

บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*

The role of leadership in organization development to the learning organization

นฤมล จิตรเอื้อ (Naruemon Jituea)^{**}

เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน (Chalermchai Kittisaknawin)^{***}

นลินณัฐ ดีสวัสดิ์ (Nalinnath Deesawadi)^{****}

บทคัดย่อ

ปัจจุบันโลกเป็นสังคมที่ไร้พรมแดน องค์การจึงต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยบทบาทของภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีบทบาทสำคัญในด้านความคิดเชิงวิเคราะห์ การมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน มีการสร้างพันธกิจเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปลุกฝังวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน กระตุ้นและส่งเสริมการใช้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัว พัฒนาขีดความสามารถภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีการแข่งขันที่สูงขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืน

องค์การแห่งการเรียนรู้ นับว่าเป็นเทคนิคหนึ่งในการพัฒนาองค์การที่ถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายสำหรับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรมีแนวทางการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมทั้งด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผล ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย และบริบทของแต่ละองค์การ ซึ่งภาวะผู้นำของบุคลากรทุกคนและทุกระดับมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและผลักดันในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างความเข้าใจ สร้างความคิดอย่างเป็นระบบ สร้างวินัยในการพัฒนาตนเอง สร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: ผู้นำ , ภาวะผู้นำ , องค์การแห่งการเรียนรู้ , การพัฒนาองค์การ

* บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ

(This article aims for publishing academic knowledge)

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประจำคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,

(Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi),

e-Mail: naruemon_j@rmutt.ac.th

*** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร,

(Faculty of Management Science, Silpakorn University), e-Mail: cknawin@gmail.com

**** อาจารย์ประจำ วิทยาลัยนานาชาติ มหาวิทยาลัยศิลปากร,

(Silpakorn University International College), e-Mail: ijipjip@gmail.com

Abstract

In today's world, a society without borders. Organizations therefore need to be adapted to reflect the changes. Which requires an effective leadership role. The leadership is one of the key elements of the organization as a learning organization. Role in its thinking, There are vision and goals for the future are clear with the mission to create a learning organization culture and create an atmosphere conducive to work. Stimulate and promote creative thinking and the use of innovation and technology for learning to take place on an individual level team level and the organizational level. So organizations can adapt development environment has changed and competition has increased steadily and sustainably.

Learning Organizational is a technique in which the organization is used widely. For the organization development to the organization of learning. There should be guidelines for the implementation of a concrete policy operations and evaluation. This will vary according to factors and context of each organization. The leadership of all staff and all levels key role in promoting and pushing the organization into a learning organization. To create a vision understanding creating a system Self-discipline Learning together as a team and continuous organizational development.

Keyword: leader , leadership , learning organization , organization development

บทนำ

โลกปัจจุบันอยู่ในยุคกระแสโลกาภิวัตน์ ซึ่งในแต่ละวันมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ส่งผลกระทบให้การดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งองค์การภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชน ไม่ว่าจะในด้านต้นทุนการผลิต การแข่งขัน พฤติกรรมของลูกค้า ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบให้เกิดความจำเป็นที่ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารองค์การในแบบเดิมไปสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ จากการบริหารแบบรวมอำนาจ มีการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบกระจายอำนาจ ลดการใช้อำนาจในฐานะผู้บริหารให้น้อยลง ยึดความสำคัญของคนเป็นหลัก โดยใช้หลักเน้นการทำงานเป็นทีม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ส่งเสริมหรือกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในตัวของพนักงาน เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้ มีความสามารถในการแข่งขัน มีกำไรและเจริญเติบโต สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า และสร้างความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การ

การดำเนินการด้านกลยุทธ์ขององค์การต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น กลยุทธ์เหล่านั้นก็ต่อมาจากผู้นำขององค์การนั่นเอง เพราะผู้นำคือผู้มีบทบาทสำคัญในองค์การไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ ตลอดจนผู้นำคือผู้ที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การอีกด้วย ดังนั้น ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากสำหรับองค์การที่ต้อง

ดำเนินงานภายใต้สังคมโลกที่มีลักษณะสังคมแบบไร้พรมแดน มีสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา และการแข่งขันที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ความรู้และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถูกนำมาใช้เป็นปัจจัยสำคัญขององค์การ องค์ความรู้ของบุคลากรในองค์การเป็นรากฐานในการเสริมสร้างศักยภาพ และความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงทำให้องค์การและบุคลากรเกิดการเรียนรู้ที่จะปรับตัวและรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์การต่าง ๆ จึงได้นำเครื่องมือบริหารจัดการที่เรียกว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” มาใช้เพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง ปลุกฝังวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อขยายขีดความสามารถขององค์การ เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ

ดังนั้น บทบาทของภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีบทบาทสำคัญที่เริ่มจากภาวะผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายในอนาคตที่ชัดเจน มีการสร้างพันธกิจเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการปลุกฝังวัฒนธรรมและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีกลไกการขับเคลื่อนในการสร้างทีม สร้างความเข้าใจ สร้างแรงจูงใจ รวมทั้งส่งเสริมหรือกระตุ้นบุคลากรให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ เพื่อให้องค์การไปสู่เป้าหมาย คือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ผู้นำ และภาวะผู้นำ

ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของทีมงานและองค์การ โดยองค์การต้องการผู้นำที่จะมาริเริ่ม ประสานงาน สั่งการ ควบคุมงานบุคคลอื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่องค์การกำหนดไว้

ผู้นำ (Leader) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

วิเชียร วิทยอุดม (2550: 2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์ (2554: 635) ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่น ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือองค์การ ซึ่งผู้นำนั้นปฏิบัติงานอยู่หรือผู้นำ คือ ผู้ซึ่งได้รับตำแหน่งในสำนักงานและมีอิทธิพลในตัวสูง

บรรจง อภิตกุล และสุรินทร์ ม่วงทอง (2538: 158 อ้างถึงใน ตุลา มหาพสุชานนท์, 2554: 224) ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เป็นผู้ที่มีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงระบบวางรากฐาน และกำหนดแนวทางปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจการ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556: 1) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก (2559: 849) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มาจากการแต่งตั้ง และได้รับการยอมรับ ความไว้วางใจ จากกลุ่มที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นในการชี้แนะ สั่งการ มอบหมายงาน จูงใจ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากความหมายข้างต้น ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลจะทำให้ผู้อื่นช่วยกันทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุวัตถุประสงค์นั้น หรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

สำหรับภาวะผู้นำ (Leadership) หรือบางท่านใช้คำว่า การเป็นผู้นำ มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้
ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2551: 122) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ (Ability) ที่ผู้นำใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

สมคิด บางโม (2553: 218) ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำขององค์การใช้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์การ อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทางบวกและทางลบหรือทางใดทางหนึ่ง

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2554: 224) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่จะนำผู้อื่น โดยการใช้กระบวนการหรือกรรมวิธีในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจในการจูงใจหรือชักจูงให้สมาชิกในกลุ่มยอมปฏิบัติตามความประสงค์ของบุคคลนั้นด้วยความเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามการปฏิบัติตามคำสั่งเป็นไปด้วยความเต็มใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านแหล่งที่มาของอำนาจ และการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชา

ณัฐชุตา วิจิตรจามรี (2554: 238) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชี้แนะและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้งานสัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้โดยใช้ทักษะการสื่อสารและโน้มน้าวใจที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรร่วมมือทำงานอย่างเต็มที่

กฤติยา จันทรเสนา (2556: 22) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 คน หรือมากกว่าขึ้นไปที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือกว่ากันเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมบรรลุเป้าหมาย

Robbins (1993a: 365) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลที่จะทำให้อำนาจตรงไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย

Nelson and Quick (1997: 346) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน

จากความหมายข้างต้น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะนำผู้อื่น โดยการใช้ทักษะการสื่อสาร หรือการใช้อิทธิพลในการจูงใจ ชักจูงให้ผู้อื่นหรือผู้ตามเกิดความไว้วางใจ เกิดการยอมรับ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามความประสงค์นั้นด้วยความเต็มใจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่

ได้ตั้งไว้ การใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นปฏิบัติตามนั้นขึ้นกับปัจจัยด้านแหล่งที่มาและการยอมรับอำนาจในการบังคับบัญชา ซึ่งอาจไปได้ทางบวกหรือทางลบอย่างใดอย่างหนึ่งหรืออาจเป็นไปได้ทั้งสองทาง

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ หรือผู้นำองค์การที่มีประสิทธิภาพ โดย Lewis (1980: 265-266) กล่าวว่า งานวิจัยจำนวนมากได้ศึกษาถึง ความสามารถและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ และได้พบคุณสมบัติ 7 ประการ ดังนี้

1. มีสติปัญญาและไหวพริบมากกว่าผู้ตาม อย่างไรก็ตาม ผู้นำไม่ได้มีความเหนือกว่ามากเกินไปจนผู้ทำงานร่วมด้วยเกิดความไม่เข้าใจ
2. มีความรอบรู้ กล่าวคือ ไม่ได้รู้เฉพาะเรื่องที่ตนสนใจหรือถนัด แต่จะสนใจ ถนัดและมีความรู้ กว้างขวาง
3. มีความสามารถในการสื่อสาร พูดและเขียนด้วยภาษาต่างๆที่สามารถโน้มน้าวใจและเป็นที่เข้าใจได้
4. มีวุฒิภาวะทางจิตใจและอารมณ์
5. มีแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นภายในที่ทรงพลังที่กระตุ้นให้เขาต่อสู้เพื่อความสำเร็จ
6. มีทักษะทางสังคม (Social Skills) เพื่อให้การประสานร่วมมือในการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ใช้ทักษะทางการปกครองหรือบริหารมากกว่าทักษะด้านเทคนิคเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

