสั่งสมความรู้ การสร้างความรู้จากประสบการณ์การทำงานทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรเพื่อการสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรอันจะนำองค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้สามารถวัดได้จากพลวัตการเรียนรู้การปรับเปลี่ยนองค์กร การเสริมอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 15) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึงสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมายที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

ดั๊คเกอร์ (Drucker. 1995 : 75) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าคือองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้าง การหา และการถ่ายทอดความรู้รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรตามความรู้ความเข้าใจใหม่ที่ได้มานั่นคือการเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากความคิดใหม่ ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นความคิดที่ได้จากความเข้าใจหรือความคิดสร้างสรรค์ขององค์กรเอง หรืออาจเป็นความคิดที่ได้จากนอกองค์กรหรือได้จากการถ่ายทอดของคนในองค์กรที่มีความรอบรู้ก็ได้ ไม่ว่าความคิดใหม่จะได้มาจากแหล่งใด แต่ความคิดเหล่านี้ก็เป็นตัวกระตุ้น

ให้เกิดการพัฒนาองค์กร ถึงแม้จะไม่สามารถทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ก็ตามจึงกล่าวได้ว่าหากองค์การไม่เปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับแนวคิดใหม่ สิ่งที่ได้ก็คือการปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้นเท่านั้น

มาควอท (Marquardt 1996 : 30) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึงองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคลากรมีกระบวนการวิภาควิจารณ์เพื่อให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่ซึ่งบุคคลได้เรียนรู้จากความผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้ความสำเร็จ

อับเบน และคณะ (Ubben and others. 2001: 51) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของความเจริญก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตัวเองอย่างต่อเนื่องและมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ การสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนรูปแบบ และหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีประสบการณ์การคิด และการรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร สมาชิกทุกคนจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ ส่วนองค์กรจะเป็นตัวประสานกระบวนการคิด และการเรียนรู้ให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไปสู่บุคคล

จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงการเรียนรู้ในเชิงระบบ การเรียนรู้ในลักษณะที่เป็น องค์รวม องค์กรที่สมาชิกสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่อย่างอิสระ และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปริพนธ์ จำเริญพัฒน์ (2560 : 19) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนะการมองแบบองค์รวม คือปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืนเพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคลและใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นรากฐานความรู้ ที่สำคัญประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้การแบ่งปันความรู้การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 43) กล่าวว่า แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้าง และสนับสนุนการเรียนรู้ และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรโดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริม และสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคคลทุกคนทั้ง ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการคือต้องทำให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุลคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีจะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย ดังนั้นการเรียนรู้นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ขององค์กร

จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญในการที่องค์กรจะต้องพัฒนาศักยภาพโดยการเรียนรู้ที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ขณะที่สิ่งแวดล้อมด้านการแข็งขันซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น การเรียนรู้และการกระทำจะต้องเติบโตควบคู่หรือล้ำหน้าคู่แข่ง ต้องมีการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการ สร้างความเชื่อการท้าทาย และยอมรับว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความเป็นองค์กรจึงต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เซ็งเก้ (Senge.1990 : 165) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการคือ

1. ความคิดอย่างเป็นไปตามทฤษฎีเชิงระบบ และมองโรงเรียนอย่างเป็นระบบของสังคม เป็นการมองอย่างเป็นภาพรวมไม่มองแยกส่วน เพราะการมองหรือการคิดแบบแยกส่วนจะเสมือนการเล่นต่อภาพจิ๊กซอร์

2. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีภาวะผู้นำที่กล่าวว่าคนจะมีพันธะผูกพัน จุดหมายและภาระกิจขององค์กรและใช้ความพยายามเพื่อบรรลุผลสำเร็จ ความคาดหวังที่ท้าทาย เป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจและภาวะผู้นำ เช่นกันโดยเชื่อว่าการสร้างสิ่งที่ให้เกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้สมาชิกมีความตื่นตัว มีแรงจูงใจภายใน

3. การมีค่านิยมร่วม เป็นไปตามหลักการของวัฒนธรรมขององค์กรและการมีส่วนร่วม ซึ่งเชื่อว่าหากให้สมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยอาศัยค่านิยมร่วมของสมาชิกแล้ว ก็จะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะทำให้พวกเขามีความผูกพันกับวิสัยทัศน์ร่วมนั้นและก่อให้เกิดการปฏิบัติตามมา

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

4. การเรียนรู้เป็นทีมเป็นไปตามหลักการความร่วมมือหลักกระบวนการกลุ่ม ซึ่งเชื่อว่าสมาชิกในองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น หากพวกเขาได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันซึ่งไม่เพียงระดับห้องเรียนเท่านั้น แต่จะต้องเป็นทั้งระดับโรงเรียนด้วย

มาควอท และ เลนาด (Marquardt and Reynolds. 1994 : 51 - 57) ได้เสนอแนวคิดและลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำสู่การสร้างนวัตกรรมองค์กรได้ ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้นอีกทั้งยังพบว่าการที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก ต้องมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยกัน โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ ดังนี้

1. การมีโครงสร้างที่เหมาะสมกล่าวคือ จะต้องมีขั้นการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน การประสานงานกับทีมข้ามสายงาน หรือระหว่างแผนกอื่น ๆ มีมากขึ้นได้แก่โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำอธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่คายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ แทนคำอธิบายลักษณะงาน ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ที่สำคัญคือองค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ต้องทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นอย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดเหมือนองค์กรอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงาน และมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะความแตกแยกขององค์กร

2. การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เด่นชัดมีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับประโยชน์ที่ได้รับขององค์กรด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กรโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กรจึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กรจึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือองค์กรนวัตกรรมที่แข็งแกร่งได้แก่บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์องค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง การใคร่ครวญ และการสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์

โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนเช่นมีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึก พี่เลี้ยง และศูนย์ข้อมูลให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจ และการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการติดสินใจแก้ปัญหาไปสู่บุคลากรระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรได้ฝึกฝนการเรียนรู้ และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้นรวมถึงได้มีอิสระในการตัดสินใจซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจออกไปอีกด้วย การส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลงอกงาม และการเพิ่มพูนผลผลิตมีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานองค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม องค์กรแห่งการเรียนรู้นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์กรต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรจะเลือกเรียนรู้

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรโดยมีหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันโดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเคลือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายใน และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อเกิดผลอย่างต่อเนื่อง

6. การมีเทคโนโลยีการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงโดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติการให้เกิดการเรียนรู้และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะใกล้ ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร และการฝึกอบรมโดยการเล่นเกมส์ในการพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเองเป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็วสั้น กระชับ เป็นส่วนที่น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึงมีการเก็บประมวลซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้นโดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ได้ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. การมีกลยุทธ์ การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการเป็นจิตสำนึกขององค์กร มีการยึดถือเอาการเรียนรู้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน หรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกร่างการดำเนินการประเมินผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือมีคำตอบไว้ให้ เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่องโดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

9. การมีบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานเป็นบรรยาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพอย่างอิสระ และต่อเนื่องนั่นคือการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ การยอมรับกับความแตกต่างของบุคคลความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้ และพัฒนาเพื่อจะทำงานให้ดีองค์กรจึงต้องพัฒนา

ความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ เป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน แบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน และมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน

10. การทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่าย การทำงานในลักษณะนี้จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน และสร้างผลรวมที่สูงกว่า จากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้การทำงานและแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้ ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโตโดยสมาชิก

11. การมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้นเป็นความคิดเห็นร่วมกันของในองค์กรเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจเป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่ทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร บนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการมีส่วนร่วมทำกิจกรรมที่จุดหมายเดียวกันในที่สุด

ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

อาร์จีรีส และชอห์น (Argyris and Schon 1978 : 65) อาร์จีรีสได้ให้แนวคิดทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกับชอห์นไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์กรให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่ประกอบด้วยคน ที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้รวมทั้งมีการจัดหาสร้างถ่ายโอนความรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ ๆ ใช้แนวคิดการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเองทีมงานและองค์กร มีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ และสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม โดยได้นำเสนอแนวคิด

องค์กรแห่งการเรียนรู้จากงานเขียนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กร เป็นการนำเสนอทฤษฎีการกระทำของบุคลากรในองค์การ โดยอธิบายว่าองค์กรเรียนรู้โดยบุคลากรในองค์การซึ่งการเรียนรู้มีสองลักษณะ คือ

1. การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว (Single Loop Learning) เป็นการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรเผชิญหน้ากับปัญหา และความผิดผลาดทางการจัดการที่มุ่งในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยมีการเรียนรู้ด้วยตัวเอง เพื่อปรับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเก็บสะสมการเรียนรู้

2. การเรียนรู้แบบวงจรสองระดับ (Double Loop Learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อช่วยแก้ปัญหา และสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิผลที่เป็นรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างการเรียนรู้ และเป็นที่มาของแบบจำลองธุนกิจใหม่ที่สอดคล้องกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง สภาพแวดล้อมการแข่งขัน

องค์กรที่เรียนรู้จะสามารถตอบสนองหรือจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิผล การเรียนรู้ขององค์กรจึงเป็นขั้นตอนกระบวนการในการเข้าถึงองค์ความรู้เป็นรูปแบบของประสบการณ์โดยมีระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์นำไปสู่การพัฒนารูปแบบพฤติกรรมของปัจเจกบุคลากรทีมสมาชิก ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในองค์กร

การ์วิน (Garvin. 1993 : 78-91) กล่าวว่าองค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ใช้สำหรับสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการกำหนด วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาโดยจะต้องรวบรวมข้อมูลที่เพียงพอ กำหนดสมมติฐานอย่างมีหลักการ ใช้เครื่องมือทางสถิติ และประมวลข้อมูลที่เพียงพอ กำหนดสมมติฐานอย่างมีหลักการ ใช้เครื่องมือทางสถิติ และประมวลข้อมูลทางวิทยาศาสตร์ในการหาทางออกที่เป็นไปได้ และมีประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ

2. การทดลอง (Experimentation) การเรียนรู้โดยการกระทำ และประสบการณ์จะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้โดยการกระทำจะช่วยองค์กรหาวิธีที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่าง ๆ การแก้ปัญหาและการริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นจากความใจกว้างที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแก้ปัญหา และหลายครั้งอาจจะต้องลองผิดลองถูกเพื่อเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning from Experience) จากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรที่ผ่านมาในอดีต เพื่อที่จะแสวงหาความเข้าใจว่าสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น

อย่างไร และเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ช่วยทำให้มั่นใจว่าจะทำให้ประสิทธิภาพการดำเนินงานดีขึ้นอย่างไร และเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตด้วย

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น (Learning from others Experience) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วซับซ้อน และผันผวนในปัจจุบันทำให้การเรียนรู้จากการทดลองและประสบการณ์อาจจะไม่เพียงพอต่อการปรับตัว และการแข่งขันในอนาคต ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสามารถสร้างประโยชน์โดยการเรียนรู้จากทุกสถานะการณ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอื่นๆ พยายามหาแนวทางอื่น ๆ ที่ดีกว่าในการทำสิ่งต่าง ๆ หาเทคนิคใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการปฏิบัติงาน ตลอดจนป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพรากซ้ำ ๆ กันกับที่เคยเกิดขึ้นกับองค์กรอื่น ๆ

