

# มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับระดับการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการศึกษาเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.3 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.1 ความหมายของการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.3 องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.4 ความหมายของแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.5 แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
    - 2.5.1 บุคคลที่รอบรู้
    - 2.5.2 รูปแบบวิธีความคิด
    - 2.5.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
    - 2.5.4 การเรียนรู้เป็นทีม
    - 2.5.5 การคิดอย่างเป็นระบบ
3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 3.2 แนวคิดของภาวะผู้นำ
  - 3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ
  - 3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
  - 3.5 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
  - 3.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

4. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
  - 4.1 ความเป็นมาในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
  - 4.2 แนวทางการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
  - 4.3 แนวโน้มการพัฒนาสถานศึกษาของกรุงเทพมหานคร
  - 4.4 ข้อมูลทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
  - 4.5 โครงสร้างการบริหารการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
6. สรุปแนวคิดและหลักการนำไปสู่กรอบความคิดในการวิจัย

## 1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษาค้นคว้า เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มต้นเป็นครั้งแรกจากผลงานวิชาการ ซึ่งเขียนโดย คริส อัคริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด และ โดนัลด์ สซอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยใช้ชื่อผลงานว่า Organization Learning : A Theory of Action Perspective ปี ค.ศ.1978 ผลงานวิชาการของศาสตราจารย์ทั้งสองท่านนี้ ถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และในตำราเล่มนี้ใช้คำว่า Organization Learning ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ในองค์กร ต่อมาในปี ค.ศ.1990 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์ แห่งสถาบัน MIT ได้เขียนผลงานเผยแพร่เป็นหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ปี ค.ศ.1990 และในหนังสือเล่มนี้ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี ได้ใช้คำว่า Learning Organization ซึ่งหมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ แทนคำว่า Organization Learning ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization ) เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1990 ต่อมาในปี ค.ศ. 1991 MIT ได้ก่อตั้ง MIT Center for Organization Learning ขึ้นที่ Sloan School of Management MIT โดย เซ็งกี ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์และศูนย์นี้เป็นแหล่งเผยแพร่หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรต่างๆ รวมทั้งมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้วย ทำให้เซ็งกี และคณะ ซึ่งได้แก่ โรเบิร์ต แครอทท์ , ริชาร์ด บี รูสส์ บาร์เยน เจ สมิท และ อาร์ เคลเนอร์ (Roberts Charlotte, Richard B. Ross, Bryan J. Smith, and Art Kleiner) ได้เสนอแนวปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเขียนผลงานเป็นหนังสือชื่อ The Fifth

Discipline Field Book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization ในปี ค.ศ.1994 (แก้วตา ไทรงาม และคณะ. 2548 : 92-93)

## 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ไว้ ดังนี้

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546 : 43) ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างเป็นระบบไปสู่เป้าหมายหรือความคาดหวังที่ต้องการ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 11) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัว และมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อ การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์กรเอง

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548 : 90) ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรทั้งใน ด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่อง บริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549ก : 53) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างองค์กรเพื่อให้พร้อมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยที่องค์กร จะเปรียบเสมือนบุคคลที่มีความจำและสามารถเรียนรู้ได้

มาร์ควอร์ท (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2548 : 87; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996. **Building the Learning Organization**) ได้ให้คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ “กลุ่ม ของคนที่ได้รับมอบพลัง (Empowerment) ในการสร้างความรู้สินค้าและบริการใหม่ เครื่องมือของ ชุมชน ซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและทำงานเพื่อตอบสนองในการ ให้บริการและเพื่อทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา”

เซ็งกี (Senge. 1999 : 49) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การทดสอบ ประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนสภาพจากประสบการณ์ไปเป็นความรู้ (Transformations of that experience into knowledge) เพื่อนำไปใช้ได้ง่ายอย่างทั่วถึงในองค์กร และการรวมประเด็น กับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร มีการ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร

มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร มีการนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นความรู้

### 1.3 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจาก คริส อัครีส (Chris Argyris) และ โดแนลด์ สchon (Donald Schon) แล้ว วัตทินส์ และ มาร์ซิก (Wathins & Marsick) ยังได้ให้แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการทำงาน ช่วยสร้างแรงงานให้มีความรู้ที่จะสามารถนำไปสู่การปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว นอกจากนี้ ฮอดเกตต์ (Hodgetts) ยังเห็นว่าแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการออกแบบขององค์กรให้มีความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ที่ช่วยป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว (Proactive) จึงเท่ากับเป็นการวางแผนอนาคตขององค์กรนั่นเอง ซึ่งในเรื่องนี้ เซ็งกี (Senge) เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว และเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากทุกด้านแบบองค์รวม (Holistic) ทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ที่จะช่วยให้เข้าใจปัญหาหารวมทั้งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตามความเป็นจริง (แก้วตา ไทรงาม และคณะ. 2548 : 93)

เซ็งกี (Senge.1999 : 6) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิถีคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

จากแนวคิดของเซ็งกี เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

#### 1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)

บุคคลที่รอบรู้มาจากคำว่า “Mastery” สืบทอดมาจากรากศัพท์ของภาษาสันสกฤต คือ คำว่า Mah หมายถึง ผู้ยิ่งใหญ่ (Geater) ในภาษาละตินและอังกฤษโบราณ ได้ให้ความหมายของคำว่า “Mastery” หมายถึง การมี อิทธิพลเหนือสิ่งใด ๆ (Domination) แต่ต่อมาในยุคกลางของฝรั่งเศส ได้วิวัฒนาการคำว่า “Maitre” หมายถึง ใครบางคนที่มีความเชี่ยวชาญมีทักษะเป็นกรณีพิเศษ Mastery เป็นคำที่ใช้อยู่ทุกวัน ไม่ได้หมายถึงผลลัพธ์ของความสามารถเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงหลักการที่เป็นรากฐาน แนวทางให้ได้ ผลลัพธ์จากการผลิต แต่ถ้าบางคนสามารถสร้างสรรค์ผลงานอย่างยิ่งใหญ่เพียงอย่างเดียวโดยไม่มีการแข่งขันหรือไม่มีการเปลี่ยนแปลง เราจะไม่เรียกว่าเชี่ยวชาญ (Masterful) ใน Mastery จะต้องมีความหวงแหนของการทำงานแบบไม่เปลี่ยนแปลงและมีความเบิกบานใจอันเกิดจากความสามารถและความกระตือรือร้น ความเข้าใจ และการทำงานด้วยพลังอำนาจรอบ ๆ ตัว (Senge.1999 : 194)

เซ็งกี (Senge. 1999 : 6) ได้กล่าวว่า บุคคลที่รอบรู้ เป็นการขยายความรู้ความสามารถของบุคคลในการสร้างสรรค์ผลงาน และสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมโดยรอบขององค์กร เป็นการให้กำลังใจสมาชิกทุกคนในการพัฒนาตัวของเขาเองไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

หอมจันทร์ คงชนะ (2547 : 18-19) ได้ให้ความหมายของบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การที่บุคคลมีเจตคติที่ดีต่อการแสวงหาความรู้ รู้จักควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตน เรียนรู้อยู่เสมอ ยอมรับความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก ใช้ความรู้ในการกระทำและการตัดสินใจ รู้วิธีเข้าหาความรู้ และประมวลความรู้ มีความกระตือรือร้น แสวงหาความรู้ ชอบศึกษาค้นคว้า ใฝ่รู้ มีความรู้ดีทันสมัยทันเหตุการณ์เป็นสากล มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มั่นทนทวนวิสัยทัศน์ของตนเองเป็นประจำสม่ำเสมอ และองค์กรมีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม มีกระบวนการบริหารความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีเทคโนโลยีที่เข้าถึงข้อมูลได้ง่าย มีการสนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ จากสื่อทุกประเภท มีความพร้อมที่จะส่งเสริม การพัฒนา และเอื้ออำนวยให้สมาชิกนำความเป็นเลิศมาประยุกต์ใช้ และร่วมมือกัน ประเมินผลตามสภาพจริง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549ก : 54) ได้ให้ความหมายของบุคคลที่รอบรู้ คือ การที่คนในองค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองให้ไปสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป บุคคลที่รอบรู้ หมายถึง บุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ความรู้ความสามารถ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่า มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีวินัยในตนเอง และรู้กฎระเบียบวินัยขององค์กร มีความอยากรู้อยากเห็น เป็นคนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ใฝ่หา ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ด้วยการเข้ารับการฝึกอบรม มั่นศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ ค้นหากnowledge และความชัดเจนแห่งปัจจุบัน ด้วยการใช้เทคโนโลยีในการสืบค้นข้อมูล มีการพัฒนาความคิดเพื่อนำไปสู่การวิจัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ (Strategies for developing personal mastery) (Senge. 1999 : 193-194)

1. มีวินัยในตนเองและรู้กฎระเบียบวินัยขององค์กร (The learning disciplines)
2. การพัฒนาองค์กร ต้องทำพร้อมกับการพัฒนาบุคคลในองค์กรด้วย (An organization develops along with its people)

3. กลยุทธ์การสร้างเงื่อนไขด้วยการกระตุ้น สนับสนุนบุคคล ให้เกิดการพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้ ทำให้เกิดความกระตือรือร้น และความอยากรู้อยากเห็นเพิ่มขึ้น โดยการใช้การฝึกอบรม (Training) การให้การศึกษาเรียนรู้

4. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Keep learning alive)

5. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation)

6. กระตุ้นให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) โดยการพัฒนาความคิด เพื่อนำไปสู่การวิจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. กุญแจแห่งความคิด (Key of concepts) โดย โรเบิร์ต ฟิตซ์ (Robert, Fritz) เป็นผู้ออกแบบบันได 3 ขั้นตอน สำหรับการปรับปรุง วงจรชีวิตของการสร้างสรรค์ (Creative orientation to life) ประกอบด้วย

7.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision)

7.2 ค้นหาความจริง ความชัดเจนแห่งปัจจุบัน

7.3 ทางเลือก เลือกที่จะทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ เพื่อได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ

2. รูปแบบวิธีความคิด (Mental model)

คำจำกัดความของรูปแบบวิธีความคิด ในสมัยโบราณถูกประดิษฐ์ คิดค้นโดย เคนเนท เครท (Kenneth Craik) นักจิตวิทยาชาวสก็อต ในปีค.ศ. 1940 มีการนำมาใช้โดยนักจิตวิทยาที่มีความรู้ความเข้าใจ ชื่อ ฟิลลิป จอห์นสัน-แลร์ (Philip Johnson-Laird) แห่งมหาวิทยาลัย Princeton และนักวิทยาศาสตร์ ชื่อ มาวิน มินสกี และ เซมัวร์ พาเพท (Marvin Minsky & Seymour Papert) แห่งมหาวิทยาลัย MIT และถูกใช้ต่อ ๆ มาโดยผู้จัดการทั้งหลาย มีการใช้แบบกึ่งถาวรอย่างเจียบ ๆ ในรูปแบบแผนที่ “maps” ที่บุคคลยึดถือในความทรงจำตลอดระยะเวลายาวนาน และในความเข้าใจระยะสั้น ซึ่งบุคคลสร้างขึ้นเป็นส่วนหนึ่งของวิธีการคิดอย่างมีเหตุผล รวมถึงทฤษฎีความเชื่อที่ว่า บางครั้งจะมีการเปลี่ยนรูปแบบวิธีความคิด ที่ใช้ในระยะสั้น ค่อย ๆ เปลี่ยนเป็นความเชื่อในระยะยาว (Senge. 1999 : 237)

เซ็งกี (Senge. 1999 : 6) ได้กล่าวว่ารูปแบบวิธีความคิด เป็นการสะท้อนกลับ ทำให้เกิดความชัดเจนอย่างต่อเนื่องและเกิดจินตนาการ การมองเห็นรูปร่าง การแสดงออก และการตัดสินใจ

พจนัน สะเพียรชัย (2546 : 3) ได้กล่าวว่ารูปแบบวิธีความคิด เป็นการนำไปสู่การตัดสินใจ การบริหารจัดการของนักบริหาร ซึ่งมีเจ็ดขั้นตอนการคิด ดังนี้ ขั้นตอนที่หนึ่ง เป็นการสังเกตและประสบการณ์ (Observable data and experiences) บุคคลต้องเริ่มสังเกตและเก็บข้อมูลทั้งที่เป็นประสบการณ์ตรงและทางอ้อมเสมือนได้บันทึกภาพไว้และได้สังสมความรู้ประสบการณ์ของ

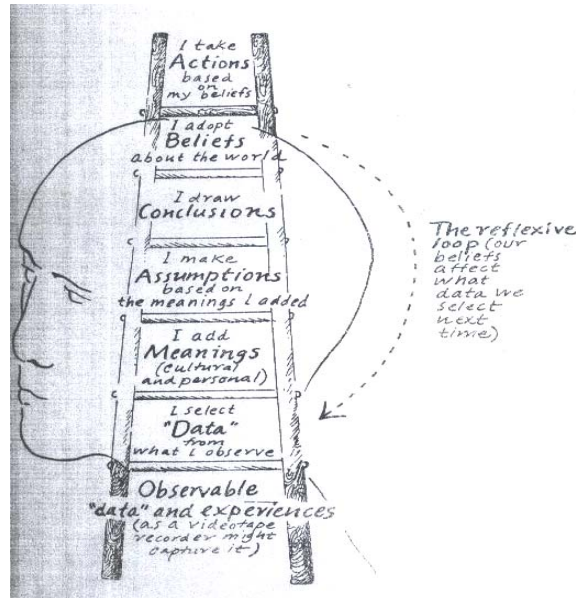
ตนเอง ขั้นตอนที่สอง เป็นการจักระบบข้อมูล (Data management) จักระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวัน จัดให้เป็นหมวดหมู่ สิ่งใดที่สัมพันธ์เหมือนกันหรือต่างกัน เพื่อประโยชน์ในการนำมาคิดวิเคราะห์ให้รวดเร็ว ขั้นตอนที่สาม เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล (Data analysis) เป็นขั้นหาความหมายโดยวิเคราะห์สัมพันธ์กับวัฒนธรรม และลักษณะส่วนตัวของแต่ละคน อาจต้องวิเคราะห์บริบทของสังคมไปด้วย เพื่อที่จะรับรู้ว่าเป็นสถานศึกษามีสภาพเป็นเช่นไร ขั้นตอนทีสี่ เป็นการตั้งข้อสมมุติฐานหรือสันนิษฐาน (Assumptions) โดยใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์บริบทหรือสภาพทั่วไปนำไปสู่การตัดสินใจบางอย่าง ขั้นตอนห้า เป็นการสรุปผล (Conclusions) หาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ที่ได้สะสมไว้อาศัยประสบการณ์ สามารถหาข้อสรุป เสมือนการตกผลึกทางความคิด (Crystallized ability) เป็นข้อคิดเห็นที่ตีมีประโยชน์ต่อสถานศึกษา ขั้นตอนหก เกิดเป็นความเชื่อ (Beliefs) โดยคิดว่าข้อสรุปที่ได้มานั้นถูกต้อง เป็นความจริง จึงเชื่อว่าสถานศึกษาของเราเป็นอย่างนี้ และต้องจัดการอย่างใดอย่างหนึ่ง ขั้นตอนเจ็ด คือ ปฏิบัติตามความเชื่อ (Actions) นำสิ่งที่คิดวิเคราะห์ได้ไปดำเนินการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์แก่สังคม

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549ก : 54) ได้กล่าวถึงรูปแบบวิธีความคิดว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ชัดเจน สามารถแยกแยะความถูกต้องในการมองเห็นสรรพสิ่งทั้งหลาย และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป รูปแบบวิธีความคิด หมายถึง บุคคลในองค์กรเกิดจินตนาการ มองเห็นภาพชัดเจน สามารถแยกแยะความถูกต้องในการมองเห็นสรรพสิ่งทั้งหลาย ช่วยในการตัดสินใจได้ถูกต้อง รู้จักสังเกต และเก็บข้อมูล ทั้งที่เป็นประสบการณ์ตรงและประสบการณ์อ้อม เพื่อสร้างความรู้และประสบการณ์ให้ตนเอง จักระบบข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ รู้จักวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรค เพื่อตั้งสมมุติฐาน และหาข้อสรุปอย่างมีเหตุผล แล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์

ยุทธศาสตร์ในการทำงานด้วยรูปแบบวิธีความคิด (Strategies for working with mental models) (Senge. 1999 : 235-236)

1. การทุ่มเทความเอาใจใส่ (Paying attention) เป็นกุญแจแห่งความคิดของรูปแบบวิธีความคิด (Mental model)
2. ใช้กลยุทธ์สำรวจ สอบถาม พุดคุย ทดสอบ และตรวจสอบ (Explore and talk, test and examine) เพื่อสร้างสรรค์รูปแบบวิธีความคิด (Mental model)
3. สามารถใช้ร่วมกับความคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)



