

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หนังสือ ตำรา วารสาร และอินเทอร์เน็ต โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
4. บริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กับภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติ และสมมติฐานของสมาชิกขององค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ ดังนั้นภาวะการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการยอมรับว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร (Mushinsky, 1997, p.373) จึงมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

สุดา ทัพสุวรรณ (2541, หน้า 8) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะเน้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่ผลิตออกมา จูงใจให้ผู้ตามสนใจทำงานเพื่อหน่วยงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงระดับความต้องการในผลงานของผู้ตามให้สูงขึ้น และใช้ความสามารถของตนเองตามศักยภาพทั้งหมดในการทำงาน

ยูดา รักไทย (2546, หน้า 93) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546, หน้า 44) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การ หรือมาจากภายนอกองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์การอาจจะเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบหลายอย่างด้วยกันคือ อาจจะเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงผู้เจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ และเป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการขององค์การว่าต้องการให้ผู้นำแสดงบทบาทใดเป็นสำคัญ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 7) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม และผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

เบส (Bass, 1985) (อ้างถึงใน กระจกวทศกษษษษษษ 2550, หน้า 5) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจของตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุ ด้การแห่งตน (Self actualization) ความรุ่งเรือง (Well being) ของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้น

เบส และอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994) (อ้างถึงใน กระจกวทศกษษษษษษ 2550, หน้า 5) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานของเขาในแง่มุมมองใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีม และขององค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสามารถของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้อุปกรณ์ได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่าจะเป็นไปได้ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามเดิมเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังที่กำหนดไว้ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น

1.2 แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีการศึกษามากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) จากชื่อของทฤษฎีนี้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงหรือแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับการจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการ และปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้อธิบายกระบวนการอิทธิพลอย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

เป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหาระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในองค์กรก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 366)

เบิร์นส (Burns, 1978) (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 366) เป็นบุคคลแรกที่นำมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผลงานวิจัยของตน โดยเบอร์นอธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกันยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยาหรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแก่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของเบอร์นใครก็ได้ในองค์การจะอยู่ในตำแหน่งหรือในองค์การแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก็ได้ และทั้งสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ได้ เบอร์นยังอธิบายถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) กับ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) โดยที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงจะจูงใจผู้ตามของตน ด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัว ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำทางการเมืองเสนอข้อแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นว่าจะให้งานให้ตำแหน่ง เงินอุดหนุน หรือให้ผลประโยชน์ส่วนตัว ยกตัวอย่างเช่น ผู้นำทางการเมืองเสนอข้อแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นว่าจะให้งานให้ตำแหน่ง เงินอุดหนุน หรือให้ผลตอบแทนจากสัมปทานของรัฐแก่หัวคะแนนที่ช่วยหาเสียงทำให้ตนได้รับเลือกตั้ง หรือผู้นำบริษัทเสนอข้อแลกเปลี่ยนการขึ้นเงินเดือนหรือตำแหน่งหน้าที่การงาน เมื่อลูกน้องขยันขันแข็งและมีผลงานดีเยี่ยม เป็นต้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับเรื่องค่านิยมเช่นกัน แต่เป็ฯค่านิยมที่สอดคล้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange process) เช่น แลกเปลี่ยนอย่างเป็นธรรม อย่างซื่อสัตย์ อย่างมีความรับผิดชอบ และค่านิยมอื่นที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน เป็นต้น

1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เบส (Bass, 1985) (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 368) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยพื้นฐานแนวคิดของเบอร์น ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ โดยเบสให้ทัศนะว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการ

ยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) นั้น ได้ให้นิยามในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยเบสอธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ขององค์กร และหมู่คณะแทน
3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงกว่าเดิม (Higher order needs)

แม้ว่ากระบวนการอิทธิพลที่เกิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะยังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนก็ตาม แต่ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งเสริมแรงจูงใจและผลงานของผู้ตามแบบมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะที่แตกต่างไปจากภาวะผู้นำโดยเสน่หาอยู่หลายประการ กล่าวคือ ความเสน่หา (Charisma) เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่เป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น และโดยลำพังทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่หาอันนี้ยังไม่มีความสามารถพอที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้แม้ว่าผู้ตามจะชื่นชมศรัทธาลอกเลียนแบบพฤติกรรมและบุคลิกของผู้นำโดยเสน่หาแล้วก็ตามแต่ยังไม่เกิดแรงจูงใจสูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดจากผลประโยชน์ตนเอง ไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรมได้แต่อย่างใด สิ่งที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนกับผู้นำโดยเสน่หา ก็คือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้านอารมณ์ และทำให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำรวมทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามโดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครู พี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบ การตัดสินใจแก่ผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำโดยเสน่หาส่วนใหญ่ใช้วิธีการที่ทำให้ผู้ตามอ่อนแอหลงโดยถูกสอนให้คอยการพึ่งพาและถูกหล่อหลอมซึมซับให้จงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่าการยึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์กร

1.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎี แบบส (Bass, 1985) ได้ระบุพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้เพียง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเสน่หา (Charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) และการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individual consideration) เท่านั้น ความเสน่หา (บางที่เรียกว่า อิทธิพลด้านอุดมการณ์ Idealized influence) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการลอกเลียนแบบและผูกพันต่อผู้นำ การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำการทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตาม

มองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง ส่วนการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของนำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้นให้กำลังใจ และการเป็นที่เลี้ยงสอน แนะนำผู้ตาม ต่อมาทฤษฎีของเบสได้ปรับปรุงใหม่ (Bass & Avolio, 1994) จึงเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ การจูงใจด้านแรงดาลใจ (Inspirational motivation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจผู้วิสัยทัศน์ โดยการใช้อยุทธศาสตร์เพื่อให้ เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามสูงขึ้น และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม ต่าง มีความสัมพันธ์กัน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการก่อให้เกิดอิทธิพลในการเปลี่ยนแปลงให้ขึ้นแก่ผู้ตาม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548, หน้า 370)

ผู้วิจัยจึงนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสซึ่งมี องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” ได้แก่ การสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 9) กล่าวว่า การสร้างบารมี หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of charisma leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัว เป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม โดยผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและ ต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าเขาแต่อารมณ์ สามารถควบคุม อารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มี ศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติ ตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำแสดง ความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการผู้ตามจะ เลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความ เคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติ ภาระหน้าที่ขององค์การ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 373) กล่าวว่า ความเสนาหา หรือที่เรียกว่า อิทธิพลด้าน อุดมการณ์ (Idealized influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยการเป็น

แบบอย่างให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม โดยสาระแล้วองค์ประกอบด้านเสน่ห์หาบ่งบอกถึงการมีความสามารถพิเศษของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนดไว้ ตัวอย่างบุคคลที่มีความสามารถพิเศษของภาวะผู้นำด้านความเสน่ห์หาที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ได้แก่ เนลสัน มานเดลา อดีตประธานาธิบดีผิวสีคนแรกของแอฟริกาใต้ที่สามารถครองใจคนผิวสีทั้งประเทศ

ยูลค์ (Yulk, 1994) (อ้างถึงใน กัลยาณี พรหมทอง, 2546, หน้า 56) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ได้มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ และมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดการยอมรับ ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 9 - 10) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในรายงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต พร้อมกับสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของคนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรและช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และในการ

สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นนี้ส่วนมากผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 373) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้ที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยจงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

เบส (Bass, 1985, หน้า 68 - 70) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ ดังนี้

1. เน้นปฏิบัติ (Action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้

1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบและเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 การใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาวๆ (Lengthy reports)

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence - building) ความเชื่อมั่น เป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้

ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในจุดหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in “cause”) การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่า อุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การใช้ Pygmalion effect (Making use of the pygmalion effect or self - fulfilling prophecy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ได้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่า จะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ได้ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดี จะพยายามทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion effect กับผู้ได้บังคับบัญชา จะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (Self esteem) ของผู้ได้บังคับบัญชา จากแนวคิดดังกล่าว

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

3. ด้านการกระตุ้นเขavnปัญญา

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 10) กล่าวว่า ด้านการกระตุ้นเขavnปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิด และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ ปัญหาาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความ

เชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไขแม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือ ร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 373) กล่าวว่า ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรำคาญใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะทำให้การสนับสนุน หากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการฝ่ายผลิตโรงงานส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนพยายามพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองที่สามารถลดความชำรุดเสียหายของผลผลิตหรือหาสาเหตุของการลดลงของคุณภาพผลผลิต เป็นต้น