5. การส่งผ่านความรู้ (Transferring Knowledge) เป็นสิ่งสำคัญในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะนอกจากการเรียนรู้ในรูปแบบระดับต่าง ๆ แล้วองค์กรจะต้องสามารถส่งผ่านความรู้โดยทั้งความรู้ของบุคคล และของทีม ต้องส่งผ่านและปรับใช้ไปทั่วทั้งองค์กรเพื่อที่จะเลือกใช้งานได้อย่างถูกต้อง และสอดคล้องกับความต้องการของเหตุการณ์ โดยจะต้องมีระบบกลั่นกรอง จัดเก็บ และเลือกใช้ที่ดี

อับเบน และคณะ (Ubben and others. 2001: unpage) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่ามี 5 องค์ประกอบ คือ

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ สมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีลักษณะความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจพฤติกรรมของตนเองเป็นคนที่เรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นเปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์กรมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ นั้นสมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. การมีแบบแผนความคิด การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุน และสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา และการที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้นมีองค์ประกอบพื้นฐานคือใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ การมีแบบแผนความคิดจะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมุติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรองและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้ และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรามคำแหง

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กรเพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุก ๆ คนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะต้องมีการสื่อให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในความคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องจะเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ทำให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายกันอย่างกว้างขวางซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยต้องทำควบคู่กันไปดังนั้นทีมจะต้องใช้ทั้งการอภิปรายและสนทนากลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายองค์กร

5. การคิดอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กรการคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่มองแบบแยกส่วนหรือเป็นเฉพาะภาพความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับการเรียนรู้จากประสบการณ์ และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่านี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบองค์กร บุคคลเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ได้แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกันสำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำ ๆ ในสาระของการวางเงื่อนไขภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ องค์กรไม่พึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย การคิดอย่างเป็นระบบนั้นต้องมีการแลกเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวม และส่วนย่อยได้สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไร และอย่างไร

เพดเลอร์ และคณะ (Pedler and Other. 1988 : 144) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้คือ

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning Approach to Strategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วย ในขณะเดียวกันเสมือนเป็นการทดลองทางการบริหารแผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้อง และปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบาย และกลยุทธ์นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์การ (Looking in)

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล และระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติ และนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงานถูกจัดขึ้น เพื่อช่วยในการเรียนรู้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำระบบควบคุมถูกออกแบบ และดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงิน กระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้า และผู้จัดหาวัตถุดิบที่เจรจา และมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคา และการส่งมอบแต่ละแผนก สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้ และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กรโดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญามากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยม ภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัล อย่างลึกซึ้ง และระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปราย และทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่น ทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกันทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) โครงสร้างที่กระจายอำนาจ บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโต และการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวมนำกลับมาและรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิกชุมชน และหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบ และกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัทรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์

การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter - Company Learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำคนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดหาลูกค้าและคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหาลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้บางสิ่งก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self - Development for All) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสม และถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วยนั่นคือ มีโอกาสวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัทการขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 55) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้วินัย 5 ประการเป็นหลักในการฝึกฝน เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือสมาชิกขององค์กรพยายามบังคับฝึกฝนตนเองให้เป็นคนที่เรียนรู้ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลว่า เป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้ ซึ่งสมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า พลังแห่งตนคือ ความเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์กรที่มีลักษณะการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้นจะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. การมีรูปแบบความคิด (Mental Models) การมีรูปแบบความคิดเป็นกรอบความคิดของคนในการเข้าใจและมองโลก ตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น องค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อการดำรงชีวิตของคน กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผลนี้จะมีส่วนสำคัญและมีอิทธิพลเป็นอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของคน ดังนั้นการพัฒนากรอบความคิดของคนให้มี ความสมเหตุสมผล จึงมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าและความเชื่อของคนในองค์กรให้มี ความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลกและสิ่งที่อยู่รอบตัวแล้ว พวกเขาเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่เป็นไปในทางบวก แต่สิ่งสำคัญคือ องค์กรไม่ควรไปกำหนดหรือควบคุมแต่ควรปล่อยให้พวกเขาได้มีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาในข้อนี้ ไม่ได้เน้นให้ทุกคนมีความเห็นในแนวทางเดียวกับองค์กรทุกอย่าง แต่ต้องการเห็นความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่มารวมกันเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างทรรศนะของคนร่วมกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ ด้วยการฝึก ให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต โดยการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ ให้คนได้คิดและหาทางหนีทีไล่ว่าจะทำอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงานในกลุ่มการทำงานให้มีการตัดสินใจร่วมกัน ฝึกให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำกลับมานั่งคุยกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันขึ้น รวมทั้งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคน เกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากการมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

มอบต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น โดยเป็นการมองภาพรวมขององค์กร ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเองเท่านั้น

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ และแนวคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีม ให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเสนอวิสัยทัศน์ พูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมอง และหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคนอันจะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายได้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเกิดมาจากความคิดที่ว่าสิ่งต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบเป็นวัฏจักร มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวมการมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาอย่างเป็นลูกโซ่ ซึ่งจะส่งผลกระทบไปยังทุก ๆ ส่วนของระบบกล่าวคือการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วนแม้ว่าจะเร็วกว่าก็ตาม แต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ส่งผลให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วขึ้น กับต้องมาเสียเวลาโดยใช่เหตุ รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มปัญหาขึ้นอีก ด้วยเหตุนี้การมีความคิดอย่างเป็นระบบ จะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะต้องคิดให้รอบคอบ และมีการวางแผนในระยะยาวก็ตามแต่ ผลที่ได้มีความกระจ่างชัดเจน สามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยองค์ความรู้ที่ได้ จากการบูรณาการ มีลักษณะเป็นสหวิทยา เกิดกรอบความรู้ใหม่ เป็นกรอบของการสร้าง ความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ และเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างลึกซึ้ง

มาควอท (Marquardt. 1996 : 23) ได้ออกแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ (The Systems - Linked Organization Model) เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการ ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตรการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ 3 ประการ คือระดับการเรียนรู้รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. องค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กรการที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์การดังนี้คือ