ภาพประกอบ 2 แสดงรูปแบบวิธีความคิด

ที่มา : Senge. 1999 : 243

### 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision)

ซึ่งก็ (Senge. 1999 : 6, 297-300) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการสร้างไหวพริบ ของการยอมรับในกลุ่ม โดยการพัฒนาการตามจินตนาการร่วมกันของอนาคตที่เราค้นหาที่จะสร้างสรรค์ ตามหลักการและแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้บรรลุสิ่งที่เราหวังไว้โดยบุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้วยการแสดงออกทางด้านความคิดเห็น การเสนอแนะ เพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดขึ้นได้เกิดการยอมรับในทางปฏิบัติ และสามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลภายในองค์กร การร่วมแสดงวิสัยทัศน์สามารถดำเนินการผ่านเครื่องมือที่ใช้ เช่น การประชุมเพื่อให้เกิดการพูดคุย ได้แย้งทางความคิด สร้างความสัมพันธ์เบื้องต้น ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสามารถแสดงผ่านทางกลุ่มหรือคณะ ตัวแทนก็ได้ วิสัยทัศน์ร่วมนี้จะสอดคล้องกับนโยบายหน่วยงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายหรือกรอบเวลา ตลอดจนสภาพแวดล้อม เช่น สังคมการเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นต้น และเพื่อให้เกิดความทันสมัยตลอดเวลา การที่บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ปฏิบัติได้แล้ว ยังทำให้เกิดสามัญสำนึก ความรับผิดชอบในความคิดที่ตนแสดงออก และได้รับการยอมรับ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ



วิสัยทัศน์ร่วมกัน จึงทุ่มเท อุทิศเวลา เอาใจใส่เพิ่มขึ้นในทางสร้างสรรค์ เพื่อต้องการบรรลุความสำเร็จ เป้าหมายในอนาคต ส่งผลให้ภาพรวมองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ชัดเจน สะท้อนความคิด และจินตนาการผ่านความสำเร็จในการบรรลุ เป้าหมายในอนาคตร่วมกัน

พจน์ สะเพียรชัย (2546 : 3) ได้กล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า ทุกคนที่อยู่ในสถานศึกษาต้องร่วมกันแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติตามความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายเดียวกัน ผู้บริหารจึงต้องร่วมกันกับบุคคลสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยากเห็นหรือต้องการให้สถานศึกษาเป็นอย่างไร ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ กลายเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

หอมจันทร์ คงชนะ (2547 : 24) ได้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่บุคคลมองภาพรวมในอนาคตของตนเองและองค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น บนวัตถุประสงค์ ค่านิยม ภารกิจขององค์กร โดยผ่านกระบวนการคิดของสมาชิกทุกคน มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนเองและเปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็นและไม่ทำลายความคิดเห็นใหม่ ๆ ของบุคคล องค์กรจัดให้มีเวทีการพูดคุยกัน ทบทวนนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ร่วมกันกำหนดแผนและทำงานร่วมกัน มีกลุ่มงาน มอบหมายงานเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549ก : 54) ได้กล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเอง ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร เพื่อให้เกิดพลัง การที่คนในองค์กรเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะทำให้บุคคลตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และพร้อมที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง บุคคลมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ร่วมกันจัดทำวิสัยทัศน์ มีการแสดงออกทางความคิดอย่างมีเหตุผล มีการประชุมร่วมกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ มีการยอมรับความคิดเห็นผู้อื่น ยอมรับในวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน รู้จักการนำวิสัยทัศน์ไปใช้

ยุทธศาสตร์การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Strategies for building share vision) (Senge. 1999 : 297-298)

1. การใช้ประชามติ หรือ การลงประชามติ (Referendums)
2. มีการประชุมร่วมกัน (Meeting)

3. ให้การสนับสนุนคณะทำงาน หรือ กลุ่มทำงาน (Support)
4. การวิพากษ์วิจารณ์ วิจัยอย่างกว้างขวาง (Extensive discussion)
5. การสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Creating a sense of purpose) ทำให้เกิดแรงปรารถนาหรือแรงบันดาลใจอย่างสูงสุด ซึ่งต้องใช้เวลา (Time) ความเอาใจใส่ (Care) และกลยุทธ์ (Strategy)
6. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) โดยการแสดงความคิดเห็น บอกเล่าเรื่องราว จุดมุ่งหมายที่ต้องการ

#### 4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

เซ็งเก้ (Senge. 1999 : 6, 351-352) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด และการรวบรวมทักษะความคิด ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เป็นหนึ่งเดียวกันดีกว่าการมีพรสวรรค์ของแต่ละคน และเป็นการประสานการทำงานของแต่ละบุคคลให้เป็นกลุ่มหมู่ คณะ ปฏิบัติหน้าที่ไปด้วยกัน แสดงความรับผิดชอบและรับรู้ความสำเร็จพร้อมกันเป็นหนึ่งเดียว มีการประชุม สัมมนา เพื่อแสดงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ อันนำไปสู่การมอบหมายงานให้ตรงกับคุณสมบัติ เป็นการเพิ่มศักยภาพให้งานบรรลุเป้าหมายรวดเร็วขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าแสดงออกในการขอคำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ให้ความช่วยเหลือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อป้องกันปัญหา ข้อบกพร่อง กำหนดหรือแต่งตั้งผู้ประสานงาน สื่อสารสร้างความสามัคคี สมานฉันท์ การสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ต้องกำหนดให้มีและผลตอบแทนอย่างเท่าเทียมแบบพอเพียง เป็นสิ่งที่ไม่ควรละเลย อย่างไรก็ตาม การปลูกฝังจิตสำนึกในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานมีความสำคัญกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล ซึ่งต้องใช้ความสมานฉันท์ผ่านผู้ประสานงาน และตระหนักถึงความรู้จักสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวในทีม เพื่อความสำเร็จร่วมกัน

หอมจันทร์ คงชนะ (2547 : 27) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การจัดโครงสร้างหน้าที่องค์กร การกำหนดวิธีการทำงาน ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง ทำงานด้วยกันอย่างเปิดเผย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกันทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และการแก้ปัญหา ร่วมกัน โดยมีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความคิดและกำหนดสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน และการลงมือปฏิบัติงาน องค์กรมีลักษณะเอื้อให้สมาชิกในหน่วยงานมีการสอนงาน ถ่ายทอดงาน และประสบการณ์ทำงาน เป็นการเรียนรู้วิธีการเข้าถึงความรู้และเทคโนโลยีในการเรียนรู้

แก้วดา ไทรงาม และคณะ (2548 : 95) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม มี 3 มิติ คือ การคิด ประเด็นที่ซับซ้อนด้วยกัน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานกัน และบทบาทของสมาชิกของทีมในการสนับสนุนทีมอื่น ๆ

การเรียนรู้เป็นทีม มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

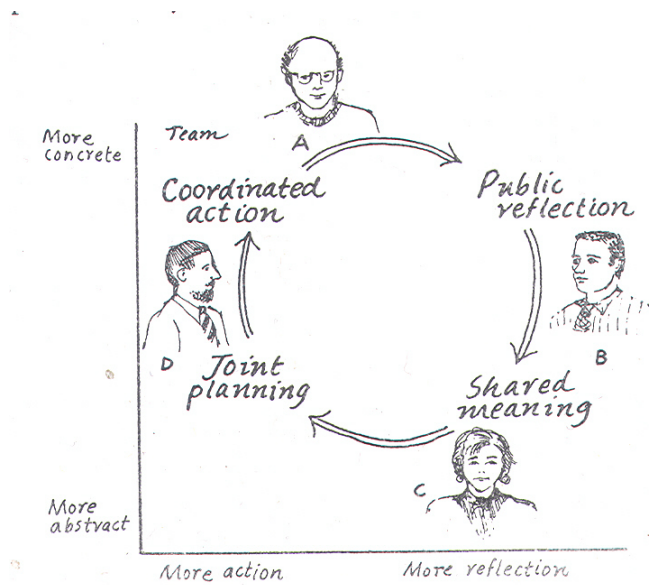
1. การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and discussion)
2. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน
3. การเรียนรู้วิถีปฏิบัติ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549ก : 54) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน ของสมาชิกในองค์กร ในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน เพื่อแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างเปิดเผย รวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม (Teamwork) ด้วย

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง บุคคลในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีความกล้าแสดงออกในการขอ คำปรึกษา หรือข้อเสนอแนะ มีการยอมรับนับถือกันของบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรมีความ รับผิดชอบในการทำงาน และสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมาย มีความรู้รักสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวใน ทีมเพื่อความสำเร็จร่วมกัน

ยุทธศาสตร์การเรียนรู้เป็นทีม (Strategies for team learning) (Senge. 1999 : 351-352)

1. การฝึกปฏิบัติ (Practice) ให้เกิดทักษะ (Skill) เพื่อเป็นการสร้างทีม (Team building)
2. การสร้างกฎระเบียบวินัย (Discipline)
3. การใช้ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication) ให้เป็นไปในทางเดียวกัน (Alignment) นอกเหนือจากการตกลงร่วมกันแล้ว (Agreement)
4. ทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในองค์กรร่วมกัน
5. มีการคิดและแสดงออกในรูปแบบวิธีการใหม่ ๆ ด้วยหลักการร่วมมือ (Think and act) หลักการประสานงานร่วมกัน และความเป็นหนึ่งเดียวกัน
6. บริหารความขัดแย้ง (Disagreement) ให้นำไปสู่การพัฒนาความสามารถ เป็นการ สร้างความเข้าใจให้ค่อย ๆ เกิดขึ้นของบุคคลในองค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม



ภาพประกอบ 3 แสดงการเรียนรู้เป็นทีม

ที่มา : Senge. 1999 : 63

## 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)

เซ็งกี (Senge. 1999 : 6-7) ได้ให้ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการของความคิดที่เกี่ยวกับภาษา การบรรยาย ความเข้าใจ พลังอำนาจ และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างภาพพฤติกรรมของระบบ หลักการนี้จะช่วยให้เราพบการเปลี่ยนแปลงระบบอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับระบบของธรรมชาติ และโลกเศรษฐกิจ (Economic world)

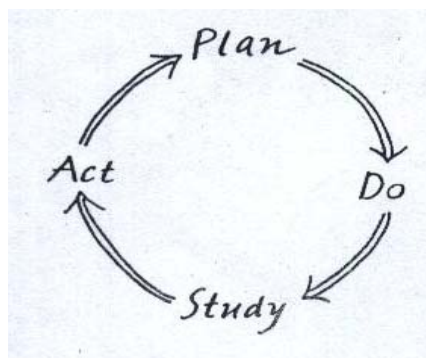
การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นระบบความคิดที่ทำให้เกิดบรรลุลผล เปรียบเหมือนร่างกายที่ไม่สามารถกำหนดรูปร่าง ประกอบไปด้วย วิธีการ เครื่องมือ หลักการโดยอาศัยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นตัวขับเคลื่อน ในทางปฏิบัติมีการใช้ทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับกระบวนการติดต่อและควบคุมสิ่งมีชีวิต (Cybernetics) และความไม่มีระเบียบหรือความสับสนวุ่นวาย โดยใช้เทคนิคแผนที่แสดงการดำเนินการ (Process mapping) เพื่อแสดงทิศทางในการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปอย่างราบรื่นและติดต่อกัน บรรลุลวัตถุประสงค์ของกิจกรรม โดยแต่ละกิจกรรมของงานจะเป็น “หนึ่งความคิด” (One guiding idea) กล่าวคือ พฤติกรรมของทุกระบบต้องใช้หลักการเพียงหนึ่งเดียว พลวัตระบบ (System dynamics) เป็นรูปแบบหนึ่งของการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก ถูกค้นพบโดยศาสตราจารย์ เจย์ ฟอว์เรสเตอร์ (Jay Forrester) และเพื่อนร่วมงานของเขาแห่ง Massachusetts

Institute of Technology (MIT) เมื่อ 40 ปีที่ผ่านมาซึ่งเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ ได้แก่ การเชื่อมต่อและเป็นวงกลม “Links and loops” (Senge. 1999 : 89)

กล่าวโดยสรุป การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง กระบวนการคิดอย่างมีขั้นตอน มีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความคิดก่อน – หลัง ของงานหรือกิจกรรม มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบครบวงจร เรียกว่า แผนที่แสดงการดำเนินการ (Process mapping) ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การทำ (Do) การศึกษา (Study) การลงมือปฏิบัติ (Act) เป็นการรวบรวมความคิดของคนในองค์กรให้เป็นหนึ่งความคิด (One guiding idea) และสามารถปรับเปลี่ยนความคิดให้สอดคล้องกับระบบของธรรมชาติ และโลกเศรษฐกิจ (Economic world)

ยุทธศาสตร์สำหรับการคิดอย่างเป็นระบบ (Strategies for system thinking) (Senge. 1999 : 87)

1. ช่วงเวลาที่เรพบกับสิ่งที่ดีที่สุดในขณะที่นั้น ก็คือ การวางแผน เพื่อการทำงานอย่างหนักในเวลาขณะนั้น (The time of your greatest growth in the best moment to plan for harder times)
2. ความมุ่งมั่นในการใช้ความพยายามอย่างหนัก เพื่อได้มาในสิ่งที่ต้องการ ยิ่งเพิ่มโอกาสในการพบความสำเร็จมากเท่านั้น (The harder your strive for what you want the more you may undermine your own chances of achieving it)
3. หลักการระบบที่แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพอย่างมาก คือ วิธีการคิดและการแสดงออก (System principles represent a more effective way of thinking and acting)



ภาพประกอบ 4 แสดงการคิดอย่างเป็นระบบ

## 1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรว่า องค์กรที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมิลักษณะภาพแห่งการเรียนรู้เป็นเช่นไร โดย Marquardt and Reynolds ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการ ดังกล่าวต่อไปนี้ (สุจิตรา ชนานันท์, 2550 : 133)

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างองค์กรที่เล็กแบนราบ (Flat organization) และมีความคล่องตัวสูง เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้องค์กรจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure) เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate learning culture) ซึ่งมีลักษณะของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรจะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และมีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น และที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ทั้งในด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3. การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่น ในการแก้ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องไหวตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กร ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สมาชิกในองค์กรทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้มีการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยี (Learning technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์รวมทั้งมีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ที่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะนำไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ทั้งในด้านการยกย่อง การดำเนินการและการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้กำหนดมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางทั้งหมด

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันทุกคน ให้ความเป็นอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and networking) รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในองค์กร และเป็นการสร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย อันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์กรซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และมีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นความคิดเห็น ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ด้วยความรู้สึกร่วมกันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อ ที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีจุดหมายไปในทางเดียวกัน จากแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้เสนอมานี้ในข้างต้นนั้นพบว่า ภาพรวมของในแต่ละแนวคิดนั้นมีลักษณะไปในทิศทางเดียวกัน แต่อาจมีความแตกต่างกันไปบ้างในส่วนของการที่จะไปถึงอย่างไรก็ตาม องค์กรแห่งการศึกษานั้นถือได้ว่าไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัว ด้วยเหตุนี้ องค์กรแต่ละแห่งจึงต้องนำแนวคิดทั้งหลายนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ขององค์กร

## 2. การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.1 ความหมายของการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายของการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคำว่า “การพัฒนา” “สถานศึกษา” และ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ความหมายของการพัฒนา นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้ดังนี้ ดิน ปรัชญพฤทธิ (2535 : 11) ให้ความหมายของการพัฒนา หมายถึง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงและแปลงรูปสภาพแวดล้อม โครงสร้าง กระบวนการและพฤติกรรมของระบบและปัจเจกบุคคลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองสังคมเพื่อสนองตอบข้อเรียกร้องและความต้องการของมวลมนุษยชาติ ทั้งในแง่ของความยากจน ความเขลาหรือไม่รู้ ความเจ็บไข้ได้ป่วยและความหิวโหย

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2545 : 12) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา หมายถึง การกระทำที่เป็นเหตุให้บางสิ่งบางอย่างเจริญเติบโตหรือขยายออกเพื่อให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่เดิม และการพัฒนานั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมหรือมนุษย์ก็ได้ แต่เรามุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคนเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดีขึ้น ดังนี้

1. คนมีความสามารถและสมรรถภาพในการดำเนินชีวิต
2. คนในสังคมมีอิสระและเสรีภาพในการตัดสินใจเลือก
3. คนในสังคมมีความเมตตากรุณาซึ่งกันและกัน

คณัย เทียนพุด (2545 : 33) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา การพัฒนา (Development) หมายถึง การดำเนินการที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ เจตคติและประสบการณ์เพิ่มขึ้นในรูปแบบของการฝึกอบรม (Training) การศึกษาของพนักงาน (Employee education) การพัฒนาพนักงาน (Employee development) เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ดำเนินการพัฒนาอาชีพพนักงาน (Career development) ให้พร้อมที่จะรับผิดชอบหรือเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมถึงการปรับหรือพัฒนาองค์กร (Organizational development) ให้เป็นองค์กรที่ชนะในการแข่งขันได้ในที่สุด

ประพันธ์ จิระมงคล (2548 : 380) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา หมายถึง ทำให้เจริญ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2549 : 26) กล่าวว่า “การพัฒนา” หมายถึง กระบวนการของการเรียนรู้อย่างกระฉับกระเฉงจากประสบการณ์ นำไปสู่การพัฒนาบุคคลทั้งบุคคลอย่างเป็นระบบและเต็มไปด้วยวัตถุประสงค์ในด้านร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ การพัฒนารวมมโนทัศน์ของการพัฒนา (การเปลี่ยนแปลงและความเจริญงอกงาม) การฝึกอบรม การพัฒนาองค์กร (การเรียนรู้ทักษะจำเพาะ)