จากองค์ประกอบข้างต้น เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารที่ขึ้นให้สมาชิกในทีม หรือในองค์กร เกิดความกระตือรือร้น ทุ่มเท เต็มใจ ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ดังนั้น คุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ จะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้บริหารและเป็นผู้มีภาวะผู้นำ เพราะการมีตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ในการบริหารอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุได้ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำในการจูงใจ ชักจูง โน้มน้าว รวมทั้งทักษะในการสื่อสาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามความประสงค์นั้น และขับเคลื่อนนโยบายไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์กรได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การ นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัย จึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันจำนวนมาก การศึกษาภาวะผู้นำจำเป็นต้องทราบทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำอย่างครอบคลุมในทุก ๆ ทฤษฎี การศึกษาทฤษฎีจะทำให้ทราบแนวคิดมุมมองที่แตกต่างกันไปมากมายในแง่พฤติกรรมและลักษณะของผู้นำแบบต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการนำมาใช้บริหารจัดการองค์การ ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีในยุคต่าง ๆ เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theories)

เป็นทฤษฎีที่พยายามค้นหาบุคลิกผู้นำที่เป็นสากล โดยเชื่อว่าผู้นำที่มีคุณสมบัติเฉพาะเพื่อเป็นผู้นำเท่านั้นจึงจะเป็นผู้นำได้ดีกว่าผู้นำที่ไม่มีบุคลิกภาพทางด้านนี้โดยตรง หรือกล่าวได้ว่าเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำและใช้คุณลักษณะของผู้นำเป็นสิ่งที่กำหนดความแตกต่างกับผู้ที่มิได้เป็นผู้นำ คุณลักษณะที่จะชี้ความเป็นผู้นำของบุคคล ได้แก่ ขนาดร่างกาย (Physical Stature) เช่น ความสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง

บุคลิกภาพที่ปรากฏ (Appearance) เช่น ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม ความอดทน ฐานะทางสังคม (Social Class) เช่น เป็นราชินิกุล ขุนนาง มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Stability) เช่น ความแน่นอนไม่หวั่นไหว ความสุขุม ความสามารถในการพูด (Fluency of Speech) และความสามารถทางสังคม (Social Ability) มีความสามารถเข้าใจผู้อื่น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น ปรับตัวให้เข้ากับกลุ่มต่าง ๆ ได้ดี เป็นต้น (วีริช สงวนวงศ์วาน, ผู้แปล, 2551)

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎีเน้นการศึกษาว่า ผู้นำที่ดีควรปฏิบัติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน เช่น การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa Studies) กล่าวว่า มีผู้นำ 3 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำแบบเสรีนิยม การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (University of Ohio State Studies) มีผู้นำ 2 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งคน และผู้นำแบบมุ่งงาน การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Studies) มีผู้นำ 2 แบบ ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งผลผลิต และผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ และทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ของเบลคและมูตัน (Robert R Blake and Jane S Mouton)

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational or Contingency Theories)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำ มาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำอย่างไร และความสำเร็จดังกล่าวขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่จะอำนวยความสะดวกอย่างไรบ้าง เนื่องจากทฤษฎีมองว่าไม่มีแนวคิดด้านทฤษฎีภาวะผู้นำใดดีที่สุด ภาวะผู้นำในแต่ละแบบที่มีอยู่ทั้งหมดควรนำมาปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ ซึ่งแต่ละสถานการณ์จะแตกต่างกัน ดังนั้น หากจะนำทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีอยู่มากมายมาใช้สามารถกระทำได้โดยสังเกตหรือวิจัยสำรวจวัฒนธรรมภายในองค์กร เพื่อทำการค้นหาลักษณะนิสัยและแนวโน้มของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์มีแนวคิดที่สำคัญ 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler's and Contingency Model) ได้แก่ ผู้นำแบบมุ่งงาน และมุ่งเน้นความสัมพันธ์ ทฤษฎีผู้นำแบบวิธีเป้าหมาย (Path-goal Theory) ได้แก่ ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบร่วมมือ ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีย์ เบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory) เช่น ผู้นำแบบมอบหมายงาน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบขายความคิด ผู้นำแบบบอกกล่าว และทฤษฎีการมีส่วนร่วมของการเป็นผู้นำ (Participation Theory of Leadership) เป็นต้น