2.1 วิสัยทัศน์องค์การหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์การปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์การร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์องค์การซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

2.4 โครงสร้างองค์การต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร สามารถติดต่อสื่อ สารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกันมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่าย และทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคม และชุมชนรวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอน และมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4. ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์การเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์การ สำหรับการจัดการความรู้การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์การในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ

คัมมิ่ง และวอร์รี่ (Cumming and Worley. 2009 : 542 - 543) กล่าวถึง คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) องค์การแห่งการเรียนรู้มีโครงสร้างที่เน้นการทำงานเป็นทีม มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย และมีความสัมพันธ์ในแนวราบที่เข้มแข็งรวมทั้งเน้นข่ายงานข้ามอาณาเขตทั้งภายในและภายนอกองค์การลักษณะเหล่านี้ส่งเสริมต่อการแบ่งปันสารสนเทศการตัดสินใจ การคิดอย่างเป็นระบบ และการให้อำนาจ

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2. ระบบสารสนเทศ (Information Systems) การเรียนรู้ขององค์การ ประกอบด้วย การเก็บรวบรวม และประมวลผลข้อมูล และรวมถึงระบบสารสนเทศขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ขององค์การ ระบบสารสนเทศจะช่วยให้การแสวงหา ประมวลผล และการแบ่งปันสารสนเทศที่มีจำนวนมากและซับซ้อนทำได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น และนอกจากนี้ยังช่วยในการจัดการความรู้เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Practices) ทรัพยากรมนุษย์หมายถึง การประเมินการให้ผลตอบแทนและการฝึกอบรมถูกออกแบบให้มีผลต่อการปฏิบัติงาน และการพัฒนาความรู้ในระยะยาว มีการเสริมสร้างการแสวงหาและแบ่งปันทักษะ และความรู้ใหม่ร่วมกัน

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ที่ส่งเสริมบรรยากาศแบบเปิดความคิดสร้างสรรค์ และการค้นคว้าทดลองในหมู่สมาชิก ซึ่งค่านิยมและบรรทัดฐานเหล่านี้ทำให้เกิดความต้องการสนับสนุนทางสังคม เพื่อความสำเร็จ ในการเรียนรู้องค์การมีการส่งเสริมสมาชิกในการแสวงหา ประมวลผล แบ่งปันสารสนเทศตลอดจน รักษานวัตกรรม และให้อิสระในการพยายามในสิ่งใหม่ ๆ กล้าที่จะล้มเหลว และเรียนรู้ จากความผิดพลาด

5. ผู้นำ (Leadership) ทั้งการเรียนรู้ขององค์การ และการจัดการความรู้ต่างก็ขึ้นอยู่กับผู้นำ ที่มีประสิทธิผลอย่างมากทั่วทั้งองค์การ ผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นต้นแบบของความ กระตือรือร้นในการเปิดกว้าง กล้าเสี่ยง และสะท้อนสิ่งที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ รวมทั้งต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ และให้การสนับสนุน เพื่อนำไปสู่ทิศทางที่ต้องการ

จากแนวคิดของนักวิชาการจากแหล่งต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เพื่อให้ ได้ข้อสรุปเป็นตัวแปร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ดังแสดงในตาราง 2

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 2 การวิเคราะห์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจากแนวคิดของนักวิชาการ

องค์ประกอบ	อาร์จีริส และ ชอน	กริกเน	อิมมาน และ นกาปู	เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และ ไอชมาน	เซ็งเก้	มาควอท	กูลิ่ง และ ยาง	รวม
1. การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยว	✓							1
2. การเรียนรู้แบบวงจรสองระดับ	✓							1
3. การคิดอย่างเป็นระบบ		✓	✓		✓			3
4. การทดลอง		✓						1
5. การเรียนรู้จากประสบการณ์		✓						1
6. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น		✓						1
7. การส่งผ่านความรู้		✓						1
8. การเป็นบุคคลที่รอบรู้			✓		✓			2
9. การมีแบบแผนความคิด			✓		✓			2
10. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน			✓		✓			2
11. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม			✓		✓			2
12. ด้านกลยุทธ์				✓				1
13. ด้านการมองภายในองค์กร				✓				1
14. ด้านโครงสร้าง				✓				1
15. ด้านการมองภายนอก				✓				1
16. ด้านโอกาสในการเรียนรู้				✓				1
17. การเรียนรู้						✓		1
18. องค์กร						✓		1
19. บุคคล						✓		1
20. ความรู้						✓		1
21. การใช้เทคโนโลยี						✓	✓	2
22. โครงสร้าง							✓	1

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	อาร์จิริส และซอห์น	การ์วิน	อับเบน และคณะ	เพดเลอร์ และคณะ	เซ้งเก้	มาควอท	ผู้นำและยุทธวิธี	รวม
23. การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์							✓	1
24. วัฒนธรรมองค์กร							✓	1
25. ผู้นำ							✓	1

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดของนักวิชาการ พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามี 25 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของตัวแปร สรุปได้ว่ามี 6 แปร ที่มีความถี่สูงตั้งแต่ 2-3 ความถี่ คือ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3) การมีแบบแผนความคิด 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ6) การใช้เทคโนโลยี ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์สรุปตัวแปรออกมาเป็น 6 ตัวแปร คือ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3) การมีแบบแผนความคิด 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ6) การใช้เทคโนโลยี มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมสำหรับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ

อับเบน และคณะ (Ubben and others. 2001: unpage.) ได้กล่าวว่าการคิดอย่างเป็นระบบ คือ การคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นหัวใจแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กรการคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกันและเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่มองแบบแยกส่วนหรือเป็นเฉพาะภาพความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่านี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบองค์กร บุคคลเพียงคนเดียว

จะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำ ๆ ในสาระของการวางเงื่อนไขภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ องค์กรไม่พึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย การคิดอย่างเป็นระบบนั้นต้องมีการแลกเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวม และส่วนย่อยได้สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไร และอย่างไร