สมคิด บางโม (2549 : 13) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา หมายถึง กระบวนการทุกอย่างที่จะทำให้สิ่งที่มีอยู่เป็นอยู่เจริญขึ้นดีขึ้น เป็นประโยชน์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตัวคน ระบบงาน องค์กร สถานที่ ทฤษฎีความรู้สึคนึกคิด ฯลฯ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนา หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน โดยการฝึกอบรม (Training) ให้การศึกษา (Education) ให้การพัฒนา (Development) เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มาตรา 4 ระบุว่า “สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือของเอกชน ที่มีอำนาจหน้าที่หรือ มีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร มีการนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาเป็นความรู้ตามแนวคิดของซิงเกิ้ล 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

สรุปความหมายของการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาโดยการส่งเสริมให้มีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามแนวคิดของซิงเกิ้ล 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

## 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548 : 90) กล่าวว่า ปัจจุบันนี้ทุกหน่วยงานกำลังเร่งพัฒนาตนเอง เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีปัจจัยหลักหลายประการที่เป็นเหตุผลและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น การแข่งขัน หน่วยงานยุคใหม่ต้องต่อสู้เพื่อการอยู่รอด โดยไม่ต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อเอาชนะทั้งใน

ระยะสั้นและระยะยาว ที่เห็นได้ชัดเจนก็คือการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ เช่น บริษัทผลิตน้ำอัดลม บริษัทผลิตรถยนต์ บริษัทผลิตโทรทัศน์ บริษัทผลิตเครื่องเสียง บริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า บริษัทผลิตโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น บริษัทเหล่านี้ต้องใช้กลยุทธ์ในการโฆษณาแข่งขัน เพื่อแย่งชิงลูกค้ามาเป็นของตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แม้ว่าจะสิ้นเปลืองค่าโฆษณามากมายเพียงใดก็ตามท้ายที่สุดก็ได้ผลเกินคุ้ม อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การโฆษณาจะไร้ผลหากไม่มีคุณภาพ และการบริการที่เป็นเลิศ เป็นฐานรองรับ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า ดังนั้น การมุ่งต่อสู้ด้วยการนำเสนอคุณภาพ และการบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่บริษัทต่าง ๆ ใช้เพื่อหวังผลระยะยาวในอนาคตต่อไป

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548 : 90) ได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า หน่วยงานราชการก็เช่นเดียวกัน หากไม่ปรับปรุงและพัฒนาตนเองก็จะอยู่ไม่ได้ หน่วยงานจึงต้องแข่งขันกันให้บริการลูกค้าซึ่งก็คือประชาชนนั่นเอง อย่างไรก็ตามสิ่งที่ทั้งหน่วยงานราชการ และธุรกิจเอกชนต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ก็คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างบรรยากาศ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้นดังนั้นการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนของทุกหน่วยงานที่ต้องการยืนหยัดอยู่ในยุคแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

นอกจากนั้น ความก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมผนวกกับการแข่งขันที่มีความรุนแรง ทำให้องค์กรทางการศึกษาต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องสามารถเรียนรู้และตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว นั่นคือการปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549ก : 52)

### 2.3 องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549ก : 56)

- 2.3.1 การพัฒนาผู้นำสำหรับผู้บริหารทุกระดับ
- 2.3.2 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 2.3.3 ความกตัญญูความเข้าใจเชิงระบบ

2.3.1 การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) ภายใต้แนวคิดในการบริหารองค์กรยุคใหม่ หลากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการริเริ่มเจเนียริง การเข้าสู่ระบบมาตรฐาน ISO (International standard organization) หรือการพัฒนากระบวนการบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total quality management : TQM) ล้วนแล้วแต่มีสิ่งที่คล้ายกันอยู่ นั่นก็คือ การร่วมกันทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยในทุกทีมงานก็จำเป็นจะต้องมีหัวหน้าทีม (Team leader) และสมาชิกในทีม (Team member) จึงกลายเป็นว่าในองค์กรที่มีครบครัน ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น เราจะพบผู้นำ (Leader) ในองค์กรได้ทุกระดับของการทำงานโดยภาวะผู้นำนี้ จะมีอยู่ 4 บทบาทที่สำคัญและจำเป็น คือ (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาพะศิริรานนท์. 2544 : 86)

1. ผู้ออกแบบ (Designer) โดยจะต้องรับผิดชอบในการคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง (Current reality) ในปัจจุบันและทำการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate vision) พร้อมทั้งเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารให้ เป็นสมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า (Customer focused)

2. ผู้สอน (Teacher) เป็นเสมือนครูผู้สอนงานและทักษะ (Skill) ด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งสอนจริยธรรมและองค์ความรู้ (Knowledge) ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำมาใช้ช่วยในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ให้ดีขึ้นได้ โดยผู้นำที่มีลักษณะเป็น “ผู้สอน” นี้ จะเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่สำคัญอย่างยิ่ง ในยุคของ “องค์กรเรียนรู้” เพราะมีทั้งความเป็นผู้นำและเป็นผู้สอนผู้ให้ความรู้ในกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกัน (Team learning)

3. ผู้ช่วยเหลือ (Steward) ซึ่งจะต้องคอยช่วยเหลือสนับสนุน (Support) เพื่อเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างเดินไปตามแนวทางที่ถูกต้อง และเป็นผลสำเร็จ อันเปรียบได้กับการ เป็นสจ๊วตผู้คอยช่วยเหลือ (Steward) ผู้โดยสารในเครื่องบินให้ทุก ๆ คน ไปสู่จุดหมายปลายทาง ได้อย่างสะดวก สบายและปลอดภัยทุกคน

4. ผู้เรียนรู้ (Learner) ทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม ในโลกแห่งการทำงานยุคใหม่ หรือในโลกแห่งองค์กรเรียนรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง – เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning) ที่สำคัญก็คือเป็นการเรียนรู้เพื่อที่จะมีศักยภาพเหมาะสมแก่การเป็นทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอนและผู้ช่วยเหลือที่มีประสิทธิผลนั่นเอง

2.3.2 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกัน และกันในทุก ๆ รูปแบบ ทั้งที่อยู่ในห้องฝึกอบรม (Training room/learning center) และในสถานที่ทำงาน (Workplace) รวมไปถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการเปิด

โอกาสให้มีการสร้าง (Cloning) คนที่มีศักยภาพ และมีความสามารถในลำดับรุ่นรอง ๆ ลงไป ให้เก่งขึ้นเป็นลำดับ ตามรอยผู้นำ (Leader) ในทีมนั้น ๆ

2.3.3 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งสำหรับทุก ๆ องค์การที่จะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้อยู่ตลอดเวลา จะคิดก็ต้องคิดให้เป็นระบบ จะทำหรือจะเปลี่ยนอะไร ก็ต้องเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ โดยมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในภาพรวม (Big picture) และภาพย่อย (Small picture) ที่ประกอบกัน หรือมีความเกี่ยวเนื่องกันอยู่ในระบบนั้น ๆ

## 2.4 ความหมายของแนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยคำว่า “แนวทาง” และ “การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว (ประพันธ์ จิระมงคล. 2548 : 297) การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาโดยการส่งเสริมให้มีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

สรุปว่า แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ทางปฏิบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาโดยการส่งเสริมให้มีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

## 2.5 แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 2.5.1 บุคคลที่รอบรู้

การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ได้นั้น จะต้องพัฒนาในด้าน ต่าง ๆ ดังนี้ (ปาติกา นิธิประเสริฐกุล. 2547 : 31)

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) ให้ทุกคนได้มีแนวคิด (Concept) ที่จะนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน (Conceptual framework) เป็นของตนเองเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง

2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ (Understanding) ในแนวคิดที่ได้เรียนรู้จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้น ๆ

3. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (Skills) ทักษะที่ต้องการ ได้แก่ ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง

4. การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดี เพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยใช้ปัจจัยกระตุ้น 4 ประการ ในการเปลี่ยนเจตคติ ได้แก่

4.1 ให้ประสบด้วยตนเอง หรือเห็นตัวอย่าง

4.2 สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง

4.3 มีความสมเหตุสมผล

4.4 ความน่าเชื่อถือของผู้บอก

เซ็งกี (1999 : 193) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยการใช้กลยุทธ์กระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ความอยากรู้อยากเห็น และใช้วิธีการฝึกอบรม (Training) การให้การศึกษาเรียนรู้

สรุป แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคคล ที่รอบรู้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ มีความเข้าใจ มีความสามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง มีเจตคติที่ดี คอยกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ความอยากรู้อยากเห็น และใช้วิธีการฝึกอบรม (Training) การส่งเสริมให้การศึกษาเรียนรู้

## 2.5.2 รูปแบบวิธีความคิด

เซ็งกี (1999 : 235,243) กล่าวว่า รูปแบบวิธีความคิด เป็นการแสดงจินตนาการ สมมุติฐาน และการเล่าเรื่อง สิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคล ตัวเรา องค์กร สถาบัน ตลอดจนทุก ๆ สิ่งในโลกนี้ออกมาโดยใช้เครื่องมือ ที่เรียกว่า “แผนที่ความคิด” (Mental maps) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่หนึ่งการสังเกตและจัดเก็บข้อมูลเพื่อสร้างประสบการณ์ ขั้นตอนที่สอง การจัดระบบข้อมูล ขั้นตอนที่สามการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมและบุคคล ขั้นตอนที่สี่การตั้งสมมุติฐาน ขั้นตอนที่ห้าการสรุปผล ขั้นตอนที่หกความเชื่อตามข้อมูล ขั้นตอนที่เจ็ดการนำไปใช้

สรุป แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาบุคลากรโดยใช้เครื่องมือ ที่เรียกว่า “แผนที่ความคิด” (Mental maps) 7 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่หนึ่งส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการสังเกตและจัดเก็บข้อมูลเพื่อสร้างประสบการณ์ ขั้นตอนที่สอง ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการจัดระบบข้อมูล ขั้นตอนที่สาม สนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับวัฒนธรรมและบุคลากรในองค์กร ขั้นตอนที่สี่ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการตั้งสมมุติฐาน ขั้นตอนที่ห้าส่งเสริมให้บุคลากรสามารถ

สรุปผล ขั้นตอนที่หกส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความเชื่อตามข้อมูลที่ได้ ขั้นตอนที่เจ็ดส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์

## 2.5.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

คำนิ้ง ผุดผ่อง (2547 : 39) กล่าวว่าแนวทางการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐานดังนี้

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ต้องเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากคนแต่ละคนไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตัวเองแล้วการทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะตาม ๆ กันไป เห็นพ้องตามความคิดของผู้อื่น โดยปราศจากความตั้งใจ และความร่วมมืออย่างจริงจังและจริงใจ การที่คนแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จะทำให้องค์กรเกิดความร่วมมือกันที่จะทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กรในเรื่องนี้ถือเป็นภารกิจสำคัญของผู้นำองค์กร ผู้นำองค์กรจะต้องเลิกความคิดแบบเดิม ๆ ที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรจะต้องมาจากผู้นำเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีโอกาสในการคิดวิสัยทัศน์ร่วมไปกับองค์กร โดยผู้นำองค์กรจะต้องจัดบรรยากาศและกระบวนการที่ทำให้สมาชิกขององค์กรมาเปิดแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างมากมายว่าแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างไร

3. สร้างเจตคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับของความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสนับสนุน โดยไม่ต้องมีการบังคับควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสารมีการสนทนากันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมีอิสระทางความคิด และความรู้สึกต่าง ๆ ที่สามารถจะถ่ายทอดออกมาได้ง่าย ซึ่งผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด และมีใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็น หรือความรู้สึกต่าง ๆ ของสมาชิกทุกคนในองค์กร

เซ็งกี (1999 : 297) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน บอกเล่าเรื่องราวให้กัน มีการประชุมร่วมกัน การใช้ประขามติ และผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นหมู่คณะ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์ วิจารณ์อย่างกว้างขวาง

สรุป แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร สร้างเจตคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์ โดยการ

สนทนาสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิด ใช้การประชุมร่วมกัน และมีการลงประชามติ นอกจากนี้ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นหมู่คณะ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์ วิจารณ์อย่างกว้างขวาง

## 2.5.4 การเรียนรู้เป็นทีม

สมคิด ชุมนุมพร (2549 : 29) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีวิธีการที่สำคัญ รวม 4 วิธี คือ

1. ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยมีแนวทางปฏิบัติเริ่มต้นจากหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใด ๆ ไว้ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มร่วมกันคิดพิจารณาเอง โดยสมาชิกทุกคนต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน

2. ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนา แต่มีการเตรียมสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

3. ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

4. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business project management) โดยบริหารในรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการ มีจุดเริ่มต้นและแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมรับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารเป็นระบบ

5. ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning) โดยร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง ว่ามีสาเหตุมาจากอะไร ร่วมกันลงมือแก้ไขปัญหานั้น ๆ อย่างจริงจัง

เซ็งกี (1999 : 351) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยการใช้ทักษะการติดต่อสื่อสาร ใช้หลักการประสานงานร่วมกัน และใช้หลักการบริหารความขัดแย้ง

สรุป แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการเสวนาเพื่อให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน ใช้การอภิปราย ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ ใช้หลักการประสานงานร่วมกัน และใช้หลักการบริหารความขัดแย้ง

## 2.5.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

เซ็งกี (1999 : 89) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นระบบความคิดที่ทำให้เกิดบรรลุผล วิธีการ เครื่องมือ หลักการ ต้องอาศัยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นตัวขับเคลื่อน และใช้เทคนิค

แผนที่แสดงการดำเนินการ (Process mapping) เพื่อแสดงทิศทางการดำเนินการประกอบด้วยการวางแผน (Plan) การทำ (Do) การศึกษา (Study) การลงมือปฏิบัติ (Act)

สรุป แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร และกระตุ้นให้บุคลากรรู้จักการนำแผนที่แสดงการดำเนินการ (Process mapping) ประกอบด้วยการวางแผน (Plan) การทำ (Do) การศึกษา (Study) การลงมือปฏิบัติ (Act) มาใช้ในการจัดทำโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน

### 3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

#### 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ทองใบ สุคชารี (2549 : 1) กล่าวว่า คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นคำผสมระหว่างคำว่า “ภาวะ” กับ “ผู้นำ” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ไม่ได้บัญญัติคำว่า “ภาวะผู้นำ” แต่บัญญัติว่า “ภาวะ” เป็นคำนาม แปลว่า “ความมี หรือความเป็น หรือความปรากฏ” ส่วนคำว่า “ผู้นำ” ไม่ได้บัญญัติไว้ในพจนานุกรมโดยตรง แต่มีคำที่ใกล้เคียงกันมากคือคำว่า “หัวหน้า” เป็นคำนาม แปลว่า “ผู้เป็นใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ” และที่บัญญัติไว้อีกคำหนึ่งคือ “ผู้จัดการ” เป็นคำนาม แปลว่า “บุคคลที่มีหน้าที่บริหารและควบคุมดูแลกิจการ” เมื่อพิจารณาจากรากศัพท์ที่กล่าวไปแล้ว พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้ใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจ และให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

ธวัช บุญยมณี (2550 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคลั่งใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่ม กระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

โลว์ และ โกลเวอร์ (Law & Glover. 2000 : 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นผู้สร้างและรักษาวัฒนธรรมขององค์กร และทำทุกสิ่งให้ถูกต้อง

คิมมอก และ อเลน (Dimmock & Allan. 2005 : 11-12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และความสำเร็จระหว่างผู้ตาม ภายใต้การคาดหวังอย่างมีเหตุผล และ เป็นผู้เกี่ยวข้องในการกำหนดระยะยาวและระยะสั้นขององค์กร



ยुकัล (Yukl, 2006 : 5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับกระบวนการในที่ใดก็ตามที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นในการชักนำแนวทาง โครงสร้าง กิจกรรม และความสำคัญภายในกลุ่มหรือองค์กร

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพลในการชักจูงผู้ตาม (Staff) ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม และคอยประสานงาน ทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมภายในองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

### 3.2 แนวคิดของภาวะผู้นำ

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549ข : 20) ได้กล่าวถึง แนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารที่มีต่อภาวะผู้นำทางการศึกษา ดังนี้

คาลด์เวลล์ (Caldwell) กล่าวว่า การบริหารงานด้านการศึกษาดำเนินการโดยนักบริหารที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาสูง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นนักบริหารมืออาชีพที่สามารถขับเคลื่อนให้งานด้านการศึกษามุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อสร้างและจุดประกายให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพสูงสุดตามศักยภาพขององค์กร หล่อเลี้ยงให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับโลก

แคทซ์ และ คาห์น (Katz & Kahn) กล่าวว่า ธรรมชาติและภาวะผู้นำที่มีความหมายต่อองค์กรโดยทั่วไปว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ลักษณะของงานหรือตำแหน่ง คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล และแบบแผนพฤติกรรมที่กระทำในสภาพการณ์จริง ส่วนองค์กรทางการศึกษาจะประกอบด้วย “บุคคลที่ไม่มีอำนาจในการสั่งการ แต่เป็นผู้ที่มีอิทธิพลและมีอำนาจเหนือผู้อื่น” และ “บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำอย่างเป็นทางการ แต่ไม่ได้ใช้อำนาจที่มีอยู่หรืออาจไม่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น” ดังนั้น ภาวะผู้นำทางการศึกษาจึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านตำแหน่ง พฤติกรรม หรือคุณสมบัติของผู้นำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านสถานการณ์และด้านอื่น ๆ อีกหลายประการ

### 3.3 ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 93) ได้กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นแนวคิดแบบเก่าและได้หมดไปนานแล้ว แนวคิด ดังกล่าวเชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญ เช่น วินสตัน เชอร์ชิล, คานธี, นโปเลียน, มาร์ตินลูเธอร์คิง เป็นคุณลักษณะทางด้านร่างกายที่ทำให้เป็นผู้นำ แต่จากการศึกษาเรื่องผู้นำพบว่า การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำลดน้อยลง ทำให้แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับเรื่อยมา ตั้งแต่ปีค.ศ. 1904-1948 ได้ค้นพบคุณลักษณะต่าง ๆ ถึง 100 กว่าลักษณะ แต่ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1. มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำให้ งานบรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิด ริเริ่ม
2. มีแรงจูงใจสูง (Leadership motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้น แต่มี ความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าตาม ความต้องการอำนาจ คือ ความพยายามมีอิทธิพล เหนือผู้อื่น และมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับ ไว้วางใจ และทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์
3. มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาคำมั่นสัญญา เพื่อให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคล อื่นเชื่อถือ (Credibility)
4. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ชอบ ทำงานที่ท้าทายความสามารถ เช่น เชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค ตัดสินใจได้ใน สภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง
5. มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเชิง ธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่าง ๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้ มีความ เฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูง มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานใน องค์กร

### 3.4 ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

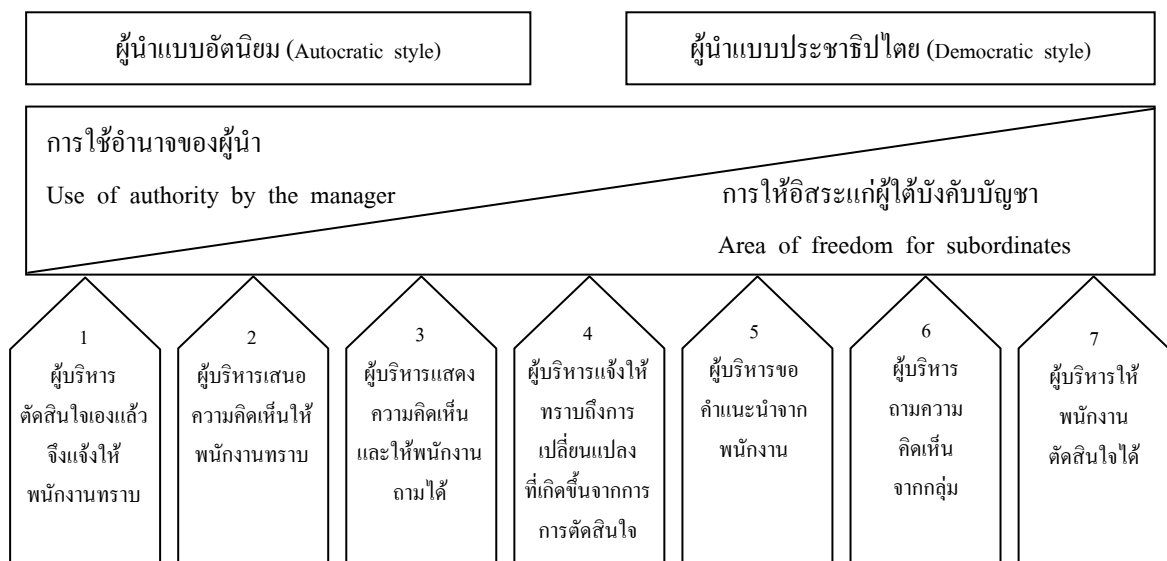
เนตรพัฒนา ขาววิราช (2549 : 94-98) ได้กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ดังนี้ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำได้มีการศึกษาวิจัยถึงพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำในองค์กรตลอดมาเพื่อ ค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จากการวิจัยของ ลิปปิตท์และไวท์ (Lippitt & White) แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำในปี ค.ศ.1930 พบว่าผู้นำมี 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ หรืออัตตนิยม (Autocratic leadership style) ผู้นำแบบเผด็จการมี พฤติกรรมการทำงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองโดยเป็นผู้สั่งการให้ พนักงานนำไปปฏิบัติ มีการควบคุมบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด กำหนดการทำงานที่ชัดเจน แสดง ความเป็นนายต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการลงโทษหากพนักงานฝ่าฝืนหรือทำความผิด ทำให้พนักงาน มีความรู้สึกไม่พอใจในตัวผู้นำและอาจแสดงความก้าวร้าวได้
2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leadership style) หมายถึง ผู้นำที่ให้เสรีภาพแก่ พนักงานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ ให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและมี อิทธิพลในการทำงาน เพราะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของพนักงาน

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire leadership style) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ โดยผู้นำจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องกับไม่มีบทบาทมากนัก เป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ เท่านั้น ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้งกัน

### 3.4.1 ทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่อง

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่เน้นคุณลักษณะของผู้นำได้เปลี่ยนมาสู่การให้ความสนใจเกี่ยวกับการศึกษาพฤติกรรม ผู้นำซึ่งมีการแสดงออกด้านต่าง ๆ เช่น ในการตัดสินใจของผู้นำ โรเบิร์ต เทนเนนดัม และ ชดิดท์ (Robert Tennendaum & Schmidt) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในการตัดสินใจที่มีลักษณะต่อเนื่องกัน โดยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขอบเขต ของความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและการให้อำนาจหน้าที่ ของผู้นำในการยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการตัดสินใจได้มากน้อยเพียงใด พฤติกรรมของผู้นำมีทั้งเป็นแบบอัตนิยม และประชาธิปไตย ดังรูป แสดงทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่อง



ภาพประกอบ 5 แสดงทฤษฎีผู้นำแบบต่อเนื่อง

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2549 : 94.

### 3.4.2 ทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Two – dimension of leadership)

เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของนักวิจัยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ พบว่าผู้นำมี 2 แบบ คือ ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating structure) และผู้นำที่มุ่งคน (Consideration) จากการวิจัยสรุปได้ว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำทั้งสองแบบ สามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ คือ

1. ผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนสูง (Low structure high consideration)
2. ผู้นำที่มุ่งงานต่ำและมุ่งคนต่ำ (Low structure low consideration)
3. ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง (High structure high consideration)
4. ผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งคนต่ำ (High structure low consideration)

สูง คำนึงถึงคน (Consideration)	ผู้นำที่มุ่งงานต่ำ มุ่งคนสูง	ผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งคนสูง
	ผู้นำที่มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ	ผู้นำที่มุ่งงานสูง และมุ่งคนต่ำ
ต่ำ คำนึงถึงงาน (Initiating structure)	สูง	ต่ำ

ภาพประกอบ 6 แสดงทฤษฎีผู้นำสองมิติ

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2549 : 97.

การศึกษาผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและสัมพันธ์ภาพควรมีการพิจารณาศึกษาร่วมกัน เมื่อผู้นำมี พฤติกรรมในการคำนึงถึงงานสูง ก็ควรมีพฤติกรรมในการคำนึงถึงสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น สูงด้วย จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็เช่นเดียวกัน พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพให้ความสำคัญกับงาน (Performance) หรือที่เรียกว่า (Task – oriented behavior) จะวางแผนการทำงาน กำหนดตารางการทำงานมีการประสานงาน มีการจัดสรรทรัพยากร และมีการกำหนดเป้าหมายไว้ และผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะมีพฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Subordinates - oriented behavior) หรือ (People – oriented behavior) ด้วย เช่น มีความไว้วางใจ และความเชื่อมั่นในตัวพนักงาน มีการกระทำที่เป็นมิตร แสดงความพึงพอใจแจ้งเรื่องต่าง ๆ ให้รับทราบ ซึ่งมิติทั้งสองเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีความสำคัญต่อการทำงานและการรักษาสัมพันธ์ภาพของกลุ่ม

### 3.4.3 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial grid)

ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร โดยเบลค และ มุตตัน (Blake & Mouton) เรียกว่า Managerial grid ทฤษฎีนี้เน้นที่ผู้นำให้ความสำคัญกับงาน และผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน โดยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสองแบบสามารถกำหนดเป็นผู้นำ 5 แบบ ดังนี้

การบริหารแบบ 1,1 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบเฉื่อยชา หรือ (Impoverished management) หมายถึง ผู้นำที่ใช้ความพยายามในการทำงานน้อยมากและไม่สนใจความสัมพันธ์กับพนักงาน

การบริหารแบบ 1,9 หมายถึง ผู้นำให้ความสำคัญกับคนมาก และให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบสโมสร (Country club management) ผู้นำต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานมาก มีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน มีบรรยากาศเป็นมิตรกับพนักงาน และจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกให้แก่พนักงานอย่างเต็มที่โดยไม่สนใจการทำงานมากนัก

การบริหารแบบ 9,1 หมายถึง ผู้นำที่มีให้ความสำคัญกับงานมากและให้ความสำคัญกับคนน้อย เรียกว่าผู้นำแบบใช้อำนาจหน้าที่ในการทำงาน หรือ (Authority - compliance) การทำงานมีประสิทธิภาพโดยผู้นำเป็นผู้กำหนดการทำงาน เป็นผู้จัดสภาพการทำงานให้แก่พนักงานแต่ไม่ให้ความสำคัญกับจิตใจของพนักงาน

การบริหารแบบ 5,5 หมายถึง ผู้นำทางสายกลาง หรือผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและงานเท่า ๆ กัน หรือเรียกว่า (Middle of the road management) เป็นผู้นำที่ให้การตอบสนองต่อการทำงานสำเร็จ และเป็นที่ยังพอใจแก่พนักงานด้วย

การบริหารแบบ 9,9 หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนสูงมาก และให้ความสำคัญกับงานสูงมาก เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด สามารถทำงานให้สำเร็จโดยอาศัยคนหลายคนหรือทีมงานหรือเรียกว่า (Team management) การทำงานสำเร็จโดยอาศัยทีมงานที่มีบรรยากาศของการยอมรับนับถือเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน

สูง	ผู้นำแบบ 1,9 Country Club management				ผู้นำแบบ 9,9 Team Management	
ให้ความสำคัญ กับคน Concern for people			ผู้นำแบบ 5,5 Middle of the road management			
	ผู้นำแบบ 1,1 Impoerished management				ผู้นำแบบ 9,1 Authority- compliance	
ต่ำ						
	ต่ำ	ให้ความสำคัญกับงาน	Concern for Production		สูง	

ภาพประกอบ 7 ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid)

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2549 : 98.

### 3.5 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 100-104) ได้กล่าวถึงทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ดังนี้

#### 3.5.1 ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมาย (Path-goal theory)

ทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมายคำนึงถึงสถานการณ์ของผู้นำในการปูทางไปสู่เป้าหมายที่ต้องการแนวคิดนี้ ผู้ศึกษา คือ โรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมายและหนทางไปสู่เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน องค์ประกอบของทฤษฎีวิถีเป้าหมาย คือ พิจารณาคูณสมบัติของพนักงาน แรงกดดันของสภาพแวดล้อมและความต้องการของพนักงาน แรงกดดันของสภาพแวดล้อมและความต้องการของพนักงานที่ต้องการบรรลุเป้าหมายทฤษฎีผู้นำแบบวิถีเป้าหมายแบ่งผู้นำเป็น 4 แบบคือ

1. ผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership style) หมายถึง ผู้นำที่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่กับพนักงานเพราะพนักงานยอมรับในอำนาจหน้าที่ เป็นรูปแบบการทำงานที่เน้นงาน เหมาะกับพนักงานที่มีความสามารถน้อย การสั่งการจะช่วยให้พนักงานเข้าใจและทำงานได้

2. ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership style) เน้นรูปแบบการทำงานที่เน้นคนให้มีความสำคัญกับกลุ่ม

3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader style) เกี่ยวกับการตัดสินใจที่ผู้นำและพนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รูปแบบนี้เหมาะสมกับพนักงานที่ชอบการทำงานโดยการควบคุมตนเอง (Internal locus of control) เพราะพนักงานชอบที่จะมีอำนาจในการกระทำของตนเอง

4. ผู้นำแบบที่ทำให้พนักงานบรรลุความสำเร็จสูงสุด (Achievement - oriented leadership style) หมายถึง ผู้นำที่จูงใจพนักงานให้ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ เช่น มีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและการให้รางวัลแก่ผลการทำงานที่น่าพอใจ

### 3.5.2 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์

แนวคิดทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิเดลอร์ คือ ความยืดหยุ่นของผู้นำ (Leader flexibility) หมายถึง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องเปลี่ยนรูปแบบความเป็นผู้นำ เมื่อเผชิญสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยผู้นำประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นี้ให้ความสำคัญกับตัวแปรสำคัญที่เป็นตัวกำหนดถึงสถานการณ์ด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-member relation) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานในการยอมรับในตัวผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง เป้าหมายของงานที่จะต้องทำการกำหนดหน้าที่งาน

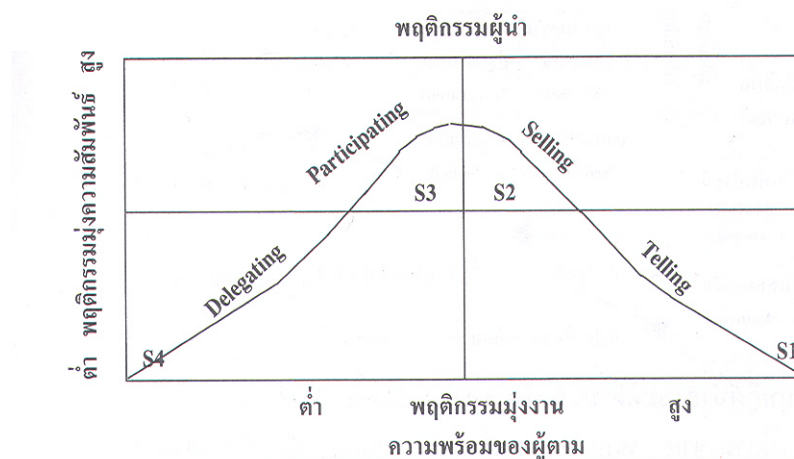
3. การใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่ง (Position power) หมายถึง ผู้นำเป็นผู้ให้คุณให้โทษแก่พนักงานได้ ฟิเดลอร์ได้ใช้แบบสอบถามที่เรียกว่า (Least preferred co-worker หรือ LPD) ในการศึกษาวิจัยผู้นำ เขาได้เสนอว่าการใช้แบบของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และได้พบว่าผู้นำตามสถานการณ์ 8 แบบที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรทั้งสาม

### 3.5.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์และเบลนช์ชาร์ด

(Hersey & Blanchard' situational theory)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยเฮอร์ซีย์ เบลนช์ชาร์ด เป็นการศึกษาที่น่าสนใจ แนวคิดนี้เน้นที่คุณลักษณะของผู้ตามที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานการณ์ในการพิจารณาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพระดับความพร้อมของพนักงานแตกต่างกัน เช่น พนักงานที่มีความพร้อมในการทำงานต่ำ เพราะมีความสามารถน้อยหรือต้องการฝึกอบรมหรือมีความไม่มั่นคงในการทำงาน มีความต้องการผู้นำที่แตกต่างจากคนที่มีความสามารถมาก มีทักษะในการทำงาน มีความมั่นใจและเต็มใจที่จะทำงาน รูปประจักษ์กว่าแสดงถึงรูปแบบผู้นำต่าง ๆ 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกกล่าว (Telling) หรือ S1 หมายถึง รูปแบบผู้นำแบบสั่งการและกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับพนักงาน ความพร้อมของพนักงานต่ำ หรือ R1
2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) หรือ S2 หมายถึง การที่ผู้นำให้พนักงานได้พิจารณาปัจจัยภายในต่าง ๆ ก่อนตัดสินใจ ความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R2
3. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participating) หรือ S3 หมายถึง ผู้นำให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าโดยการแนะนำและพัฒนาทักษะในการทำงานความพร้อมของพนักงานปานกลาง หรือ R3
4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) หรือ S4 หมายถึง ผู้นำที่สั่งการและให้การสนับสนุนเพียง เล็กน้อย พนักงานมีความรับผิดชอบในงานอยู่แล้วในสถานการณ์การทำงานนั้น ความพร้อมของพนักงานสูง หรือ R4



ภาพประกอบ 8 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์ และ เบลนด์ชาร์ด

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2549 : 103.