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนัก เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ ที่ดีกว่าเดิมเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไขสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

4. การคำนึงถึงเอกัตบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 10 - 11) กล่าวว่า การคำนึงถึงเอกัตบุคคล (Individualized consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็น ที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความ

แตกต่างกันระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่วินิจฉัยว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 373) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หรือการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง (Self-esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม ตัวอย่างของผู้นำในลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำที่ใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีเฉพาะของแต่ละคน พฤติกรรมที่ผู้นำใช้กับผู้ตามแต่ละคนก็จะแตกต่างกัน เช่น บางคนจำเป็นต้องใช้การดูแลอย่างใกล้ชิดในขณะที่บางคนที่มีความรับผิดชอบสูงดีแล้วก็ใช้วิธีการให้อิสระ เป็นต้น

แบส (Bass, 1985, pp.84 - 91) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ทราบจุดเด่นจุดด้อย และให้ความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development orientation) โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจิตใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้องและสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally oriented behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด และการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและการส่งเสริมให้ผู้ตามเข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม

1.2 การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นการให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับผิชอบเพิ่มขึ้น และยังเป็นวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized orientation) ประกอบด้วย พฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง (Promotion familiarly and contact) โดยมีการนิเทศแบบตรวจตราไปรอบ ๆ กับผู้ตามทุกระดับชั้น มีการติดต่อกันแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้นำได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหามองก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ตลอดจนได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ (Fulling the individual subordinate's design for information) การที่ผู้นำให้ข้อมูลข่าวสารด้วยตนเอง ทำให้มีโอกาสดังกล่าว ปฏิบัติและสนใจของผู้ตามและเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามซักถามเพื่อทำความเข้าใจมากขึ้น นอกจากนี้ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณเป็นคนในองค์กร

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน (Attentions to differences among subordinates) การที่ผู้นำให้ความสนใจผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการยอมรับจากผู้นำ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีที่สุดและส่งผลให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วยเช่นกัน

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual counseling) ผู้ตามมีปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และเรื่องการปฏิบัติงาน ผู้นำให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหา แสดงความเข้าใจ เข้าใจในความรู้สึกของผู้ตาม ให้ผู้ตามระบายปัญหาออกมา และให้คำแนะนำช่วยในการค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้ และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้ การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การคำนึงถึงเอกลักษณ์บุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดง

ต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์ สนใจ ดูแล เอาใจใส่ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจเป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้ พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามต้องการความสนใจ และความสามารถช่วยเหลือ ชี้นำให้ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียม กันมีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในประเด็น ความเป็นมาขององค์กร แห่งการเรียนรู้ ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เริ่มต้นเป็นครั้งแรกจากผลงานวิชาการ ซึ่ง เขียนโดย คริส อัคริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ โดนัลด์ สซอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์แห่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts institute of technology : MIT) โดยใช้ชื่อผลงานว่า “Organization learning : A theory of action perspective” ใน ค.ศ.1978 ผลงานวิชาการของศาสตราจารย์ทั้งสองท่านนี้ ถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ และในตำราเล่มนี้ใช้คำว่า “Organization learning” ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ในองค์กร ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 ปีเตอร์ เอ็ม เซนิกิ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์แห่งสถาบันเอ็มไอที (MIT) ได้เขียนผลงานเผยแพร่เป็นหนังสือชื่อ “The fifth discipline : The art and practice of the learning organization” ปี ค.ศ.1990 และในหนังสือเล่มนี้ ปีเตอร์ เอ็ม เซนิกิได้ใช้คำว่า “Learning organization” ซึ่งหมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ แทนคำว่า “Organization learning” ดังนั้น จึง กล่าวได้ว่า คำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1990 ต่อมาในปี ค.ศ.1991 สถาบันเอ็มไอทีได้ก่อตั้ง MIT Center for Organization Learning ขึ้นที่ Sloan School of Management MIT โดยเซนิกิดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์และศูนย์นี้เป็นแหล่ง เผยแพร่หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรต่าง ๆ รวมทั้ง มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้วย ทำให้เซนิกิและคณะซึ่งได้แก่ โรเบิร์ต แครอทท์ (Roberts Charlotte) ; ริชาร์ด บี รูสส์ (Richard B. Ross) ; บาร์เยน เจ สมิท (Bryan J. Smith) และ อาร์ท เคล เนอร์ (Art Kleiner) ได้เสนอแนวปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเขียน ผลงานเป็นหนังสือชื่อ “The fifth discipline field book : Strategies and tools for building a learning

organization” ในปี ค.ศ. 1994 (แก้วตา ไทรงาม และคณะ, 2548, หน้า 92 - 93)

2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546, หน้า 43) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ร่วมพัฒนาปรับเปลี่ยน พฤติกรรมอย่างเป็นระบบไปสู่เป้าหมายหรือความคาดหวังที่ต้องการ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 11) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัว และมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์กรเอง

แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548, หน้า 90) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรทั้ง ในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่อง บริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิด ประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 53) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างองค์กรเพื่อให้พร้อมรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยที่องค์กรจะ เปรียบเสมือนบุคคลที่มีความจำและสามารถเรียนรู้ได้

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) (อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, หน้า 87) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กลุ่มของคนที่ได้รับมอบพลัง (Empowerment) ในการสร้างความรู้สินค้าและบริการใหม่ เครือข่ายของชุมชน ซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและทำงานเพื่อตอบสนองในการให้บริการและเพื่อให้ โลกสว่างไสวด้วยปัญญา

เซนเกิ (Senge, 1999, p.49) ได้ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การ ทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนสภาพจากประสบการณ์ไปเป็นความรู้ (Transformations of that experience into knowledge) เพื่อนำไปใช้ได้ง่ายอย่างทั่วถึงในองค์กร และการรวมประเด็นกับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หน่วยงานที่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร มีการนำประสบการณ์ที่ได้รับมา พัฒนาเป็นความรู้

2.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยพื้นฐานแล้ว องค์กรทั่วไปต้องแสวงหาการปรับปรุงผลผลิตและบริการของตนเองอย่างต่อเนื่อง และต้องการใช้นวัตกรรมในการปรับปรุง ด้วยเหตุนี้จึงเกิดกลยุทธ์ริเริ่มเพื่อปรับปรุงคุณภาพขององค์กรจำนวนมาก กลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพเหล่านั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับองค์ประกอบเชิงมนุษย์ เช่น ทักษะ เจตคติ และวัฒนธรรมองค์กร จึงได้มีผู้ที่กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2549, หน้า 1) กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรที่จะเป็นอมตะได้ คือ องค์กรที่ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ นั่นคือ เรียนรู้เพื่อที่จะเอาตัวรอด (Survival) ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นขององค์กรที่ไม่เรียนรู้ ก็คงเป็นแบบสัตว์ต่าง ๆ ที่สูญพันธุ์ เช่น ไดโนเสาร์ เป็นต้น

บดินทร์ วิจารณ์ (2549, หน้า 2) กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge organization) และองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation organization) ตามลำดับ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551, หน้า 42) กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีรากฐานมาจากการตระหนักว่า การริเริ่มใด ๆ ก็ตาม ไม่สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง แต่ต้องการสิ่งเหล่านี้ คือ 1) การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ขณะที่อยู่ในการตอบสนองที่กำหนด 2) ความยืดหยุ่นที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา และ 3) ความขัดแย้งระหว่างปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กับเงื่อนไขในกระบวนการปฏิบัติซึ่งองค์กรจัดทำขึ้น

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซนเกิ (Senge, 1990, p.43) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียน เรียนรู้ธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการที่จะเรียนรู้ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยนโลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกใหม่ เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนใน

องค์กรสามารถที่จะทำความปรารถนาและความต้องการให้กลายเป็นความจริงได้ เขาจึงสรุปแนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคคลทุกคน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ ต้องทำให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ องค์กรจึงจะเกิดการการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย ดังนั้นการเรีนรู้นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ขององค์กร

จากความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญกับองค์กรในแง่ของการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ต้องมีการแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรเหล่านั้น ทั้งระดับผู้บริหาร และระดับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

2.4 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

มีผู้ศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 34) ได้กำหนดปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน 11 ปัจจัย ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวก การติดตาม ประเมินผล และการนำผลมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ

2. โครงสร้างของโรงเรียน คือ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบติดต่อประสานงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากร การจัดระบบให้คุณให้โทษและความดีความชอบ

3. เทคโนโลยีและระบบงาน คือ การจัดหา การใช้ การพัฒนาบุคลากร การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

4. การปฏิบัติด้านการบริหาร คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์นโยบายและแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดผู้รับผิดชอบ การให้ความสำคัญกับแผน การมีส่วนร่วม การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบงบประมาณและการจัดทำเอกสาร

5. การปฏิบัติด้านการจัดการ คือ การจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบและกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงานและการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อย

6. การปฏิบัติของครูและทีมงาน คือ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีวัตถุประสงค์ของทีม ความสามารถในการระบุปัญหา การแก้ปัญหา การเรียนรู้จากความผิดพลาด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเองและควมมีอิสระ

7. การพัฒนาครูและทีมงาน คือ การมีนโยบายและมาตรการในการพัฒนา การเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ การมุ่งให้เป็นกลไกการจัดการเรียนการสอน การคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลง ความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผลลัพธ์สุดท้ายต่อนักเรียน การพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน การเป็นเหมือนชีวิตประจำวัน และการพัฒนาตนเอง

8. ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่าง ๆ การตระหนักว่าไม่มีวิธีสอนใดที่ดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็นตัวแบบเชิงวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้นำแห่งการแลกเปลี่ยน การจัดการให้เป็นไปตามแผนการสอน และการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

9. บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน คือ ความผ่อนคลาย ความร่วมมือไม่แยกเขาแยกเราความเอื้ออาทรและจริงใจ ความเป็นสถานศึกษาและหมู่คณะ การกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ การไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักความภูมิใจในโรงเรียน การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณีสำคัญ และการสร้างวัฒนธรรมร่วม

10. การจูงใจ คือ การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ การส่งเสริมความก้าวหน้าโอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความเป็นอิสระ การมอบหมายงานที่ทำทนาย การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน และการยกย่องชมเชย

11. เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน คือ ความสอดคล้องของเป้าหมายบุคคลกับเป้าหมายของโรงเรียน การมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ การตรวจสอบเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การบรรลุผลในเป้าหมาย และการมีข้อมูลย้อนกลับในด้านต่าง ๆ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 60) ได้กำหนดปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน 10 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีการแสวงหางบประมาณหรือความร่วมมือในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการบริหารงานและเพื่อการเรียนการสอนได้อย่างเพียงพอและมีคุณภาพ

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดสภาพแวดล้อมให้นักเรียนมีความพร้อมเพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรและจัดกิจกรรมเสริมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.3 ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดให้มีเทคโนโลยีประกอบการเรียนการสอนตามศักยภาพที่ควรจะเป็น

1.4 ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดให้โรงเรียนมีแผนงานวิชาการที่ดี และจัดเวลาในการเรียนที่เหมาะสม

1.5 ผู้บริหารโรงเรียนได้จัดให้มีการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง

1.6 ผู้บริหารโรงเรียนได้เน้นความมีคุณภาพเชิงระบบ ทั้งด้านหลักสูตร การเรียนการสอน และการประเมินผล

2. การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ

2.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีทักษะต่อคณะครู เป็นแบบเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้บังคับบัญชา

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญอิสระในการตัดสินใจแก่คณะครูมากกว่ายึดระเบียบวินัย

2.3 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมคณะครูพัฒนามาตรฐานการทำงานของตนเองขึ้นมากกว่าที่จะเน้นการเป็นผู้ปฏิบัติตาม หรือรอรับแต่คำสั่ง

2.4 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้คณะครูมีความตระหนักในตนเอง และมีความรับผิดชอบ

2.5 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้คณะครูมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับสูง มีทักษะแบบผู้นำ และริเริ่มสร้างสรรค์

3. การตัดสินใจร่วม และการมีวิสัยทัศน์ร่วม

3.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีการประชุมปรึกษาหารือกับคณะครูและผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

3.2 ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาวุโสร่วมกันตัดสินใจหลังจากเสาะหาข้อมูล และ/หรือทางเลือกจากคณะครู และชุมชน

3.3 ผู้บริหารโรงเรียน และครูอาวุโสร่วมกันตัดสินใจหลังจากเสาะหาข้อมูล และ/หรือทางเลือกจากชุมชนแบบไม่เป็นทางการ

3.4 ผู้บริหารโรงเรียนและคณะครูตัดสินใจร่วมกันหลังจากเสาะหาข้อมูล และ/หรือทางเลือกนโยบายจากชุมชน

3.5 ผู้บริหารโรงเรียน คณะครู และชุมชนตัดสินใจร่วมกันหลังจากเสาะหาข้อมูล และ/หรือทางเลือกนโยบายจากชุมชน

3.6 ผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ได้จากการตัดสินใจร่วมกันกับคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.7 ผู้บริหารโรงเรียนได้เผยแพร่วิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้เป็นที่รับรู้ เข้าใจ และเป็นแนวปฏิบัติของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

4. การพัฒนากลุ่มบริหารตนเอง และการติดต่อสื่อสาร

4.1 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้ริเริ่ม สนับสนุน เสนอ จุดหมายการทำงาน ให้ข้อเสนอแนะ และวิธีการทำงาน และข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา

4.2 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้เสาะหาข้อมูลมาแสดง ทัศนคติและให้ข้อเสนอแนะ และวิธีการทำงาน และข้อคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรืองานที่ทำ

4.3 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความเห็นต่าง ๆ เพื่อผูกมัดให้การทำงานเป็นไปได้อย่างดี

4.4 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้ชี้แนะ สรุปผล และตั้ง ข้อสังเกตเกี่ยวกับทิศทางของการทำงาน

4.5 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้คณะครูแสดงบทบาทเป็นผู้ให้พลังกระตุ้นให้กลุ่ม เพิ่มระดับและคุณภาพการทำงานได้สูงขึ้น

4.6 ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้คณะครูได้ร้องทุกข์ หรือพบปะ เพื่อขอ คำแนะนำปรึกษา

4.7 ผู้บริหารโรงเรียนมีการเดินทางพบปะสนทนาเพื่อปรึกษาหรือปัญหา และ แนวทางการทำงานร่วมกัน

5. การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์

5.1 ผู้บริหารโรงเรียนให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้การยอมรับนับถือต่อคณะ ครู

5.2 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งของคณะครู

5.3 ผู้บริหารโรงเรียนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้คณะครูปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ

5.4 ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้คณะครูปฏิบัติงานด้วยความเป็นอิสระมีความรับผิดชอบในตัวเอง ไม่ติดตาม และควบคุมกำกับอย่างเข้มงวด

5.5 ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้น ส่งเสริมให้คณะครูริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

5.6 ผู้บริหารโรงเรียนพิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม

5.7 ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้คณะครูกำหนดเป้าหมาย หรือทิศทางการทำงานที่ชัดเจน

6. การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

6.1 ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำโดยอาศัยอำนาจเป็นผู้รู้ ผู้ชำนาญมากกว่าการใช้อำนาจสั่งการโดยตำแหน่ง

6.2 ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำที่เป็นที่นิยมชมชอบ เคารพ นับถือ และเป็นมิตรจากคนอื่น

6.3 ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารเชิงสนับสนุน กำเนียงถึงความต้องการของคณะครู ทำให้งานน่าสนใจ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีการปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน

6.4 ผู้บริหารโรงเรียนได้กระตุ้นให้คณะครูได้ตระหนักถึงปัญหา หรือโอกาส และการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ

6.5 ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งความสำเร็จ กำหนดจุดหมายที่ท้าทาย สนับสนุนคณะครูทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพื่อนำพาสู่ความมั่นใจในตนเองสูง

6.6 ผู้บริหารโรงเรียนจงใจให้คณะครูปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติให้ผู้ปฏิบัติเกิดแรงบันดาลใจใช้ความสามารถพิเศษได้อย่างเต็มที่

7. การสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์

7.1 ผู้บริหารโรงเรียนเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นทีม หรือหมู่คณะ

7.2 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ

7.3 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน

7.4 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้มีความรัก และความภาคภูมิใจในโรงเรียน

7.5 ผู้บริหารโรงเรียนปกป้องสิ่งๆ ที่เห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญ และสืบทอดประเพณีที่ประเพณีปฏิบัติ

7.6 ผู้บริหารโรงเรียนเสริมสร้างวัฒนธรรมร่วมที่มีอิทธิพลในทางบวกต่อโรงเรียน

7.7 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมบรรยากาศให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์