ภาวะผู้นำใหม่กับการพัฒนาองค์กร

นอกจากแนวคิดทั้งสามกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว ในปัจจุบันมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากบริบทสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำจึงควรมีการปรับกระบวนการทัศนคติใหม่ ๆ เพื่อนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่สามารถแข่งขันในยุคของสังคมแห่งความรู้ได้ทัน จึงทำให้เกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำใหม่ในการพัฒนาองค์กร ดังนี้

1. **ภาวะผู้นำความสามารถพิเศษหรือที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership)** หมายถึง ผู้นำที่มีทักษะด้านการสื่อสาร มีการใช้ความสามารถและบุคลิกภาพของตนเองเป็นเครื่องมือ ในการกระตุ้นความรู้สึกให้ผู้บังคับบัญชามีอารมณ์คล้อยตาม มีอิทธิพลหรือความสามารถทำให้ผู้บังคับบัญชาเห็นตนเองมีความสามารถ จนทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ ไว้วางใจ ยอมรับเชื่อฟังตนเอง เป็นผู้นำที่มีพลังมุ่งมั่นจะปฏิบัติงาน และสร้างกลยุทธ์ใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วางไว้

2. **ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนหรือภาวะผู้นำเชิงจัดการ (Transactional Leadership)** หมายถึง ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยน โดยรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยน (มัลลิกา ต้นสอน, 2544: 54) สำหรับ Bum (1978 อ้างถึงใน เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2559: 132) ได้ให้ความหมายของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน หมายถึง การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยที่ผู้นำยอมรับความต้องการของผู้ตามด้วยการให้วัตถุสิ่งของมีค่าตามที่ต้องการ แต่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยนให้ผู้ตามต้องทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามข้อตกลง ผู้ตามก็จะได้รับรางวัลตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน ขณะที่ผู้นำก็ได้ประโยชน์จากผลงานที่สำเร็จนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นที่ทำให้การดำเนินการขององค์กรในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel)

3. **ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)** หมายถึง ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับความคาดหวังที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น และมีการจูงใจทำให้ผู้ตามเกิดการตระหนักในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของทีมและขององค์กร

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถทำให้เกิดความใกล้ชิดระหว่างหัวหน้าและผู้ปฏิบัติงาน นำไปสู่ความไว้วางใจ ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ถูกนำบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถก่อให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กรในการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Perceive transformational leadership) หรือภาวะผู้นำแบบมุ่งการเปลี่ยนแปลง ถือได้ว่าเป็นความเหมาะสมและสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมากที่สุดทฤษฎีหนึ่ง

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวางในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีมาก็ตาม แต่การที่จะหาข้อสรุปที่ยุติชัดเจนเหมือนทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ยังคงทำได้ยาก มีสิ่งหนึ่งที่คือธรรมชาติของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีลักษณะที่หลากหลายมิติ (Multidimensional in nature) จากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่หลายรูปแบบที่มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ อย่างกว้างขวาง มีข้อสรุปว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้ 1) บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม 3) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล และ 6) กระตุ้นการใช้ปัญญา (Podsakoff, et.al., 1990, อ้างถึงใน คัชพล จันเพชร, 2559: 128)

ซึ่งสอดคล้องกับ Pounder (2001 อ้างถึงใน นววรรณ คณานุรักษ์, 2554: 127) กล่าวว่า ผู้นำเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 4 ลักษณะ คือ 1) ผู้นำจะต้องมีบารมี (Charisma) ที่มีความสามารถ พิเศษในการโน้มน้าวดึงดูดใจผู้อื่น 2) ผู้นำที่มีแรงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจหรือแรงผลักดัน 3) ผู้นำที่คำนึงถึงตัว ตนของบุคลากร และ 4) ผู้นำที่สามารถกระตุ้นความคิดผู้ตาม และสอดคล้องกับ Bass and Avolio (1994) ได้อธิบายว่า ผู้นำเปลี่ยนแปลงมี พฤติกรรม 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทาง ปัญหา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

4. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นี้เกิดขึ้นจาก ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษหรือลักษณะพิเศษในการโน้มน้าวดึงดูดใจผู้อื่น (Charisma) โดยภาวะผู้นำลักษณะนี้มีความสามารถสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน น่าดึงดูด น่าเชื่อถือ และเป็นไปได้เหมาะสมกับอนาคตขององค์กร ซึ่งวิสัยทัศน์นี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้ผู้ตามใช้ ทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และความสามารถ (Abilities) ขับเคลื่อนให้วิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นมา (Armandi, Oppedlsano, and Sherman (2003: 1079)