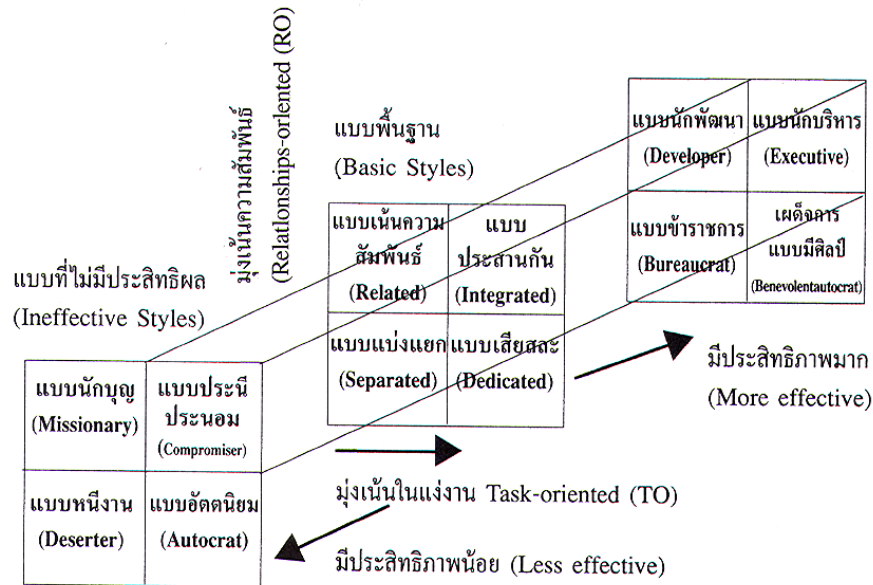
### 3.5.4 ทฤษฎีผู้นำสามมิติ (Three dimension of leadership)

แนวคิดทฤษฎีผู้นำสามมิติตามแนวคิดของ วิลเลียม เจ เรดดิน (William, J. Reddin) ได้เสนอตัวแบบของผู้นำสามมิติ (Three dimension model - 3D) ได้พิจารณาสถานการณ์ของความเป็นผู้นำโดยแบ่งประเภทของผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective style) ได้แก่ ผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ เป็นนักบริหาร (Executive) นักพัฒนา (Developer) นักเผด็จการ (Benevolent) และใช้พระเดชพระคุณ (Benevolent autocratic) และผู้รักษากฎ (Bureaucrat)



2. ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective style) ได้แก่ ผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ ผู้ประนีประนอม (Compromise) นักบุญ (Missionary) นักเผด็จการ (Autocrat) ผู้ทิ้งงาน (Deserter)
3. ผู้นำแบบพื้นฐาน (Basic styles) ผู้นำแบบแบ่งแยก (Separated) ผู้นำแบบเสียสละ (Delicate)



ภาพประกอบ 9 ทฤษฎีผู้นำสามมิติตามแนวคิดของวิลเลียม เจ เรดคิน

ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2549 : 104.

### 3.6 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ยुकล์ (Yukl. 2006 : 264-265) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership theory) ดังนี้

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือผู้นำแบบสร้างแรงบันดาลใจ ได้รับอิทธิพลอย่างยิ่งตามความคิดของ เบิร์น (1978) แต่มีงานวิจัยจากประสบการณ์ที่ชัดเจนเกี่ยวข้องกับทฤษฎีของเบสมากกว่าทฤษฎีอื่น ๆ ส่วนประกอบสำคัญของทฤษฎี คือ ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำทั้งสองชนิดถูกให้คำจำกัดความในส่วนของพฤติกรรมที่นำไปใช้ทำให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ตามและผลของผู้ตามซึ่งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ทำให้ผู้ตามรู้สึกให้ความไว้วางใจ ชื่นชม สรรพคุณ มีความจงรักภักดีและเคารพนับถือ

และคอยกระตุ้นพวกเขาให้ทำตามมากกว่าความคาดหวังเดิมตามความคิดของแบส ผู้นำจะเปลี่ยนแปลงและกระตุ้นผู้ตามโดย

1. ทำให้ผู้ตามตื่นตัวและตระหนักถึงความสำคัญของผลลัพธ์ของงาน
2. จูงใจผู้ตามที่จะทำเพื่อผลประโยชน์ของตนมาเป็นเพื่อประโยชน์ขององค์กรและหมู่คณะ
3. กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการในระดับสูงขึ้น

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2008 : 444 - 447) ได้กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational leadership theory) ดังนี้

เบิร์น (Burn.) เป็นผู้ได้รับความน่าเชื่อถือเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและมีการประยุกต์จากการทำแบบทดสอบในเวทีทางการเมืองตามความคิดของ เบิร์น ทั้ง 2 ทฤษฎี ต่อมา แบส (Bass, 1985) ได้สร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบแนวกว้าง (Wide-ranging) และแบบมีอิทธิพลสูง (Highly influential) สำหรับผู้นำในองค์กรทางสังคม โครงสร้างพื้นฐานของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพได้รับการสร้างตามมโนคติเป็นลำดับต่อเนื่อง และต่อมาในปี ค.ศ. 1998 แบสได้เรียกชื่อว่า “โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูป” (Full range leadership model) ซึ่งแบสได้กำหนดผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational leadership)

1. ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้คือ ผู้นำขาดการติดต่อปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม ลักษณะของผู้นำชนิดนี้คือ การหลบหลีก หลีกเลี่ยงในการแสดงความคิดเห็นหรือการออกคำสั่งที่สำคัญ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรือการตัดสินใจซ้ำไม่สนใจที่จะรับผิดชอบต่อหน้าที่ จัดทำแบบไม่มีกระบวนการ และผู้มีอำนาจยอมที่จะอยู่เฉย ๆ โดยเฉพาะการหลบเลี่ยงและไม่เผชิญหน้าของผู้นำ ผลสุดท้าย คือ การอยู่เฉย ๆ มากและประสิทธิผลน้อย ยกตัวอย่างเช่น ครูใหญ่ที่นั่งอยู่ในออฟฟิศ ใส่ใจนักเรียนน้อยมาก ไม่แสดงความห่วงใยต่อการเรียนและพัฒนาของนักเรียน หรือความต้องการของครู และยอมให้กระบวนการโครงสร้างยังคงเป็นไปแบบเดิม

2. ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational leadership) เป็นการขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน นั่นคือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเป็นส่วนที่เกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนและการตกลง ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นผู้มีบทบาทในการสร้างความตระหนักให้กับผู้ตามเกี่ยวกับการสร้างแรงคล้อยและคอยช่วยเหลือ ผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้ผลลัพธ์ที่สูงขึ้น ทฤษฎีนี้จัดวางไว้เป็น 4 องค์ประกอบ (Four I's) ประกอบด้วย

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence)

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation)

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

## 2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2008 : 444-447) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความไว้วางใจและนับถือให้กับผู้ตาม สร้างกฎเกณฑ์เพื่อการยอมรับ การเปลี่ยนแปลงในการทำงานของแต่ละคนให้สามารถทำงานร่วมกันได้ในองค์กร ผู้นำเหล่านี้จะสร้างความไว้วางใจและความมั่นใจให้กับผู้ตาม มีมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมสูง วางเป้าหมายและความเอาใจใส่ให้กับผู้ตาม สนใจความต้องการของทุกคนมากกว่าตัวเอง และใช้กำลังความสามารถในการขับเคลื่อนให้แต่ละบุคคลหรือกลุ่มสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่วางไว้ แต่ไม่เคยทำเพื่อตัวเอง ผู้นำแบบนี้จึงเป็นที่ยอมรับนับถือ และได้รับความไว้วางใจ เป็นเอกลักษณ์ของผู้นำที่ผู้ตามต้องการเลียนแบบ ซึ่งแบ่งผู้นำเป็น 2 ชนิดย่อย ได้แก่

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามเหตุผล (Attributed idealized influence) หมายถึง ผู้ตามมองเห็นผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษ ให้ความไว้วางใจ มีอำนาจ มีอุดมการณ์ และจริยธรรมสูง

พฤติกรรมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence as behavior) หมายถึง การแสดงความสามารถพิเศษของ ผู้นำที่เกี่ยวกับเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และความสามารถของการมอบหมายงาน

เบส (ชนะ พงศ์สุวรรณ, 2548 : 20) อธิบายถึงพฤติกรรมการแสดงถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือความเสน่ห์ (Charismatic) ของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ 1) มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความต้องการในอำนาจ ซึ่งความต้องการมีอำนาจจะทำให้ผู้นำเกิดแรงจูงใจที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม 2) แสดงพฤติกรรมที่ประทับใจผู้ตามว่าเป็นผู้นำที่มีสมรรถภาพ และประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธา เชื่อในการตัดสินใจ และเต็มใจที่เชื่อฟัง รวมทั้งเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ 3) สนับสนุนการทำงานของกลุ่มกระตุ้นจิตใจให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน โดยมีการตั้งเป้าหมายที่สอดคล้องกับค่านิยม และอุดมการณ์ของผู้ตามในกลุ่มร่วมกัน 4) คาดหวังในผลการปฏิบัติงานของผู้ตามค่อนข้างสูง และสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้เกิดความมั่นใจในตนเองว่าจะทำได้สำเร็จ และ 5) กระตุ้นแรงจูงใจให้เกิดสัมฤทธิ์ผล โดยการให้งานที่ท้าทาย ให้มีการแข่งขัน การสร้างทีมงาน การทำงานร่วมกัน

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548 : 20) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติตน และต้องการเลียนแบบเหมือนกับผู้นำสิ่งที่คุณต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังวิถิต และไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง และหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 373) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

สรุป การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่สร้างความไว้วางใจและความมั่นใจให้กับผู้ตาม มีคุณธรรมจริยธรรมสูง สนับสนุนส่งเสริมผู้ตามให้สามารถทำงานได้ บรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่วางไว้ เป็นที่ยอมรับนับถือและได้รับความไว้วางใจ เป็นเอกลักษณ์ของผู้นำที่ผู้ตามต้องการเลียนแบบ ผู้นำมีความมั่นใจในตนเองสูง มีความต้องการในอำนาจ มีพฤติกรรมที่ประทับใจผู้ตาม มีการสนับสนุนการทำงานเป็นกลุ่ม สร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

## 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 2008 : 444-447) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่เปลี่ยนความเชื่อของสมาชิกในกลุ่มว่าปัญหาทุกปัญหาในองค์กรสามารถแก้ไขได้ รวมทั้งการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเป็นศูนย์กลางของบทบาทในการพัฒนา การแสดงวิสัยทัศน์ว่าเป็นสิ่งที่แสดง แนวทางการพัฒนาของเป้าหมายขององค์กร และกระบวนการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร องค์กรประกอบของพฤติกรรมผู้นำแบบการสร้างแรงบันดาลใจเข้ามาครั้งแรกจากพฤติกรรมผู้นำที่มี จุดมุ่งหมาย และการทำทนายเพื่อช่วยเหลือ ผู้ตาม โดยผู้นำเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นให้ประชาชนด้วยการสร้างภาพที่ดึงดูดความสนใจหรือความมีเสน่ห์ให้กับผู้ตาม และสร้างอนาคตที่ดีในการทะเยอทะยานไปสู่เป้าหมาย และการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์อย่างดีเลิศเพื่อองค์กรและถ่ายทอดความรู้อย่างชัดเจนต่อผู้ตาม นำพาวิสัยทัศน์ไปสู่

ความสำเร็จ โดยการทำงานเป็นทีม การแสดงความกระตือรือร้น การมองในแง่ดี การทำตามเป้าหมายที่วางไว้ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้นให้ได้ ร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มในองค์กร

แบส (ชนะ พงศ์สุวรรณ. 2548 : 20) อธิบายถึงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจของผู้ผู้นำไว้ 4 ประการ คือ 1) เน้นการปฏิบัติ (Action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมที่สำคัญ คือ กระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองทำโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ตามอาสาทำงาน เพราะการได้อสาเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถ แสดงความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติสำเร็จเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่น ในตนเอง การมีนโยบายส่งเสริมการทดลอง และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาของหน่วยงาน สร้างบรรยากาศสื่อสารแบบเปิด ใช้คำพูดที่ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีการใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงาน 2) การสร้างความมั่นใจ (Confidence building) ความมั่นใจเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ตามเกิดความเครียด ความยุ่งยาก หรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความมั่นใจเกิดขึ้น การที่ผู้ตามเกิดความมั่นใจ จะทำให้เกิดความมั่นใจจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 3) การสร้างความเชื่อในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in the cause) การสร้างความเชื่อว่าอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละ ประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่จะต้อง และมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ และ 4) การใช้ผลแห่งความคาดหวัง (Making use of the pygmalion effect) คือ การที่ผู้นำคาดหวังว่าทำไม่ดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าทำได้ดี และจะทำดีกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการคาดหวัง หรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ดี บุคคลที่ถูกคาดหวังว่าทำได้ดีจะพยายามทำ

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548 : 20) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การผู้ผู้นำมีพฤติกรรมในทางที่จะกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตาม เกิดแรงบันดาลใจ โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายเกี่ยวกับงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นการสร้างภาพและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกันผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 373) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้ผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ โดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไป

สู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถือได้ว่าเป็นการส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานทีม ผู้นำพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

สรุป การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนความเชื่อของสมาชิกในกลุ่มว่า ปัญหาทุกปัญหาในองค์กรสามารถแก้ไขได้ รวมทั้งการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน พัฒนาช่วยเหลือผู้ตาม กระตุ้นการทำงานผู้ตามด้วยการสร้างภาพที่ดึงดูดความสนใจหรือความมีเสน่ห์ให้กับผู้ตาม มีการทำงานเป็นทีม การแสดงความกระตือรือร้น การมองในแง่ดี การทำตามเป้าหมายที่วางไว้ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้นให้ได้ กระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองทำโครงการใหม่ ๆ สร้างความมั่นใจให้กับผู้ตาม

## 2.3 การกระตุ้นทางปัญญา

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 2008 : 444-447) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความสนใจในการแก้ปัญหาความคิดในเชิงสร้างสรรค์ พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีหน้าที่กระตุ้น ชักจูง ผู้ตามเพื่อให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้น การสร้างสรรค์ โดยตั้งคำถามบนสมมติฐานตามหลักการเดิม ๆ และให้ความเชื่อมั่นผู้ตาม ใช้การกระตุ้นแบบเดิมเพื่อสร้างวิถีทางใหม่ ๆ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพชอบท้าทายผู้ตามให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ออกแบบขั้นตอนและแผนงานใหม่ ๆ และหาทางแก้ปัญหาที่ยาก ๆ ให้การสนับสนุนผู้มีความรู้ น้อย และกำจัดข้อจำกัดที่เคยมีในการทำงาน ซึ่งดูได้จากความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้น ผู้นำเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบได้ทุกอย่าง และให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในอีกมุมหนึ่ง (ในทางกลับกัน) ผู้ตามกระตุ้นผู้นำของเขาให้มีการพิจารณา ซึ่งในภาพลักษณ์และสมมติฐานในอดีตที่เคยรับรู้ อะไรก็ตามที่ดีมากไป เข้มงวดไป การเมืองไป ราชการไปไม่สามารถก่อให้เกิดการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลง หรือความชัดเจน

ยुकส์ (Yukl. 2006 : 264-265) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักถึงปัญหาและมีอิทธิพลทำให้ผู้ตามหาแนวทางและเทคนิคใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548 : 21) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยการสร้างข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน มีการมองปัญหารูปแบบใหม่และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการแบบ

ใหม่ ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ

ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์ (2549 : 54) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา เป็นการกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจในการใช้ความคิดในการวิเคราะห์การนำไปใช้ในการตีความและการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ได้ปัญญาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ในโรงเรียนซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่

สรุป การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดในการแก้ปัญหาร่วมกันในเชิงสร้างสรรค์ซึ่งจูงผู้ตามให้เกิดการประดิษฐ์คิดค้น กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ในการทำงาน ให้การสนับสนุนผู้มีความรู้ น้อย ผู้นำเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบได้ทุกอย่าง และสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักถึงปัญหาและมีอิทธิพลทำให้ผู้ตามหาแนวทางและเทคนิคใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีการใช้หลักเหตุผล (Rationally) ในการตัดสินใจ

## 2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 2008 : 444-447) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่เอาใจใส่ความต้องการของแต่ละคน เพื่อประสบความสำเร็จและเติบโต จุดมุ่งหมายของผู้นำแต่ละคนถูกตัดสินใจตามความต้องการและความเข้มแข็งของผู้อื่น การใช้ความรู้และการกระทำ ดังนี้ เหมือนเป็นที่ปรึกษา (Mentor) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพช่วยเหลือผู้ตามและผู้ร่วมงาน พัฒนาตนเองเพื่อประสบความสำเร็จไปสู่ระดับสูงขั้นของความรู้ ความสามารถ และเพิ่มความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง การสร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ในสังคมทั่วไป แนวโน้มทั่วไปของสังคม ความตระหนัก จำได้ จำแนกออก (Recognizing) และยอมรับว่าแต่ละคนมีความแตกต่างในความต้องการและการสร้างคุณค่า การใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง และการกระทำร่วมกันกับผู้อื่นที่มีรูปแบบการปฏิบัติอยู่แล้ว เป็นพฤติกรรมที่จำเป็นที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้ จะเป็นผู้นำที่กระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพ

ยुकส์ (Yukl. 2006 : 264-265) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่คอยให้กำลังใจ คอยสนับสนุน ช่วยเหลือและเป็นครูฝึกให้กับผู้ตาม

แบส (ชนะ พงศ์สุวรรณ. 2548 : 22-23) อธิบายถึงพฤติกรรม การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ นำไว้ 3 ประการคือ 1) การเน้นการพัฒนา (A developmental orientation) ผู้นำต้องประเมินศักยภาพของผู้ตาม ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม และมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถ และตอบสนองแรงจูงใจ 2) การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมต่าง ๆ คือ การส่งเสริมการพบปะกันอย่างเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อกันตัวต่อตัวกับผู้ตาม ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ทำให้ผู้ตามมีโอกาสได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ต้องการ ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวข้องกับเรื่องราวความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และหากผู้นำเป็นผู้แจ้งข้อมูลด้วยตนเอง จะทำให้ผู้ตามมีโอกาสซักถามเพื่อทำความเข้าใจได้มากขึ้น การเอาใจใส่ในความแตกต่างของแต่ละคน เป็นการศึกษาว่าผู้ตามแต่ละคน จะพัฒนาให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามด้วย และการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล ผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟัง และการค้นหาปัญหาเพื่อให้ความช่วยเหลือ ผู้นำควรรับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ตามได้ระบายออก ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำผู้ที่มาขอความช่วยเหลือ และ 3) การเป็นพี่เลี้ยง(Mentor) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของผู้นำ โดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตาม จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ กระบวนการสอนและการเรียนรู้ และการให้การดูแลเพื่อพัฒนาผู้ตามให้เป็นผู้นำในอนาคต

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548 : 22-23) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำ มีการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการสัมฤทธิ์ผล และการเติบโตของแต่ละปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) หรือพี่เลี้ยง (Mentor) ของผู้ตามแต่ละคน จะพัฒนาผู้ตามและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการยอมรับความแตกต่างของแต่ละปัจเจกบุคคล เช่น บางคนได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือมากกว่า บางคนมีความเป็นอิสระมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า และบางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และมีการจัดการโดยการเดินดูรอบ ๆ มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว เช่น จำบทสนทนาของสมาชิกได้ ตระหนักถึงความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลมากกว่าเป็นพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำควรมีทักษะการฟังอย่างมี



ประสิทธิภาพ มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ด้วยการมอบหน้าที่ให้ทำแทน ผู้นำจะคอยดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยไม่ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุป การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำจะดูแลเอาใจใส่ความต้องการของแต่ละคน เหมือนเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นครูฝึกคอยช่วยเหลือผู้ตามและผู้ร่วมงานในการทำงาน สนับสนุนผู้ตามให้พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง และสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ สร้างโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และยอมรับว่าแต่ละคนมีความแตกต่างกัน มีการใช้การสื่อสารแบบ 2 ทาง คือมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวข้องกับเรื่องราวความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นและมีประสิทธิภาพ เน้นการพัฒนา ผู้นำจะประเมินศักยภาพของผู้ตาม ทั้งความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

### 3. ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกระตุ้นผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนเป็นรางวัลเพื่อการปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น การจัดหาสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนใหม่ ๆ หรือให้เวลาครูได้สามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา เมื่อผู้ตามทำงานในองค์กร เช่น โรงเรียน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะต้องจำให้ได้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และต้องพยายามจัดหาให้ตรงตามความต้องการ ต้องรักษาสัญญาการให้รางวัลที่ให้ไว้กับผู้ตาม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะคำนึงถึงผลประโยชน์หรือกำไรที่ได้ต่อการแลกเปลี่ยน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพฤติกรรม 3 ด้าน ได้แก่ (Hoy & Miskel. 2008 : 444 - 447)

#### 3.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 2008 : 444-447) กล่าวว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่และความต้องการของงาน และจัดหารางวัลให้กับผู้ตามในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ให้ผู้ตามทุกสิ่งตามที่เขาต้องการเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน

อภิกันยา วัชรสุกณี (2538 : 25) กล่าวว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ เป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leader) จะเป็นการให้แรงเสริมทางบวก ซึ่งการให้แรงเสริมทางบวกมี 2 รูปแบบ อาจทำได้โดยการชมเชย เมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีปลอดภัยเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี นอกจากนี้ การให้แรงเสริมทางบวกอาจทำในลักษณะของการให้รางวัลเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณะชนต่อการทำงานที่ดี จากการศึกษาของ

ฮันท์ , ชุสเลอร์ และ โอลแฮม (Hunt ,Schule and Oldham) พบว่า การชมเชย สรรเสริญ การยอมรับ รวมทั้งให้รางวัลประเภทวัตถุต่อผลงานที่ยอมรับมีส่วนช่วยเสริมการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและมีประสิทธิผลมากขึ้น นอกจากนี้การให้รางวัลตามสถานการณ์ อาจอยู่ในลักษณะของพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คลิโมสกี และเฮเยส (Klimoski & Hayes) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาและพบว่าพฤติกรรมที่สนับสนุนการให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ ให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การสนทนาไต่ถามเรื่องงานบ่อยครั้ง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายามการตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บังคับบัญชาให้คำอธิบายอย่างชัดเจน รวมทั้งให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะทำให้ช่วยลดความคลุมเครือและความขัดแย้งในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุป ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ได้กำหนดบทบาทหน้าที่และความต้องการของงาน และจัดหารางวัลให้กับผู้ตามในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ให้ผู้ตามทุกสิ่งตามที่เขาต้องการเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนให้แรงเสริมทางบวก ซึ่งการให้แรงเสริมทางบวกมี 2 รูปแบบ อาจทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง ให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัยเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การสนทนาไต่ถามเรื่องงานบ่อยครั้ง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายามการตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้บังคับบัญชา

### 3.2 การบริหารแบบเชิงรุก (Active management – by – exception)

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 2008 : 444-447) กล่าวว่า การบริหารแบบเชิงรุก หมายถึง ผู้นำที่รักษาระดับของมาตรฐานสูง เป็นผู้นำที่มีความคล่องแคล่วและแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาเข้ามา

ยुकล์ (Yukl. 2006 : 264-265) กล่าวว่า การบริหารแบบเชิงรุก เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การค้นหาข้อผิดพลาด และการออกกฎระเบียบเพื่อนำมาใช้บังคับ เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาด

อภิกันยา วัชรสกุณี (2538 : 27, 264-265) กล่าวว่า การบริหารแบบเชิงรุก จะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดส่องดูความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าแก้ไข

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 376) กล่าวว่า การบริหารแบบเชิงรุก เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้เป็นไปตามสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่บริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active from) จะแสดงออกทาง

พฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากตรวจสอบพบผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขโดยทันที

สรุป การบริหารแบบเชิงรุก หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่รักษาระดับของมาตรฐานสูง เป็นผู้นำที่มีความคล่องแคล่วและแก้ไขปัญหาเมื่อมีปัญหาเข้ามา ค้นหาข้อผิดพลาด และการออกกฎระเบียบเพื่อนำมาใช้บังคับ เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดพลาด ผู้นำสอดส่องดูความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าแก้ไข

### 3.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management - by – exception)

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2008 : 444-447) กล่าวว่า การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ หมายถึง ผู้นำที่จะเข้าไปแทรกแซงต่อเมื่อมีปัญหา ผู้นำจะคอยควบคุมการกระทำ จนกระทั่งหลังจากเกิดความผิดพลาดหรือปัญหาถูกเกิดขึ้นแล้วจึงจะเข้าไปเอาใจใส่ดูแล

ยुकล์ (Yukl, 2006 : 264-265) กล่าวว่า การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์ และมีการปฏิบัติให้สอดคล้องกับความเบี่ยงเบนที่ชัดเจน มีการปฏิบัติแก้ไขให้สอดคล้องกับความเบี่ยงเบนที่ชัดเจนจากมาตรฐานที่มีการปฏิบัติกันเป็นที่ยอมรับ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 376) กล่าวว่า การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่คล้ายกับแบบเชิงรุก กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราว่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงลบ (Negative form) มีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพลาดก็จะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อนพฤติกรรมของผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ จึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก

สรุป การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่จะเข้าไปแทรกแซงต่อเมื่อมีปัญหา ผู้นำจะคอยควบคุมการกระทำ จนกระทั่งหลังจากเกิดความผิดพลาดหรือปัญหาถูกเกิดขึ้นแล้วจึงจะเข้าไปเอาใจใส่ดูแล มีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพลาดก็จะใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อจะได้มีโอกาสปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อน

## พฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational and transactional behaviors)

### พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational behaviors)

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	(Idealized influence)
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	(Individualized consideration)
การสร้างแรงบันดาลใจ	(Inspirational motivation)
การกระตุ้นทางปัญญา	(Intellectual stimulation)

### พฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน (Transactional behaviors)

การให้รางวัลตามสถานการณ์	(Contingent reward)
การบริหารแบบเชิงรุก	(Active management by exception)
การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ	(Passive management by exception)

ภาพประกอบ 10 แสดงพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ  
(Transformational and transactional behaviors)

ที่มา : Yukl. 2006 : 265

คุณลักษณะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (อภิกันยา วัชรสกุณี. 2538 : 37-40)

1. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Identification as a change agent) กล่าวคือคุณลักษณะหรือภาพพจน์ของผู้นำ จะเป็นลักษณะที่พยายามเปลี่ยนแปลง นำการพัฒนาต่าง ๆ มาสู่องค์กร เป็นผู้ที่สร้างสรรค์ปรับปรุง
2. กล้าพูด กล้าทำ (Courage and outspokenness) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงสามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ปัญหาอย่างมาก และสามารถที่จะเปิดเผยในสิ่งที่จริงได้กับบุคคลอื่น แม้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง
3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Belief in people) บุคคลประเภทนี้ แม้จะมีอำนาจแต่ก็มีคุณลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่จะให้อำนาจกับคนอื่น ๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการเพียงอย่างเดียว
4. ความเชื่อมั่นคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value-driven) บุคคลประเภทนี้โดยทั่วไปแล้วจะปลุกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

5. เป็นผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learning) ผู้นำแบบนี้จะมองความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมการบริหาร

6. ความสามารถกับการเผชิญความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน (Ability to deal with complexity, ambiguity and uncertainty) ผู้นำแบบนี้ สามารถที่จะจัดการแก้ปัญหา ที่สลับซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงของโลก

7. เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้ จะเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล และพยายามนำความฝันมาทำให้เป็นจริงได้

ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ผู้นำทั้งสองประเภทจะเป็นลักษณะที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหาร แต่ดูเหมือนว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) จะเหมาะสมสำหรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงปัจจุบัน เพื่อจะให้เห็นความแตกต่างของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ชัดขึ้น แบบส รวมทั้ง อโวลีโอ วัลแมน และ ไอส์ไตน์ ได้สรุปความแตกต่างระหว่าง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ดังนี้ (อภิกันชา วัชรสุกณี. 2538 : 39)

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)
1. จะสนใจกับงานที่ชัดเจน ทำในสิ่งที่ดูเหมือนว่าจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด และไม่มีความเสี่ยง	1. ลักษณะผู้นำที่ชอบค้นหาวิธีการใหม่เปลี่ยนแปลง
2. จะฉลาด แต่สนใจแต่เพียงว่า ระบบการทำงานที่เขาได้รับผิดชอบจะดำเนินไปด้วยดีอย่างไร เขาจะแก้ปัญหาโดยการสังเกตสิ่งที่ผิดปกติและเสนอแนะเท่าที่จะเป็น โดยยังคงใช้หลักการเดิมที่มีอยู่	2. จะมีลักษณะใช้ความคิดในการป้องกันปัญหา มากกว่าแก้ปัญหา ในทางความคิด มีความคิดสร้างสรรค์กว่า ทันสมัย และนำความคิดใหม่เปลี่ยนแปลงเสมอ
3. ในการเสริมแรงทางบวกกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการให้แรงเสริมในลักษณะที่แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	3. จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของเขารู้จักการให้รางวัลกับตนเองและสร้างแรงเสริมในการทำงานของพวกเขา เพื่อกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงานให้พวกเขาต่อไป

ที่มา : อภิกันยา วัชรสกุณี. 2538 : 39-40

#### 4. การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

##### 4.1 ความเป็นมาในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

การจัดการศึกษาในพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร จัดตั้งครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2427 ในรูปแบบของโรงเรียนราษฎร์ที่วัดมหรธรรพาราม ต่อมาในปี พ.ศ.2430 มีการขยายการจัดการศึกษาโดยจัดตั้งองค์กรรับผิดชอบเป็นกรมศึกษาธิการและเป็นกระทรวงธรรมการเมื่อปี พ.ศ. 2435 ในปี พ.ศ.2441 ได้มีโครงการศึกษาเกิดขึ้น โดยแบ่งความรับผิดชอบให้กรมศึกษาธิการของกระทรวงศึกษาธิการจัดการศึกษาในกรุงเทพมหานคร และให้กระทรวงมหาดไทยจัดการศึกษาในหัวเมืองร่วมกับพระสงฆ์ ภายหลังได้มีการขยายการศึกษาภาคบังคับออกไปถึงระดับตำบลระหว่างปีพ.ศ.2454 ถึง พ.ศ.2475 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา 3 กระทรวง คือ ( สำนักการศึกษา. 2551ข : 1-5)

1. กระทรวงนครบาล รับผิดชอบจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนกลาง
2. กระทรวงมหาดไทย รับผิดชอบจัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนภูมิภาค
3. กระทรวงธรรมการ ทำหน้าที่ประสานงานให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบาย

กรุงเทพมหานครเป็นหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปกครองนครหลวง กรุงเทพมหานคร องค์กรบริหารนครหลวงกรุงเทพมหานคร เทศบาลนครหลวงกรุงเทพมหานคร ตลอดจน สหภาพิบาลต่าง ๆ ในนครหลวงกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยการปกครองเดียวกัน คือ กรุงเทพมหานคร รวมถึงการรับโอนการจัดการศึกษาจากหน่วยงานที่ยุบรวมกัน

บทบาทหน้าที่ด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา สำนักงานเขต โรงเรียน

กรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นทั้งนครหลวงของประเทศไทย และเป็นการบริหารราชการ ส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีระเบียบการปกครองตามบทบัญญัติแห่ง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร รองรับโครงสร้างของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วยฝ่ายนิติบัญญัติ ได้แก่ สภากรุงเทพมหานคร และฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้ว่าราชการ กรุงเทพมหานคร และรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครซึ่งเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน มีหน้าที่ จัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยแบ่งพื้นที่การปกครอง ออกเป็นเขต และแต่ละเขตแบ่งออกเป็นแขวง

บทบาทหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา คือ การ จัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในกรุงเทพมหานคร โดยมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย คู่มือมาตรฐาน กำกับติดตามดูแลสนับสนุนทรัพยากร ซึ่งกรุงเทพมหานครได้ดำเนินการจัด การศึกษาหลายระดับและหลายรูปแบบ ดังนี้

1. การจัดในรูปแบบศูนย์เลี้ยงดูเด็ก หรือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอยู่ในความรับผิดชอบของสำนัก พัฒนาชุมชนซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนชุมชนที่เปิดดำเนินการ และสำนัก อนามัย ซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวัน และให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก

2. การจัดการศึกษาในระดับปฐมวัย และการศึกษาก่อนพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักการศึกษาและสำนักงานเขต

3. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยแพทยศาสตร์และวิทยาลัยพยาบาล เกื้อการุณย์ในความรับผิดชอบของสำนักการแพทย์

4. การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพพระยะสั้นในโรงเรียน ฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร และจัดให้แก่กลุ่มสนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบ ของสำนักพัฒนาชุมชน

หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาก่อนพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร มีดังนี้

สำนักการศึกษา เป็นหน่วยงานที่มีฐานะเทียบเท่ากรม มีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการศึกษา โดยนํานโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้สำนักงานเขตและโรงเรียน ดำเนินการ สำนักการศึกษาแบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 7 หน่วยงาน คือ สำนักงานเลขานุการ กองกรเจ้าหน้าที กองคลัง หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา กองเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน กองพัฒนาข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร

บทบาทหน้าที่ของสำนักการศึกษา รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำและพัฒนาแผนการศึกษาของกรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการเรียนรู้ เป็นศูนย์กลางเครือข่ายการเรียนรู้ด้านการศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานเขต มีผู้อำนวยการเขตเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการสามัญ ข้าราชการครู และลูกจ้างกรุงเทพมหานคร รับผิดชอบปฏิบัติราชการภายในเขต เป็นหน่วยงานที่นํานโยบายของกรุงเทพมหานคร มาปฏิบัติให้เกิดผลโดยตรงต่อประชาชน ประกอบด้วย 11 ฝ่าย มีฝ่ายการศึกษา ทำหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบาย โดยใช้โดยเรียนเป็นฐาน ประสานตรวจสอบ กลั่นกรองงานด้านบริหารงานบุคคล และสวัสดิการของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา วางแผนการรับนักเรียน ตรวจสอบและจัดทำบัญชีรายชื่อเด็กอายุภาคบังคับ ส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถและประเมินผลการปฏิบัติงาน ดำเนินงานศูนย์วิชาการ ดำเนินงานด้านการเงิน งบประมาณและหน้าที่อื่นๆตามที่ผู้อำนวยการเขตมอบหมาย