และมีประสบการณ์ร่วมกัน

8. การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

8.1 ในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนได้คำนึงถึงทัศนคติ ความเชื่อ ความต้องการของคณะครู และผู้ที่เกี่ยวข้อง

8.2 ในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้ครูหรือบุคลากรที่เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

8.3 ในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้คณะครูตระหนัก และรับรู้ถึงผลดี ผลเสีย ตลอดจนผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

8.4 ในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้คณะครู และผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย

8.5 ในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนได้ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเองมากกว่าการพึ่งพาจากภายนอก

8.6 ในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้คณะครู และผู้เกี่ยวข้องรับทราบ

8.7 ในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง อดทนต่อความยากลำบากต่อความขัดแย้ง และมุ่งการบรรลุผลสำเร็จ

9. การบริหารหลักสูตร และการสอน

9.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีความตระหนักถึงความสำคัญ และความต้องการในการเรียนรู้ของนักเรียน

9.2 ผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวข้องและรับผิดชอบงานด้านหลักสูตรมากขึ้น

9.3 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีเสรีภาพและมีความสุขกับการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความตระหนักในตนเอง มีพัฒนาการทางคุณธรรม และจริยธรรม

9.4 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์การเรียนรู้จากปัญหาที่เผชิญในชีวิตประจำวันมีการปฏิบัติจริงกับปัญหานั้น

9.5 ผู้บริหารโรงเรียนกำกับ นิเทศ ติดตาม และประเมินผลความก้าวหน้าตามแผนการสอนที่คณะครูจัดทำ

9.6 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน ให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ มีความคิดเชิงวิเคราะห์ และเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

9.7 ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้คณะครูได้ตระหนักว่า ไม่มีรูปแบบการสอนใดที่ดีที่สุดที่ใช้ได้กับทุกคน หรือทุกสถานการณ์ หรือทุกจุดมุ่งหมาย จึงส่งเสริมให้ใช้ยุทธศาสตร์การสอนที่

หลากหลาย

10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

10.1 ผู้บริหารโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ต่อการพัฒนาคณะครูว่าเพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่มีค้ำค่าที่สุดเป็นไปอย่างเต็มศักยภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

10.2 ผู้บริหารโรงเรียนมีปรัชญา นโยบาย มาตรการ และปฏิบัติจริงในการพัฒนาคณะครู

10.3 ผู้บริหารโรงเรียนพัฒนาครูโดยคำนึงถึงการส่งผลให้คณะครูมีพฤติกรรมการสอนที่เป็นไปในทางบวกที่จะส่งผลดีต่อนักเรียน

10.4 ผู้บริหารโรงเรียนมีแผนงาน หรือโครงการพัฒนาคณะครูเพื่อให้เกิดรูปแบบการคิดในการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ ทั้งหลักสูตร การสอน และการประเมินผลไม่เน้นพัฒนาเฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่ง

10.5 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการพัฒนาเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองของคณะครูในฐานะเป็นผู้กระทำมากกว่าเป็นผู้ถูกกระทำ หรือพัฒนาโดยผู้อื่น

10.6 ผู้บริหารโรงเรียนได้กระตุ้นส่งเสริมให้คณะครูเกิด “สำนึกแห่งตน” เพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอไม่ใช่เกิดทัศนคติแบบ “ทำเพื่อทำ” ที่ขึ้นอยู่กับคำสั่งหรืองบประมาณ

10.7 ผู้บริหารโรงเรียนมีกรอบความคิดในการพัฒนาครูว่าให้เป็นเสมือนส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของครูเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ จากห้องเรียนของตนเอง จากเพื่อนครูหรือจากผู้บริหารภายในโรงเรียนของตนเอง

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549, หน้า 67) ได้กำหนดปัจจัยที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
2. การให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานร่วมกัน
3. การปฏิบัติงานเป็นทีม
4. การพัฒนาบรรยากาศการทำงาน และสร้างวัฒนธรรมองค์กร
5. การปรับเปลี่ยนภายในองค์กร
6. การจงใจในการปฏิบัติงาน
7. การคิดค้นนวัตกรรม และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน
8. การจัดการความรู้ และข้อมูลภายในองค์กร

นอกจากนี้ยังได้สรุปลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนี้ (สุรัตน์ ดวงชาทม, 2549, หน้า 72)

1. ระดับบุคคล บุคลากรใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตระหนักในการแสวงหาความรู้ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน คิดและทำอย่างเป็นระบบ สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

2. ระดับกลุ่ม ทุกคนได้มีโอกาสในการเรียนรู้และเรียนรู้ร่วมกัน มีการแข่งขันหรือสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน มีความสามัคคีและทำงานเป็นทีม เป็นเครือข่าย และมีองค์ความรู้ใหม่

3. ระดับองค์กร มีวัฒนธรรมเกิดขึ้นในองค์กร ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการทำงาน การให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิก เน้นคุณภาพ มีตัวชี้วัดและมีระบบการตรวจสอบการทำงาน มีระบบการจัดเก็บและนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ และมีการกระจายอำนาจ

เป็นเน็ต และโอเบรียน (Bennett & O'brien, 1994 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2548, หน้า 46) ได้เสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีปัจจัยที่สำคัญ 12 ปัจจัย ดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or vision) องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับจุดหมายที่อยากให้องค์กรเป็นไปในอนาคต เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่าสมาชิกจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้างเพื่อให้ไปถึงจุดหมายนั้น สมาชิกในองค์กรต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปถึงเป้าหมายเพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive practices) ผู้บริหารให้นโยบายและแนวทางปฏิบัติเพื่อการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารปลูกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์กรที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

3. การปฏิบัติเชิงการจัดการ (Manageral practices) ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กรซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาจะต้องช่วยสมาชิกบูรณาการสิ่งที่พวกเขาต้องเรียนรู้ สามารถร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวัง และการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไป

4. บรรยากาศ (Climate) บรรยากาศในองค์กรคือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ

คนในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา มีบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้ใจกัน ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด

5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or job structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และความต้องการขององค์กรเอง เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดนโยบายตามระบบราชการและกฎที่ศักดิ์สิทธิ์หรือขัดขวางการเคลื่อนไหวของข้อมูล

6. การเคลื่อนไหวของข้อมูลสารสนเทศ (Information flow) การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น

7. การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and team practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานของแต่ละบุคคลและเป็นทีม ในองค์กรแห่งการเรียนรู้การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ

8. กระบวนการทำงาน (Work process) องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่าง ๆ ให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน

9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance goals or feedback) องค์กรที่ประสบความสำเร็จโดยตรงนั้นจะต้องเน้นลูกค้า จะต้องทราบความต้องการของลูกค้า คุณค่าของการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์กรในการบริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยการมีข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or education) การฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่น หลังจากนั้นก็จะสามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or team development) องค์กรแห่งการ

เรียนรู้จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย

12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or recognition) เป็นองค์ประกอบหรือกรอบตัวสุดท้ายที่จะสนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลหรือการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์การ

มาร์ควอตส์ และเรย์โนลด์ (Marguardt & Reynolde, 1994) (อ้างถึงใน กนกอร สมปราชญ์, 2548, หน้า 45) ได้กล่าวว่ลักษณะองค์กรที่มีการเรียนรู้มี 11 ลักษณะ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณาน้ำที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนัก (Self-awareness) การไตร่ตรอง (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กร

3. การเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจ แก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) ในองค์กร แห่งการเรียนรู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทในการส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสาร

ระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งรู้ความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video conference) มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล การพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงต่อเนื่องซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้ง โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยก ร้าง การดำเนินการและประเมิน ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิต การปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศ และแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของ บุคคลและองค์การ

10. มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การ แบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้แต่เพียงแต่การแก้ปัญหา เฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่ง ใหม่ ๆ สร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่ เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึง กัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

นอกจากนี้ เซนเกิ (Senge, 1999, p.6) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) บุคคลที่รอบรู้ 2) รูปแบบวิธีคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) บุคคลที่รอบรู้มาจากคำว่า “Mastery” สืบทอดมาจาก รากศัพท์ของภาษาสันสกฤต คือคำว่า Mah หมายถึง ผู้ยิ่งใหญ่ (Geater) ในภาษาลาตินและอังกฤษ โบราณ ได้ให้ความหมายของคำว่า “Mastery” หมายถึง การมี อิทธิพลเหนือสิ่งใด ๆ (Domination)