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความแตกต่างกัน คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ตนเองคาดหวังไว้ แต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะมุ่งเน้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ได้มากกว่าสิ่งที่ตนเองคาดหวังไว้ โดยผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะสามารถกระตุ้นผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์และเกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะสอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ส่วนภาวะผู้นำความสามารถพิเศษกับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีความเกี่ยวข้องกัน คือ เมื่อผู้นำมีความสามารถในการโน้มน้าวหรือชักจูงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกคล้อยตามได้ ก็จะทำให้ผู้นำสามารถที่จะสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ หรือมองเห็นภาพรวมว่าองค์กรว่าจะเดินไปในทิศทางใดในอนาคต โดยวิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีความชัดเจน รวมทั้งสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นตาม และสามารถขับเคลื่อนวิสัยทัศน์นั้นให้เกิดขึ้นจริงหรือปฏิบัติงานได้จริง

บทบาทของภาวะผู้นำ (Role of Leadership) จึงจะต้องเป็นผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น และเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นเข้าใจ มีแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร รวมถึงปรับเปลี่ยนทัศนคติการปฏิบัติงานของบุคลากรมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้แก่กัน ฝึกทักษะการทำงานเป็นทีมร่วมกันในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ สามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ เกิดนวัตกรรมทางการปฏิบัติงานที่แตกต่างออกไป และทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนหรือบูรณาการภายในองค์กร ให้สามารถเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงภายนอก และนำองค์กรและบุคลากรให้มีความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนต่อไป รวมทั้งผู้นำจะต้องสร้างอุปนิสัยส่วนตัวที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความน่าเชื่อถือ มีความมั่นใจในตนเอง ยึดหลักคุณธรรม ที่สามารถทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ที่จะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับ House, Delbecq and Taris (1998, อ้างอิงใน Hartog and Koopman, 2001: 173) ได้กล่าวไว้ว่า โดยกระแสในปัจจุบันได้มุ่งให้ความสนใจกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership) ซึ่งแนวคิดเหล่านี้ได้พยายามอธิบายว่า ผู้นำประสบความสำเร็จในระดับสูงในการจูง

ใจสมาชิก ความผูกพันต่อองค์กร ความเคารพนับถือ ความไว้วางใจ ความชื่นชมในตัวผู้นำ การอุทิศตนในการทำงาน ความจงรักภักดี และการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างไร และพยายามอธิบายว่า ผู้นำบางคนสามารถนำองค์กรหรือหน่วยงานของตนประสบความสำเร็จอย่างยอดเยี่ยมอย่างไร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกธุรกิจ ทำให้องค์กรต้องการให้เกิดการเรียนรู้ในสถานที่ปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น นั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเครื่องมือหรือเทคนิคในการพัฒนาองค์กร ที่นำมาประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างตลอดเวลา รวมทั้งปลูกฝังและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

มีนักวิชาการให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ไว้ดังนี้

Senge (1990: 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานที่ซึ่งผู้คนสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างสรรค์ผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลาย ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

Garvin (1993: 80) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง แสวงหาและถ่ายโอนความรู้ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างลุ่มลึก

Marquardt (1994: 15) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้ ราย บุคคลและกลุ่ม มีการสอนบุคลากรให้มีกระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ขณะเดียวกันทุกคนเรียนรู้จากประสบการณ์ความผิดพลาดและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งผลคือ ทำให้ทุกคนตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายข้างต้น สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กรทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาความสามารถของบุคคล ส่งเสริมบรรยากาศและปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร มีการสร้าง แสวงหา จัดการ ความรู้ การแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ และประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้ ซึ่งนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเกิดจากองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัว เสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

องค์ประกอบที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรส่วนใหญ่ต่างตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือต้องมีการเรียนรู้ที่มีตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วและดียิ่งขึ้นกว่าเดิม แต่ปัญหาอยู่ที่ว่าองค์กรจะดำเนินการอย่างไรจึงจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้หรือไม่สามารถคงอยู่ได้หากปราศจากความรู้และความเข้าใจ ดังนั้น ต้องอาศัยความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบในการพัฒนาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มี 5 ระบบย่อย ได้แก่

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นได้ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ โดยอาศัยทักษะสำคัญๆ เช่น การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเสวนา ซึ่งทักษะเหล่านี้จะเป็นตัวขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์การอย่างเต็มที่

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) เป็นระบบย่อยที่กำหนดกลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

3. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) เป็นระบบย่อยที่ประกอบด้วย ผู้นำ พนักงาน ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต ตัวแทนจัดจำหน่าย ผู้ถือหุ้น พันธมิตร และชุมชน