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเขต และจะอยู่ภายใต้ นโยบายและการกำกับดูแลของสำนักการศึกษา ในการบริหารจัดการระดับโรงเรียน กรุงเทพมหานครได้ริเริ่มดำเนินการให้โรงเรียนมีความสามารถในการบริหารจัดการด้วยตนเองมีความคล่องตัวในการบริหารและจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างต่อเนื่อง

บทบาทหน้าที่ของโรงเรียน

1. กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการประจำปี
2. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา
3. จัดการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
4. บริหารงานตามที่ได้รับมอบหมายด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคลและการบริหารทั่วไป



5. สร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
6. จัดทำรายงานประจำปีของสถานศึกษา
7. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

## 4.2 แนวทางการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

เพื่อให้สอดคล้องกับสถานะการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ที่กระทบต่อประชากรในกรุงเทพมหานครโดยตรง กรุงเทพมหานครในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการพัฒนาการศึกษาจนได้รับการรับรองมาตรฐานการประกันคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. คณะผู้บริหารกรุงเทพมหานคร โดยนายอภิรักษ์ โกษะโยธิน ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ได้กำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียน ครู ผู้บริหาร ให้เป็น Smart student smart teacher smart principal ในกรอบใหญ่คือ Smart school และได้กำหนดให้มีการประเมินคุณภาพมาตรฐานโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามกรอบนโยบาย Smart school (สำนักงานการศึกษา. 2551ข : 6-7)

1. ด้านการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็น Smart school โดยมีความหมายตามนโยบาย ดังนี้

S : Success การเรียนรู้สู่ความสำเร็จ หมายถึง ความสำเร็จที่ได้รับการยอมรับของโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู และนักเรียน

M : Morality การเรียนรู้คู่คุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะของนักเรียนกรุงเทพมหานคร เป็นคนดีควบคู่กับการเป็นคนเก่ง ครู และผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นตัวอย่างที่ดี

A : Activities การเรียนรู้คู่กิจกรรม หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมความสุข และเป็นจุดเด่นของโรงเรียน และความสำเร็จของนักเรียนตามศักยภาพ (ความสามารถ ความถนัด และความสนใจ)

R : Relativity การเรียนรู้คู่ชุมชน หมายถึง การเรียนรู้ที่สามารถนำไปเชื่อมโยง ประยุกต์ความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน และเอื้อประโยชน์ต่อชุมชน สังคม และท้องถิ่น

T : Technology การเรียนรู้คู่เทคโนโลยี หมายถึง การใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหารงานโรงเรียนและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการทางเทคโนโลยี

ทั้งนี้ส่งเสริมให้นักเรียนกรุงเทพมหานครมีคุณลักษณะ 8 ประการ คือ

- 1.1 นักเรียนมีผลการเรียนรู้ตามมาตรฐานที่กำหนดสามารถนำความรู้ไปใช้ในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพ

1.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์

1.3 นักเรียนมีความฉลาดทางอารมณ์

1.4 นักเรียนมีความสามารถ ใช้ทักษะทางภาษา และการสื่อสารเพื่อสร้างสรรค์

กิจกรรม

1.5 นักเรียนสนใจ แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สามารถนำไปใช้เพื่อ

การสร้างสรรค์กิจกรรม

1.6 นักเรียนมีนิสัยในการเรียนรู้แบบ Discovery learning process

1.7 นักเรียนมีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ใน  
ชีวิตประจำวัน ช่วยเหลือชุมชน สังคม และท้องถิ่น

1.8 นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างมี

คุณภาพ

2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นทำให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์

ได้แก่

2.1 มีความฉลาดทางอารมณ์

2.2 เก่งคณิต-วิทย์ ควบคู่ไปกับภาษาและคอมพิวเตอร์

2.3 รักชุมชนและรักกรุงเทพฯ

2.4 รู้จักใช้ข้อมูลข่าวสาร

2.5 มีนิสัยรักการอ่าน การเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.6 คิดวิเคราะห์เป็น

2.7 ยึดมั่นปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. ด้านวิถึพุทธ วิถีธรรม สนับสนุนให้โรงเรียนได้ดำเนินโครงการวิถึพุทธวิถีธรรม  
และการจัดการเรียนการสอนโดยนำหลักธรรมทางศาสนา มาบูรณาการในการจัดการเรียนการสอน

4. ด้านเศรษฐกิจพอเพียง เป็นการจัดการเรียนรู้ตามแนว ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง  
โดยอาศัยหลักการ 3 ประการ คือ พอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันและมีเงื่อนไข 2 เงื่อนไข  
คือ มีความรู้คู่คุณธรรม

4.3 แนวโน้มการพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ใน 5 ปี ข้างหน้า (พ.ศ.2551-  
2555) (สำนักงานศึกษา. 2551ข : 12)

1. พัฒนานักเรียนในสังกัดโรงเรียนกรุงเทพมหานคร ทุกโรงเรียนให้มีคุณภาพใน  
ระดับที่ใกล้เคียงกันสอดคล้องกับมาตรฐานกรุงเทพมหานครและมาตรฐานชาติ

2. พัฒนาหลักสูตรโดยเน้นการคิดวิเคราะห์และสร้างจินตนาการ (Imagination) เพื่อก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) และนวัตกรรม (Innovation)
3. สร้างเครือข่ายความรู้ระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ให้มีความรู้ความเข้าใจและมีส่วนร่วมในระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
4. พัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการจัดเก็บฐานข้อมูลระบบสารสนเทศให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลาเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและจัดการเรียนการสอน
5. ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการใช้ข้อมูลสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารได้อย่างถูกต้องและทันท่วงที (Real time)
6. พัฒนานักเรียนและครูให้มีคุณลักษณะเป็นผู้ที่รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning) เพื่อให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) อย่างแท้จริง
7. พัฒนาหลักสูตรโดยเพิ่มเนื้อหาสาระเรื่องอนาคตศึกษา (Future study) เพื่อให้รู้เท่าทันกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)
8. พัฒนาสมรรถนะของคณะกรรมการสถานศึกษาและเครือข่ายผู้ปกครองด้านการจัดการศึกษา
9. นำข้อมูลเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในทุกด้าน
10. สนับสนุน และส่งเสริมให้มีการนำผลการวิจัยมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจัง
11. พัฒนาสภาพแวดล้อมและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้นักเรียนและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตแบบสากล
12. พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในเครือข่ายให้เกิดความเข้มแข็งและสร้างเครือข่ายใหม่ ๆ ที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการโรงเรียนแบบใหม่

#### 4.4 ข้อมูลทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2550

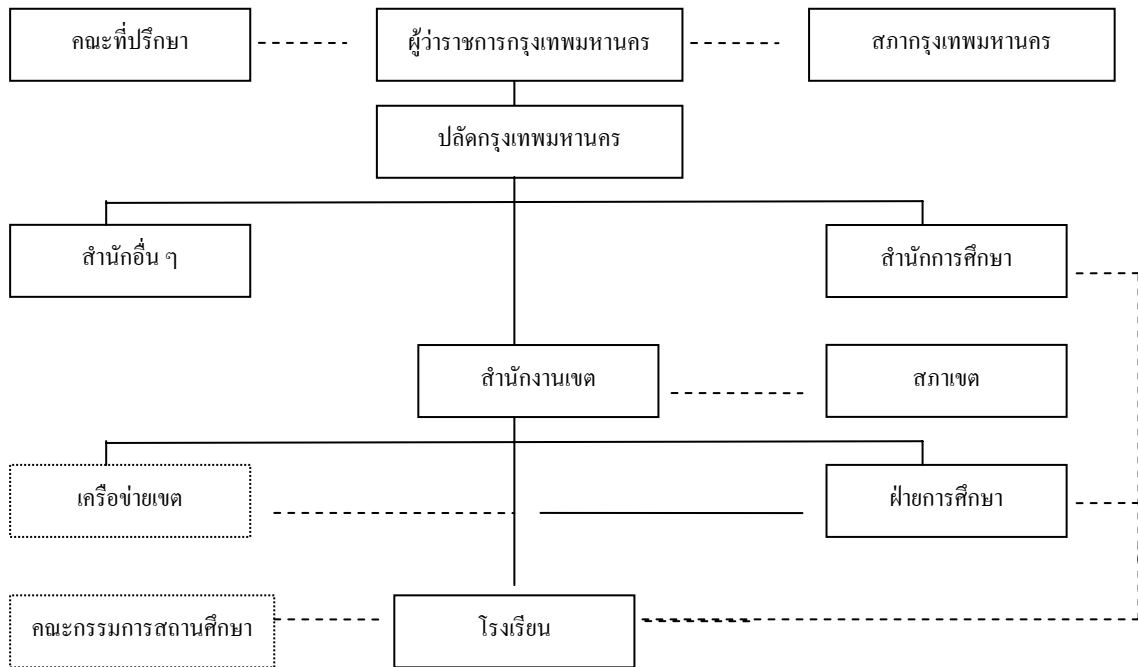
(สำนักการศึกษา. 2551ง : 7-8)

##### 4.4.1 โรงเรียน จำแนกตามโรงเรียนที่เปิดสอน ดังนี้

อนุบาลศึกษา และ ประถมศึกษา	จำนวน 361 โรงเรียน
ประถมศึกษา	จำนวน 1 โรงเรียน
ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น	จำนวน 1 โรงเรียน
อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาตอนต้น	จำนวน 67 โรงเรียน

อนุบาลศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น	
และมัธยมศึกษาตอนปลาย	จำนวน 1 โรงเรียน
มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย	จำนวน 4 โรงเรียน
4.4.2 ขนาดโรงเรียน จำแนกตามจำนวนนักเรียน ดังนี้	
ขนาดเล็ก (นักเรียน 1 - 400 คน)	จำนวน 120 โรงเรียน
ขนาดกลาง (นักเรียน 401 - 800 คน)	จำนวน 148 โรงเรียน
ขนาดใหญ่ (มากกว่า 800 คน ขึ้นไป)	จำนวน 167 โรงเรียน
4.4.3 จำนวนนักเรียนมีทั้งสิ้น 341,555 คน จำแนกตามเพศ ดังนี้	
เพศชาย	จำนวน 176,507 คน
เพศหญิง	จำนวน 165,048 คน
4.4.4 จำนวนครูทั้งสิ้น 14,609 คน จำแนกตามเพศ ดังนี้	
เพศชาย	จำนวน 3,622 คน
เพศหญิง	จำนวน 10,987 คน
จำแนกตามตำแหน่ง ดังนี้	
ผู้อำนวยการโรงเรียน	จำนวน 435 คน
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	จำนวน 670 คน
ครู คศ.1	จำนวน 6,447 คน
ครู คศ. 2	จำนวน 6,881 คน
ครู คศ.3	จำนวน 173 คน
ครู คศ.4	จำนวน 3 คน

## 4.5 โครงสร้างการบริหารการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร



ภาพประกอบ 11 แสดงโครงสร้างการบริหารการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ของกรุงเทพมหานคร

ที่มา: สำนักงานการศึกษา. 2551ก : 4.

### วิสัยทัศน์ด้านการศึกษา

โครงสร้างการบริหารการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานคร มีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ โดยมีสำนักงานการศึกษาเป็นผู้ประสานและพัฒนาโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 435 โรงเรียน ผ่านการบังคับบัญชาของสำนักงานเขต โดยกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการศึกษา ดังนี้ (สำนักงานการศึกษา. 2551ก : 5)

**“กรุงเทพฯ ของเรา เยาวชนและคนทุกวัยมีความรู้คู่คุณธรรม”**

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2532 : บทคัดย่อ) ศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า 1) โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เคยจัดและควรจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ทั้ง 8 ประเภท คือ การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาและดูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาด้านจิตใจ กิจกรรมที่ควรจัดมากที่สุด คือ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนกิจกรรมที่ไม่ควรจัดมากที่สุด คือ การสับเปลี่ยนหน้าที่ 2) โรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ทั้ง 8 ประเภท ในลักษณะที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน กิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ส่วนมากยังต้องมีการปรับปรุงบางส่วน 3) โรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ทั้ง 8 ประเภท กิจกรรมที่มีปัญหามากที่สุด คือ การสัมมนาทางวิชาการและกิจกรรมที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ การพัฒนาด้านจิตใจ ปัญหาที่สำคัญ คือ ขาดแคลนงบประมาณผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ขาดการวางแผน ขาดแคลนเอกสารวัสดุอุปกรณ์ขาดความร่วมมือจากบุคลากร และขาดการประสานงาน 4) ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรม ตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค มีทั้งลักษณะกว้าง ๆ เช่น ควรจัดสรรและจัดหางบประมาณให้เพียงพอ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุน เป็นต้น และเฉพาะแต่ละกิจกรรม เช่น กิจกรรมการสัมมนาทางวิชาการ ควรลดภาระงานสอนของอาจารย์เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสเข้าร่วมในการสัมมนาทางวิชาการ และควรจัดกิจกรรมในช่วงวันหยุดหรือปิดภาคเรียน เป็นต้น

ชวน เฉลิมโฉม (2536 : บทคัดย่อ) ศึกษาวิธีการพัฒนานุเคราะห์ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศีขรภูมิ ปี พ.ศ. 2535 ผลการวิจัย พบว่า วิธีการพัฒนานุเคราะห์ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศีขรภูมิที่ใช้มากที่สุด คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และศึกษาดูงาน และที่ใช้น้อยที่สุด คือ การสับเปลี่ยนหน้าที่และการประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับปัญหาที่พบ คือ บุคลากรที่ไปศึกษาดูงานไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับปรับปรุงการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ไปศึกษาต่อไม่ตรงกับความต้องการของสำนักงาน ขาดการติดตามประเมินผลหลังการอบรมว่าได้ผลคุ้มค่าเพียงใด ขาดผู้ริเริ่ม และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างแท้จริง

อภิกันยา วัชรสุภณี (2538 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนเอกชนที่มีขนาดต่างกัน ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนทั้งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู 3) ความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีต่อผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ประธาน เสนิงวงศ์ ณ อยุธยา (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสถานศึกษา สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1 ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีการสานประโยชน์กับ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย สร้างความสัมพันธ์ ความสามัคคี 2) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีมทุกคนได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ความ คิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการระดมพลังสมอง มีการร่วมกันคิดอย่างกว้างขวางจนนำไปสู่การตัดสินใจ 3) วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง ได้เปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นกันเองหลากหลาย ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์และมีโลกทัศน์ใหม่ ๆ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้พิจารณาสภาพแวดล้อม เพื่อช่วยในการตัดสินใจและอยู่บนพื้นฐานของเหตุผล ความถูกต้อง สร้างเจตคติใหม่ว่า ทำได้ เปลี่ยนแปลงได้ ฝ่าฟันที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดี ใช้ปฏิภาณไหวพริบต่อการแก้ปัญหา ปลูกฝังจิตสำนึกในการทำงานและปฏิบัติตนเองเป็นตัวอย่างที่ดี 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบมีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนมีการจัดลำดับความสำคัญของงานบุคคล ได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ และใน ส่วนการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนได้สร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสทุกคนได้ทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .014 จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการดำเนินงานถึงเอกบุคคล (x) ด้านการสร้างบารมี (x) ด้านการกระตุ้นหัวใจปัญญา (x) สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม (Y) ได้ร้อยละ 62.10 สามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ได้สมการพยากรณ์ดังนี้  $Y = 1.56 + .35(x) + .16(x) + .12(x)$

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง
3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ แบบการจัดการโดยการยกเว้นและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ ได้ดังนี้  $Y = 1.074 + .315(x) + .126(x) + .137(x) + .109(x)$

หอมจันทร์ คงชนะ (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในมิติต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลาง ผลการวิเคราะห์พบว่า การรับรู้ในเรื่องการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การรับรู้ในเรื่องการมีแบบแผนของความคิด การรับรู้ในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การรับรู้ในเรื่องการเรียนรู้เป็นทีม และการรับรู้ในเรื่องการคิดเชิงระบบร่วมกันมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยตัวแปรทั้ง 5 ตัว ร่วมกันสามารถกำหนดความแปรปรวนของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลาง ได้ประมาณร้อยละ 98 และนอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ยังพบว่า การรับรู้ในเรื่องการมีแบบแผนของความคิดและการรับรู้ในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด ที่ร่วมกันกำหนดความแปรปรวนต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ที่ระดับร้อยละ 98



โอฬาร บุญมี (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของเขต 1 ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของเขต 1 ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ในระดับมาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของเขต 1 มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมและด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p \leq 0.5$ )

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชนบุรี เขต 1 ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก ส่วนการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง
2. การกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การให้อิสระในการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก การจัดโครงสร้างและอำนาจหน้าที่การบริหารงานวิชาการ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการ และการตรวจสอบได้ในการบริหารงานวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชนบุรีเขต 1 มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก ( $r = .630$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศิริวรรณ หวลกระสินธุ์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยรวมอยู่ระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการให้