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 62) ได้กล่าวว่าการคิดอย่างเป็นระบบคือ การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไรแล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยนั้นให้เสร็จทีละส่วนคนในองค์กรสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรม ความเป็นไปต่าง ๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูก โยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกันสามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิผลสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

การ์วิน (Garvin. 1993 : 78-91) ได้กล่าวว่าการคิดอย่างเป็นระบบคือ กิจกรรมนั้นสามารถใช้ แนวคิดการบริหารคุณภาพ ต่าง ๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ปัญหา เพื่อแก้ไขตามแนวคิดของ Deming cycle (PDCA) การบริหารจัดการด้วยข้อเท็จจริง และการใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์กระบวนการ

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่าการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึงการที่บุคลากรรับรู้ถึงความคิด ความเข้าใจของตนเองในสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเชื่อมโยงเป็นระบบ รับรู้และเข้าใจการจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบในการปฏิบัติงาน และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ รับรู้และเข้าใจถึงวิธีการในการคิด และปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กรเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ วิเคราะห์แก้ไขปัญหา ตั้งสมมติฐาน ใช้เครื่องมือทางสถิติเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหา รับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการออกแบบระบบการทำงานภายในหน่วยงาน รับรู้ระดับความสามารถของตนในการแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อน รวมทั้งรับรู้ถึงความสำคัญของการติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของตน

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. การเป็นบุคคลที่รอบรู้

อับเบน และคณะ (Ubben and others. 2001: unpage) ได้กล่าวว่าการเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ สมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีลักษณะความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเองเป็นคนที่เรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นเปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ การที่สมาชิกในองค์กรมีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้นสมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 60) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ฝึกฝน ปฏิบัติและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่สม่ำเสมอองค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลสร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวังและสร้างบรรยากาศกระตุ้น เพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบสารสนเทศระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่าการเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีการฝึกฝนตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ยอมรับความจริงไม่ยึดติด เปลี่ยนแปลงไปตามกระแส โลกสร้างความรู้ให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาความรู้พัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถของตนเองให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น มีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล เห็นถึงสภาพความเป็นจริงและเหตุการณ์ที่สามารถเป็นไปได้มีวิธีการรักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

3. การมีแบบแผนความคิด

อับเบน และคณะ (Ubben and others. 2001: unpage) ได้กล่าวว่าการมีแบบแผนความคิด คือ การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุน และสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา และการที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้นมีองค์ประกอบพื้นฐานคือใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ การมีแบบแผนความคิดจะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมุติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรองและตั้งคำถาม

สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 60) ได้กล่าวว่าการมีแบบแผนความคิดคือ เป็นแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติจากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจวินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่าง รูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยและสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่าได้กล่าวว่าการมีแบบแผนความคิดหมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีทัศนะคติ ความคิดความเข้าใจ มีประสบการณ์ที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อการตัดสินใจ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ สร้างกรอบแนวคิดที่ทำให้มีความสามารถในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มีวุฒิภาวะ สามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิม ๆ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล และพัฒนารูปแบบการคิดอย่างไม่หยุดยั้งไปพร้อม ๆ กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว

4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

อับเบน และคณะ (Ubben and others. 2001: unpage) ได้กล่าวว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันคือ เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กร เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กรเพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุก ๆ คนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะต้องมีการสื่อให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในความคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 61) ได้กล่าวว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันคือ การสร้างคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการมองในระดับความมุ่งหวัง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรือนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็วประหยัดและปลอดภัยองค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับ สภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาร่วมกันช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทผนึกแรงกายแรงใจกระทำ ให้เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์กรเป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

มาควอท และเลนาด (Marquardt and Reynolds. 1994: 51-77) ได้กล่าวว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันคือ การสร้างความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์การเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจและจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและมีความผูกพัน การเน้นการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกันจะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึงบุคลากรในสถานศึกษามีมุมมองต่อภาพรวมและอนาคตของสถานศึกษาร่วมกัน สามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันมีความผูกพัน และทุ่มเทให้กับสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา นำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

อับเบน และคณะ (Ubben and others. 2001: unpage)ได้กล่าวว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องจะเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ทำให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

ได้จะต้องมีการสนทนาโดยต้องทำควบคู่กันไปดังนั้นทีมจะต้องใช้ทั้งการอภิปราย และสนทนากลุ่ม จึงจะเกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายองค์กร

เซ็งเก้ (Senge. 1990 : 61) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญ ที่จะต้องทำ ให้เกิดขึ้น เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการการเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในองค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิดหรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนั้นยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

มาควอท และเลนาด (Marquardt and Reynolds. 1994 : 51-77) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ การทำงานหรือเรียนรู้ในลักษณะเป็นทีม จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ทำให้เกิดพลังร่วมในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยสมาชิกในองค์กรตระหนักถึงความร่วมมือกับการแบ่งปันความรู้การทำงานและแก้ปัญหาร่วมกันสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้นสามารถสรุปได้ว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การที่บุคลากรทราบถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นในหน่วยงาน รับรู้ และเข้าใจเกี่ยวกับการระดมความคิดร่วมกัน รับรู้ถึงการยอมรับและเห็นคุณค่าในความแตกต่างของแต่ละบุคคลในทีม มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน และยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน รับรู้ถึงการสร้างบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้ และได้รับการยอมรับจากสมาชิกทีม รวมทั้งรับรู้ถึงแนวทางที่หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างหน้าที่ของบุคคลากรและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในหน่วยงาน

สถาบันวิทยบริการมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

6. การใช้เทคโนโลยี

มาควอท และเลนาด (Marquardt and Reynolds. 1994 : 51-77) ได้กล่าวว่าการเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้