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) เป็นระบบย่อยที่บริหารจัดการด้านความรู้ในลักษณะดังนี้ การกำหนดหรือระบุหัวข้อความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การถ่ายโอนหรือการเผยแพร่ความรู้ การนำความรู้ไปใช้และมีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) เป็นระบบย่อยที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ และเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งเกี่ยวกับเครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือต่างๆ ที่สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ เกิดการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน เช่น วิดีทัศน์ โสตทัศน์ การประชุมทางไกล เว็บไซต์ หรือบล็อกด้านการจัดการความรู้ เป็นต้น

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

ตามแนวคิดของ Senge (1991, อ้างถึงใน ยूरพร ศุภรัตน์, 2552: 5-7) ได้เสนอว่าองค์การต้องสร้างวินัยแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ (Fifth Discipline) ที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) รูปแบบทางความคิด (Mental Models) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ผู้เขียนจึงสรุปลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ความสามารถของบุคคล (Personal Mastery) คือ ความสามารถในการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ที่จะรู้จักตนเอง มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มองภาพอนาคตของตนเอง และพัฒนาศักยภาพตนเองให้มีความชำนาญอยู่ตลอดเวลา มีการนำความรู้และประสบการณ์มาสร้างสรรคงานที่เป็นนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพตนเองไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งองค์การควรให้การสนับสนุนและจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร

2. รูปแบบทางความคิด (Mental Models) คือ การคิด วิเคราะห์ พิจารณา และไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจเสมอ มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอยู่เสมอ ไม่ควรยึดติดกระบวนการและวิธีการทำงานในรูปแบบเดิม ๆ มีวิธีการคิดเชิงสร้างสรรค์นำความรู้ทักษะใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ที่นำไปสู่ผลงานเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การที่องค์การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในเรื่องความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้การทำงานในองค์การเกิดการเรียนรู้ในการปรับตัวตลอดเวลา และทำให้องค์การสามารถเผชิญหน้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

3. การแบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การที่บุคลากรมีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ถึงทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้บุคลากรรู้จักปรับค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อของตนเองในอนาคตให้สอดคล้องกับภาพรวมขององค์กร ส่งผลให้บุคลากรผูกพันและมีแรงผลักดันตนเองในการปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองกับองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายในที่สุด

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน มีการอบรมและเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม เกิดการแลกเปลี่ยนวิธีการและกระบวนการทำงานต่าง ๆ ด้วยกัน เช่น การประชุมกลุ่มย่อย การแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน การทบทวนแก้ไขปัญหาหารือกัน การเปิดโอกาสแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาเพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดีที่ทีมงานต้องการร่วมกัน โดยบุคลากรในทีมต้องมีเจตจำนงหรือมีความตั้งใจในการพัฒนาตนเอง เรียนรู้และมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทีม เพื่อไปเป็นพื้นฐานนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การมองสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ การเรียนรู้งานระบบย่อยต่าง ๆ ขององค์กร เข้าใจความเชื่อมโยงเหตุและผลของงานออกมาได้อย่างชัดเจน มีข้อมูลย้อนกลับ และตรวจสอบซ้ำได้ มีวิจารณ์ญาณและใช้หลักเหตุผลในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ นำเอาความผิดพลาดและความสำเร็จในอดีตมาเชื่อมโยงในการทำงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญที่นำมาเสริมสร้างความสามารถขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ ที่จะนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในสภาวะแวดล้อมที่ซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกวันนี้ ดังนั้น องค์กรจะอยู่รอดและพัฒนาอย่างยั่งยืนได้หากผู้นำวางแผนและตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง และความสำเร็จในการตัดสินใจนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรเองในการเรียนรู้

ปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Maquardt and Reynolds (1994: 29) ได้ทำการศึกษาวิจัยและเสนอปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีที่สุด เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันไว้ 11 ปัจจัย ได้แก่

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มียุทธศาสตร์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม การวัดผลสำเร็จการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยทำให้เกิด การเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจและการเงินจากองค์กร

3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแสดงท่วงที ในธุรกิจของตนเองให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ รวมทั้งต้องมีการเรียนรู้และ หยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บ ประมวลผล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น มีการใช้ เทคโนโลยีสื่อสารทางไกลมาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เทียบเคียง กับการทำงานของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทาง คอมพิวเตอร์ การฝึกอบรม การจำลองเกมเพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกย่องการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Support atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน นั่นคือให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and networking) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การสร้างแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง ระยะเวลา และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

ดังนั้น จากข้างต้นจะเห็นว่ามิมีมุมมองในการเชิงระบบให้เอื้อต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นพัฒนาการเรียนรู้ของภาวะผู้นำในองค์การ และการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม เน้นการบริหารแบบกระจายอำนาจ ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เน้นการทำงานเป็นทีม ผู้นำมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่มีความชัดเจน การปลูกฝังวัฒนธรรม สร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการทำงาน และการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ตอบสนองสังคมในยุคที่มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพ เพราะองค์ประกอบเหล่านี้โดยเฉพาะวิสัยทัศน์เป็นการสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และจะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนทักษะ ประสบการณ์ และองค์ความรู้ต่าง ๆ และร่วมกันพัฒนาองค์การให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้สำเร็จ

บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

บทบาทภาวะผู้นำจะต้องมีบทบาทสำคัญในการมุ่งปฏิรูปองค์การโดยใช้การเรียนรู้ (Organization Learning: OL) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) มีการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตขององค์การ รวมไปถึงมุ่งสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การการเรียนรู้ สอนแนะนำบุคลากรและใช้กลยุทธ์ผลักดันให้เกิดบรรยากาศพลังแห่งความร่วมมือที่เกิดขึ้นในองค์การ มีการวางแผน การดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แนวคิดที่ว่า การจะมีภาวะผู้นำในระดับสูงและดีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ บทบาทของผู้นำที่สำคัญคือ การสนับสนุนการเรียนรู้ มีการถ่ายโอนความรู้ผ่านกลไกสำหรับการถ่ายโอนความรู้ และผู้นำจะต้องทำให้เกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานที่ดีควบคู่กันไป

บทบาทหน้าที่ผู้นำในองค์การเพื่อการเรียนรู้ตามแนวคิดต่าง ๆ คือ (ยุรพร ศุภรัตน์, 2552: 231)

Senge (1990) บทบาทของผู้นำเพื่อการเรียนรู้มี 3 แบบ คือ ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ออกแบบ ผู้นำในฐานะที่เป็นพ่อ/แม่บ้าน และผู้นำในฐานะที่เป็นครู

Wick and Leon (1993) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญของผู้นำการเรียนรู้มี 5 ข้อ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การเป็นตัวอย่งการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมที่มีการสนับสนุนร่วมมือ และการไม่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ

Friedman (2002) พบว่า บทบาทของผู้นำที่เด่นชัดมี 2 ลักษณะ คือ ผู้นำการดำเนินการ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Vera and Crossan (2004) ได้เสนอบทบาทและหน้าที่ของผู้นำ ได้แก่ ผู้นำมีบทบาทในการจัดการทรัพยากรทางธุรกิจ และผู้นำต้องทำงานอย่างได้ผลในทุกสถานการณ์

ผู้เขียนขอสรุปภาวะผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ มุ่งองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายที่ชัดเจน

ผู้นำมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการระบุงิจกรรมและวิธีการดำเนินงาน มีนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้า ความสัมฤทธิ์ผลในงาน ทำให้บุคลากรและทุกฝ่ายในองค์การมีเป้าหมายร่วมที่จะเป็นแนวทางในการคิดและวางแผนทางกลยุทธ์ นอกจากนั้นสามารถกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักที่จะเรียนรู้ ริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรมสิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนาองค์การ รวมทั้งผลักดันให้การดำเนินงานของบุคลากรและองค์การอยู่บนพื้นฐานวิสัยทัศน์ ความเชื่อ ค่านิยม ประชัญญาร่วมกัน

2. ด้านการสร้างพันธกิจขององค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้นำมีภาวะผู้นำในด้านการสร้างพันธกิจขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีการกำหนดบทบาทภารกิจ รวมถึงกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่จะสร้างให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการจัดกิจกรรมหรือการฝึกอบรม เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้การมองภาพองค์การและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และผู้นำมีการส่งเสริมและสร้างทัศนคติให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์การ พัฒนาให้บุคลากรรักในการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ด้านการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ผู้นำจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ภายในองค์การอย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้นำกับบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ เน้นการทำงานเป็นทีม ปลุกฝังวัฒนธรรม และส่งเสริมบรรยากาศการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับบุคลากรและเพื่อนร่วมงาน การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความรู้ภายในองค์การ รวมทั้งผู้นำควรให้เกียรติ ไว้วางใจ และให้การยอมรับซึ่งกันและกันในตัวของบุคลากร กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีความริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สนับสนุนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

4. ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสื่อสารเพื่อการเรียนรู้

ผู้นำควรนำเครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือต่างๆ เข้ามาจัดการความรู้ เพิ่มพูนความรู้ และผู้นำควรสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ เกิดการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน มีการวางระบบและสร้างฐานข้อมูลแบบออนไลน์ มีการส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ พัฒนางค์การให้เป็นองค์การแบบอัตโนมัติ (Office Automation) เช่น มีการใช้เทคโนโลยีระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสาร ในการปฏิบัติงานทั่วไปงานประจำวัน ระบบ LAN (Local Area Network) ระบบ Computer Network ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) เพื่อการทำงานทั่วทั้งองค์การ ระบบ e-office ในการบริหารงานเอกสาร และมีการนำเทคโนโลยีสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การอื่น ๆ อาทิ การประชุมทางไกลด้วยภาพและเสียง (Video Conference) ในการประชุมหรือสัมมนาผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-based Multimedia)

ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สนธิ ไสยคล้าย (2556: 47-51) เรื่อง ภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า บทบาทภาวะผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ มุ่งองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน ด้านการสร้างพันธกิจขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้าน

การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับการศึกษาของ วริษฐ์ ทองจู่ไร และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2558: 803) ยังกล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กร ด้วยการผลักดันให้บุคลากรนำความรู้ที่เกิดจากการเรียนรู้ ไปปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงาน ปฏิบัติงานจริง ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัตินำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

ดังนั้น บทบาทของผู้นำจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้นำจะต้องเป็นทั้งผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยงแก่บุคลากร รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ ผู้นำต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายให้ชัดเจน สร้างค่านิยม เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมหรือเป็นทีม ปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน และสร้างบรรยากาศแห่งความน่าเชื่อถือไว้วางใจ ด้วยการสื่อสารกับบุคลากรแบบสองทาง มีการรับฟังความคิดเห็นบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงาน มีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานเชิงนวัตกรรมได้ ซึ่งภาวะผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความมุ่งมั่นจะสามารถแสดงบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กฤติยา จันทระเสนา. (2556). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1.” วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศัซพล จันเพชร (2559). “อิทธิพลของการรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานเชิงสร้างสรรค์ผ่านความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึกและความรู้ความเข้าใจ.” วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ปีที่ 11, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559) : 125-135.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐชุตา วิจิตรจามรี (2554). **การสื่อสารในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นภวรรณ คณานุกรักษ์. (2554). “บทบาทผู้นำองค์กรที่มีพนักงานวิชาชีพ.” วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปีที่ 31, ฉบับที่ 1 (มกราคม-มีนาคม) : 123-133.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ล กรุ๊ป.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2559). **การจัดการสมัยใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ทริบเพิ้ล กรุ๊ป.
- ตุลา มหภาพสุธานนท์. (2554). **หลักการจัดการ**. กรุงเทพฯ: พี เอ็น เค แอนด์ สกายพรีนติ้งส์.

มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์. (2554). **การจัดการองค์การและการบริหารธุรกิจ**. กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

มัลลิกา ต้นสอน. (2544). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.

ยุรพร ศุภรัตน์. (2552). **องค์การเพื่อการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รอบบินส์, สตีเฟนส์ พี. และเคอ์เตอร์, มารี. (2551). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. แปลจาก

Management แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

วิรัช ทองจูไร และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2558). “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ ศักยภาพด้านกระบวนการจัดการความรู้และความสามารถด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ต่อประสิทธิผลขององค์การ.” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 8, ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม) : 793-810.

วิเชียร วิทยอุดม. (2553). **ภาวะผู้นำ: ฉบับก้าวหน้ายุค**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

สนธิ ไสยคล้าย. (2556). “ภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา.”

วารสารวิทยบริการ ปีที่ 24, ฉบับที่ 2 (เมษายน-มิถุนายน) : 43-60

สมคิด บางโม. (2558). **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน.” วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 9, ฉบับที่ 21 (มกราคม-เมษายน) : 860-845.

ภาษาต่างประเทศ

Armandi, Barry, Oppedlsano, Jeannette, and Sherman, Herbert. (2003). “Leadership theory and practice: a case in point.” **Management Decision** 41, 10 : 1076-1088.

Bass, Bernard M. and Avilio, Bruce J. (1994). **The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organization development**. Research in Organizational Change and Development.

Den Hartog, Deanne N., and Koopman, Paul L. (2001). **Leadership in organization: International Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Volume 2**. London: Sage Publishing.

Garvin, D. A. (1993). “Building a learning.” **Harvard Business Review** 73, 4 : 87-103.

Lewis, P. V. (1980). **Organizational Communication**. 2nd ed. Ohio: Publishing.

Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning**. New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M., and Reynolds, A. (1994). **The Global learning Organization**. New York: Irwin.

Nelson, Debra L., and Guick, James C. (1997). **Organization behavior: Foundations realities and challenges**. New York: West Publishing.

Robbins, S. P. (1993a). **Organizational Behavior**. 6 th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline: The art & practice of the learning organization**. New York: Doubleday.