รางวัลตามสถานการณ์ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการบริหารแบบวางแผน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2. ประสิทธิภาพโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยรวมประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ด้านความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ และด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาพแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก ส่วนด้านความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองของนักเรียนมีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง

สมคิด ชุมนุมพร (2549 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก

2. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางบวก ระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปัญญา วารปรีดี (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาภายนอกโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารจัดการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาภายนอกโรงเรียน และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามืออาชีพประกอบและคุณลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ การพัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาความคิดเชิงระบบ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในลักษณะที่เป็นพลวัตจากการปฏิบัติงานจริง โดยใช้การเสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ใช้หลักธรรมกถุศาสตร์ในการขจัดปัญหาอุปสรรค ส่วนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาภายนอกโรงเรียน มีลักษณะเป็นองค์กรร่วม โดยเริ่มจากภาวะผู้นำของผู้บริหารและของทีม

การจัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐาน การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจากการปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ ทุกขั้นตอนการพัฒนาจะมีผลย้อนกลับสู่ กระบวนการและปัจจัยนำเข้าเพื่อระบบการบริหารจัดการ และเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล

## 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

คูเนอท และเลวิส (คานิง ผุคฟอง. 2547 : 56) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่า สูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงาน ด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการ ที่สูงขึ้นไปจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของ หน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของ ตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะ ได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลง เจตคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

เควิด (สมคิด ชุมนุมพร. 2549 : 58) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ (Multifactor leadership questionnaire : MLQ) และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง โดยจัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการ แลกเปลี่ยนความรู้ และแนวคิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสาน ความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี อิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะ 7 ประการ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยให้การสนับสนุน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งและ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น 5) มีการแบ่งปันความรู้ และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วย ให้เกิดการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกของทีมมีโอกาสเรียนรู้ความ เป็นผู้นำด้วยตนเอง

แบส และแบบ (โอฟาร์ บุญมี. 2547 : 47) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมิน ภาวะผู้นำตามการรับรู้ และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3

ระดับ คือ ระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง วิธีการศึกษา คือ ให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า

1. การแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง
2. การแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารระดับต้นมีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง
3. การแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านบุคลิกภาพที่น่านับถือ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา และการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูง ตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับกลางมีระดับสูงกว่าการรับรู้ โดยยึดระบบการยึดหยุ่นของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่า

เอลลิส (Ellis, 1998 : 159) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเตรียมมัธยมศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ เป้าประสงค์ของงานวิจัยสำรวจ คือ การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างผู้ชำนาญการมีความเป็นผู้นำ และสามารถเปลี่ยนแปลงการกระทำของเขาต่อโรงเรียนประถมให้กลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ โดยการออกแบบ กำหนดงานเพื่อตรวจสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำ ลักษณะนิสัย กลยุทธ์ และองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีอิทธิพลต่อระบบที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การศึกษาวิจัยพยายามแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้ชำนาญการและระดับการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีการเติบโตเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ภาวะผู้นำมีความปรารถนาอยู่เสมอที่จะปฏิรูป (Evolved) การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญให้เกิดขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแบบหลักปรัชญาของสถานศึกษา ในอดีตหรือประวัติศาสตร์ งานวิจัยขนาดเล็กมีจุดสนใจหรือ เป้าประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่มีความสัมพันธ์ให้เกิดความสำเร็จของสถานศึกษาและเป็นวัฒนธรรมที่ยึดถือปฏิบัติสืบเนื่องกันมา การศึกษาภาวะผู้นำที่ปฏิรูปพัฒนามาจาก บทบาทของผู้จัดการที่เป็นเอกเทศ กลายเป็นการกระทำร่วมกันของผู้นำที่มีบทบาทด้านการตั้งการแบบ แลกเปลี่ยน (Transactional) และเปลี่ยนสภาพ (Transformational) ความรู้ความมีทักษะและคุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลที่ได้คือสังคมแห่งการเรียนรู้ อย่างมืออาชีพ รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership styles) แบ่งออกเป็นประเภท ได้แก่

1. ผู้ริเริ่ม (Initiator)
2. ผู้จัดการ (Manager)

3. ผู้ตอบสนอง (Responder) ซึ่งผู้อำนวยการได้ถูกจัดให้เป็นภาวะผู้นำแบบผู้ริเริ่ม (Initiator) ต่อมาพัฒนาเป็นภาวะผู้นำแบบผู้จัดการ ซึ่งผลตอบแทนที่ได้รับเมื่อพัฒนาดังระดับขั้นสูงสุดคือ สถานศึกษากลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ดาเลย์ (Dalay, 2002 : 296) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง ผู้อำนวยการเปรียบเสมือนสถาปนิก : การสร้างภาวะผู้นำครูที่มีสมรรถภาพ วัตถุประสงค์ของงานวิจัย เป็นการศึกษาเพื่ออธิบายความเข้าใจของผู้อำนวยการและครูว่ามีพฤติกรรมและกลยุทธ์ที่ใช้ในโรงเรียนมัธยม (High school) โดยผู้อำนวยการ เพื่อผลิตและสร้างครูที่มีสมรรถภาพ สมรรถภาพ โดยศึกษาวิจัยในพื้นที่ 6 แห่ง ที่คัดเลือกโดยผู้วิจัยชื่อ ลินดา แลมเบิร์ต (Linda Lambert) ได้แก่

1. การทำงานร่วมกันของภาวะผู้นำครูที่มีพื้นฐานแตกต่างกันด้านการศึกษา
2. การทำงานร่วมกันของภาวะผู้นำครูที่มีทักษะชำนาญ
3. ใช้การตรวจสอบเป็นพื้นฐานข้อมูลในการปฏิบัติและตัดสินใจร่วมกัน
4. บทบาทและความรับผิดชอบที่ได้อย่างกว้าง ๆ จากการทำงาน เกี่ยวข้องและร่วมกัน
5. มาตรฐานการศึกษาวัดจากการปฏิบัติและการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ
6. มุ่งเน้นความสำเร็จของผู้เรียนอย่างสูง

วิทยาวิธีวิจัย (Methodology) ออกแบบงานวิจัยโดยใช้กรณีศึกษาจากโรงเรียนมัธยมศึกษา (High school) 5 โรงเรียน โดยใช้การตรวจสอบในรูปของการเกี่ยวข้องกับแบบวงจรเพื่อศึกษาการเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลงานดีที่สุด (Best practice) การคัดเลือกผู้อำนวยการ และครูผู้นำใช้วิธีสัมภาษณ์โดยคัดเลือกจากโรงเรียนตามวิธี ลินดา แลมเบิร์ต (Linda Lambert) โดยแนวทางการสัมภาษณ์เลือกผู้ที่มีแนวความคิดที่ทำงานร่วมกันได้ และการสัมภาษณ์เป็นแบบสำรวจวิจัย 2 ทาง ผลที่ได้จากทางวิจัย (Finding) ผู้อำนวยการสร้างหรือผลิตภาวะผู้นำครู ที่มีสมรรถภาพโดยได้ประโยชน์จากพฤติกรรมและกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

1. สร้างมาตรฐานสื่อสาร และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ให้เป็นวัฒนธรรมของโรงเรียน
2. เน้นให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และให้คิดว่าเป็นการทำธุรกิจที่โรงเรียน
3. สร้างมาตรฐาน กระบวนการและโครงสร้างการเรียนรู้ให้เป็นวงจร
4. เป็นผู้นำในการติดต่อสื่อสาร
5. เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง
6. ยึดหลักความสำเร็จของนักเรียนเป็นฐานในการทำงานของโรงเรียน

สรุป ผู้อำนวยการเปรียบเสมือนสถาปนิกที่สร้างภาวะผู้นำครูที่มีสมรรถภาพ ควรจะมีการวางแผน สนับสนุนกระบวนการ และโครงสร้างเพื่อรองรับการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาต้องทำให้ยั่งยืน ยั่งยืนและมีความชำนาญอย่างเห็นผลและเหนือกว่า

ผู้อื่น รวมทั้งการสื่อสารให้ทราบวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โครงสร้างและกระบวนการที่ออกแบบต้องทำให้ครูทำงานร่วมกันหรือร่วมกับผู้อื่นได้ ส่งผลให้เกิดความคุ้นเคยนำไปสู่การเรียนรู้ การสอนแบบเป็นทีม (Teams) มุ่งเน้นให้เกิดความสำเร็จของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง และมีอัตราเพิ่มขึ้นเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ความพยายามบรรลุเป้าประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

คิง (King. 2002 : 425) ศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่มีคุณภาพและมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้งานวิจัยนี้เป็นการทดสอบทฤษฎีความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกัน เริ่มจากรีวิวของภาวะผู้นำ การจัดการประกันคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเรื่องราวกล่าวกันบ่อยครั้งว่าการจัดการคุณภาพเป็นส่วนสำคัญของภาวะผู้นำ แต่มีงานวิจัยเล็ก ๆ ที่ประเมินว่ามีการเชื่อมกันหรือความสัมพันธ์กันระหว่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำและเป้าหมายของแผนการบริหารจัดการคุณภาพ การศึกษาวิจัยได้ปรับปรุงแก้ไข และทำให้เกิดการรวมกันของแบบจำลองการจัดการคุณภาพของ เดมมิง (Deming) และแบบจำลองภาวะผู้นำที่ซับซ้อนหลายขนาดและทิศทางของ Bass และต่อโยงไปสู่การพัฒนาคุณ ระเบียบ 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็งกี (Senge) ซึ่งเป็นการแสดงว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ที่เป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำและสร้างกระบวนการจัดการให้ปฏิบัติได้ และผลที่ตามมาคือเสริมการทำงานเป็นกลุ่มงานวิจัยในเรื่องนี้ยังได้ทำการศึกษาในภาคสนาม โดยเก็บข้อมูลที่สามารถเข้าถึงจาก 615 บริษัทย่อยจาก 104 กลุ่มงานที่เป็นผู้นำ ภายใน 19 องค์กร ที่เป็นเป้าประสงค์ในการศึกษาคุณภาพ ผู้บริหารบริษัทย่อย ผู้นำและผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มงานมีการสำรวจการบริหารของตนเองเพื่อกำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับขั้นซึ่งใช้เป็นตัววัดความสำเร็จ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปัจจัยเชิงซ้อนที่มีผลต่อภาวะผู้นำ (Multifactor leadership questionnaire : MLQ) การทดสอบสมมติฐานใช้ (Ordinary least squares : OLS) วิเคราะห์การถดถอยทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มงานสำหรับจำลองระดับเชิงซ้อน จะนำมาใช้ทดสอบต่อเมื่อ การประเมินแบบสอบถาม OLS คำนึงถึงค่าความถูกต้องว่าค่าการสังเกต มีการรวมตัวกันภายในกลุ่ม ส่วนแบบจำลองโครงสร้างค่าถามจะใช้แสดงในรูปกราฟิก ทัศนความสัมพันธ์มีความหลากหลายและเป็นเชิงซ้อน ผลลัพธ์ ที่ได้จากงานวิจัยแสดงว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ เป็นผลบวกต่อการทำงานเป็นทีมต่อลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย และการมอบหมาย เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเพื่อบรรลุคุณ ระเบียบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) การจัดการรูปแบบวิธีความคิด (Mental models) ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) เป็นผลลบต่อลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย การจัดการแบบเร่งรัดหรือแบบเชิงรุกโดยมีการยกเว้น คุณ ระเบียบบางอย่างในกระบวนการควบคุม ส่งผลบวกให้เกิดการทำงานเป็นทีมเมื่อเผชิญกับคุณ ระเบียบ 2 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

และ 2) บุคคลที่รอบรู้ (Individual's sense of personal mastery) สำหรับการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) และการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ส่งผลบวกและมีทิศทางเดียวกัน อันเป็นสิ่งที่ผู้นำกลุ่มงาน รายงานผลงานความสำเร็จในการปรับปรุง เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

แม็กเกรซ (McGrath. 2002 : 415) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การนำไปใช้และเป็นบทเรียนในการบริหารหน่วยงานของรัฐส่วนท้องถิ่น จุดประสงค์ประการแรกของการศึกษานี้เพื่อตรวจสอบแนวความคิดที่จะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในหน่วยงานของรัฐส่วนท้องถิ่น โดยการศึกษาเลือก 2 องค์กรเป็นตัวอย่าง และแต่ละองค์กรศึกษา 4 ระบบหลักภายในองค์กร ได้แก่

1. การเปลี่ยนสภาพองค์กร ศึกษาเรื่อง วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมและโครงสร้าง
2. พลวัตแห่งการเรียนรู้ ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและติดตามผลงาน
3. การสร้างอำนาจของบุคคลในองค์กร ศึกษาเรื่องการฝึกอบรมบุคคล ผลงานและรางวัล การมีส่วนร่วมในสังคม
4. การจัดการความรู้ ศึกษาเรื่องเทคโนโลยีของระบบสารสนเทศ

การศึกษานี้คาดว่าจะได้รับประโยชน์ และมีความเข้าใจการทำงานของระบบหลักในองค์กร ทำให้ทราบว่าบุคคลในองค์กรมีความสัมพันธ์กับทฤษฎี องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้จะวิจัยเพื่อได้คำตอบในคำถาม ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานของรัฐส่วนท้องถิ่น มีอะไรบ้างใน 4 ระบบหลักขององค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนสภาพองค์กร พลวัตแห่งการเรียนรู้ การสร้างอำนาจของบุคคลในองค์กรและการจัดการความรู้
2. กระบวนการเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไร
3. กระบวนการเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างไร

งานวิจัยนี้ใช้ทดสอบจากหน่วยงานของรัฐส่วนท้องถิ่น 2 แห่ง ที่ตั้งอยู่ในรัฐอิลลินอย และรัฐมิชิแกน โดยใช้วิธีสัมภาษณ์ผู้บริหาร ลูกจ้าง เจ้าหน้าที่สหภาพในหน่วยงานของรัฐ เจ้าหน้าที่ตำรวจ เจ้าหน้าที่ดับเพลิง เชิงปริมาณแบบเชิงซ้อน และใช้การวิเคราะห์ย้อนกลับ (Cross-case) เพื่อกำหนดรูปแบบและหัวข้อที่เป็นจุดเด่นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ หน่วยงานรัฐส่วนการเก็บข้อมูลใช้ 3 วิธี คือ การสัมภาษณ์ ตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องและใช้วิธีการสังเกตในแต่ละแห่งหลักฐานที่ได้จากการวิจัย พบว่า มีปัจจัย 2 ประการที่เป็นวิกฤตสำคัญในการพัฒนาหน่วยงานรัฐส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่ 1 คือ วิสัยทัศน์ขององค์กร และภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการริเริ่มและนำวิสัยทัศน์นี้ไปใช้ ปัจจัยที่ 2 คือ กระบวนการงบประมาณที่จะสนับสนุน อำนาจความสะดวกแก่กระบวนการเรียนรู้ภายในท้องถิ่น นอกจากนี้ ยังมีองค์ประกอบอีก 6 อย่าง ที่เป็นส่วนสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของรัฐ ได้แก่

1. การริเริ่มอย่างมีคุณภาพ
2. การสร้างอำนาจบุคคลในองค์กร
3. การจัดการแรงงานสัมพันธ์
4. ความสัมพันธ์กับสื่อต่าง ๆ
5. การมีส่วนร่วม และการศึกษาภายในสังคม
6. ความร่วมมือและความจริงใจจากหน่วยงานอื่น ๆ ของรัฐ การศึกษาวิจัยยังพบอีกว่า ปัจจัย/องค์ประกอบดังกล่าวเหล่านี้มีความแตกต่างกันในแต่ละท้องถิ่น แต่ก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ ส่งผลให้องค์กรท้องถิ่นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 6. สรุปแนวคิดและหลักการที่นำไปสู่กรอบความคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่กรอบความคิดในการวิจัย ดังนี้

1. การศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ศึกษาแนวคิดของ เซ็งเก้ 5 ด้าน (Senge. 1999 : 6) ได้แก่
  - 1.1 บุคคลที่รอบรู้
  - 1.2 รูปแบบวิธีความคิด
  - 1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
  - 1.4 การเรียนรู้เป็นทีม
  - 1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ
2. แบบภาวะผู้นำ ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของเบส (Bass) (Hoy & Miskel. 2008 : 444-447) 2 แบบ ดังนี้
  - 2.1 แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีพฤติกรรม 4 ด้าน คือ
    - 2.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
    - 2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
    - 2.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา
    - 2.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
  - 2.2 แบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีพฤติกรรม 3 ด้าน คือ
    - 2.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์
    - 2.2.2 การบริหารแบบเชิงรุก



## 2.2.3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ

3. แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ศึกษาแนวคิดของเซ็งกี้ 5 ด้าน (Senge. 1999 : 6) ได้แก่
  - 3.1 บุคคลที่รอบรู้
  - 3.2 รูปแบบวิธีความคิด
  - 3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
  - 3.4 การเรียนรู้เป็นทีม
  - 3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