อย่างทั่วถึงมีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กรและการฝึกอบรมโดยการเล่นเกมเพื่อพัฒนาพนักงานด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเองเป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมมีความรวดเร็วและน่าสนใจ

มาควอท (Marquardt 1996 : 18) ได้กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้สำหรับการจัดการความรู้และการเพิ่มพูนความรู้เพื่อช่วยให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยมีความร่วมมือที่จะทำ ให้เกิดการประสานงาน การสอนทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ

เฮลริ้งเกล และคณะ (Hellriegel and Other. 2002 : 87) ได้กล่าวว่าการมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ ได้แก่ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมแล้วนำบรรดา สารสนเทศที่มีในองค์กรเป็นข้อมูลในการพัฒนาปรับปรุงนอกจากนั้น ยังใช้การสื่อสารในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการเพื่อให้มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผย

คัมมิ่ง และวอร์รี่ (Cumming and Worley 2009 : 542 - 543) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์การ ประกอบด้วยการเก็บรวบรวม และประมวลผลข้อมูล และรวมถึงระบบสารสนเทศขององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ขององค์การ ระบบสารสนเทศจะช่วยให้การแสวงหาประมวลผล และการแบ่งปันสารสนเทศที่มีจำนวนมากและซับซ้อนทำได้สะดวกและรวดเร็วขึ้นและนอกจากนี้ยังช่วยในการจัดการความรู้เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากแนวคิดต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่าการใช้เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมที่บุคลากรในสถานศึกษานำเอาเทคโนโลยี และการจัดการสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการทำงานที่สะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ จัดเก็บองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่พร้อมสำหรับการเผยแพร่ความรู้ไปอย่างรวดเร็ว และเข้าถึงได้จากทุกที่

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเป็นการเรียนรู้ในเชิงระบบ การเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวม เป็นองค์กรที่สมาชิกสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่อย่างอิสระ และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กรซึ่งประกอบด้วย 6 ด้านคือ

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยี

บริบทการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี. 2561 : ออนไลน์) ตั้งอยู่เลขที่ 1051/3 ถนนท่าแฉลบ ตำบลตลาด อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี เป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นผู้บริหารจัดการ และมีรองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา 2 ท่าน บริหาร ควบคุม กำกับ โดยแบ่งงานออกเป็น 7 กลุ่ม 1 หน่วย ดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคลากร 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน 7) กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์ และหน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีโรงเรียนในความดูแลประกอบด้วยโรงเรียนในเขตอำเภอมะขาม อำเภอขลุง อำเภอแหลมสิงห์ อำเภอโป่งน้ำร้อน อำเภอสอยดาว และอำเภอเขาคิชฌกูฏ โรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 106 โรงเรียน จำนวนข้าราชครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งสิ้น 1,476 คน และจำนวนนักเรียนรวมทั้งสิ้น 22,222 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2561)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ได้รับนำนโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เรื่องการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามศาสตร์พระราชาด้วย Active Learning และ Professional Learning Community (PLC) สู่คุณภาพ Thailand 4.0 ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาครูโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เกิดจากการรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาในโรงเรียน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และเพื่อไม่ให้เป็นการเพิ่มภาระให้กับครูและไม่ให้เกิดการใช้เวลาในการอบรม PLC มาก กระทรวงศึกษาธิการจึงกำหนดให้ครูสามารถนำชั่วโมงการอบรม PLC ไปรวมกับจำนวนชั่วโมงการสอนหนังสือที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเลื่อนวิทยฐานะ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูมีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.3/ว 21 ลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2560 โดยประเมินผลงาน

ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ สำหรับทุกวิทยฐานะต้องประเมินผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ มี 3 ด้าน 13 ตัวชี้วัด ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านการจัดการเรียนการสอน มี 8 ตัวชี้วัดประกอบด้วย

1.1 การสร้าง และหรือพัฒนาหลักสูตร (1 ตัวชี้วัด)

1.2 การจัดการเรียนรู้ (4 ตัวชี้วัด)

1.2.1 การออกแบบหน่วยการเรียนรู้ การจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้

1.2.2 แผนการจัดการศึกษาเฉพาะบุคคล (IEP)

1.2.3 แผนการสอนรายบุคคล (IIP)

1.2.4 แผนการจัดประสบการณ์ กลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ และคุณภาพผู้เรียน

1.3 การสร้างและการพัฒนาสื่อนวัตกรรม เทคโนโลยีทางการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ (1 ตัวชี้วัด)

1.4 การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ (1 ตัวชี้วัด)

1.5 การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (1 ตัวชี้วัด)

ด้านที่ 2 ด้านการบริหารจัดการชั้นเรียน มี 3 ตัวชี้วัดประกอบด้วย

2.1 การบริหารจัดการชั้นเรียน (1 ตัวชี้วัด)

2.2 การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน (1 ตัวชี้วัด)

2.3 การจัดทำข้อมูลสารสนเทศ และเอกสารประจำชั้นเรียนหรือประจำวิชา (1 ตัวชี้วัด)

ด้านที่ 3 ด้านการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ มี 2 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

3.1 การพัฒนาตนเอง

3.2 การพัฒนาวิชาชีพ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต2 จึงดำเนินการขับเคลื่อนกระบวนการ PLC : Professional Learning Community) สู่สถานศึกษา เป้าหมายเพื่อให้ครูนำกระบวนการตามกรอบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนอย่างแท้จริงมีการนำนโยบาย PLC มาใช้ในการประเมินวิทยฐานะตาม หลักเกณฑ์และวิธีการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูมีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะ

ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ได้จัดวางทิศทางขององค์กรโดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร ดังต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เป็นองค์กรที่เข้มแข็งในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพตามระดับมาตรฐานสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย

พันธกิจ (Mission)

1. ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชากรวัยเรียน ได้เข้าเรียนจบตามหลักสูตรอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2. ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้ได้มาตรฐานและเป็นกลไกขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่มาตรฐานระดับสากล

3. ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรและค่านิยมของคนไทย 12 ประการ

4. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

เป้าประสงค์ (Goals)

1. ประชากรวัยเรียนได้เข้าเรียนจนจบตามหลักสูตรอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2. สถานศึกษาในสังกัดจัดการศึกษาได้มาตรฐาน

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกลไกขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่มาตรฐานสากล

4. สถานศึกษาในสังกัดจัดการศึกษาบนพื้นฐานของความเป็นไทย

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ (Stategy)

1. พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี

2. ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3. สร้างความเสมอภาค เพิ่มโอกาสและการพัฒนาผู้เรียน

4. เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 2 ประกอบด้วยสถานศึกษาที่อยู่ในการควบคุมดูแล ตั้งแต่การศึกษาระดับปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี จำแนกเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยมีการจัดส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึงทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ

มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความสามารถและสมรรถนะที่เหมาะสมรองรับการพัฒนาและนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ในการพัฒนาครูโดยมุ่งเน้นให้ครูได้มีการสั่งสมประสบการณ์ มีความชำนาญและเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน มีการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ใช้กระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนารูปแบบการสอนให้เกิดประสิทธิภาพ นำมาซึ่งชุมชนที่เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในสถานศึกษาจนเกิดเป็นองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดการทำงานที่เป็นระบบ แก้ปัญหาการทำงานอย่างมีเหตุผล เป็นองค์กรที่รอบรู้ร่วมกันพัฒนาทักษะของครูผ่านการทำงานเป็นทีมเป็นเครือข่ายร่วมกัน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนซึ่งเป็นเป้าหมายหลัก งานวิจัยเรื่องนี้จะมีผลต่อแนวทางในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ทราบและหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความต้องการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

คิง (King. 2002 : 425) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่มีคุณภาพและมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยนี้เป็นการทดสอบทฤษฎีความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันเริ่มจากภาวะผู้นำ การจัดการคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเรื่องราวกล่าวกันบ่อยครั้งว่าการจัดการคุณภาพเป็นความสำคัญของภาวะผู้นำ แต่มีงานวิจัยเล็ก ๆ ที่ประเมินว่ามีการเชื่อมกันหรือมีความสัมพันธ์กันระหว่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำและเป้าหมายของแผนการบริหารจัดการคุณภาพ การศึกษาวิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขและทำให้เกิดการรวมกันของแบบจำลองการจัดคุณภาพของเดมมิ่ง และแบบจำลองภาวะผู้นำที่ซับซ้อนหลายขนาด ทิศทางของ เบส และต่อโยงไปยังการพัฒนากฎระเบียบ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เซ็งเก้ ซึ่งเป็นการแสดงว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำและสร้างกระบวนการจัดการปฏิบัติได้ และผลที่ตามมาคือเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม งานวิจัยในเรื่องนี้ยังได้ทำการศึกษาในภาคสนามโดยเก็บข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้จาก 615 บริษัทย่อยจาก 104 กลุ่มงานที่เป็นผู้นำภายใน 19 องค์กรที่เป็นเป้าประสงค์ในการศึกษาคุณภาพ ผู้บริหารบริษัทย่อย ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มงานมีการสำรวจการบริหารของตนเองเพื่อกำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับขั้น ซึ่งใช้เป็นตัววัดความสำเร็จ เครื่องมือที่ใช้

ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปัจจัยเชิงซ้อนที่มีผลต่อภาวะผู้นำ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) การทดสอบสมมติฐานใช้ (Ordinary least squares : OLS) วิเคราะห์การถดถอยทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานสำหรับจำลองระดับเชิงซ้อนจะนำมาใช้ทดสอบต่อเมื่อ การประเมินแบบสอบถาม OLS คำนึงถึงค่าความถูกต้องว่าค่าการสังเกต มีการรวมตัวกันภายในกลุ่ม ส่วนแบบจำลองโครงสร้างคำถามจะใช้แสดงในรูปกราฟฟิค กรณีความสัมพันธ์มีความหลากหลายและเป็นเชิงซ้อน ผลลัพธ์ที่ได้จากงานวิจัยแสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพเป็นผลบวกต่อการทำงานเป็นทีมต่อลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย รับมอบเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเพื่อบรรลุกฎระเบียบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การจัดการรูปแบบวิธีการคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเป็นผลลบต่อลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย การจัดการแบบเร่งรัด หรือแบบเชิงรุกโดยมีการยกเว้นกฎระเบียบบางอย่างในกระบวนการควบคุม ส่งผลบวกให้เกิดการทำงานเป็นทีมเมื่อเผชิญกับกฎระเบียบ 2 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้เป็นทีมและบุคคลที่รอบรู้ สำหรับการคิดอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้เป็นทีม ส่งผลบวกและมีทิศทางเดียวกัน อันเป็นสิ่งที่ผู้นำกลุ่มงานรายงานผลความสำเร็จในการปรับปรุงเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

กราเดอร์ (Grader. 2003 : Abstract อ้างถึงใน สุจิตราภรณ์ สำภาอินทร์. 2553 : 75-77) ได้วิจัย เรื่องการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่าจะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงานใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ และการสังเกตจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลางผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่มดังนี้กลุ่มที่หนึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรอบรู้แห่งตนการเรียนรู้เป็นทีมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมผู้บริหารให้ความสนใจองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบทั่วไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สองได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะทั้ง 49 ด้าน ความรอบรู้แห่งตนการเรียนรู้เป็นทีมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมพนักงานจะมีรูปแบบความคิดมีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็นผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน

วิเนลลา (Vinella. 2007 : Abstract อ้างถึงใน กาญจนา โพธิบา 2553 : 88) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผลการศึกษา พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการออกแบบการเรียนของผู้เชี่ยวชาญในโรงเรียนมัธยมศึกษาและการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและความเป็นองค์กร