แต่ต่อมาในยุคกลางของฝรั่งเศสได้วิวัฒนาการคำว่า “Maitre” หมายถึง ใครบางคนที่มีความเชี่ยวชาญมีทักษะเป็นกรณีพิเศษ Mastery เป็นคำที่ใช้อยู่ทุกวัน ไม่ได้หมายถึงผลลัพธ์ของความสามารถเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงหลักการที่เป็นรากฐาน แนวทางให้ได้ ผลลัพธ์จากการผลิต แต่ถ้าบางคนสามารถสร้างสรรค์ผลงานอย่างยิ่งใหญ่เพียงอย่างเดียวโดยไม่มีการแข่งขันหรือไม่มี การเปลี่ยนแปลง เราจะไม่เรียกว่าเชี่ยวชาญ (Masterful) ใน Mastery จะต้องมีความพรึบของการ ทำงานแบบไม่เปลืองแรงและมีความเบิกบานใจอันเกิดจากความสามารถและความกระตือรือร้น ความเข้าใจ และการทำงานด้วยพลังอำนาจรอบ ๆ ตัว โดยมียุทธศาสตร์ในการพัฒนาให้เป็นบุคคล ที่รอบรู้ (Strategies for developing personal mastery) ดังนี้ 1) มีวินัยในตนเองและรู้กฎระเบียบวินัย ขององค์กร (The learning disciplines) 2) การพัฒนาองค์กร ต้องทำพร้อมกับการพัฒนาบุคคลใน องค์กรด้วย (An organization develops along with its people) 3) กลยุทธ์การสร้างเงื่อนไขด้วยการ กระตุ้น สนับสนุนบุคคล ให้เกิดการพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้ ทำให้เกิดความกระตือรือร้น และ ความอยากรู้ อยากเห็นเพิ่มขึ้น โดยการใช้การฝึกอบรม (Training) การให้การศึกษาเรียนรู้ 4) การ เรียนรู้ตลอดชีวิต (Keep learning alive) 5) แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) 6) กระตุ้นให้เป็น บุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) โดยการพัฒนาความคิด เพื่อนำไปสู่การวิจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7) กุญแจแห่งความคิด (Key of concepts) โดย โรเบิร์ต ฟิตซ์ (Robert Fritz) เป็นผู้ออกแบบบันได 3 ขั้นตอน สำหรับการปรับปรุง วงจรชีวิตของการสร้างสรรค์ (Creative orientation to life) ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision) ค้นหาความจริง ความชัดเจนแห่งปัจจุบัน และ ทางเลือก เลือกที่จะทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสร้างสรรค์ เพื่อได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ (Senge, 1999, pp.193 - 194)

2. รูปแบบวิธีความคิด (Mental model) คำจำกัดความของรูปแบบวิธีความคิด ในสมัย โบราณถูกประดิษฐ์ 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 พา เพท (Marvin Minsky & Seymour Papert) แห่งมหาวิทยาลัยเอ็มไอที และถูกใช้ต่อ ๆ มาโดย ผู้จัดการทั้งหลาย มีการใช้แบบกึ่งถาวรอย่างเจียบ ๆ ในรูปแบบแผนที่ (Maps) ที่บุคคลยึดถือใน ความทรงจำตลอดระยะเวลายาวนาน และในความเข้าใจระยะสั้น ซึ่งบุคคลสร้างขึ้นเป็นส่วนหนึ่ง ของวิธีการคิดอย่างมีเหตุผล รวมถึงทฤษฎีความเชื่อที่ว่าบางครั้งจะมีการเปลี่ยนรูปแบบวิธีความคิด ที่ใช้ในระยะสั้น ค่อย ๆ เปลี่ยนเป็นความเชื่อในระยะยาว โดยมียุทธศาสตร์ในการทำงานด้วย รูปแบบวิธีความคิด (Strategies for working with mental models) ดังนี้ 1) การทุ่มเทความเอาใจใส่ (Paying attention) เป็นกุญแจแห่งความคิดของรูปแบบวิธีความคิด (Mental model) 2) ใช้กลยุทธ์

สำรวจ สอบถาม พูดยุข ทดสอบ และตรวจสอบ (Explore and talk, test and examine) เพื่อสร้างสรรค์รูปแบบวิธีความคิด (Mental model) และ 3) สามารถใช้ร่วมกับความคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) (Senge, 1999, pp.235 - 236)

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) เป็นการสร้างไหวพริบ ของการยอมรับในกลุ่ม โดยการพัฒนาการตามจินตนาการร่วมกันของอนาคตที่เราค้นหาที่จะสร้างสรรค์ ตามหลักการและแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้บรรลุสิ่งที่เราหวังไว้โดยบุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้วยการแสดงออกทางด้านความคิดเห็น การเสนอแนะเพื่อให้อำนาจวิสัยทัศน์ร่วมที่ได้เกิดการยอมรับในทางปฏิบัติ และสามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลภายในองค์กร การร่วมแสดงวิสัยทัศน์สามารถดำเนินการผ่านเครื่องมือที่ใช้ เช่น การประชุมเพื่อให้เกิดการพูดคุย ได้แย้งทางความคิด สร้างความสัมพันธ์เบื้องต้น ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสามารถแสดงผ่านทางกลุ่มหรือคณะ ตัวแทนก็ได้ วิสัยทัศน์ร่วมนี้จะสอดคล้องกับนโยบายหน่วยงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายหรือกรอบเวลา ตลอดจนสภาพแวดล้อม เช่น สังคมการเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยี เป็นต้น และเพื่อให้เกิดความทันสมัยตลอดเวลา การที่บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ปฏิบัติได้แล้ว ยังทำให้เกิดสามัญสำนึกความรับผิดชอบในความคิดที่ตนแสดงออก และได้รับการยอมรับ ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน จึงทุ่มเท อุทิศเวลา เอาใจใส่เพิ่มมากขึ้นในทางสร้างสรรค์ เพื่อต้องการบรรลุความสำเร็จ เป้าหมายในอนาคต ส่งผลให้ภาพรวมองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ชัดเจน สะท้อนความคิดและจินตนาการผ่านความสำเร็จในการบรรลุ เป้าหมายในอนาคตร่วมกัน โดยมียุทธศาสตร์การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Strategies for building share vision) ดังนี้ 1) การใช้ประชามติ หรือ การลงประชามติ (Referendums) 2) มีการประชุมร่วมกัน (Meeting) 3) ให้การสนับสนุนคณะทำงาน หรือ กลุ่มทำงาน (Support) 4) การวิพากษ์ วิจารณ์ วินิจฉัย อย่างกว้างขวาง (Extensive discussion) 5) การสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Creating a sense of purpose) ทำให้เกิดแรงปรารถนาหรือแรงบันดาลใจอย่างสูงสุด ซึ่งต้องใช้เวลา (Time) ความเอาใจใส่ (Care) และกลยุทธ์ (Strategy) 6) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) โดยการแสดงความคิดเห็น บอกเล่าเรื่องราว จุดมุ่งหมายที่ต้องการ (Senge, 1999, pp.297 - 298)

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด และการรวบรวมทักษะความคิด ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เป็นหนึ่งเดียวดีกว่าการมีพรสวรรค์ของแต่ละคน และเป็นการประสานการทำงานของแต่ละบุคคลให้เป็นกลุ่มหมู่ คณะปฏิบัติหน้าที่ไปด้วยกัน แสดงความรับผิดชอบและรับรู้ความสำเร็จพร้อมกันเป็นหนึ่งเดียว มีการประชุม สัมมนา เพื่อแสดงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ อันนำไปสู่การมอบหมายงานให้ตรงกับคุณสมบัติ เป็นการเพิ่มศักยภาพให้งานบรรลุเป้าหมายรวดเร็วขึ้นเปิดโอกาสให้

ผู้ปฏิบัติงานกล้าแสดงออกในการขอคำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ให้ความช่วยเหลือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อป้องกันปัญหา ข้อบกพร่อง กำหนดหรือแต่งตั้งผู้ประสานงาน สื่อสารสร้างความสามัคคี สมานฉันท์ การสร้างแรงจูงใจเป็นสิ่งที่ต้องกำหนดให้มีและผลตอบแทนอย่างเท่าเทียมแบบพอเพียง เป็นสิ่งที่ไม่ควรละเลย อย่างไรก็ตาม การปลูกฝังจิตสำนึกในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานมีความสำคัญกว่าความสำเร็จส่วนบุคคล ซึ่งต้องใช้ความสมานฉันท์ผ่านผู้ประสานงานและตระหนักถึงความรู้สึกสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวในทีม เพื่อความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมียุทธศาสตร์การเรียนรู้เป็นทีม (Strategies for team learning) ดังนี้ 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 เป็นการสร้างความเข้าใจให้ค่อย ๆ เกิดขึ้นของบุคคลในองค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม (Senge, 1999, pp.351 - 352)

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ได้ให้ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการของความคิดที่เกี่ยวกับภาษา การบรรยาย ความเข้าใจ พลังอำนาจ และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างภาพพฤติกรรมของระบบ หลักการนี้จะช่วยให้เราพบการเปลี่ยนแปลงระบบอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับระบบของธรรมชาติ และโลกเศรษฐกิจ (Economic world) การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นระบบความคิดที่ทำให้เกิดบรรลุผล เปรียบเหมือนร่างกายที่ไม่สามารถกำหนดรูปร่าง ประกอบไปด้วย วิธีการ เครื่องมือ หลักการโดยอาศัยความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นตัวขับเคลื่อน ในทางปฏิบัติมีการใช้ทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับกระบวนการติดต่อและควบคุมสิ่งมีชีวิต (Cybernetics) และความไม่มีระเบียบหรือความสับสนวุ่นวาย โดยใช้เทคนิคแผนที่แสดงการดำเนินการ (Process mapping) เพื่อแสดงทิศทางในการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปอย่างราบรื่นและติดต่อกัน บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม โดยแต่ละกิจกรรมของงานจะเป็น “หนึ่งความคิด” (One guiding idea) กล่าวคือ พฤติกรรมของทุกระบบต้องใช้หลักการเพียงหนึ่งเดียว พลวัตระบบ (System dynamics) เป็นรูปแบบหนึ่งของการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างมาก ถูกค้นพบโดยศาสตราจารย์ เจย์ ฟอร์เรสเตอร์ (Jay Forrester) และเพื่อนร่วมงานของเขาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) เมื่อ 40 ปีที่ผ่านมาซึ่งเครื่องมือและวิธีการที่ใช้ ได้แก่ การเชื่อมต่อและเป็นวงกลม “Links and loops” โดยมียุทธศาสตร์สำหรับการคิดอย่างเป็นระบบ (Strategies for system thinking) ดังนี้ 1) ช่วงเวลาที่

เราพบกับสิ่งที่ดีที่สุดในขณะนั้นคือ 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) และ 3) หลักการระบบที่แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพอย่างมาก คือ วิธีการคิดและการแสดงออก (System principles represent a more effective way of thinking and acting) (Senge, 1999, p. 87)

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปด้านที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 8 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 40) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ การจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวก การติดตาม ประเมินผล และการนำผลมาเป็นข้อมูลย้อนกลับ สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 60) กล่าวถึง แนวคิดการตัดสินใจร่วม และการมีวิสัยทัศน์ร่วม ไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ได้จากการตัดสินใจร่วมกันกับคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สอดคล้องกับ สุรัตน์ ดวงชาตม (2549, หน้า 67) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประการหนึ่ง คือ การให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ เป็นเน็ต และโอเบรียน (Bennett & O'Brien, 1994) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548, หน้า 46) กล่าวว่า กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or vision) องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับจุดหมายที่อยากให้องค์การเป็นไปในอนาคต เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่าสมาชิกจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้างเพื่อให้ไปถึงจุดหมายนั้น สมาชิกในองค์กรต้องพัฒนากลยุทธ์กว้าง ๆ เพื่อไปให้ถึงเป้าหมายเพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ของพวกเขา นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมู่คณะแล้ว วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็ต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ เซนเก้ (Senge, 1999, pp.297 - 298) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) เป็นการสร้างไหวพริบ ของการยอมรับในกลุ่ม โดยการพัฒนาการตามจินตนาการร่วมกันของอนาคตที่เราค้นหาที่จะสร้างสรรค์ ตามหลักการและแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้บรรลุสิ่งที่เราหวังไว้โดยบุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการแสดงออกทางด้านความคิดเห็น การเสนอแนะ เพื่อให้ได้วิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดการยอมรับในทางปฏิบัติ และสามารถปฏิบัติได้โดยบุคคลภายใน

องค์กร ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การประชุมปรึกษาหารือ การตัดสินใจร่วมกันในการกำหนดวิสัยทัศน์ การชี้แจงประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ และการเปิดโอกาสให้ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้

2. ด้านโครงสร้างขององค์กร

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 40) กล่าวว่า โครงสร้างของโรงเรียน คือ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบติดต่อประสานงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การชำระรักษาและพัฒนาบุคลากร การจัดระบบให้ครูให้โทษและความดีความชอบ สอดคล้องกับ เป็นเน็ตและโอเบรียน (Bennett & O'Brien, 1994) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2548, หน้า 46) กล่าวว่า องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or job structure) โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้ตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และความต้องการขององค์กรเอง เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีกำจัดนโยบายตามระบบราชการและกฎที่สัดกักันหรือขัดขวางการเลื่อนไหลของข้อมูล และ มาร์ควอดต์ และเรย์โนลด์ (Marguardt & Reynolde, 1994) (อ้างถึงใน กนกอร สมปราชญ์, 2548, หน้า 45) กล่าวว่า โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไปยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

สรุปได้ว่า โครงสร้างขององค์กรเป็นการจัดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ โครงสร้างที่มีกรอบงานที่ชัดเจน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ มีการจัดสรรบุคลากร และงบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม

3. เทคโนโลยีสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 40) กล่าวว่า เทคโนโลยีและระบบงาน คือ การจัดหา การใช้ การพัฒนาบุคลากร การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน สอดคล้องกับ สุรัตน์ ดวงชาทม (2549, หน้า 67) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประการหนึ่ง คือ การคิดค้นนวัตกรรม และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นเน็ต และ โอเบรียน

(Bennett & O'brien, 1994) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548, หน้า 46) กล่าวว่า การเคลื่อนไหวของข้อมูลสารสนเทศ (Information flow) การเรียนรู้ขององค์กรต่างๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่างๆ ให้ง่ายขึ้น และมาร์ควอตส์ และเรย์โนลด์ (Marguardt & Reynolde, 1994) (อ้างถึงใน กนกอร สมปราชญ์, 2548, หน้า 45) กล่าวว่า มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวลถ่ายทอข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video conference) มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล การพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

สรุปได้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้ ในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การส่งเสริมให้ครูมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และใช้คอมพิวเตอร์ การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ส่งเสริมให้ครูได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการจัดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 60) กล่าวถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนได้คำนึงถึงทัศนคติ ความเชื่อความต้องการของคณะครู และผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้ครูหรือบุคลากรที่เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้คณะครูตระหนัก และรับรู้ถึงผลดี ผลเสีย ตลอดจนผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนได้ให้คณะครูและผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย ในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนได้ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเองมากกว่าการพึ่งพาจากภายนอก ในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนได้มีการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้คณะครู และผู้เกี่ยวข้องรับทราบ และในการมุ่งเปลี่ยนแปลงใด ๆ ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง อดทนต่อความยากลำบากต่อความขัดแย้ง และมุ่งการบรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับ สุรัตน์ ดวงชาต (2549, หน้า 67) ได้กำหนดปัจจัยที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประการหนึ่ง คือ การปรับเปลี่ยนภายในองค์กร และการคิดค้นนวัตกรรม

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมเป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่ต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ได้แก่ สร้างความตระหนักในปัญหาและความจำเป็น

เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ความกล้าคิดกล้าทำในการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง และมีผลงานให้เห็นเป็นรูปธรรม

5. การทำงานเป็นทีม

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 40) กล่าวว่า การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน คือ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีวัตถุประสงค์ของทีม ความสามารถในการระบุปัญหา การแก้ปัญหา การเรียนรู้จากความผิดพลาด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเองและควมมีอิสระ สอดคล้องกับ สุรัตน์ ดวงชาตม (2549, หน้า 67) ได้กำหนดปัจจัยที่ทำให้ห้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ประการหนึ่ง คือ การปฏิบัติงานเป็นทีม นอกจากนี้ เบ็นเน็ต และโอเบรียน (Bennett & O'brien, 1994) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2548, หน้า 46) กล่าวว่า การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน (Individual and team practices) ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานของแต่ละบุคคลและเป็นทีม ในองค์กรแห่งการเรียนรู้การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็น โอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาที่นั้น ๆ ส่วน มาร์ค วอตส์ และเรย์โนลด์ (Marguardt & Reynolde, 1994) (อ้างถึงใน กนกอร สมปราชญ์, 2548, หน้า 45) กล่าวว่า มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้แต่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ สร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต และ เซงกี (Senge, 1999, pp.351 - 352) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด และการรวบรวมทักษะความคิด ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ให้เป็นหนึ่งเดียวดีกว่าการมีพรสวรรค์ของแต่ละคน และเป็นการประสานการทำงานของแต่ละบุคคลให้เป็นกลุ่มหมู่ คณะ ปฏิบัติหน้าที่ไปด้วยกัน แสดงความรับผิดชอบและรับรู้ความสำเร็จพร้อมกันเป็นหนึ่งเดียว มีการประชุม สัมมนา เพื่อแสดงความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความเชี่ยวชาญ อันนำไปสู่การมอบหมายงานให้ตรงกับคุณสมบัติ เป็นการเพิ่มศักยภาพให้งานบรรลุเป้าหมายรวดเร็วขึ้นเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าแสดงออกในการขอคำปรึกษา ข้อเสนอแนะ ให้ความช่วยเหลือแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อป้องกันปัญหา ข้อบกพร่อง

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด และการรวบรวมทักษะความคิด ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เป็นหนึ่งเดียว ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การ

ประชุมเพื่อให้ครูมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล การส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม การส่งเสริมให้ครูร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงานและการประเมินผลงาน และการส่งเสริมให้ครูมีความสามัคคี

6. การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 60) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพไว้ว่า การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพนั้นผู้บริหารโรงเรียนมีทัศนคติต่อคณะครู เป็นแบบเพื่อนร่วมงานมากกว่าเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญในการตัดสินใจแก่คณะครูมากกว่ายึดระเบียบวินัย ส่งเสริมคณะครูพัฒนามาตรฐานการทำงานของตนเองขึ้นมากกว่าที่จะเน้นการเป็นผู้ปฏิบัติตาม หรือรอรับแต่คำสั่ง ส่งเสริมให้คณะครูให้มีความตระหนักในตนเอง และมีความรับผิดชอบ และส่งเสริมให้คณะครูมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับสูง มีทัศนคติแบบผู้นำ และริเริ่มสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ เบ็นเน็ตต์ และ โอเบรียน (Bennett & O'brien, 1994) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548, หน้า 46) กล่าวว่า การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or team development) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย

สรุปได้ว่า การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพเป็นการดำเนินการที่เป็นไปเพื่อพัฒนาวิชาชีพครู ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ทัศนคติต่อวิชาชีพ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ส่งเสริมคณะครูพัฒนามาตรฐานการทำงานของตนเอง ส่งเสริมให้คณะครูให้มีความตระหนักในตนเอง และมีความรับผิดชอบ และส่งเสริมให้คณะครูมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายอยู่ในระดับสูง มีทัศนคติแบบผู้นำ และริเริ่มสร้างสรรค์

7. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 41) บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน คือ ความผ่อนคลาย ความร่วมมือไม่แยกเขาแยกเราความเอื้ออาทรและจริงใจ ความเป็นสถานศึกษาและหมั่นคณะ การกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ การไว้ใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักความภูมิใจในโรงเรียน การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณีสำคัญ และการสร้างวัฒนธรรมร่วม นอกจากนี้ เบ็นเน็ตต์ และ โอเบรียน (Bennett & O'brien, 1994) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548, หน้า 46) กล่าวว่า บรรยากาศ (Climate) บรรยากาศในองค์กรคือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คนในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา มีบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้ใจกัน ซึ่งบุคคลจะต้องไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด และ มาร์ควอตส์ และ เรย์โนลด์ (Marguardt & Reynolde, 1994) (อ้างถึงใน กนกอร สมปราชญ์, 2548, หน้า 45) กล่าวว่า วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ

แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนัก (Self-awareness) การไตร่ตรอง (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กร และบรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

สรุปได้ว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเป็นบรรยากาศในองค์กรที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความสามารถ การยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การพัฒนาสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เป็นประชาธิปไตย และการสอนงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน

8. การจูงใจและขวัญกำลังใจ

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, หน้า 41) กล่าวว่า การจูงใจ คือ การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ การส่งเสริมความก้าวหน้าโอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความเป็นอิสระ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเป้าหมายทิศทางที่ชัดเจน และการยกย่องชมเชย สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ (2548, หน้า 60) กล่าวว่า การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ ผู้บริหารโรงเรียนให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติ และให้การยอมรับนับถือต่อคณะครู ส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งของคณะครู จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้คณะครูปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จ มอบหมายงานให้คณะครูปฏิบัติงานด้วยความเป็นอิสระมีความรับผิดชอบในตัวเอง ไม่ติดตาม และควบคุมกำกับอย่างเข้มงวด กระตุ้น ส่งเสริมให้คณะครูริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ พิจารณาความดีความชอบด้วยความเป็นธรรม และ กระตุ้นให้คณะครูกำหนดเป้าหมาย หรือทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ส่วน สุรัตน์ ดวงชาต (2549, หน้า 67) กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประการหนึ่ง คือ การจูงใจในการปฏิบัติงาน และ เบ็นเน็ต และ โอเบรียน (Bennett & O'brien, 1994) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548, หน้า 46) กล่าวว่า การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or recognition) เป็นองค์ประกอบหรือกรอบตัวสุดท้ายที่จะสนับสนุนตัวอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลหรือการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบองค์การ

สรุปได้ว่า การจงใจและขวัญกำลังใจเป็นการสร้างมูลเหตุที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ การยกย่อง ชมเชย หรือประกาศเกียรติคุณ การพิจารณาความดี ความชอบด้วยความยุติธรรม การจัดตั้งอำนาจความสะดวก การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน และจัดสรรงบประมาณเพื่อส่งเสริมองค์ความรู้

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545, หน้า 78) ซึ่งให้เห็นความสำคัญของปัจจัยการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาว่าเป็น “ปัจจัยต้นเหตุ” ที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยอื่น ๆ ตามมาหลายปัจจัย โดยเฉพาะต่อปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งได้ส่งผลต่อการพัฒนาปัจจัยอื่น ๆ ตามมาอีกหลายปัจจัยเช่นกัน ดังนั้น การพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารในสถานศึกษาหรือของสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในลักษณะประจำการหรือก่อนประจำการ ควรคำนึงถึงการพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นกับผู้บริหารสถานศึกษา ขณะเดียวกันควรส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้หรือศาสตร์เกี่ยวกับความเป็นผู้นำในบริบทวัฒนธรรมสังคมไทยให้แพร่หลาย สอดคล้องกับ สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553, หน้า 45) ที่ได้สรุปว่า สถานศึกษาต้องพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะเมื่อยุคเปลี่ยนไป ทุกอย่างย่อมเปลี่ยนตาม องค์กรย่อมต้องปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ การอยู่รอดขององค์กรจะต้องทำให้คนในองค์กรพัฒนาการเรียน พัฒนาวิธีคิด ดังนั้นสถานศึกษาซึ่งถือเป็นองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมาย สุดท้ายของสถานศึกษาคือการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในบรรดาองค์กรต่าง ๆ สถานศึกษาควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าประเภทใด ๆ เพราะฉะนั้นผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้โรงเรียนพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ชีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 208) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย

1. มีความรู้ความสามารถในการดำเนินการในเรื่อง การจัดให้มีการวิจัยและพัฒนาโรงเรียน การจัดการประเมินและนำผลการประเมินมาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง แสวงหาความคิด

ความสามารถของครู นักเรียน และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2. นำโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ และให้มีความยั่งยืน
3. ปกครอง ดูแล บุคลากรด้วยคุณธรรม จริยธรรม
4. จูงใจบุคลากรให้พัฒนาผลงานของตนให้ดียิ่งขึ้น
5. สร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยมของ โรงเรียน และสร้างพันธมิตรผูกพันต่อการปฏิบัติงาน
6. สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคน
7. ทำงานโดยอาศัยกลุ่ม หรือบุคคลเป็นที่ตั้ง
8. มีความจริงใจ เข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
9. ให้รางวัล ยกย่อง ชมเชยบุคลากร นักเรียน และผู้เกี่ยวข้อง
10. เอื้ออำนวยความสะดวกทรัพยากรทุกอย่างเพื่อการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ในการที่สถานศึกษาจะมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเมื่อผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสมาชิกในองค์กรให้มีการพัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์แล้ว ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ด้วย ถ้าผู้บริหารสถานศึกษามีความเป็นผู้นำที่ดีและใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้ร่วมงานเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของสถานศึกษาในลำดับต่อมา

4. บริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

เขต 1 กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 มีหน้าที่ปฏิบัติการงานหน้าที่ ตามที่กำหนดในกฎหมาย จะต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแนวนโยบายรัฐบาล จุดเน้นการขับเคลื่อนนโยบาย ด้านการศึกษายุทธศาสตร์ การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 แผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2555 - 2558 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2555 - 2558) ของกระทรวงศึกษาธิการ แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 - 2559) แผนปฏิบัติการยุทธศาสตร์ประเทศ (Country strategy) และแผนปฏิบัติการการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ. 2558 กระทรวงศึกษาธิการ จึงได้กำหนดสาระสำคัญของ แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ไว้เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัดของรัฐในสังกัดจำนวน 188 แห่ง มีข้าราชการครู จำนวน 2,032 คน

(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1, 2558, หน้า 1 - 8)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยได้มีแผนนโยบายการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และตามแนวปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ โดยได้ดำเนินการจัดการอบรมหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารและครูเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา และการขับเคลื่อนการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแต่ละกลุ่มสาระ แต่พบว่ายังไม่สามารถจัดการอบรมให้กับผู้บริหารกับครูได้ครบถ้วน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงการศึกษาและการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา (ชนิดา วงศ์เพ็ชร, 2555, หน้า 3)

ส่วนในด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีมาตรการ ดังนี้

1. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีองค์ความรู้ และสมรรถนะสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน
2. เสริมสร้างระบบแรงจูงใจเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญกำลังใจในการทำงานสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
3. สนับสนุนในองค์กรและคณะบุคคลที่เกี่ยวข้อง จัดเตรียมและจัดสรรครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียนและสังคม
4. ส่งเสริม พัฒนา ปลุกจิตสำนึกบุคลากรให้ตระหนักถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบ ต่อส่วนรวมวิชาชีพ
5. พัฒนาให้เกิดความศรัทธาในวิชาชีพครูและความภาคภูมิใจ ในการมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ผลงานแบบมืออาชีพ
6. ส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นมืออาชีพ มีผลงานเชิงประจักษ์ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม

ศึกษา ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ

นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ พัฒนาระบบการบริหารจัดการ โดยมีมาตรการ ดังนี้

1. ส่งเสริมสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษา และพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
2. สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน (Participation and accountability)

3. ส่งเสริมการจัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
4. สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการอย่างมีคุณภาพโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน มีระบบการนิเทศ เร่งรัดติดตาม ประเมินผลสถานศึกษา และครูที่เข้มแข็ง
6. ส่งเสริมสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล และแนวทางการกระจายอำนาจ
7. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา
8. พัฒนาระบบบริการของ สพป. และสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ
9. พัฒนาการบริหารจัดการของ สพป. ให้มีประสิทธิภาพเป็นไป ตามมาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
10. พัฒนาประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม
11. พัฒนาสภาพภูมิทัศน์เอื้อต่อการปฏิบัติงานและสร้างความรู้สึที่ดีต่อผู้มาติดต่อราชการ
12. พัฒนาระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์
13. ส่งเสริม ติดตามเยี่ยม ให้กำลังใจ นักเรียนและครอบครัว
14. พัฒนาการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษา

สรุปได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยได้มีแผนนโยบายการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 และตามแนวปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ โดยได้ดำเนินการจัดการอบรมหลักสูตรผู้นำ การเปลี่ยนแปลงให้กับผู้บริหารและครูเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา และการขับเคลื่อนการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแต่ละกลุ่มสาระ ส่วนในด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีมาตรการให้ผู้บริหารพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีองค์ความรู้ และพัฒนาสมรรถนะให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน รวมถึงการเสริมสร้างระบบแรงจูงใจเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญกำลังใจในการทำงาน มุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ผลงานแบบมืออาชีพ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เน้นการกระจายอำนาจ การมี

ส่วนร่วมและการรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน ซึ่งเป็นมาตรการที่ส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

สมคิด ชุมนุมพร (2549, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก 2) การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางบวก ระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550, หน้า 89) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสถานภาพและการปฏิบัติงานในโรงเรียนแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ที่มีสถานภาพและการปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านพบว่าไม่แตกต่างกัน 4) องค์กรประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉย ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปัญญา วารปรีดี (2550, บทคัดย่อ) ได้วิจัย เรื่อง การพัฒนาระบบการบริหารจัดการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน

ผลการวิจัยพบว่า ระบบการบริหารจัดการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีองค์ประกอบและคุณลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ การพัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาความคิดเชิงระบบ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในลักษณะที่เป็นพลวัตจากการปฏิบัติงานจริงโดยใช้การเสวนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ใช้หลักกรรมกัลยาณมิตรในการจัดปัญหาอุปสรรค ส่วนการพัฒนาระบบการบริหารจัดการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนมีลักษณะเป็นองค์กรรวม โดยเริ่มจากภาวะผู้นำของผู้บริหารและของทีมการจัดเตรียม โครงสร้างพื้นฐาน การสร้างวัฒนธรรมขององค์กร เป็นปัจจัยนำเข้าสู่กระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจากการปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ ทุกขั้นตอนการพัฒนาจะมีผลย้อนกลับสู่กระบวนการและปัจจัยนำเข้าเพื่อระบบการบริหารจัดการ และเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล

ขวัญหทัย ทองธราช (2551, หน้า 59) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 3) สภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) เปรียบเทียบสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน และ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชลธิชา อนันต์นาวิ (2553, หน้า 143) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคาดหวังผลปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการระบุนิสัยที่สนใจอย่างชัดเจน ด้านการถือคุณการยอมรับเป้าหมายกลุ่ม ด้านการสนับสนุนผู้ตามรายบุคคล ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มุขัมหมัดรอฮี มะลี (2553, หน้า 77) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม ในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 4) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวม ในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พัทธ์ลีดา มีบุญ (2553, หน้า 66) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นปัญญา ตามลำดับ 2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และก้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ตามลำดับ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา ด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ตามลำดับ

ภาคารา แควน้อย (2554, หน้า 73) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมปลาย ในอำเภอเมืองลำปาง ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมปลาย ในอำเภอเมืองลำปาง ในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การสร้างแรงบันดาลใจ ความมีบารมี การกระตุ้น การใช้ปัญญา และการมีความสัมพันธ์รายบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมปลาย ในอำเภอเมืองลำปาง องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน คือ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การ

เรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมปลาย ในอำเภอเมืองลำปาง มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

วิศวกร ชัยเชิดชู (2554, หน้า 120) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นผู้มีบารมี ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามรายบุคคล และด้านการเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ตามลำดับ

จิราพร หมวดเพชร (2558, หน้า 75) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนจังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นรายคู่ พบว่า ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับประสิทธิผลของโรงเรียนด้านการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน มีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงสุด

นาถธิดา เจริญสุข (2558, หน้า 228) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา การนำกลยุทธ์ของสถานศึกษาไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสถานศึกษา 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพในสถานศึกษา การบริหารงานของสถานศึกษากับบรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา ซึ่งทั้งคู่มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และ 3) การบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2

โดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูงที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เคปเปเทลลี (Ceppetelli, 1995, pp.56 - 90) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลวอร์มอนด์ ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่ายรวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของเซนเก (Senge) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ บุคคลรอบรู้ ความคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ ผู้วิจัยดำเนินศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาลดังกล่าว 7 แห่ง ดังกล่าวเข้าร่วมประชุมเพื่อที่จะนำเสนอการใช้แหล่งความรู้เพื่อการศึกษาต่อเนื่อง โดยในขั้นแรกมีการชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็พลังที่จะนำมาใช้ในการดึงความเป็นจริงไปสู่วิสัยทัศน์

แอส (Ash, 1997, p.692) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ และ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในทำงาน ความรู้ และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที

สำคัญอย่างยิ่งที่จะเอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และในการที่สถานศึกษาจะมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเมื่อผู้บริหารมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสมาชิกในองค์กรให้มีการพัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์แล้ว ย่อมทำให้องค์กรพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ด้วย