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แห่งการเรียนรู้เพื่อประเมินผลและเปรียบเทียบความแตกต่างของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่พัฒนาการเรียนรู้โดยใช้ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดวินัยหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge เพื่อใช้ในพัฒนาโรงเรียนให้องค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของทั้งหมดเพิ่มขึ้น

งานวิจัยในประเทศ

สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553 : 75-77) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 150 คน และครูผู้สอนจำนวน 340 คน รวม 490 คน โดยใช้แบบสอบถาม พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 ในภาพรวมและรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีเขต 2 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน และพบว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนรายด้าน พบว่าด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงส่วนด้านการสร้างบารมีด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงเอกบุคคลมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

พัทธ์สิตา มีบุญ (2553 : 59-61) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จากกลุ่มตัวอย่างพนักงานครูโรงเรียนเทศบาลเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี ปีการศึกษา 2553 จำนวน 123 คน โดยใช้แบบสอบถาม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงนึงเอกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีรูปแบบความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารศึกษา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

รณรงค์ คงทวี (2554 : 89-92) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียน 180 คน หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ 180 คน และครูผู้สอนจำนวน 351 คน จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จำนวน 180 คน สำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยหาดใหญ่ 45 คน รวมทั้งสิ้น 711 คน โรงเรียนโดยใช้แบบสอบถาม พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามองค์ประกอบ 4 ด้านประกอบด้วยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบัลดาลใจการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยมีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมามากที่สุด คือด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ความคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และผลการศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1 โดยภาพรวม พบว่าระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยมีข้อสังเกตว่า โรงเรียนสังกัดสำนักงานการเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีปฏิบัติสูงที่สุดในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน รองลงมาคือด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ส่วนข้อที่โรงเรียนปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นิตยา นามโส (2556 : 5, 51-52, 54, 71-2) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัด จำนวน 306 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่

ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ความเบี่ยงเบนมาตราฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 2 ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรีเขต 2 ตามความคิดเห็นของครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จารุวรรณ พรมบุตรดี. (2557 : 4, 67-68, 86-88) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้วสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้วสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 2) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้วสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองเขต 1 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้วสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนจำนวน 123 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตราฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้วสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในกลุ่มเกาะแก้วสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สถาบันวิทยบริการราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ภาดารา แควน้อย (2557 : 4, 51, 55-56, 47-48) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษา อำเภอเมืองลำปาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปาง 2) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปาง 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ครูผู้สอนจำนวน 274 คน ในโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปาง โดยใช้วิธีการสุ่มตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตราฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองลำปางโดยรวมลรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

วิโรจน์ นามโส (2557 : 4, 79-81, 110-111) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 24 3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ ครูผู้สอนจำนวน 337 คน และผู้บริหารจำนวน 3 คน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตราฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 อยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) การศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 พบว่า ส่วนใหญ่มีแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างกัน

อุไรวรรณ คงสิม (2557 : 3, 56-58, 62, 79-80) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดนครราชสีมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 98 คน ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถาบันอาชีวศึกษาเอกชนในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ไม่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ผลได้ร้อยละ 83.20

รุชดี สันนะกิจ (2558 : 4, 48, 83-93). ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน

สอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 26 คน ครูผู้สอนจำนวน 272 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลาง กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวม อย่างมีนัยสาคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอนเพียง 3 ด้าน คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สามารถอธิบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสานักงานการศึกษาเอกชน จังหวัดสงขลา โดยภาพรวม ได้ร้อยละ 71.80

ศุภรัตน์ ทิพยะพร (2558 : 4, 56, 58, 81-85) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 2) เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 128 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสาคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขวัญตา ใจสุทธิ (2559 : 4, 45-51, 67-69) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 โดยทำการสุ่มจากประชากรโดยการเปิดตารางการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ของเครจซี่และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่าง 113 คน ใช้แบบสอบถาม 2 ตอนเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยตอนที่ 1 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89 ตอนที่ 2 .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง และการใช้หลักการบริหารการจัดการความเสี่ยง ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีเจตคติทางบวก ความสามารถพัฒนาสถานศึกษาให้มีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ และความสามารถผลิตและพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิทางการเรียนสูงขึ้น และคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับที่สูงมากกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากค่าที่สูงสุดได้ดังนี้ การมีความเชื่อถือว่าสถานศึกษาเป็นสถานที่สำหรับการเรียนรู้ การใช้หลักการบริหาร การจัดการความเสียง การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ การเป็นนักสื่อสารและนักฟัง การให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์และการปฏิบัติงานและปรับปรุงให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ยกเว้น ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน

และปรับปรุงให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทีระดับ .01

พิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง (2559 : 4, 65-67, 93-95) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 2) ศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 4 จำนวน 320 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตราฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุริยัน วะนา (2559 : 14, 92-97, 115-116) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษาสังกัดกรุงเทพฯ 2) เพื่อศึกษาการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษาสังกัดกรุงเทพฯ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษาสังกัดกรุงเทพฯ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 162 คน ใช้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวม

และรายด้าน การเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของสภานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในเครือข่าย 19 สำนักงานเขตบางเขน สำนักการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครภาพรวมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

จากการศึกษางานวิจัย สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่อาศัยทักษะหลายด้านในแสดงออกเพื่อการกระตุ้นส่งเสริม ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใส เป็นแบบอย่าง และเต็มใจในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ที่มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายที่มีร่วมกันด้วยความสมัครใจซึ่ง ทำให้ภายในองค์กรเกิดความสำเร็จ และเกิดการทำงานเป็นทีมภายใต้การชี้นำของผู้นำในการร่วมกันแสวงหาความรู้ร่วมกัน นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาในองค์กรซึ่งจะต้องอาศัยผู้นำในการสร้างความเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ จากเหตุผลข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพในการบริหารสถานศึกษาต่อไป

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี