

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

LEARNING ORGANIZATION MODEL IN CATHOLIC
VOCATIONAL SCHOOLS OF THAILAND



ลือชัย จันทรโป

LUECHAI CHANPOE

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน.....47600
วัน, เดือน, ปี 2.1.ค.อ. 2546

.b.....
.i.....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ.2546

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ ISBN 974-324-683-5 นี้ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

LEARNING ORGANIZATION MODEL IN CATHOLIC
VOCATIONAL SCHOOLS OF THAILAND



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
DOCTOR OF PHILOSOPHY IN VOCATIONNAL EDUCATION
ADMINISTRATION

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

2003

ISBN 974-324-683-5

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2003

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์

รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

นักศึกษา

บาทหลวงลือชัย จันทรีโป

รหัสประจำตัว

42064904

ปริญญา

ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต

สาขาวิชา

การบริหารอาชีวศึกษา

พ.ศ.

2546

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ศ.ดร.พจน์ สะเพียรชัย

ดร.ณรงค์ พิมสาร

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย และพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 80 คน และครู จำนวน 265 คน รวมทั้งสิ้น 345 คน ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำนวน 23 โรงเรียน การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม 3 ตอน เป็นแบบสอบถามสภาพทั่วไป แบบสอบถามสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ และแบบสอบถามระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรม SPSS for Windows และ LISREL สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x}$) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows และวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) โดยใช้โปรแกรม LISREL

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก และตามความคิดเห็นของครู พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู พบว่า อยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าการทดสอบความกลมกลืน ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ = 16.89 ค่า df = 10 ค่า p = 0.077 ค่า GFI = 0.99 ค่า AGFI = 0.95 ค่า RMR = 0.0088 เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ บรรยายภาคในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์การ



Thesis Title	Learning Organization Model in Catholic Vocational Schools of Thailand
Student	Rev.Luechai Chanpoe
Student ID.	42064904
Degree	Doctor of Philosophy
Programme	Vocational Education Administration
Year	2003
Thesis Advisor	Associate Professor Dr.Preeyaporn Wonganutrohd
Thesis Co-advisor	Professor Dr.Pote Sapianchai Dr.Narong Pimsar

ABSTRACT

The objectives of this study were to investigate the factors influencing learning organizations, the levels of being learning organization, the structural relation within the model, which had influences on variation of the learning organization, and to develop the learning organization model in Catholic Vocational Schools of Thailand.

Samples consisted of 345 administrators and teachers in 23 Catholic Vocational Schools selected by stratified random sampling method. The instrument used for collecting data was a questionnaire with three parts; part one covered general data, part two was the 6-item rating scale questionnaire concerning factors influencing learning organizations, while part three was the 6-item rating scale questionnaire concerning the levels of being learning organization. The statistical devices used in analyzing data were percentage, arithmetic mean, standard deviation, and path analysis.

Results revealed that:

1. Administrators' opinions toward factors influencing learning organizations were at high level, whereas those of teachers at moderate level.
2. Administrators' opinions toward the levels of being learning organization were at high level, whereas those of teachers at high level as well.
3. All variables of the structural relation within the model had significant

influences on the learning organization in Catholic Vocational Schools of Thailand. After

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

validation, the model was well fit to the empirical data that was indicated by a chi-square of 16.89, $df = 10$, $p = 0.077$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.95$, $RMR = 0.0088$. The total effects of variables ranging from maximum to minimum were learning organization of mission and strategy, culture, leadership, climate, organizational structure, management practices, motivation and organizational systems.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความช่วยเหลือจาก รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ศ.ดร.พจน์ สะเพียรชัย และดร.ณรงค์ พิมสาร ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจสอบ ตลอดจนการปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ จนวิทยานิพนธ์สำเร็จได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์ ดร.มาลัย จีระวัฒนเกษตร และผศ.ดร.พรณิ สীগวัฒนะ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อให้วิทยานิพนธ์สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ตลอดจนแนวคิดต่าง ๆ อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า และเป็นแนวทางในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนประสบความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บาทหลวง ดร.วิระ ผังรักษ์ บาทหลวงสมศักดิ์ พรประสิทธิ์ ที่ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และตรวจสอบ ปรับปรุงให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีคุณภาพ และบาทหลวงพงษ์นิรันดร์ นัมคณิสร์ ที่ช่วยให้การสนทนากลุ่มสำเร็จเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร และครูโรงเรียนอาชีวศึกษาที่อำนวยความสะดวกในการทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนผู้บริหาร และครูโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณเพื่อนทุกคน คณะผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักเรียนโรงเรียนดาราสมุทรบริหารธุรกิจทุกคน ที่ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อเรือเอกเสนาะ คุณแม่รัชนี้ จันทรีโป และพี่น้องทุกท่าน ที่ให้กำลังใจ และห่วงใยตลอดมา

ลือชัย จันทรีโป

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	XI
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	6
1.4 ขอบเขตการวิจัย.....	9
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1 การจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย.....	12
2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้.....	27
2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	56
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	149
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	161
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	161
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	162
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย.....	165
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	166
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	171

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	251
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	251
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	255
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	275
บรรณานุกรม.....	280
ภาคผนวก.....	297
ภาคผนวก ก หนังสือราชการ.....	298
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ.....	308
ภาคผนวก ค บทความ.....	311
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์โปรแกรม LISREL.....	335
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	357
ประวัติผู้เขียน.....	378

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของ Senge (1990).....	35
2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มสู่การเรียนรู้ขององค์การ	36
2.3 ปัจจัยสนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	37
3.1 ตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย.....	161
4.1 แสดงสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	172
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม.....	173
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำ.....	175
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมองค์กร.....	178
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์.....	181
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ.....	185
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านโครงสร้างองค์การ.....	190
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	

เอกสารนี้เป็นของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านระบบองค์การให้ไว้ในนโยบายได้ 193 หน้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านบรรยากาศในการทำงาน.....	196
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านการจูงใจ.....	200
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม.....	202
4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ.....	204
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านรูปแบบวิธีการคิด.....	206
4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	209
4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	212
4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	214
4.17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้กับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย.....	218

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

- 4.18 แสดงค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม (TE) ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางข้าม (IE) ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง (DE) และค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ (R^2) ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย.....227



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	8
2.1 ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้และแรงผลักดันในการดำเนินงาน	57
2.2 แบบจำลองวัฒนธรรมของ Schien	72
2.3 ลำดับขั้นตอนของจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์	83
2.4 ระดับขั้นตอนของการวางแผนยุทธศาสตร์	85
2.5 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์	88
2.6 องค์ประกอบและวัฏจักรของระบบ	122
3.1 ขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย	170
4.1 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Burke-Litwin (1992) กับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย	221
4.2 รูปแบบจำลองของ Kaiser (2000) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย	223
4.3 รูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย	225

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานการณ์ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อประชาชนโลกรวมทั้งประเทศไทยด้วย ทำให้วิถีชีวิตแบบเรียบง่ายเปลี่ยนแปลงไป ค่านิยมในการปฏิบัติตามหลักธรรมทางศาสนาลดน้อยลง ภูมิปัญญาท้องถิ่นถูกละเลย ทำให้เกิดปัญหาทางสังคมต่าง ๆ ที่ทำลายมากขึ้น เป็นแรงผลักดันที่ทำให้เกิดกระแสการปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานนายกรัฐมนตรี. 2543 : 50-53) ดังนี้

ปัญหาประการแรก คือ กระแสโลกาภิวัตน์ ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม มีการจัดระเบียบเศรษฐกิจการค้าโลกใหม่ เกิดการรวมตัวของกลุ่มประเทศคู่แข่งทางการค้า มีมาตรการใหม่ในการกีดกันทางการค้า เกิดการโยกย้ายฐานการผลิตและแรงงาน เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการแข่งขันในเวทีโลกของแต่ละประเทศ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้เกิดความต้องการกำลังคน ที่มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ปัญหาประการที่สอง คือ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและวิทยาการสมัยใหม่ ที่ทำให้มนุษย์สามารถย่นระยะทางและเวลาในการสื่อสาร รวมทั้งเป็นเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ ระบบ และวิธีการทางการศึกษา การถ่ายทอดข้อมูลและองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในรูปแบบและกระบวนการที่แตกต่างจากเดิม ส่งผลให้การศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนทั้งกระบวนการเรียนการสอน เป้าหมายและวิธีการสอน รวมทั้งต้องมุ่งเน้นการสร้างนิสัยใฝ่รู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถก้าวทันกับองค์ความรู้ที่พัฒนาขึ้นอย่างกว้างขวาง

ปัญหาประการที่สาม คือ ข้อจำกัดของทรัพยากร จากสภาวะตกต่ำทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบัน ทำให้ภาวะการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศชะลอตัวลงอย่างรวดเร็ว จากร้อยละ 8.7 ในปี 2538 เหลือร้อยละ 5.5 ในปี 2539 ร้อยละ -0.4 ในปี 2540 ร้อยละ -0.8 ในปี 2541 และร้อยละ 0.9 ในปี 2542 จนเกิดปัญหาการว่างงาน ปัญหาความยากจน ซึ่งย่อมส่งผลกระทบถึงปัญหาด้านการศึกษาไทย เพราะงบประมาณด้านการศึกษาได้ถูกปรับลดลง ทั้งการที่ต้องเร่งปรับแผนการผลิตกำลังคน ตามสภาพความต้องการของแรงงานที่เปลี่ยนไปอย่างกะทันหันและรวดเร็ว รวมทั้งการแสวงหามาตรการเพื่อช่วยเหลือบัณฑิตว่างงานโดยเร่งด่วน

ปัญหาประการสุดท้าย คือ ความต้องการศึกษาต่อเพิ่มสูงขึ้น เพราะรัฐธรรมนูญแห่ง

ราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พ.ศ. 2542 มาตรา 10 ได้บัญญัติถึงสิทธิด้านการศึกษาของประชาชนที่กำหนดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี การจัดการศึกษาต้องจัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

จากแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาในทุกระดับ ก่อให้เกิดแนวคิดและการเปลี่ยนแปลงวิธีการคิดของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีบทบาทต่อองค์การในฐานะเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาองค์การ ดังที่สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2542 : 19-20) ให้แนวคิดถึงการเปลี่ยนรากฐานของความคิด จิตใจว่าระบบการศึกษาอยู่ระหว่างการนำเอานวัตกรรมใหม่มาใช้ในการจัดการศึกษาแบบอนุรักษนิยม การเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาระบบการศึกษาจึงทำได้ยากลำบาก โดยหวังให้สิ่งแวดล้อมทางการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และได้ตั้งคำถามว่า จะทำอย่างไรระบบการศึกษาของเราจึงจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นหน่วยงานที่รู้จักเปลี่ยนแปลงตัวเอง ในขณะที่ปฏิบัติงานไปตามปกติมิใช่ว่าคอยเปลี่ยนแปลงเมื่อมีนโยบายใหม่ ๆ แต่เปลี่ยนแปลงไปตามวิถีชีวิตปกติ และได้กล่าวเสริมว่า เราต้องเปลี่ยนแปลงการศึกษา เพราะการเปลี่ยนแปลงอยู่รอบ ๆ ตัว การศึกษาต้องผลิตนักคิดและนักแก้ปัญหาที่มีวิจรรณญาณที่ดี ซึ่งประเวศ วะสี (2541 : 28) ได้กล่าวย้ำเตือนคนไทยว่า ต้องมีสภาวะจิตใจสาธารณะ คือ สนใจเรื่องของส่วนรวม ร่วมคิด ร่วมทำ โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่การร่วมคิด ร่วมทำ สังคมไทยจึงสามารถฝ่าวิกฤตไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

การศึกษาเป็นรากฐานในการพัฒนาคุณภาพประชาชนให้ใช้ศักยภาพ สร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำไปสู่การสร้างความมั่นคงของชาติ รัฐจึงต้องมีหน้าที่จัดการศึกษา และส่งเสริมให้ทุกหน่วยของสังคมมาร่วมจัดการศึกษา ซึ่งรัฐได้บัญญัติพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษา ทำให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2542 มีสาระสำคัญทั้งสิ้น 9 หมวด โดยเฉพาะหมวดที่ 4 ว่าด้วยแนวการจัดการศึกษา ซึ่งถือว่าเป็นการปฏิรูปการเรียนรู้ที่เป็นหัวใจสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา (รุ่ง แก้วแดง. 2544 : 111-112) เพราะสาระของหมวดครอบคลุมหลัก สาระ และกระบวนการจัดการศึกษาที่เปิดกว้างให้แนวทางการมีส่วนร่วม สร้างสรรค์วิสัยทัศน์ใหม่ทางการเรียนการสอน และสาระการเรียนรู้ให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ และแนวนโยบายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาแบบองค์รวมที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และสังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรกัน เป็นการสร้างคนให้เป็นคนดี คนเก่ง คิดเป็น ทำเป็น มีเหตุผล สามารถเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความรัก ภูมิใจในชาติและท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 : 8) สำนักงานคณะกรรมการ

กรรมการการศึกษาเอกชน (2544 : 32-53) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปและส่งเสริมการ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศึกษาเอกชนมุ่งเน้น ให้สถานศึกษาเอกชนได้กำหนด วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ พันธกิจและ ยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นทิศทางการพัฒนาการศึกษาเอกชนไปสู่ความเป็นเลิศและเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคม

การอาชีวศึกษากำหนดปรัชญาการศึกษา เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เจริญงอกงามด้าน พุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย รวมทั้งการให้ความสำคัญแก่ผู้สำเร็จมากกว่ากระบวนการ จัดการศึกษา (วีระพันธ์ สิทธิพงษ์. 2540 : 43) เปิดโอกาสให้ผู้เรียนสายวิชาชีพสามารถศึกษาต่อ ระดับสูงได้เต็มตามศักยภาพ และตามความสนใจ แต่สภาพการบริหารจัดการอาชีวศึกษาเอกชน ยังไม่บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการอาชีวศึกษา จากผลงานวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชน เรื่องการศึกษาสมรรถภาพของผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตร วิชาชีพจากโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา พบว่า สมรรถภาพด้านความรู้ของสาขาช่างยนต์ทุกด้านไม่ เพียงพอ สาขาช่างไฟฟ้ากำลังมีความรู้ทุกด้านเพียงพอ แต่สาขาพาณิชยการมีความรู้พื้นฐาน เชิงวิชาชีพเพียงพอด้านเดียว สมรรถภาพด้านทักษะสาขาช่างยนต์ ช่างไฟฟ้ากำลัง และสาขา พาณิชยการ มีทักษะการใช้เครื่องมือไม่เพียงพอ ส่วนสมรรถภาพด้านลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ จิตสำนึกความปลอดภัย ความมีวินัย การทำงานเป็นทีม ความประณีต ความขยันขันแข็ง จิตสำนึกการให้บริการ ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม และความซื่อสัตย์ในการให้บริการของ สาขาช่างยนต์ สาขาช่างไฟฟ้ากำลัง และสาขาพาณิชยการไม่เพียงพอ (กองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2542 : 91) จากผลวิจัยของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาเอกชนสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุดุลย์ ก้อนทอง (2538 : 84) พบว่า ระดับประสิทธิผล ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ด้านความสามารถในการผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง อยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า การจัดการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนที่มุ่งเน้นการพัฒนานักเรียนยังไม่ประสบผลสำเร็จตาม เป้าหมายของการอาชีวศึกษาที่กำหนดไว้

การจัดการศึกษาคาทอลิกได้มีบทบาทในการสร้างคุณภาพชีวิต และให้การบริการ การศึกษาเพื่อแบ่งเบาภาระของภาครัฐ มาตั้งแต่สมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช ในปี พ.ศ. 2208 มีการจัดตั้งโรงเรียนคาทอลิกแห่งแรกเกิดขึ้น มุ่งเน้นวิชาการและคุณธรรม จนเป็นที่ยอมรับ และให้ความมั่นใจกับสังคมมาถึงปัจจุบัน รุ่ง แก้วแดง (2544 : 61) ได้กล่าวถึง จุดแข็งและความ สำเร็จของโรงเรียนคาทอลิกว่า การศึกษาคาทอลิกใช้การบูรณาการระหว่างการศึกษา กับศาสนา คุณธรรมให้เป็นเรื่องเดียวกัน และการให้ความช่วยเหลือคนยากจน ซึ่งเป็นหน้าที่หลักของ การศึกษาคาทอลิก ในศาสนของสมณกระทรวงเพื่อการอบรมคาทอลิกเรื่องโรงเรียนคาทอลิก ข้อ 35 กำหนดว่า โรงเรียนคาทอลิกต้องมุ่งพัฒนาคณะทุกด้านให้บรรลุความสำเร็จใน

เอกสาร พระเยซูคริสต์เจ้าผู้เป็นมนุษย์ที่ดีพร้อม (สมณกระทรวงเพื่อการศึกษาคาทอลิก 2532 : 12) ระบุว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในปีพ.ศ. 2543 พระศาสนจักรคาทอลิกในประเทศไทยได้กำหนดทิศทางงานอภิบาล คริสตศักราช 2000 ให้มีนโยบายด้านการศึกษา โดยกำหนดให้สถานศึกษาเป็นสนามแพร่ธรรมมากขึ้น ให้การอบรมและฟื้นฟูชีวิตนักเรียน เยาวชน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งการศึกษาต้องเป็นกระบวนการส่งเสริมศักดิ์ศรีมนุษย์ สร้างคุณธรรม จริยธรรม และสันติในสังคมตามระบอบประชาธิปไตย ให้โอกาสแก่นักเรียนคาทอลิกและผู้ยากไร้ (สภาพระสังฆราชคาทอลิก ประเทศไทย.2543 : 50-51)

โรงเรียนคาทอลิกมีปรัชญาการศึกษาคาทอลิกที่สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เพราะสมณกระทรวงเพื่อการอบรมคาทอลิก ถือว่า การศึกษาเป็นแก่นของศักยภาพของมนุษย์ในการเรียนรู้ เป็นกิจกรรม การศึกษา และวิทยาความรู้ เป็นเครื่องมือในการรักษาชีวิต ถ่ายทอดและพัฒนาศักยภาพชีวิต ให้เจริญก้าวหน้าครบทุกด้าน ให้สามารถบรรลุถึงความดีงาม ครบครันของมนุษย์ตามหลักพระคริสตธรรม (วิวัฒน์ แพร่ศิริ. 2541 : 13) โรงเรียนคาทอลิกต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียนในการพัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลให้เป็นคนดีและเก่งของสังคมบนพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรมทางศาสนา วิเศษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์ (2545 : 1-2) กล่าวว่า โรงเรียนคาทอลิกต้องอุทิศตนเพื่อพัฒนาการเรียนทุกมิติตามหลักการของคริสตศาสนา เพื่อให้ นักเรียนมีการพัฒนาความสามารถในการคิด การตัดสินใจด้วยตนเอง แสวงหาประเด็นของศาสนาของตนอย่างจริงจัง และเป็นผู้สร้างความยุติธรรมในสังคม การประชุมสัมมนาของสภาการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ประจำปีการศึกษา 2543 ครั้งที่ 30 เรื่อง วิสัยทัศน์และพันธกิจของการศึกษาคาทอลิกในบริบทของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาคาทอลิกว่า ต้องพัฒนาคนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ และพันธกิจของสถาบันการศึกษาคาทอลิกมุ่งมั่นที่จะเสริมสร้างคุณธรรม ความรู้ให้ผู้เรียนมีความสุข มีการเชื่อมโยงความรู้กับวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่การปฏิบัติในชีวิต และจัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ เพื่อสร้างสังคมแห่งความเจริญ ยุติธรรม และสันติ (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). 2544 : 45-47)

โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาคาทอลิก เพื่อการเสริมสร้าง และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านวิชาการ คุณธรรม และทักษะวิชาชีพ ในปี พ.ศ. 2482 นักบวชคณะเซนต์คาเบรียลได้ก่อตั้งโรงเรียนอัสสัมชัญพานิชย์ ซึ่งถือว่าเป็นโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกแห่งแรกในประเทศไทย และในปีพ.ศ.2489 นักบวชคณะซาเลเซียนได้ก่อตั้งโรงเรียนดอนบอสโกมุ่งสอนวิชาชีพ โดยไม่เก็บค่าธรรมเนียมการเรียนแก่เด็กกำพร้าและยากจน หลังจากนั้น คณะบาทหลวงและฆราวาสได้เปิดโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกเพิ่มขึ้น โดยเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ในปัจจุบันนี้การบริหารจัดการโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก มีสภาพและปัญหาแตกต่างกันจากผลงานวิจัยของ

วลัยพร สุขสุศิลป์ (2540 : 107-109) พบว่า สภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก ด้านการวางแผน การประเมินผลงาน การจัดทรัพยากร การประสานงาน และการจูงใจให้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาการบริหารโรงเรียนคาทอลิก อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านการวางแผนอยู่ในระดับน้อย และผู้วิจัยได้เปรียบเทียบสภาพและปัญหาการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก จำแนกตามสภาพของผู้บริหาร ได้แก่ บาทหลวง นักบวช และฆราวาส มีความแตกต่างกัน เพราะบาทหลวงและนักบวช มีเวลาอุทิศตนให้กับงานมาก และมีการกิจที่รับผิดชอบด้านอื่น ๆ น้อยกว่าฆราวาสที่ต้องมีการกิจอื่น ทำให้การบริหารจัดการไม่ได้ประสิทธิผลตามเป้าหมาย จากผลการวิจัยดังกล่าว โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกควรร่วมกันพัฒนาระบบการบริหารอาชีวศึกษาที่เป็นเอกภาพ การพัฒนาระบบมาตรฐานวิชาชีพ และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ และทักษะวิชาชีพที่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน (จรวยพร ธรณินทร์. 2544 : 6) ดังนั้น โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก ในฐานะเป็นองค์กรหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งในการพัฒนาองค์การนั้นมีเครื่องมือหรือวิธีการพัฒนาหลากหลายรูปแบบเพื่อให้เกิดการปรับปรุง และพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพมากขึ้น

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ไม่ว่าจะเป็นองค์การของภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน สามารถจะประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการพัฒนาองค์การรูปแบบอื่น ๆ เพราะมีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์การให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (วีรุธ มาชะศิริานนท์. 2540 : 3) จากปัญหา และสถานการณ์ของประเทศไทย การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การจัดการศึกษาคาทอลิก และโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกต่างมีความพยายามมุ่งสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม ซึ่งต้องอาศัยบุคคล ทีมงาน และทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การนำเอาองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาปฏิบัติให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของกันและกัน Senge (1990 : 139) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่ไม่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคน ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การ แต่จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ จำเริญ วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540 : 13) กล่าวว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นผลลัพธ์ มาจากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวบริหารงานในยุคใหม่ ต้องมีเป้าหมายและระบบงานในการพัฒนาผู้นำและสมาชิก โดยยกระดับการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมภายใต้พื้นฐานแนวคิดของ Senge (1990 : 139-269) เชื่อว่า การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจากบุคคลในองค์การมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ บุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด Kaiser (2000 : 47) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การ จึงได้ศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์การ ระบบองค์การ บรรยากาศการทำงาน และการจูงใจ ซึ่งผลการวิจัยของ Kaiser (2000 : บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เด่นชัด ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์การเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์การ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจว่า สภาพของปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย
4. เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

1.3 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดของนักวิชาการทางการบริหาร ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Peter M Senge (1990) ที่ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องประกอบด้วย หลักการ 5 ประการ (The Fifth Discipline) คือ

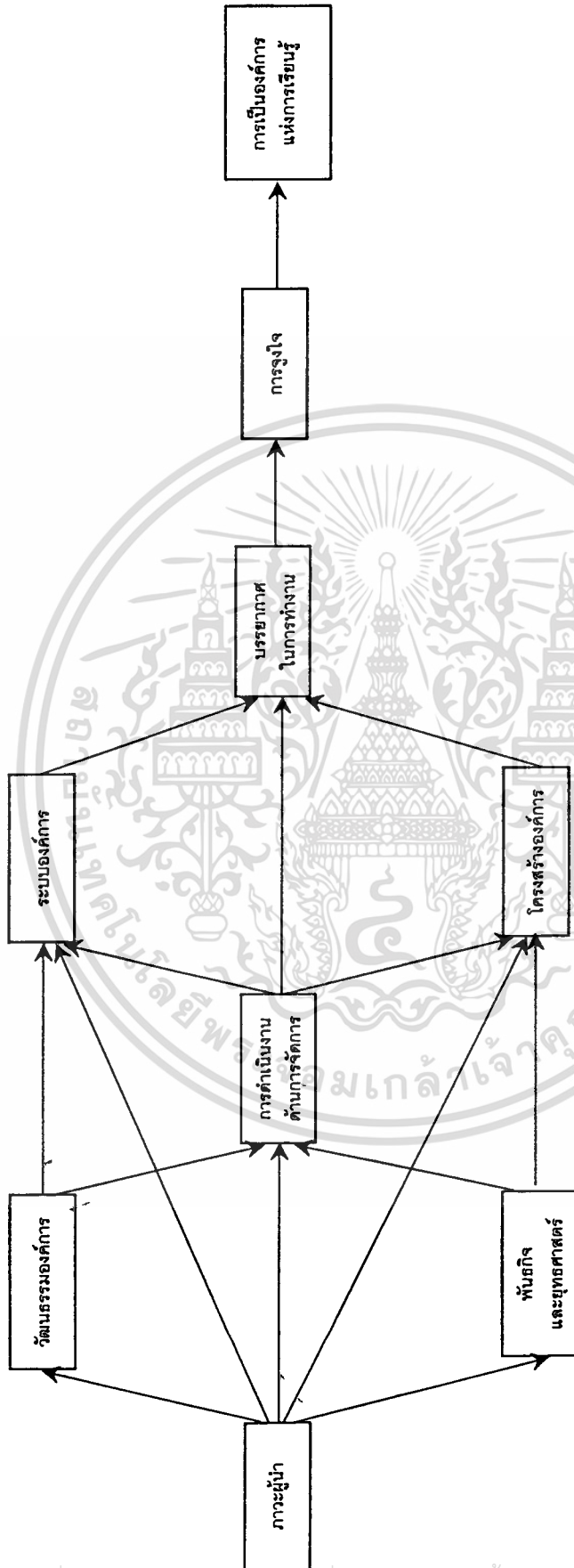
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1.1 บุคคลมีความเป็นเลิศ
- 1.2 รูปแบบวิธีการคิด
- 1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

2. แนวคิดของ Sandra M. Kaiser (2000) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

- 2.1 ภาวะผู้นำ
- 2.2 วัฒนธรรมองค์การ
- 2.3 พันธกิจและยุทธศาสตร์
- 2.4 การดำเนินงานด้านการจัดการ
- 2.5 โครงสร้างองค์การ
- 2.6 ระบบองค์การ
- 2.7 บรรยากาศในการทำงาน
- 2.8 การจูงใจ

จากแนวความคิดของ Senge (1990) และของ Kaiser (2000) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นกรอบความคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย จำนวน 125 คน และครู จำนวน 928 คน จากโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำนวน 23 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2545

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย และครูโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยใช้เกณฑ์การกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan (1970) และการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก ได้กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหาร จำนวน 97 คน และครู จำนวน 274 คน

2. ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา มีดังนี้

2.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

- (1) ภาวะผู้นำ
- (2) วัฒนธรรมองค์การ
- (3) พันธกิจและยุทธศาสตร์
- (4) การดำเนินงานด้านการจัดการ
- (5) โครงสร้างองค์การ
- (6) ระบบองค์การ
- (7) บรรยากาศการทำงาน
- (8) การจูงใจ

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ สามารถแสดงความคิดเห็น
 ไม่ว่าการณ์ใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใหม่อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้มีคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1.1 บุคคลมีความเป็นเลิศ หมายถึง สมาชิกมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่เรียนรู้ สามารถเพิ่มศักยภาพตน และมีแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตและองค์การ

1.2 รูปแบบวิธีการคิด หมายถึง สมาชิกมีวิถีชีวิตที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ร่วมมือร่วมใจประสาน ผลประโยชน์ขององค์การ

1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง สมาชิกมาร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียว ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นได้

1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง สมาชิกมีการสนทนา ประชุมปรึกษาหารือ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ สามารถสอนงานซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเป็นกันเองกับทุกคน

1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกมีความคิดทันกับสถานการณ์สามารถสร้างกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สมาชิกมีความคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงคุณภาพองค์รวมก่อน

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกและองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์การ ระบบองค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจที่มีผลกระทบต่อสมาชิก ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในและภายนอกองค์การ ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ประธานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ และเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2.2 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิถีการประพฤติ ปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์การ โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ

2.3 พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ สมาชิกนำวิสัยทัศน์ส่วนตัวมารวมเป็นเป้าหมายขององค์การ และกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้ สร้างองค์ความรู้ และมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ

2.4 การดำเนินงานด้านการจัดการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนับสนุนการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด การจูงใจให้มีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ จัดกิจกรรมเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานของสมาชิก

2.5 โครงสร้างองค์การ หมายถึง การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิก สายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ

2.6 ระบบองค์การ หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

2.7 บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.8 การจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่การกระตุ้นให้เกิดการ อุตสาห มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

3. รูปแบบ หมายถึง การแสดงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

4. ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพ ซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก

5. ผู้บริหาร หมายถึง บุคลากรวิชาชีพ ได้แก่ ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้าฝ่าย ที่รับผิดชอบการบริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก

6. โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก หมายถึง โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ที่มีการบริหารจัดการ โดยศาสนิกชน นิการโรมันคาทอลิก จำนวน 23 โรงเรียน ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุม ดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารต้นฉบับที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารต่าง ๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงแบ่งสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

2.1 การจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3.1 ภาวะผู้นำ

2.3.2 วัฒนธรรม

2.3.3 พันธกิจและยุทธศาสตร์

2.3.4 การดำเนินงานด้านการจัดการ

2.3.5 โครงสร้างองค์กร

2.3.6 ระบบองค์กร

2.3.7 บรรยากาศในการทำงาน

2.3.8 การจูงใจ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 การจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยปรากฏหลักฐานว่ามีมาแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาในแผ่นดินสมเด็จพระนารายณ์มหาราช พ.ศ. 2203 มีขันทันนาเรียชาวฝรั่งเศส สังกัดคณะมิสซังต่างประเทศแห่งกรุงปารีส ได้รับพระบรมราชานุญาตให้เข้าเผยแพร่ศาสนา และได้รับพระราชทานที่ดินที่บ้านปลาเห็ดสำหรับเป็นที่พักอาศัย สามารถสร้างโบสถ์ บัณฑิตและโรงเรียนได้ ดังนั้นในปี พ.ศ. 2208 โรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมีชื่อว่า General College ก่อตั้งโดยมุขนายกแลมแบร์ เดล ลา โมตต์ (Bishop Lambert de la Mottle) เป็นโรงเรียนสามัญสำหรับเด็กชายมีการสอนด้านวิชาการและจริยธรรม หลังจากนั้นมิชชันนารีได้เปิดโรงเรียนในจังหวัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่าง ๆ ขึ้นอีกหลายแห่ง เป็นต้นจังหวัดภูเก็ตเมื่อ พ.ศ. 2214 จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2216 บางกอก พ.ศ. 2218 และจันทบุรี พ.ศ. 2250

ในยุครัตนโกสินทร์ มิชชันนารีฝรั่งเศสเป็นผู้มาบุกเบิกงานทางด้านการศึกษาอีกครั้ง โรงเรียนคาทอลิกสมัยใหม่แห่งแรกในยุคปัจจุบันคือโรงเรียนอัสสัมชัญ ก่อตั้งโดยบาทหลวง กอลอมเบต (Colombat) ใน พ.ศ. 2428 นับตั้งแต่นั้นมา คณะนักบวชคาทอลิกต่าง ๆ ที่อุทิศตนในการให้การศึกษาได้เข้ามาเปิดโรงเรียนในประเทศไทยเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ในระยะแรก ๆ แต่ละโรงเรียนต่างมีหลักสูตรของตนเอง โรงเรียนของมิชชันนารีจะสอนเป็นภาษาอังกฤษบ้าง ฝรั่งเศสบ้าง จนกระทั่งเมื่อกระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้หลักสูตร จึงได้มาดำเนินการโรงเรียนอาศัยหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการที่พัฒนาทั้งร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และจิตวิญญาณ รวมทั้งแนวทางการศึกษาคาทอลิกที่มุ่งเป้าหมายสู่ธรรม และการพัฒนามนุษย์ตามศักยภาพที่มีอยู่ สัจธรรมนั้น (จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2532 : 13) ในปัจจุบันการศึกษาคาทอลิกมีจำนวน 299 โรงเรียน (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). 2543 : 13)

2.1.2 ข้อคำสอนสำคัญของสังคายนาวาติกันที่ 2

คำแถลงของสภาสังคายนาวาติกันที่ 2 ว่าด้วยการอบรมตามหลักพระคริสตธรรม (Gravissimum Educationis) โดยอ้างอิงถึงสมณสาส์นของพระสันตะปาปา ปีโอที่ 11 Divinis Illius Magistri ซึ่งประกาศเมื่อปี ค.ศ.1929 มีประเด็นหลักเกี่ยวกับการศึกษาคาทอลิก 3 ประเด็น (มิเกล กาไรซาบาล. 2539 : 10-11)

ประเด็นแรก ภารกิจของพระศาสนจักรครอบคลุมถึงสวัสดิภาพทั้งทางฝ่ายโลกและจิตวิญญาณของมวลมนุษย์ พระศาสนจักรมีสิทธิที่จะช่วยให้ประชากรบรรลุถึงจุดหมายปลายทางอันศักดิ์สิทธิ์ของชีวิต โดยอาศัยสถาบันการศึกษาของพระศาสนจักร

ประเด็นที่สอง เป้าหมายของการศึกษาอยู่ที่การเป็นมนุษย์ที่ครบครัน การศึกษาคือการพัฒนาการของมนุษย์ที่ครบถ้วนทุกด้าน ทั้งพุทธิศึกษา จริยศึกษา พลศึกษา และจิตพิสัย การศึกษาที่สมบูรณ์จะเกิดขึ้นได้เมื่อครอบคลุม โรงเรียน และสังคมร่วมมือกันปฏิบัติภารกิจเพื่อพัฒนาการที่ครบบริบูรณ์ของเด็ก

ประเด็นที่สาม บทบาทของศาสนาในการศึกษาคาทอลิก โรงเรียนคาทอลิกได้รับการนิยามว่าเป็นที่รวมกลุ่มคนที่ดำเนินชีวิตและประพฤติปฏิบัติตน โดยมีค่านิยมและคุณธรรมของพระวรสารเป็นชีวิต ครุคาทอลิก คือ พยานยืนยันและสื่อประกาศพระวรสาร นักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนคาทอลิกต้องได้รับโอกาสที่จะเรียนคำสอนคริสต์ศาสนาอย่างเพียงพอ

2.1.3 องค์ประกอบที่สำคัญของการศึกษาคาทอลิก

ตั้งแต่พระสังคายนาวาติกันที่ 2 เป็นต้นมา สามารถสรุปคำสอนของพระสันตะปาปาเกี่ยวกับเอกลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก 5 ประการ (มิเกล กาโรชาบาล. 2539 : 15) ดังนี้

1. เป้าหมายของการศึกษาคาทอลิก คือ การพัฒนาที่ครบครันของนักเรียนทั้งในด้านสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ สังคม และร่างกาย
2. การสอนศาสนาและการสร้างเสริมมโนธรรม เป็นภารกิจหลักของการศึกษาคาทอลิก
3. นักเรียนพึงได้รับการอบรมให้เป็นสมาชิกที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสามารถเอาชนะการมองแต่ประโยชน์ส่วนตนในทุกรูปแบบ
4. โรงเรียนคาทอลิกเป็นกลุ่มสังคมที่ดำเนินชีวิตตามค่านิยมแห่งพระวรสาร ซึ่งได้แก่ การร่วมแรงร่วมใจกัน มีความยุติธรรม และเป็นหนึ่งเดียวกับผู้นำพระศาสนจักร
5. ครูของโรงเรียนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนาหล่อหลอมนักเรียน

2.1.4 โรงเรียนคาทอลิกในฐานะเป็นกลุ่มชน เป็นครอบครัว

มิเกล กาโรชาบาล (2539 : 24-25) ได้กล่าวถึงเอกลักษณ์ความเป็นครอบครัวของโรงเรียนคาทอลิกที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ที่เป็นหนึ่งเดียวกันในโรงเรียน นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของทุกคน
2. บุคลากรของโรงเรียนสามารถเสวนากันอย่างเปิดเผย จริงใจ และสร้างสรรค์ และการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีนี้มีระหว่างครูกับนักเรียน และระหว่างครูกับผู้ปกครอง ซึ่งหมายถึงการสนทนาแลกเปลี่ยนและติดต่อสัมพันธ์กัน คณะครูมีการประชุมปรึกษาหารือกันบ่อยครั้ง และในการประชุมนี้ ทุกคนสามารถแบ่งปันความสำเร็จและความล้มเหลว ประสบการณ์และปัญหาให้ ซึ่งกันและกัน พึงโดยไม่มีความหวั่นเกรงที่จะตั้งคำถาม หรือหยิบยกปัญหาอะไรมาถกกัน
3. จิตตารมณ์ของความร่วมแรงร่วมใจกันแผ่ไปในทุกระดับ ทุกคนในโรงเรียนมีความรู้สึกมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อโรงเรียน คณะครูช่วยเหลือกัน นักเรียนช่วยกันรักษาโรงเรียนให้สะอาด ผู้ปกครองมีส่วนร่วมรับรู้กิจกรรมของโรงเรียน และสามารถพบปะกับครูเพื่อปรึกษาหารือถึงความก้าวหน้าของนักเรียน
4. ครูให้ความเอาใจใส่ดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล ไม่มีใครถูกลืม ไม่มีใครถูกรังเกียจ มีบรรยากาศแห่งความเป็นกันเอง นักเรียนกล้าที่จะเข้าหาครูและปรึกษาครูเมื่อมีปัญหา

เอกสารชุดนี้จะพียงนักเรียนและให้เวลาว่างเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. มีบรรยากาศและจิตตารมณ์แห่งความซื่อสัตย์ สุจริต มีความขยันหมั่นเพียร และความยุติธรรม ไม่มีการทุจริต ไม่มีการโกหก และไม่มีความเกียจคร้าน

2.1.5 วิสัยทัศน์และพันธกิจของการศึกษาคาทอลิก

ในการประชุมสัมมนาของสภาการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ประจำปีการศึกษา 2543 ครั้งที่ 30 ได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิกใน (ประเทศไทย). 2543 : 45-47) ไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์

บุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ ตามหลักคริสตธรรม (Learning Persons, Loving Caring Community, Reaching for Human Excellence, according to Christian Principles)

1.1 บุคคลแห่งการเรียนรู้

บุคคลแห่งการเรียนรู้ คือ บุคคลที่นำข้อมูล ประสบการณ์ มาพิจารณาไตร่ตรองอย่างสม่ำเสมอ เกิดความเข้าใจและสามารถประยุกต์ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ จนกลายเป็นวิถีชีวิตของตน ผู้บริหาร ครู นักเรียน เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ก็ต่อเมื่อแต่ละคนเป็นผู้ใฝ่รู้ แสวงหาความคิดใหม่ ๆ ตัดสินใจเลือกวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด และพัฒนาปรับปรุงความรู้และการปฏิบัติของตนอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหาร ครู นักเรียน ติดต่อสื่อสารต่อกันในบรรยากาศของความไว้วางใจและโลกทัศน์ที่เปิดกว้าง มีการแบ่งปันความรู้ และการแก้ปัญหาร่วมกัน สิ่งสำคัญ คือ การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งที่สุด เป็นการค้นพบสัจธรรมของชีวิต บุคคลแห่งการเรียนรู้แสวงหาความจริงของชีวิต อาศัยการไตร่ตรองอย่างสม่ำเสมอ

1.2 ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร

โรงเรียน คือ กลุ่มบุคคลที่ผูกพันกันด้วยความคิด และอุดมคติ ชุมชน โรงเรียนคาทอลิก ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ครู บุคลากร ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และนักเรียน สะท้อนความเป็นประชากรของพระเจ้า โดยการปฏิบัติบัญญัติแห่งความรัก ให้ความเคารพ ความเอาใจใส่ เอื้ออาทรต่อความต้องการของกันและกัน มีการปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

1.3 มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์

การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์เป็นเรื่องของคุณธรรม ความรู้และการหล่อหลอมบุคคลอย่างเป็นองค์รวม ในมิติบุคคล ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ หมายถึง มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านจิตวิญญาณ สติปัญญา อารมณ์ และร่างกาย ในมิติสังคม ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ หมายถึง มนุษย์ที่รับผิดชอบ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เสียสละ และอุทิศตนเพื่อส่วนรวม กล่าวคือ เป็นคนเพื่อคนอื่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. พันธกิจ

สถาบันการศึกษาคาทอลิกมุ่งมั่นที่จะ

2.1 บุคคลแห่งการเรียนรู้

- (1) จัดการศึกษาอบรมที่เสริมสร้างคุณธรรม ความรู้ โดยให้ผู้เรียนมีความสุข
- (2) จัดการศึกษาด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ
- (3) ให้โอกาสผู้ยากไร้และด้อยโอกาสเข้ารับการศึกษิตตามความเหมาะสม

2.2 ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร

- (1) สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในบรรยากาศแห่งความรัก เอื้ออาทร
- (2) ให้การอภิบาลเพื่อเสริมสร้างคุณค่าของชีวิตครอบครัว
- (3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบ้าน วัด สถานศึกษา และชุมชนในการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพ
- (4) ส่งเสริมบรรยากาศการเสวนาระหว่างศาสนา วัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่น
- (5) เชื่อมโยงความรู้กับวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดความหมายที่แท้จริงสู่การปฏิบัติในชีวิต

2.3 มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์

- (1) เป็นประจักษ์พยานถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ด้วยชีวิตที่เป็นรูปธรรม
- (2) จัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสร้างสังคมแห่งความจริยธรรมและสันติ

2.1.6 แผนแม่บทการศึกษาคาทอลิกฯ ของสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย)

แผนแม่บทการศึกษาคาทอลิกฯ ของสภาการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ได้กำหนดแผนงานหลักไว้ดังนี้ งานอภิบาลแพร่ธรรม การจัดการเรียนการสอน การประสานงานด้านการศึกษางานอภิบาลเยาวชนในสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา การประเมินคุณภาพการศึกษา และเอกลักษณ์สถานศึกษาคาทอลิก (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). 2544 : 138–154)

1. การอภิบาลแพรวธรรม

โรงเรียนคาทอลิกเป็นสนามแพรวธรรมของพระศาสนจักร ประกาศยืนยันความรักความเมตตาของพระเจ้าที่มีมวลมนุษยชาติอย่างดุจ น้ำเยาวยุวชนชาย หญิงไปสู่ความดีสมบูรณ์ พร้อมทั้งในแง่ความเป็นมนุษย์ และการเป็นคริสตชน เพื่อพระอาณาจักรสวรรค์

พระเจ้าทรงมอบพันธกิจ การอภิบาลในสถาบันการศึกษาให้กับเรา บัณฑิตที่จะทำให้อพันธกิจนั้นสำเร็จไปได้ย่อมขึ้นอยู่กับการศึกษาอบรมที่จะช่วยให้เด็ก และเยาวชนแต่ละคนมีคุณธรรม จริยธรรมตามจิตตารมณ์ของพระคริสต์ และสามารถพัฒนาศักยภาพของตน ทั้งครบจนกลายเป็นบุคคลที่สมบูรณ์

การศึกษาคาทอลิกมีปรัชญาและนโยบายการบริหารการศึกษายึดองค์พระคริสต์ผู้ทรงชีวิต นำคำสั่งสอนของพระองค์เป็นหลักในการบริหารงานในสถาบันการศึกษา ศึกษาพระคัมภีร์ และจัดกิจกรรมการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับคำสั่งสอนของพระองค์ เป็นการเพิ่มพลังภายในให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ช่วยให้เกิดเยาวชนพัฒนาศักยภาพของตนตามจิตตารมณ์ของพระคริสต์ ดำเนินชีวิตของตนอย่างมีความสุข ให้ความช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ ทำคุณประโยชน์แก่สังคม

2. การจัดการเรียนการสอน

การจัดการศึกษา และการจัดหลักสูตรของการศึกษาคาทอลิกคำนึงถึงผลที่จะบังเกิดแก่ผู้เรียน โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้ผู้เรียนเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีศักดิ์ศรี เคารพผู้อื่น มีความพร้อมด้วยคุณธรรม สติปัญญา และความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังเป้าหมายต่อไปนี้

2.1 สถานศึกษาคาทอลิกมีหลักสูตร หนังสือ คู่มือ และสื่อประกอบการเรียนการสอนด้านจริยธรรมอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องในทุกระดับ

2.2 สถานศึกษาคาทอลิก มีความเป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น และพัฒนางานวิชาการให้เด่นชัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านภาษาอังกฤษ และคอมพิวเตอร์

2.3 สถานศึกษาคาทอลิกมีความเป็นผู้นำในการบูรณาการจริยธรรมลงในรายวิชาต่าง ๆ รวมทั้งมีกิจกรรมที่เด่นชัดในการปลูกฝังผู้เรียนให้มีจิตตารมณ์ในการบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสันติสุข และยุติธรรมในสังคมโลก

3. การประสานงานด้านการศึกษา

เนื่องด้วยสภาพการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ต้องการส่งเสริมความเป็นหนึ่งเดียวด้วยการสนับสนุน ช่วยเหลือ ให้สถาบันการศึกษาคาทอลิกได้ร่วมมือกันในการจัดการศึกษาคาทอลิกอย่างมีคุณภาพ เป็นการระดมทรัพยากรบุคคล ให้มีส่วนร่วมในการประสานงานด้านการศึกษา เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาอย่างมีระบบและต่อเนื่อง ดังเป้าหมายต่อไปนี้

3.1 สถานศึกษาคาทอลิกตอบสนอง และมีส่วนร่วมในการกิจกอบกู้ของพระศาสนจักร และเป็นสนามแพร่ธรรมของพระศาสนจักร

3.2 สถานศึกษาคาทอลิกมีความเป็นน้ำหนึ่งเดียวกัน และช่วยเหลือเกื้อกูลกันอย่างแท้จริง

3.3 สภาการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยเป็นองค์การประสานความร่วมมือในการจัดการศึกษาตามลักษณะพิเศษของสถานศึกษาคาทอลิกที่มุ่งพัฒนามนุษย์ทั้งครบ

3.4 ผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ตระหนักเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

4. งานอภิบาลเยาวชนในสถานศึกษาคาทอลิก

สภาการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยมุ่งส่งเสริมงานอภิบาลเยาวชนในสถานศึกษาคาทอลิกเพื่อช่วยให้เยาวชนเข้าถึงแก่นแท้ของชีวิตคริสตชน พัฒนาตนเองเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถดำเนินชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข และบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสังคม ดังเป้าหมายต่อไปนี้

4.1 สถานศึกษาคาทอลิกมีการจัดกิจกรรมเพื่อให้เยาวชนตระหนักถึงปัญหาของสังคม บริโภคนิยม และวัตถุนิยม สามารถอุทิศตนเพื่อผู้ยากไร้ เคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์

4.2 สถานศึกษาคาทอลิกมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เยาวชนมีบทบาทในการบริหารจัดการ ในการแก้ปัญหาของสังคม และของเยาวชนด้วยกัน

4.3 สถานศึกษาคาทอลิกให้เยาวชนในสถานศึกษา รู้คุณค่าของชีวิต รู้จักป้องกันตนจากยาเสพติด และหลีกเลี่ยงอบายมุขต่าง ๆ

5. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา

การเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นพื้นฐานจะช่วยให้เด็กสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตามศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง และฝึกฝนตนเองให้มีวัฒนธรรม ความรู้เป็นวิถีชีวิต ดังเป้าหมายต่อไปนี้

5.1 ส่งเสริมให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างสถาบันการศึกษากับโลกแวดล้อม ทำให้เกิดสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้

5.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อผลทางด้านอภิบาลจิตวิญญาณของเด็กและเยาวชน

5.3 ส่งเสริมกระบวนการนวัตกรรมทางการศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. การประเมินคุณภาพการศึกษา

การประเมินคุณภาพของผลผลิต และกระบวนการอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การพัฒนาการศึกษาที่ยั่งยืน สภาการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยมุ่งมั่นส่งเสริมและสนับสนุนโรงเรียนคาทอลิกทุกโรงเรียน ให้เข้าสู่กระบวนการและผ่านการรองรับคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพทางการศึกษา (สมศ.) ภายในปี 2549 สภาการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ได้กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาด้านคุณภาพการศึกษาที่ชัดเจนไว้ ดังนี้

6.1 โรงเรียนคาทอลิกทั้งหมดมีการบริหารจัดการภายในองค์การที่เป็นระบบเหมาะสมกับยุคปฏิรูป สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา

6.2 โรงเรียนคาทอลิกทั้งหมด มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางด้านนักเรียน ด้านครูผู้สอน และด้านผู้บริหาร จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในเป็นระยะ ๆ และมีความพร้อมสำหรับการประเมินภายนอก

6.3 โรงเรียนคาทอลิกทั้งหมดผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพทางการศึกษา (สมศ.) และได้รับการยอมรับจากชุมชนและสังคมทั่วไป

7. เอกลักษณ์ของสถาบันการศึกษาคาทอลิก

ธรรมชาติของการศึกษาคาทอลิก มุ่งเน้นคุณค่าและความสำคัญของการศึกษาคาทอลิก ผู้มีหน้าที่จัดการศึกษา เนื้อหาสาระของการศึกษา และสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ดังนี้

7.1 คุณค่าและความสำคัญของการศึกษาคาทอลิก

ธรรมชาติของการศึกษาคาทอลิกคือ การฝึกอบรมพัฒนาคนให้เป็นบุคคลดี เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และศีลธรรมทั้งแบบรายบุคคลและหมู่คณะ โดยยึดหลักธรรมคำสอนของศาสนาเป็นหลักในการจัดการศึกษา

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญของมนุษย์และสังคมที่จะฝึกสอนให้คนเกิดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองเป็นบุคคลดี เป็นสมาชิกที่ดีของสังคมในฐานะสมาชิก และเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคมให้ดีขึ้น

การศึกษาคาทอลิกเป็นการจัดการศึกษาที่ยึดหลักคำสอนศาสนาและปรัชญาการศึกษาคาทอลิกเป็นพื้นฐานผสมผสานกับการศึกษา ศิลปวิทยาการ ความรู้วิชาการต่าง ๆ เป็นกระบวนการเดียวกันในการพัฒนาคนและสังคม การศึกษาจึงจัดระบบการเรียนรู้ การฝึกสอน และการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงด้วยการฝึกฝน ทำความเข้าใจอย่างแตกฉาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นที่ถ่ายทอดหรือแบ่งปัน และการวิเคราะห์ไตร่ตรองด้วยหลักธรรม และเป้าหมายชีวิต ด้วยวิธีการฝึกฝนจิต สมาธิ ให้เป็นความคิดที่เหมาะสมกับบริบทสภาพแวดล้อมทางสังคม ลงมือปฏิบัติ

ด้วยตนเองหรือทำงานร่วมกับผู้อื่น การศึกษาจึงมีลักษณะเป็นกระบวนการ เป็นเครื่องช่วยนำทาง

ให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ เกิดปัญญา เข้าใจจนสามารถปฏิบัติได้จนบรรลุผล ทำงานช่วยเหลือตนเอง ช่วยเหลือสังคม มีเป้าหมายในการจัดการศึกษา คือ การพัฒนาคนให้เป็นบุคคลดี ครบครัน ดังแบบอย่างของพระเยซูคริสต์ ซึ่งทรงเป็นทั้งอาจารย์และแบบอย่างชีวิต

7.2 ผู้มีหน้าที่จัดการศึกษา

บทบาทหน้าที่จัดการศึกษาคาทอลิก ยึดหลักว่า ความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของครอบครัวหรือพ่อแม่เป็นอันดับแรก เป็นหน้าที่ของพระศาสนจักรหรือวัด และรัฐที่ต้องจัดการศึกษาให้แก่สมาชิกของตน และร่วมมือกันในการจัดการศึกษา เพื่อให้เขาได้รับการศึกษาที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถ เมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาไทยที่ยึดหลัก บวร คือ การศึกษาเป็นหน้าที่ของบ้าน วัด และโรงเรียน

7.3 เนื้อหาสาระของการศึกษา

ความรู้ที่เป็นเนื้อหาสาระสำคัญของการศึกษา คือ ความรู้ที่ทำให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความสามารถทำงานเพื่อชีวิตตนเองและเพื่อผู้อื่น การศึกษาต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษย์ ศักดิ์ศรี สิทธิเสรีภาพของมนุษย์ และความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม เน้นความสำคัญของชีวิตจิต ธรรมชาติ และสังคม โดยยึดหลักคำสอนของศาสนาเป็นพื้นฐานประกอบกับความรู้ วิทยาการต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ด้านสังคม การดำเนินชีวิตในสังคม หมู่คณะอย่างมีความหมาย และเป็นสุข ดังนี้ สาระสำคัญ คือ การเป็นคนดี เป็นคนใฝ่รู้ มีความรู้ ความสามารถ และอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ดังที่กำหนดเป็นบรรทัดฐานในการจัดการศึกษา หลักสูตรการศึกษา และการเรียนการสอน คือ ความรู้คู่คุณธรรม คุณธรรมนำความรู้ และคุณธรรมนำความรู้คู่ความสุข

7.4 สภาพแวดล้อมทางการศึกษา

บรรยากาศสถานศึกษามีส่วนสำคัญที่จะเสริมสร้างการเรียนรู้ และฝึกฝนตนเองของผู้เรียน ทั้งบรรยากาศในห้องเรียน การทำกิจกรรมร่วมกัน ทำงานร่วมกัน และอยู่ร่วมกัน นักเรียนได้พัฒนาตนเอง ได้เรียนรู้จักตนเอง แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และที่สำคัญ คือ การเรียนรู้จากแบบอย่างชีวิตและคำสอนของครูทำให้กระบวนการเรียนรู้ เป็นกระบวนการของชีวิต สถานศึกษาจะเน้นบรรยากาศโรงเรียนเป็นสนามแห่งการเรียนรู้ของนักเรียน จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรม ความรู้ และการฝึกฝนทำงานร่วมในการทำกิจกรรมการทำงานร่วมกับครู ในบรรยากาศของการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่บูรณาการคุณธรรมจริยธรรมในการดำรงชีวิต เป็นการฝึกฝนสำหรับการเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัวและชุมชน

8. ยุทธศาสตร์

สถานศึกษาต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และมีศักยภาพที่สามารถดำเนินการให้สำเร็จตามเงื่อนไขของเวลา และศักยภาพแห่งการพัฒนาในบริบทที่เหมาะสมกับเงื่อนไข และบริบททางวัฒนธรรมและสังคมไทย ดังนี้

8.1 มีปรัชญาการศึกษา และปรัชญาการจัดการศึกษา แสดงถึงเอกลักษณ์ของพระศาสนจักรและเป้าหมายการพัฒนาของชุมชนที่ตั้งและสังคมไทย

8.2 มีระบบการศึกษาที่แสดงปรัชญา และกระบวนการจัดการศึกษาที่โปร่งใส ชัดเจน และจงใจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และร่วมมือกันสู่เป้าหมายที่เป็นประโยชน์แก่พัฒนาการของผู้เรียน และสถาบันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

8.3 ระบบการจัดการศึกษาต้องแสดงพันธกิจหลักของสถาบันและต้นสังกัด ดังนี้

(1) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของสังฆมณฑล

(2) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของคณะนักบวช และพระพรพิเศษของคณะ หรือจุดมุ่งหมายการก่อตั้ง

(3) จุดมุ่งหมายของสถานศึกษามรเวศคาทอลิกที่จัดการศึกษาในการมีส่วนร่วม และร่วมมือกับพระศาสนจักรท้องถิ่นและสังคมไทย

8.4 กำหนดยุทธศาสตร์หลักที่ยั่งยืนแสดงให้เห็นเอกลักษณ์ที่มุ่งมั่นในภารกิจ ที่มีต่อสังคมไทย

8.5 มีระบบการพัฒนาคณาจารย์ที่ดีและมีคุณภาพ เพื่อการรักษามาตรฐานการจัดการศึกษา และการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาคาทอลิก

9. วิธีการดำเนินการ

วิธีการจัดการศึกษาที่กำหนดเป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จ แสดงให้เห็นมาตรฐานการดำเนินงาน และภารกิจที่มุ่งมั่นเพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคมไทย และประโยชน์สูงสุดของประชาชน ดังนี้

9.1 มีมาตรฐานการศึกษาคาทอลิกในกระบวนการจัดการที่นำไปสู่การปลูกฝัง ฝึกอบรมและพัฒนาเด็กให้มีคุณลักษณะของนักเรียน หรือศิษย์ที่พึงประสงค์

9.2 มีมาตรฐานการจัดการเรียนการสอนแบบคาทอลิก และฟื้นฟูการนำรูปแบบการเรียนการสอนคาทอลิกมาใช้ เช่น

(1) ระบบการศึกษาแบบเยซูอิต และรูปแบบการสอนแบบการไตร่ตรอง (Reflective Pedagogy) และกระบวนการศึกษาแบบ Colloquium

(2) ระบบการศึกษาแบบอัสสัมชิสต์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- (3) ระบบการจัดการศึกษาแบบชาเลเซียน (The Preventive System)
- (4) ระบบการจัดการศึกษาแบบลาซาล (The Shared Vision)
- (5) ระบบการจัดการศึกษาแบบคณะภคินีอัสสัมชัญ (Assumption

Education)

- (6) ระบบการจัดการศึกษาของพระศาสนจักรท้องถิ่น

9.3 มีระบบการติดตามและประเมินผลเพื่อพัฒนาที่ชัดเจน และการเฝ้าระวังผลกระทบที่เกิดขึ้น

9.4 มีการเสวนาแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลและสถาบันการศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

2.1.7 สถาบันการศึกษาคาทอลิกในสหสวรรค์ที่ 3

วิศิษฎ์ ศรีวิชัยรัตน์ (2543 : 76-81) ได้ให้ความสำคัญกับสถาบันการศึกษาคาทอลิกในสหสวรรค์ที่ 3 โดยกำหนดคุณลักษณะ และคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ครูอาจารย์ และนักเรียน ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือผู้นำ

1.1 ผู้บริหารหรือผู้นำในสถาบันการศึกษาคาทอลิก ไม่ว่าจะเป็นอธิการบดี อธิการ หรือผู้อำนวยการถือว่าเป็นผู้ที่พระเจ้าส่งมา เพื่อปฏิบัติภารกิจที่ยิ่งใหญ่ให้พระเจ้า พระศาสนา และแก่อสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย คณาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ นักเรียน ศิษย์เก่า และสังคมโดยทั่วไป

1.2 ผู้บริหารสูงสุดของสถาบันการศึกษาคาทอลิก ต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งมีหน้าที่หลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นตัวอย่างที่ดีในการดำรงชีวิตตามจิตตารมณ์ของคริสตชน คือ เป็นคนของพระเจ้า และของพระศาสนา หัวใจของการบริหารและของผู้นำ คือ การตัดสินใจโดยอาศัยมิติทางศีลธรรมเข้ามาเกี่ยวข้อง

1.3 ผู้บริหารต้องไม่หวังการยกย่องสรรเสริญจากการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้คนที่ตนบริหารอยู่ เพราะการได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร นับว่าเป็นเกียรติอยู่แล้ว ผู้บริหารควรที่จะต้องขอบคุณพระเจ้ามากกว่า

1.4 ผู้บริหารต้องมีผู้ร่วมบริหารที่ดี ผู้บริหารจะเก่งกาจสามารถเพียงใด ก็ทำคนเดียวไม่ได้ จึงต้องสรรหาผู้ร่วมบริหารที่ดี มีความสามารถมาร่วมสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการจัดสรรหน้าที่ให้ทำ พร้อมทั้งอำนาจ ความรับผิดชอบ (Responsibility) ให้ตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ต้องทำงานให้สำเร็จ (Accountability) ซึ่งทุกคนมีเป้าหมายอันเดียวกัน คือ ความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงยั่งยืนของสถาบันเป็นสำคัญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5 ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นพยาน (Witness) ของขวัญที่ดีที่สุดที่ผู้บริหารให้แก่บุคลากรในสถาบันของตน คือ การให้ตัวอย่างที่ดี ผู้คนจะเห็นได้แจ่มแจ้งจากการกระทำและการดำรงชีพที่ดี และจากการที่ผู้บริหารยืนหยัดเกี่ยวกับประเด็นต่าง ๆ ที่มีมิติทางศีลธรรม เช่น สิทธิมนุษยชน ความยากจน และความหิวโหย การปกครองที่ดีหรือธรรมาธิบาล (Good Government) สภาพแวดล้อม โลกาภิวัตน์ ชีววิศวกรรมชีวภาพ (Bioengineering) และ Cloning เป็นต้น ในการให้การศึกษานอกจากเน้นความเป็นเลิศ และเน้นให้บริการแก่สังคมแล้ว ยังต้องเติมเปี่ยมด้วยจิตตารมณ์ทางพระวรสาร ความเชื่อ ความหวัง และความรัก นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องเป็นศาสนิกชนที่ดี ประกอบศาสนกิจ สวดภาวนา เพื่อจะได้รับรู้ น้ำพระทัยของพระที่มีต่อตนเองและต่อสถาบัน คงจะไม่มีผู้บริหารคนใดที่ยุ่งยากกับภาระหน้าที่จนไม่มีเวลาสวดภาวนา เพราะการสวดภาวนานอกจากจะก่อให้เกิดความสงบแล้วยังก่อให้เกิดปัญญาอีกด้วย

2. ผู้ร่วมทีมบริหาร

ปัจจุบันสังคมและโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น อันมีผลกระทบโดยตรงต่อสถาบัน หรือองค์การต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดขององค์การ องค์การจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นด้วย การดำเนินการดังกล่าวเหล่านั้น จำเป็นจะต้องมีทีมงานร่วมบริหารจัดการ จะอาศัยแต่ผู้บริหารสูงสุดคนเดียวมิได้ มนุษย์ทุกคนมีความจำกัดและข้อบกพร่องไม่มากก็น้อยด้วยกันทั้งสิ้น การแก้จุดอ่อนตรงนี้อันจะก่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ก็คือ การมีผู้ร่วมทีมบริหารและบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม (Participate Management) ผู้ร่วมทีมบริหารนี้จะเป็นใครก็ได้ ซึ่งอาจจะ ไม่ใช่คาทอลิก แต่เขาเหล่านั้นควรจะต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1 มีความรู้ความสามารถ (Competence)

2.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)

2.3 มีความขยันขันแข็ง (Industrious)

2.4 มีจิตใจใฝ่บริการ (Service – Minded)

2.5 มีประสิทธิภาพ (Efficiency)

2.6 มีความกล้าทางคุณธรรม (Moral Courage)

2.7 มีความยุติธรรม (Justice)

2.8 มีความคงเส้นคงวา (Consistency)

3. การบริหารจัดการ

ในสังคมยุคข้อมูลข่าวสารนี้ ทุกฝ่ายทุกคนเรียกร้องให้องค์การต่าง ๆ จัดให้มีการบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาธิบาล (Good Governance) ขึ้น เพื่อให้ทุกคนในองค์การได้มีส่วนร่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รับผิดชอบในชะตากรรมขององค์การของตน การบริหารจัดการที่ดีนี้ โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นให้เกิดลักษณะและเงื่อนไขในการบริหารจัดการ ดังนี้

- 3.1. การมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ (Participation)
- 3.2. มีความสุจริต และโปร่งใส (Honesty and Transparency)
- 3.3. มีความรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability)
- 3.4. มีความชอบธรรมในทุกกระบวนการ (Legitimacy)
- 3.5. มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน แน่นนอน และเป็นธรรม (Fair Legal Framework and Predictability)
- 3.6. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness)

การบริหารจัดการที่ดีขององค์การต่าง ๆ จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความทุกข์ร้อนหรือไม่ได้รับความเป็นธรรม ได้มีโอกาสร้องเรียนหรือได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารด้วย ดังนั้นทุกองค์การจึงควรจัดให้มีระเบียบหรือหน่วยงานเพื่อการรับร้องทุกข์ขึ้น เมื่อเห็นว่าสิทธิของตนถูกละเมิดโดยการกระทำของผู้บริหารหรือหัวหน้างาน คณะกรรมการจะได้พิจารณาสอบสวน โดยให้ความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย คณะกรรมการนี้จะต้องแต่งตั้งจากบุคคลที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ถ้ากระทำได้เช่นนี้ก็จะเป็นหลักประกันได้ว่าการบริหารจัดการที่ดีในองค์การ

4. ครู อาจารย์

สถาบันการศึกษาคาทอลิกนอกจากมีการคัดเลือกสรรครู อาจารย์ที่ดีเข้ามาตามวิธีการและกฎเกณฑ์ของทางโรงเรียนแล้ว ยังต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม และศีลธรรมของครู อาจารย์ด้วย ยิ่งไปกว่านั้นเขาจะต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และจิตตารมณ์ พระวรสาร คือความจริง สันติ และความรักด้วย ซึ่งครู อาจารย์ของสถาบันการศึกษาคาทอลิก ควรจะประกอบด้วยคุณสมบัติ ดังนี้

- 4.1 เป็นผู้มีการพัฒนาทางด้านจิตวิญญาณ ความสามารถทางเทคโนโลยี
- 4.2 เป็นผู้ยึดมั่นในอุดมการณ์ คุณค่า จุดประสงค์ของการศึกษา และผู้ให้การการศึกษา
- 4.3 ตื่นตัวและสนใจเสมอเกี่ยวกับผู้อื่น เช่น นักเรียน เพื่อนครู สังคมภายนอกและภายใน
- 4.4 ใช้เวลาและมีความอดทนในกิจกรรม
- 4.5 มีจิตตารมณ์แห่งการสร้างสรรค์ และมานะอดทนในการทำงานและในเวลาเดียวกันก็เป็นคนที่มีอารมณ์ขัน ร่าเริง
- 4.6 พัฒนาความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.7 มีความสามารถในการบริหารของความเป็นสากล และการยอมรับความหลากหลายของความคิด วิธีการและอื่น ๆ

4.8 แสวงหาความรู้และปรีชาญาณ เพื่อให้ตนเองเป็นผู้ที่ทันสมัยเสมอ ๆ และนำความรู้ตลอดจนข้อมูลข่าวสารเชิงความรู้เหล่านั้นมาแบ่งปันให้เพื่อนร่วมงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ

4.9 คิดถึงอนาคต ไม่มองแต่ปัจจุบัน แต่มองไปถึงอนาคตด้วย

5. นักเรียน

นักเรียนที่ดีและเก่งนั้น ควรจะมีคุณลักษณะที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีลักษณะของนักเรียน ดังนี้

5.1 ด้านตนเอง

- (1) มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์แข็งแรง
- (2) มีความรู้ในวิชาการและวิชาชีพอย่างแท้จริง มีความรู้แบบบูรณาการของสหวิทยาการ

(3) มีวัฒนธรรมในการรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต

(4) มีความคิดสร้างสรรค์ มองการณ์ไกล

(5) กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ

(6) มีมนุษยสัมพันธ์สูง

5.2 ด้านคุณธรรมจริยธรรมทั่วไป

(1) ขยันและวิริยะ

(2) ซื่อสัตย์ สุจริต

(3) ลดเลืกอบายมุขสิ่งเสพติด

(4) ลดการเห็นแก่ตัว

(5) ประหยัด

(6) มีเหตุผล

(7) รับผิดชอบ

(8) มีวินัย

(9) เสียสละ

(10) อุดหนุน

5.3 ด้านสังคม

(1) มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม

(2) วางตัวในสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(3) คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม รับใช้สังคมและประเทศชาติ สร้างความสามัคคีกันขึ้นในสังคม

(4) พัฒนาตนเองสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม แต่ยังคงดำรงคุณค่าของความเป็นไทยเอาไว้ได้

(5) เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง ดำรงชีพในสังคมได้อย่างเหมาะสม และมีความสุขตามอัตภาพ

5.4 ด้านการจัดการ

- (1) รู้หลักการบริหารจัดการกับชีวิตนักเรียนของตนเองได้
- (2) รู้จักเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
- (3) ทำงานเป็นทีมกับผู้อื่นได้
- (4) รับฟังความคิดเห็นรอบด้าน ติดตามข่าวสารต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับผู้อื่น

5.5 ด้านความเป็นสากล

- (1) รู้จักคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (2) รู้รอบ รู้ทันต่อกระแสโลก กระแสโลกาภิวัตน์ และมีความเป็นสากล
- (3) ให้เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้เป็นอย่างดี

2.1.8 โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในปัจจุบัน

โรงเรียนคาทอลิกมีการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงระดับอุดมศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (กระทรวงเพื่อการอบรมคาทอลิก. 2520 : 36)

1. โรงเรียนของสังฆมณฑล ซึ่งปัจจุบันแบ่งเป็น 10 สังฆมณฑล โรงเรียนที่มีพื้นที่อยู่ในเขตสังฆมณฑลใดก็จะสังกัดสังฆมณฑลนั้นและดำเนินการบริหารภายใต้การอำนวยการของบาทหลวงของสังฆมณฑลนั้น เช่น โรงเรียนดาราสมุทรบริหารธุรกิจ โรงเรียนดาราณาราชบุรีพาณิชยการ โรงเรียนดาราณาราชบุรีโปลีเทคนิค โรงเรียนดาราณากาญจนบุรีบริหารธุรกิจ โรงเรียนมารีย์บริหารธุรกิจ นครราชสีมา และโรงเรียนโยนออฟอาร์คเทคโนโลยี

2. โรงเรียนของคณะนักบวชชายในประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบันมีคณะนักบวชชายทำงานด้านอาชีวศึกษาอยู่ 2 คณะ เช่น คณะภราดาเซนต์คาเบรียล เช่น โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ กรุงเทพมหานคร โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ นครราชสีมา และคณะซาเลเซียน เช่น โรงเรียนดอนบอสโก กรุงเทพมหานคร และโรงเรียนอาชีวะดอนบอสโก สุราษฎร์ธานี

3. โรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก เช่น โรงเรียนเซนต์จอห์นโปลีเทคนิค โรงเรียนระยองพาณิชยการ โรงเรียนสาธุประดิษฐ์พาณิชยการ โรงเรียนสารสาสน์โปลีเทคนิค

เอกส โรงเรียนนานาชาติธุรกิจและการจัดการ โรงเรียนเซนต์จอห์นคอมเมอร์ส โรงเรียนเซนต์จอห์นการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เทคโนโลยี โรงเรียนเบญจเทคโนโลยี บุรีรัมย์ โรงเรียนเบญจเทคโนโลยี สุรินทร์ โรงเรียนเทคโนโลยี ศรีวรรณกร จะเข็งเทรา และโรงเรียนเมธีเทคโนโลยี นครราชสีมา

การจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยมีประวัติความเป็นมาเป็นระยะเวลายาวนาน และมีการพัฒนาการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นบุคคลดี บุคคลเก่ง และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ โรงเรียนคาทอลิกมีการบริหารจัดการ โดยยึดหลักปรัชญาการศึกษาคาทอลิก มีการกำหนดแผนแม่บท วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุตามจิตตารมณ์ของศาสนา

2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มต้นจากการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) โดยมีผลงานการศึกษาที่สำคัญของ Argyris and Schon (1978) ซึ่งการศึกษามุ่งเน้นเรื่องการเรียนรู้ของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสำคัญ เช่น การฝึกอบรม งานวัฒนธรรมขององค์การ อาชีพ เป็นต้น ต่อมาได้มีการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต่อมาได้เข้าสู่ยุคของความสนใจในลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งศึกษาภาพรวมทั้งระบบขององค์การ ซึ่งมีผู้ที่สนใจศึกษาอย่างจริงจัง เริ่มตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา โดยเฉพาะกลุ่มอาจารย์ที่ MIT (Massachusetts Institute of Technology – Sloan School of Management) ภายใต้การนำของ Senge (1990) ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจ และได้เสนอความหมายและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย

2.2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990 : 3) ผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่สมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ (Patterns of Thinking) และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของสมาชิกในองค์การ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Pedler et.al. (1991 : 1) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

Watkins and Marsick (1992 : 118) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิก โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคล องค์การ และชุมชน

Marquart and Reynolds (1994 : 22) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลง ความรู้ และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

2.2.3 แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990 : 3) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนั้น Senge (1990) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น วินัย 5 ประการที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความเป็นเลิศจะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรคงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกของไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตัวเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเองเป็นคนที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศ ถือเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ และมุ่งความสนใจที่วิธีการมากกว่าผลลัพธ์ ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสม ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล

1.2 การจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์มักเข้าใจผิดเสมอว่ามีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด ในความเป็นจริงถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริงจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์มากกว่าไม่ควรถูกปฏิเสธว่าความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับภาวะอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ เช่น ความวิตกกังวล เสียใจหรือท้อแท้ สิ่งที่เกิดในเชิงลบเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เรียกว่าเกิดภาวะความตึงเครียดของอารมณ์ อารมณ์ของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นการเรียนรู้ภาพความจริงที่ไม่ถูกต้อง ยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวังและความชัดเจนของวิสัยทัศน์ มีผลให้เกิดความพ่ายแพ้และความอดทน เปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง ความเป็นจริงจะเป็นมิตรมากกว่าศัตรู การมองกระแสความเป็นจริงได้อย่างถูกต้อง และทะลุปรุโปร่งมีความสำคัญกับการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้มีความสำคัญเท่ากันต่อการเกิดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือมีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึกจะสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตสำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์จะไม่สามารถทำได้ในระยะแรก การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจ และความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะของงานจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

ความเป็นเลิศของบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญเสมือนเป็นเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในองค์กร และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบนี้จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์กร

2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model)

รูปแบบวิธีการคิดเป็นความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน รูปแบบวิธีการคิดนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่อกิจการหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์กรต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ ทำอย่างไรสมาชิกทุกคนจึงจะมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนอาจกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่ได้ ในที่สุด นอกจากนั้นแล้ว การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กร โดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้วเนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มีมักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ในสถานการณ์ต่าง ๆ หรืออาจจะมีการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดรูปแบบวิธีการคิดของเขาเองจะเป็นตัวตัดสินใจว่าอย่างอื่นหรือวิธีอื่น ๆ นั้นเลวไปเสียหมด แต่ถ้าผู้ที่มีรับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญ ๆ นี้มีความเข้าใจในรูปแบบวิธีการคิดนี้ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศ เปิดสร้างใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และท้าทายในความสำเร็กร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างรูปแบบวิธีการคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้เป็นอย่างดี รูปแบบวิธีการคิด คือ

2.1 การบริหารโอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อกระแสโลกาภิวัตน์จะทำให้สูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล

2.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ทั่วทุกมุมโลกทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่สามารถนำเอกสารนี้ไปใช้
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิก องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างสภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ต้องระมัดระวังถึงเรื่องอิสระภาพส่วนบุคคลซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือก หรือกระทำการใด ๆ

องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภท คือ

- สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
- สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (Compliance) มักจะยินยอม เชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่ง และการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ องค์กรแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับสมาชิกประเภทยินยอมทำตาม ผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่ง และการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริง เพื่อปฏิบัติพันธกิจ เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่คุณำต้องทำ คือการยอมให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิดและกระทำ

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำใน

เอกสารต้องการต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วางแผนในองค์การเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์แบบทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีใช้แก้ปัญหาหรือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของสมาชิก ที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ และเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน ดำเนินต่อไป และไม่สิ้นสุด สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องจำไว้เสมอคือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์การ โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การโดยอัตโนมัติ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝัน หรือวิสัยทัศน์ออกมาทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิก ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

3.4 ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัด และเป็นรูปธรรม

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปราย เป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรม ร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนา และการอภิปรายจึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

4.1 การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนา

เป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์

ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นเอกสาคือการสนทนาและการอภิปราย การสนทนาเป็นการสนทนาแบบเปิดใจกว้าง ไม่มีการตัดสิน ไม่ว่ากรณีใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สิ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับจากสนทนา ได้แก่ พัฒนาการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจ อย่างลึกซึ้งซึ่งไม่ค่อยได้ในการอภิปราย พัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และ สมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงาน และลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะกัน ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมา แลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจ และให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เพื่อไปสู่เป้าหมาย เดียวกัน

4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ หรือข้อบ่งชี้ การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็น กระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความ ขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่เมื่อทีมตกลง ที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย และจริงใจทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทาง ธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้อง นั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นสามารถนำไปใช้ได้ ในสภาพที่เป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning How to Practice) เป็นการ พัฒนาการฝึกปฏิบัติด้วยกันเพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Join Skill) และยังมีการ เรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือ (Learning-Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อเผชิญกับ ความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการว่าปัญหานั้นเป็นลักษณะวงจร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหา ตามมาเหมือนลูกโซ่ และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใดระบบก็ ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบคืนมากขึ้นเท่านั้น แต่หากแรงผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดยวิธีการ เชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหาอย่าง สมดุล และสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทาง ที่ดีก่อนที่จะเลวลง เพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหา โดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะได้ใช้กับทุกสถานการณ์เนื่องจากเหตุและ ผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่าง ดังนั้นการแก้ปัญหา แบบเชิงรับคือการรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทรงตัวไว้ไม่หลุด ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดการเรื้อรังไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก คือ การป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่า การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลง เพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การจะมองโลกแบบองค์รวม หรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่า มนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งพัวพันระหว่างส่วนต่าง ๆ แบบโยงมุ่มหรือวงจร การสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างของระบบ ซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีก นั่นคือการที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เอง กระบวนการสะท้อนกลับมีสองชนิด คือ กระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้น และการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลซึ่งจะทำให้เกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย การสะท้อนกลับแบบเสริมแรงช่วยเสริมการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่เล็กลงน้อย

จากวินัย 5 ประการ Senge (1990) ได้ชี้ให้เห็นว่าวินัย 5 ประการนั้น จะมีผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับ อันได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ชี้นำ) และสาร์ตละ (ภาวะของการเป็นผู้เอานะวินัยนั้น ๆ ได้) ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ หากใช้ให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่าง ๆ ของการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดค่านิยม ความคิดอ่าน การปฏิบัติ สมรรถนะใหม่ ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์กับการแข่งขัน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.1 (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 97-98)

ตารางที่ 2.1 วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของ Senge (1990)

วินัยทั้ง 5 ประการ ระดับ	บุคคลมีความ เป็นเลิศ (Personal Mastery)	รูปแบบวิธี การคิด (Mental Model)	การมีวิสัย ทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	การคิดอย่าง เป็นระบบ (System Thinking)
1. การปฏิบัติ ทำอย่างไร	- ระบุวิสัยทัศน์ของตนเอง - เห็นความแตกต่างของที่เป็นอยู่กับที่ควรจะเป็น - มุ่งผลลัพธ์เปิดตนเองต่อความจริง	- ความคิดความเชื่อ - ทดสอบสมมติฐาน - แยกแยะข้อมูลออกจากสภาวะนามธรรม	- เห็นความจริงสภาพปัจจุบัน - แดลงวิสัยทัศน์รับฟังคนอื่นและให้อิสระในการเลือก	- ฝึกหัดรู้จักการปกป้องตนเอง - เป็นเพื่อนร่วมงานกัน - ผ่อนปรนความเชื่อพื้นฐาน	- สถานการณ์จำลอง - ปัญหาข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง
2. หลักการ- ความคิดและ การหยั่งรู้ที่ ชี้นำ	- วิสัยทัศน์ - เครียดเพื่อสร้างสรรค์กับภาวะอารมณ์ - จิตภวังค์	- อธิบายแนวทฤษฎีกับที่ปฏิบัติ - บันไดสู่การสรุปอ้างอิง - รักษาความสมดุลระหว่างการสืบค้นกับการอุทิศ	- การร่วมฝัน - ความผูกพันกับการคล้อยตาม	- การพูดคุยกัน - การบูรณาการและการอภิปราย - ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นบ่อย	- โครงสร้างมีผลต่อพฤติกรรม - การต่อต้านนโยบาย - การปรับเพื่อสร้างผล
3. สารัตถะ- ความเป็นผู้ ชำนาญใน วินัยด้านนั้น ๆ	- การแผ่ขยายผล - การเห็นความเชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน	- ความรัก/ความจริง - การเปิดเผย	- เป้าหมายโดยรวม - การเป็นภาคีร่วมกัน	- ปัญหาร่วม - การปรับแนวความคิดปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน	- การมองภาพโดยรวม - การเชื่อมโยงของส่วนย่อย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.4 ปัจจัยที่ส่งผลก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

Nevis et. al. (1995 : 77-79) ได้เสนอปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ปัจจัย ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มสู่การเรียนรู้ขององค์การ

แนวพิจารณา	คำอธิบาย
1. แหล่งความรู้ : ภายในหรือภายนอก	- องค์การสร้างความรู้ภายในเองหรือแสวงหาแนวหลักต้นจากภายนอกองค์การ ซึ่งมีผลต่อแนวคิดการสร้างสิ่งใหม่ การปรับเปลี่ยนหรือการมุ่งลอกเลียนแบบ
2. มุ่งเน้นที่อะไรหรืออย่างไร	- ผู้บริหารและองค์การสนใจการสะสมองค์ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (สินค้า/บริการ) ซึ่งเป็นผลผลิตหรือกระบวนการเพื่อพิจารณาว่าองค์การได้พัฒนาได้สร้างให้บริการด้วยขั้นตอนเช่นไร
3. ลักษณะการทำให้เป็นหลักฐาน : ส่วนตัวหรือสาธารณะ	- องค์การถือว่าความรู้เป็นสิ่งที่แต่ละคนมีครอบครองหรือว่าเป็นสิ่งที่เผยแพร่ขั้นตอนแก่สาธารณชนได้หากมองว่าความรู้อยู่กับเอกบุคคลเมื่อคนนั้นลาออกถือว่าความรู้นายไป ซึ่งต่างจากการมองว่าความรู้เป็นของสังคม ผลักเข้าไว้ในระบบการปฏิบัติงาน
4. แนวทางการเผยแพร่ : เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ	- กำหนดวิธีการเผยแพร่ความรู้เป็นลำดับขั้นตอนอย่างเป็นทางการหรือกระทำแบบไม่เป็นทางการ เช่น การเป็นพี่เลี้ยง การเป็นตัวแบบทางด้านบทบาท การพบปะทานกาแฟน้ำชา กับสมาชิกข้ามสายงาน
5. จุดเน้นของการเรียนรู้	- การเรียนรู้ใส่ใจที่วิธีการ เครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขที่เป็นอยู่หรือมุ่งเพื่อทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นที่อยู่เบื้องหลังกิจกรรมที่ทำ องค์การชอบการแก้ไขปรับปรุงทีละเล็กละน้อยหรือแบบถอนรากถอนโคน
6. เน้นคุณค่าหรือว่าเอาใจตลาด	- องค์การให้ความสำคัญในด้านการออกแบบการผลิต ก็ะเน้นการลงทุน การเรียนรู้กับฝ่ายวิศวกรรมและการผลิตการวิจัย และพัฒนามากกว่าเน้นอยู่ที่กิจกรรมของฝ่ายขายและให้บริการก็จะให้ความสำคัญกับการตลาดและการจัดจำหน่ายมากขึ้น
7. เน้นการพัฒนาทักษะ : รายบุคคลหรือรายกลุ่ม	- ผู้บริหารองค์การให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะ ฝีมือบุคคลเป็นรายคนหรือเป็นทีม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.5 ปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Nevis *et.al.* (1995 : 79–83) ได้เสนอปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ปัจจัย ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยสนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้	คำอธิบาย
1. การสำรวจสภาพแวดล้อม	- เข้าใจสภาวะแวดล้อมรอบตัวดีแค่ไหน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขแวดล้อม
2. ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ	- หากเกิดความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับผล ที่เกิดขึ้นจริงแล้วมีการเรียนรู้หรือไม่ เรียนรู้จากความล้มเหลว จากการทดลองหรือสร้างทักษะใหม่ ๆ หรือพยายามเสนอแต่ผลทางบวกแต่ปิดบังผลทางลบ
3. การให้ความสำคัญด้านการวัดการประเมิน	- หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจง เป็นตัวเลขบ่งชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ได้ เทียบกับมาตรฐานเทียบกับความต้องการของผู้รับบริการภายใน / ภายนอกองค์กร
4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง	- องค์การจัดให้มีการฝึกทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เรื่อย ๆ หรือไม่ ให้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่กำหนดไว้ให้ยอมรับต่อการล้มเหลว ผิดเป็นครู ปรับเปลี่ยนนโยบายแนวปฏิบัติการให้โอกาสเรียนรู้
5. บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส	- ความสามารถเข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง โดยทั่วถึงในองค์กร แบ่งปันให้รับรู้เกี่ยวกับปัญหา ข้อผิดพลาด บทเรียนที่ได้รับ ไม่ปิดบังอำพราง ยอมรับในการแก้ไขปัญหามองหาการได้และการขัดแย้งกันบ้าง
6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	- ไม่คิดว่าความรู้หยุดแค่การได้ปริญญาบัตรทุกระดับชั้นในองค์กร เชื่อมั่นว่าการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้มีการใฝ่รู้สิ่งยาก ค้นหาความรู้อยู่เป็นนิจไม่ใช่ทำกิจกรรมการฝึกอบรมที่เป็นครั้ง ๆ ตามนโยบาย ตามกิจวัตร ตามกระแสนิยม ฝึกแต่ละคนให้มี ความรอบรู้ ความสำเร็จ ความเชี่ยวชาญ
7. ความหลากหลายของการปฏิบัติ	- ให้นิยามของสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้วยขั้นตอนและกระบวนการที่หลากหลาย ยอมรับความแตกต่างนำมาซึ่งการได้เรียนรู้ ให้มีส่วนร่วมในการตีความให้ความเห็น
8. การมีผู้สนับสนุน	- มีผู้ริเริ่ม เห็นดีเห็นงามต่อความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในทุกระดับของพนักงาน ยิ่งสร้างแนวร่วมมากเท่าใด การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้รวดเร็วและมากมายเท่านั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

ปัจจัยสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้	คำอธิบาย
9. การเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ	- เรียนรู้ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การให้ความร่วมมือ การให้ความสำคัญเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ
10. การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	- แต่ละส่วน แต่ละฝ่ายขึ้นแก่กันและกัน มองภาพกว้างถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ของปัญหาว่าเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงความต้องการการปฏิบัติเข้ากับเป้าหมายขององค์การ

2.2.6 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

การวิจัยของ Pedler *et.al.* (1991 : 18-27) พบว่า องค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้

1. ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการใช้องค์การการเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยมีการสร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม

1.1 ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์การควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์การด้วย

2. ด้านการมองภายในองค์การ (Looking us) ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

2.1 การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เพื่อทำความเข้าใจไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูล และเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์การ และการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชี (Formative and Accounting Control) ระบบของบัญชี งบประมาณ และการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และระบบการ ควบคุม ออกแบบ เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยมองว่าหน่วยงานอื่น คือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.4 ระบบการให้รางวัลความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้รางวัลความชอบ ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัว และไม่ใช้ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจและยืดหยุ่น เพื่อให้โอกาสสมาชิกมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือน ผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.1 การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Works as Environmental Scanner) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการ ผู้ผลิต และชุมชน เพื่อรวบรวม และรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์การ

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Inter-Company Learning) การร่วมมือกับ องค์การอื่นเพื่อการแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและ มีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการ และคู่แข่ง

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ได้แก่ บรรยากาศ การเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของทุกคน

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5.2 สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self-Development Opportunity for all) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบ ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ผลงานของ Marquardt and Reynolds (1994:51-77) พบว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ ระดับโลก (Global Learning Company) มีลักษณะก่อให้เกิดการเรียนรู้ 11 ลักษณะ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างที่เล็กและ คล่องตัว ปราศจากคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ที่ตายตัวปราศจากการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน องค์การต้องมีโครงสร้าง แบบองค์รวม (Holistic Structure)

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture) การเรียนรู้ ในเรื่องความตระหนักในตน การไตร่ตรอง และการสร้างสรรค์ วัฒนธรรมขององค์การต้องให้ รางวัลพิเศษแก่นวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ สนับสนุนให้มีการย้อนกลับของข้อมูล มีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่าง ในการปฏิบัติงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การส่งเสริมความรับผิดชอบและเสริมศักยภาพให้แก่สมาชิก (Empowerment) คือ การให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การพัฒนาเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) การสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ข่าวดารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายใน และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคล

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการเรียนรู้ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ

7. คุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. ยุทธศาสตร์ (Strategy) ได้แก่ การใช้ยุทธศาสตร์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประสิทธิภาพโดย ความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่ายเป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวแต่เป็นการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

11. วิสัยทัศน์ (Vision) การเน้นการเรียนรู้ที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันขององค์การ

จากความหมาย ความสำคัญ และลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นชี้ให้เห็นว่า การที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีการศึกษาเพื่อสร้างความเข้าใจในความหมาย ความสำคัญ และคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ก่อนที่จะ

เอกสารก้าวไปสู่ขั้นปฏิบัติในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2.7 ยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การเรียนรู้

Marguardt (1996 : 94-99) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่การเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. จัดการประชุมกำหนดทิศทางในอนาคต เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนแรกที่สำคัญสำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วมของสมาชิก ลูกค้า ผู้จำหน่าย และผู้มีส่วนร่วมในการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะทำให้การพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้ให้ใกล้เคียงกับความจริงเร็วขึ้น ส่วนการประชุมเพื่อค้นหาแนวทางในอนาคตสามารถทำให้สมาชิกฝ่าฟันอุปสรรคไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการปฏิบัติงานร่วมกันภายในองค์การ การวางแผนและการจัดการประชุมที่ดี ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนวิสัยทัศน์ส่งผลต่อนโยบาย และการปฏิบัติขององค์การ

2. มีระดับการจัดการเรียนรู้ที่ดีจะช่วยสนับสนุนการเป็นองค์การการเรียนรู้ และโครงการการเรียนรู้ที่ดี เพราะการจัดการที่ดีจะช่วยสนับสนุนองค์การในเรื่องวิสัยทัศน์ โครงสร้าง ยุทธศาสตร์ และวัฒนธรรมองค์การ และสิ่งที่สำคัญมากที่องค์การต้องเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และค่านิยม ตลอดจนวิธีการดำเนินงาน เช่น ป้ายประกาศ โปสเตอร์ จุลสาร วิดีทัศน์ สัญลักษณ์ ฯลฯ

ผู้บริหารที่ดีควรสนับสนุนการเรียนรู้ที่มีความร่วมมือกันอย่างกว้างขวาง การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางที่มีพลังมากที่สุดในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ และการกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้เห็นความสำคัญ

3. การสร้างบรรยากาศความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ได้แก่ การกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้เป็นจุดประสงค์ที่สำคัญขององค์การ การสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การไม่ปกปิดปัญหาและความผิดพลาดไว้ การแสดงความห่วงใยกับการพัฒนาบุคคลทุกคน การเพิ่มเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การช่วยสร้างนิสัยใฝ่เรียนรู้ การมองว่าการกระทำที่ผิดพลาดเป็นโอกาสสำหรับการเรียนรู้

4. การสร้างนโยบายและโครงสร้างการเรียนรู้ ได้แก่ การลดข้อจำกัดและกระบวนการที่ไม่จำเป็นออก การลดขนาดของหน่วยงานให้เล็กลง การลดความเคร่งครัดในการควบคุมนโยบาย เพื่อให้มีการยืดหยุ่นมากขึ้น การกำหนดโครงสร้างและจัดข้อจำกัดขององค์การ การลดการแบ่งแยกชั้นที่มากเกินไป การจัดโครงการต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้หน่วยงานมีความคิดสร้างสรรค์เป็นของตนเอง และการจัดระบบราชการและระบบที่บกพร่อง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. การตระหนัก และการให้รางวัลความดีความชอบต่อการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคลและแบบเป็นทีม กฎเกณฑ์ที่ดีที่สุดในการจัดการ คือ ใครทำคนนั้นได้รางวัล และสิ่งที่ตรงข้าม คือ คนที่ไม่ได้รับรางวัลก็จะถูกมองข้ามไป ดังนั้นองค์การจึงระบุแนวทาง เพื่อให้รางวัลกับการเรียนรู้แบบเฉพาะบุคคลและแบบเป็นทีม โดยเฉพาะการส่งเสริมประสบการณ์ใหม่และความคิดใหม่ ๆ ในการเป็นครู นักฝึกอบรม และทีมงานเพื่อการเรียนรู้ การตระหนักถึงปริมาณและคุณภาพของการเรียนรู้เป็นผลดีต่อองค์การในการพัฒนามลิตภัณฑ์ใหม่ การบริการ และความสัมพันธ์ภายในองค์การ

6. การกำหนดให้การเรียนรู้เป็นนโยบาย และกระบวนการขององค์การ การเปลี่ยน องค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการผลิต การตลาด การจัดการ การเงิน ทรัพยากรบุคคล ฯลฯ การกำหนดนโยบายที่ดี ได้แก่ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในโครงการต่าง ๆ ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้ และมีความรอบรู้ สมาชิกเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องการสื่อสารข้อมูลสารสนเทศ สมาชิกมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ สมาชิกควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ กับการแก้ปัญหา การพัฒนาตนเอง และความเป็นผู้นำกับการมีวิสัยทัศน์

7. การสร้างศูนย์ การสาธิต และโครงการที่ยอดเยี่ยม ยุทธศาสตร์ที่ดีอย่างหนึ่ง คือ การสร้างศูนย์การสาธิตเพื่อการหมุนเวียนงานช่วยพัฒนาแนวปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมการสร้างโครงการสาธิต ซึ่งจะนำไปสู่การทดสอบความคิด นโยบาย กระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และการบริการที่ดี

8. การวัดขอบเขตทางการเงินกับกิจกรรมของการเรียนรู้ กฎเกณฑ์ที่สำคัญในการจัดการ คือ ใครทำคนนั้นถูกตรวจสอบ ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้วัดเพียงแค่ด้านการเงิน กำไร การลงทุน ค่าใช้จ่าย แต่รวมถึงขอบเขตเกี่ยวกับคุณภาพและความพอใจของผู้บริหาร และควรคำนึงถึงการวัดมาตรฐานเกี่ยวกับกิจกรรมการเรียนรู้ที่สำคัญ และการมองหา รูปแบบที่เหมาะสมกับการเรียนรู้

9. การให้เวลา โอกาส และการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์การไม่ได้รับการผลักดันอย่างรวดเร็ว เพราะการสร้างสรรคที่เป็นธรรมชาติของบุคคลไม่สามารถกระตุ้นได้ทันที และการเปลี่ยนความคิดที่ยากเกินไปจะทำให้เกิดความเครียดได้ กลุ่มการเรียนรู้ต้องมีจุดหมายปลายทางการเรียนรู้ บุคคลต้องการเวลาในการวางแผน ต้องการโอกาสจากภายนอกทางสังคม และทางด้านจิตใจเพื่อการฟังและการสร้างสรรค์ ซึ่งบางองค์การอาจส่งเสริมให้สมาชิกมีเวลาพักผ่อนกับผู้บริหาร หรือจัดให้มีการศึกษาที่ศูนย์ฝึกอบรม

10. การกำหนดจุดมุ่งหมายการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทุกสถานที่ เช่น การส่งเสริมการประชุมเพื่อการเรียนรู้ การฝึกฝนด้านการเรียนรู้ การจัดสรรเวลาในการประชุม และจัดโครงการเพื่อการเรียนรู้ การจ้างบุคคลภายนอกให้มาเสนอความคิดใหม่ ๆ การสร้างยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโครงการ การจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

2.2.8 ยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการความรู้

Marguardt (1996 : 150-155) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการจัดการความรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. การสร้างความคาดหวังให้สมาชิกมีความรับผิดชอบกับการรวบรวม และการถ่ายโอนความรู้ สมาชิกควรได้รับการส่งเสริมให้ใช้ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ร่วมกัน สมาชิกควรตระหนักว่า ความรู้ส่งผลดีต่อการเจริญเติบโตขององค์การ ซึ่งความรู้นี้อาจได้รับจากรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมทางอินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ และวารสาร ฯลฯ บางองค์การมีการสนับสนุนและให้รางวัลเกี่ยวกับงานวิจัย เพื่อให้สมาชิกตระหนักถึงการวิเคราะห์ความสำคัญของการเรียนรู้ การสนับสนุนให้ใช้เวลาว่างจากงานเพื่อการเรียนรู้ การพักร้อนที่จัดให้มีการเรียนรู้ นโยบายขององค์การ

2. การรวบรวมความรู้ที่มีระบบจากภายนอกขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องพยายามหลีกเลี่ยงความบกพร่องที่ไม่ได้คาดคิดไว้ และแสวงหาทรัพยากรภายนอกที่เป็นระบบเพื่อรวบรวมข้อมูลการช่วยเหลือการดำเนินงานขององค์การ ความร่วมมือจากภายนอกเป็นพันธกิจที่ทำให้เกิดการเข้าใจการปฏิบัติงาน และทักษะที่แตกต่างขององค์การอื่น ๆ โดยเฉพาะการเข้าร่วมการประชุมสัมมนาต่าง ๆ บางองค์การมีการสร้างเครื่องมือเพื่อการวัดความสำคัญของการเรียนรู้ และตรวจสอบเปรียบเทียบกับองค์การอื่นที่ได้รับรางวัลดีเด่น และประสบความสำเร็จด้านคุณภาพ การอุทิศตนของสมาชิก นวัตกรรม การเติบโต และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3. การจัดการเรียนรู้เพื่อการรับรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของการเรียนรู้ภายในองค์การ เช่น จัดเรลลี่ให้กับสมาชิก หรือทีมงานเพื่อส่งเสริมให้มีส่วนร่วม และการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการให้บริการ ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้ ได้แก่ การทบทวนการเปลี่ยนแปลงของภาวะการแข่งขัน การผลิต เทคโนโลยี ตำแหน่งทางการตลาด ระบบการตรวจสอบคุณภาพ ระยะเวลาส่งผลิตภัณฑ์ รายงานการเปรียบเทียบ ซึ่งระบุการเปรียบเทียบกิจกรรมที่มีระดับดีเด่นในองค์การ การจัดการประชุมและการอภิปรายปัญหา ซึ่งนำผู้รับบริการ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกหรือภายใน ผู้มีส่วนร่วมอื่น ๆ มาแสดงความคิดเห็น และเรียนรู้ร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และแนวทางใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้ องค์การที่มี การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากผู้อื่นเป็นการพัฒนาเชิงปริมาณ อย่างไรก็ตาม การสร้างความคิด และความรู้ใหม่ ๆ ยังเป็นส่วนของการพัฒนาเชิงปริมาณด้วยกิจกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และ แนวทางใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้ ได้แก่ การทดลองและการมีวงจรข้อมูลย้อนกลับ เพื่อเพิ่ม กระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การให้รางวัลกับผู้พยายามคิดและอยู่ในภาวะ ความเสี่ยง การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ และการฝึกใช้สมอง ข้างขวาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการสนับสนุนความคิดที่หลากหลายในการนำสิ่งที่ตีมา ปฏิบัติงาน

5. การส่งเสริมและการให้รางวัลกับนวัตกรรมและการประดิษฐ์สิ่งใหม่ องค์การ ต้องสร้างแนวทางใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการให้ดีขึ้น การประดิษฐ์และนวัตกรรมเป็นสิ่ง ที่จำเป็นในตลาดที่มีการแข่งขันสูง และอายุของผลิตภัณฑ์อยู่ในขอบเขตที่จำกัด ดังนั้นองค์การ ต้องใช้ความสำคัญของการสร้างความรู้ใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จและการส่งเสริมการทดลอง บางองค์การอนุญาตให้สมาชิกมีเวลาในการสร้างสรรค์ความคิดได้ 10% ของเวลางาน

6. การอบรมสมาชิกในการรวบรวมความรู้และการสร้างความรู้ สมาชิกบางคน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ในองค์การขนาดเล็กการตระหนักถึงระบบบันทึก ความจำและประโยชน์มักไม่ได้รับความสนใจ แต่เราไม่ทราบว่าจะข้อมูลอะไรที่ถูกจัดอยู่ในระบบ ข้อมูลสารสนเทศ ดังนั้นสมาชิกควรหาเวลาในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การจากระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้จะสร้างความรู้ตามที่องค์การต้องการ สมาชิกจะเรียนรู้จากศูนย์ข้อมูลทั่วโลก

7. การส่งเสริมทีมงานและการหมุนเวียนงานเพื่อยกระดับความรู้ แนวทางที่มี ประสิทธิภาพอย่างหนึ่งในการส่งผ่านความรู้ในองค์การ คือ การส่งผ่านความรู้เป็นรายบุคคลและ ทีมงานในด้านความรู้ทางเทคนิค-การจัดการความรู้ การโยกย้ายตำแหน่งจำเป็นต้องมีการให้ ความรู้ของสมาชิกส่งต่อความรู้ไปสู่เพื่อนร่วมงาน เพื่อให้ทราบสถานการณ์ที่เหมาะสมของการ หมุนเวียนงาน และการรวมทีมงาน

8. การพัฒนารฐานความรู้เพื่อคุณค่าและความต้องการการเรียนรู้ขององค์การ ข้อมูลสารสนเทศต้องมีการลงรหัส และเก็บรวบรวมเพื่อบุคคลและองค์การ แม้ว่าเป็นภาระแต่ ต้องมีการกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่ถูกลำนำไปใช้ และการตัดสินใจว่า ข้อมูลใดมีค่ากับการเรียนรู้และ การปฏิบัติการ ดังนั้นความรู้ที่ถูกเก็บไว้ควรง่ายต่อการค้นคว้า แม้จะอยู่คนละหน่วยงานกัน ควรมี การจัดโครงสร้างให้ง่ายต่อการค้นคว้าข้อมูล ข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องทันสมัยอยู่เสมอต้องมี เก็บข้อมูล และจัดประเภทตามความต้องการด้านการเรียนรู้ของสมาชิก และตามเป้าหมายของ องค์การ เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการนำไปใช้อย่างคุ้มค่า

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่เผยแพร่เพื่อวัตถุประสงค์ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. การสร้างกลไกสำหรับการเก็บ และการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้จากความผิดพลาดเป็นการส่งเสริมให้องค์การใช้วิธีการในเชิงบวก และเชิงลบ ยุทธศาสตร์การจัดการเรียนรู้ที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่รับผิดชอบการจัดการความรู้พยายามประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ ในการสร้าง และรวบรวมความรู้ การถ่ายโอนความรู้เป็นหน้าที่และภาระของทุกคน การพัฒนาความรู้รวมถึงกระบวนการประเมินผลด้วย สมาชิกสามารถเรียนรู้ได้จากโครงการต่าง ๆ ทุก 3 เดือน ผู้รับผิดชอบโครงการแต่ละคน จะได้รับเอกสารที่เข้าสู่ระบบข้อมูล การปฏิบัติการ ระบบสารสนเทศแบบออนไลน์เป็นเครือข่ายการพัฒนาการปฏิบัติการควรปรับให้ทันสมัยทุกสัปดาห์ และจัดบันทึกทรัพยากรความรู้ไว้ หน่วยงานหลายแห่งทราบข้อมูลของสมาชิกทุกคน ผู้เชี่ยวชาญ และเอกสารที่สำคัญ

10. การถ่ายโอนการเรียนรู้ในห้องเรียนไปสู่การปฏิบัติงาน การถ่ายโอนการเรียนรู้ของการฝึกอบรมน้อยกว่าร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้ภายในชั้นเรียนที่มีการถ่ายโอนไปสู่การปฏิบัติงาน เปอร์เซ็นต์นี้จะเพิ่มขึ้นหากมีการวางแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้เข้าร่วมอบรม และผู้ฝึกอบรมก่อนการเรียนรู้ ระหว่างการเรียนรู้ และหลังการเรียนรู้

2.2.9 ยุทธศาสตร์เพื่อการเอื้ออำนาจและการพัฒนาความสามารถในองค์การแห่งการเรียนรู้

Marguardt (1996 : 122-127) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการเอื้ออำนาจและการพัฒนาความสามารถในองค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. นโยบายการพิจารณาให้รางวัลกับสมาชิกที่เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ องค์การจำนวนมากไม่มีการพิจารณาให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ใฝ่เรียน อย่างไรก็ตาม องค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีบุคคลที่สนับสนุนบุคลากรให้เรียนรู้ และการให้โอกาส องค์การจะแสวงหาผู้นำที่มีศักยภาพ จากบรรดาสมาชิกที่ใฝ่เรียนรู้ และมีประสบการณ์ อย่างไรก็ตาม สมาชิกที่ไม่ต้องการที่จะเรียนรู้อาจจะได้รับการส่งเสริมโอกาสจากภายนอกองค์การด้วย

2. การสร้างทีมงานที่สมควรจัดการด้วยตนเอง องค์การแห่งการเรียนรู้การสร้างทีมงานที่มีการจัดการด้วยตนเอง เช่น มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และเข้าใจกระบวนการเอื้ออำนาจในการตัดสินใจ มีทักษะความชำนาญในการทำงานเป็นกลุ่ม ความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานและหน้าที่ภายในกลุ่ม มีกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการทำงานเป็นทีม และติดต่อสื่อสารกับภายนอกองค์การ ความสามารถในการจัดการทีมงานด้วยนโยบายกระบวนการ และระบบขององค์การ ความเชื่อมั่นภายในกลุ่มโดยไม่คำนึงถึงข้อบกพร่องเล็กน้อย ๆ และมีความยืดหยุ่นในด้านการทำงานเป็นทีม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การให้อำนาจกับสมาชิกต่อการเรียนรู้และการผลิต บ่อยครั้งที่การให้อำนาจเป็นเพียงข้อตั้งใจเพื่อการจัดการเท่านั้น สิ่งที่สำคัญคือ การวางแผนการปฏิบัติงานด้วยการใช้ความคิดให้น้อยลง แต่ออกความคิดให้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม องค์การแห่งการเรียนรู้จะให้อำนาจสมาชิกด้านความรู้เกี่ยวกับการเงิน เทคนิค และข้อมูลอื่น ๆ เพื่อพัฒนาด้านสติปัญญา ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การให้อำนาจ คือ การสนับสนุนการพัฒนาความคิดใหม่ ๆ ที่ทีมงานสามารถจัดการทุกอย่างโดยไม่ต้องการจัดการจากผู้บริหาร เพราะการให้อำนาจนี้ช่วยส่งเสริมสมาชิกให้มีการพัฒนามากขึ้น ตัดสินใจได้เร็วขึ้น และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

4. การส่งเสริมให้ผู้ นำทำตัวเป็นแบบอย่างในด้านการเรียนรู้ ผู้บริหารควรแสดงทัศนคติและพฤติกรรมที่เหมาะสมเกี่ยวกับการเรียนรู้ เพื่อเป็นแบบอย่างในเรื่องการอ่าน การฟัง การส่งผลกระทบ การศึกษา และการเข้าร่วมโครงการเกี่ยวกับการเรียนรู้ ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารควรเรียนรู้และยอมรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกด้วย ควรมีการพัฒนาเครือข่ายสำหรับผู้เรียนรู้และผู้บริหารจากองค์การต่าง ๆ และควรเปิดใจยอมรับความผิดพลาดและหาโอกาสเพื่อการเรียนรู้

5. การแนะนำผู้ นำไปสู่กระบวนการและโครงการการเรียนรู้ที่ดีเยี่ยม ความรับผิดชอบของผู้บริหารในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ได้แก่ ส่งเสริมความคิดของสมาชิก และเสนอแนะแนวทางที่ดี สนับสนุนการให้อำนาจกับสมาชิก การสร้างทีมงานที่ดี การยุติข้อขัดแย้งต่าง ๆ การสนับสนุนหรือให้รางวัลทางด้านการเรียนรู้ การส่งเสริมการสร้างประสบการณ์ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ พุดคุยเกี่ยวกับด้านการเรียนรู้บ่อย ๆ การสร้างและเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ทุกที่ ทุกเวลา เมื่อเกิดคำถามหรือปัญหาพยายามให้สมาชิกหาทางแก้ไข หรือหาคำตอบเอง หลีกเลี่ยงที่จะสอน หรือควบคุมสมาชิก และพยายามลดผลกระทบทางด้านลบต่อสมาชิก

6. การสร้างความสมดุลในการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคคล หรือองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับแต่ละบุคคล และองค์กร โดยการเสริมการพัฒนาบุคคลพร้อมกัน เช่น การออกกำลังกาย การให้คำปรึกษา การจัดการด้านการบริการสุขภาพอนามัยของสมาชิก

7. การส่งเสริมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในองค์การแห่งการเรียนรู้ ลูกค้าเป็นแหล่งหนึ่งของข้อมูลด้านการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาคุณภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมด้านการเรียนรู้จึงมีการเผยแพร่ข้อมูลไปยังลูกค้า เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้ลูกค้าได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ การบริการ วิสัยทัศน์ ทางเลือกใหม่ เช่น ธนาคารจะให้ความรู้ด้านเงินกู้และด้านการลงทุน

เอกสารส่วนตัวทำให้เราได้เรียนรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและการดูแลให้อาหารสัตว์ บริษัทคอมพิวเตอร์จะ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้เทคโนโลยีเพื่อการฝึกอบรมจนนำไปสู่การใช้งาน ดังนั้นการแลกเปลี่ยนความรู้ไม่เพียงทำให้ลูกค้าเกิดการเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังสร้างประโยชน์ตามมาอีกมากมาย

8. การให้โอกาสทางการศึกษากับชุมชน ชุมชนจะเป็นแหล่งที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้ของสมาชิก และลูกค้าในปัจจุบันและในอนาคต การพัฒนาชุมชน เช่น การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในโครงการความร่วมมือในการฝึกอบรม การติว และร่วมสอนในชั้นเรียน การส่งเสริมการเรียนรู้ สถาบันทางการศึกษา หรือหน่วยงานอื่น ๆ

9. การสร้างการเรียนรู้ในระยะยาวกับสถานประกอบการ หน่วยงานอื่น ๆ สถานประกอบการเป็นส่วนหนึ่งของแหล่งความคิดใหม่ ๆ ข้อมูล และโครงการต่าง ๆ หรือการบริการขององค์กรนั้น ๆ ดังนั้นการสนับสนุนแหล่งข้อมูลทางการศึกษาจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

10. การขยายการศึกษาให้ถึงจุดสูงสุดจากองค์การความร่วมมือ บริษัทส่วนใหญ่ในสหรัฐอเมริการ่วมมือกับบริษัทอื่น ๆ เพื่อการสร้างโอกาส ผลประโยชน์ในด้านการตลาดมากกว่าระยะเวลาที่จำกัด อย่างไรก็ตาม บริษัทที่สนับสนุนด้านการเรียนรู้ก็มองเห็นประโยชน์ในระยะยาวของความร่วมมือในการสร้างการเรียนรู้ ดังนั้นบริษัทเหล่านั้นจึงปฏิบัติตามแนวทาง ดังนี้ คือ พิจารณาว่าควรเรียนรู้อะไรจากองค์การความร่วมมือ เรียนรู้ว่าทักษะอะไรที่อาจสร้างขึ้นได้ในองค์กร และจะสร้างทักษะเหล่านี้ได้อย่างไร สร้างจุดประสงค์ในการเรียนรู้โดยเฉพาะ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลที่เอื้อต่อการเรียนรู้

2.2.10 ยุทธศาสตร์เพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

Marguardt (1996 :174-178) ได้กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. การส่งเสริมการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ คนส่วนใหญ่ยังคงมีความรู้น้อยในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากอินเทอร์เน็ต พวกเขาไม่ได้ตระหนักถึงคุณค่าของการบริการออนไลน์ทางการค้า ข้อมูลที่มีอยู่มากมายล้วนมีค่าสมาชิกควรเข้าสู่ฐานข้อมูลสารสนเทศแบบออนไลน์จากองค์กรไปสู่โรงเรียน-สถานประกอบการ ผู้เกี่ยวข้อง และแหล่งอื่น ๆ ในการเรียนรู้

2. การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยี และสื่อที่หลากหลาย องค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวนมากพยายามสนับสนุนการเรียนรู้โดยใช้คอมพิวเตอร์ วิดีทัศน์ และการเรียนทางไกล เทคโนโลยีนำมาใช้ในการสร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ และมีทฤษฎีทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพที่สุด ในศูนย์การเรียนรู้ควรมีโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์ช่วยให้แต่ละบุคคลเรียนรู้ได้ดีขึ้น การเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีควรเน้นทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการคิด และการเรียนแบบบูรณาการ เพื่อให้สมาชิกร่วมกันแก้ปัญหา การพัฒนาการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ใหม่ ๆ เป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญในการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ สมาชิกสามารถสั่งการด้วยคอมพิวเตอร์ เพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

3. การสร้างหรือขยายการสอน การสอนทางวีดิทัศน์ถูกนำมาใช้ในหลายองค์การ ซึ่งเป็นประโยชน์กับผู้เรียน โดยมีกระบวนการ คือ ใช้เวลาในการฝึกอบรม หรือสอนน้อยลง สมาชิกในพื้นที่ห่างไกลควรได้รับการอบรม ข้อมูลสารสนเทศมีมาตรฐาน ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางลง มีการสร้างชุดการเรียนรู้ และการจำลองเหตุการณ์ สมาชิกเข้าถึงการอบรม ตามเวลาจริงได้ การสอนแบบตัวต่อตัวเกิดความสะดวกรวดเร็ว มีการประเมินการสอนโดยวีดิทัศน์ร้อยละ 90 การฝึกอบรมสามารถเชื่อมโยงกันโดยตรงกับระบบการทดสอบ สมาชิกที่มีการศึกษาดำเนินการได้รับการฝึกอบรมอย่างดี และจะเพิ่มดิสก์ วีดิทัศน์ และคู่มือ เพื่อการพัฒนาตนเอง จากการสำรวจ การฝึกอบรมพบว่า สมาชิกชอบการฝึกอบรมแบบใช้การสื่อถึงกันได้ เพราะน่าสนใจ สนุก และใช้เวลาน้อย

4. การใช้เทคโนโลยีในการสร้างความรู้และความคิดจากคนภายในและนอกองค์การ การใช้เทคโนโลยีในการสั่งสมความรู้จากคนภายในและนอกองค์การ องค์การควรเป็นคุณภาพในระดับสูง ตัวอย่างเช่น การใช้วิดีโอเทปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจากภายใน และภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อสมาชิก การส่งผ่านหรือถ่ายโอนความรู้เป็นกระบวนการที่ออกแบบโดยผู้เชี่ยวชาญทางเทคนิคเพื่อการเรียนรู้ในองค์การ

5. การสืบค้นและพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยี การเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาคุณภาพ และการลดเวลาในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว มีประโยชน์ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

6. การติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางเทคโนโลยี การพัฒนาโดยใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางเทคโนโลยีต้องเป็นที่เข้าใจในหมู่สมาชิก ควรมีการออกแบบโครงสร้างด้านเทคโนโลยี สร้างทักษะที่เหมาะสมให้กับสมาชิก และสนับสนุนการพัฒนาด้วยการบริหารจัดการด้วยองค์ประกอบด้านความเข้าใจ และการพัฒนาด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย การตั้งชื่อ เพิ่มความสามารถ ฐานความรู้ของผู้เชี่ยวชาญ ความช่วยเหลือแบบออนไลน์ การฝึกอบรมแบบผสมผสานกับการช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ระบบเทคโนโลยีการจัดเก็บเอกสารแบบออนไลน์ การประเมินด้วยคอมพิวเตอร์ ระบบข้อมูลย้อนกลับ การเชื่อมโยงเครือข่ายภายนอก และระบบข้อมูลสารสนเทศ

7. การวางแผนและการพัฒนาระบบการเรียนรู้ ทฤษฎีการเรียนรู้แบบทันเวลา ช่วยให้ไม่เสียเวลา และลดต้นทุนการผลิตได้ ทำให้เกิดประโยชน์และผลดีต่อสมาชิกเพราะใช้เวลาน้อยลง องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในเวลาที่เหมาะสม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องการ ระบบการเรียนรู้แบบทันเวลาต้องใช้ระบบเทคโนโลยีระดับสูง การฝึกอบรม และการปฏิบัติจริง ระบบความเชี่ยวชาญอื่น ๆ และเครื่องมือที่สนับสนุนการตัดสินใจ

8. การสร้างความสามารถและเทคโนโลยีภายในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรใช้เทคโนโลยี และความสามารถในการสร้างระบบซอฟต์แวร์ที่สนับสนุนการแสวงหาความรู้ การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้แบบระบบเปิด ระบบการพัฒนาอาชีพ เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล การช่วยในการตัดสินใจ การสำรวจความคิดเห็น และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งระบบซอฟต์แวร์จะช่วยรวบรวมเครื่องมือมากมาย ซึ่งจะกลายเป็นกิจกรรมประจำวัน และเป็นภาษาที่ใช้อยู่ในองค์กร

9. การตื่นตัวกับการพัฒนาและการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ สมาชิกในองค์กรโดยเฉพาะที่มีอายุมากอาจกลัวคอมพิวเตอร์ และไม่เห็นความสำคัญของมันว่า คอมพิวเตอร์สามารถอำนวยความสะดวกได้มากขึ้น และยุคนี้เป็นยุคเทคโนโลยี ดังนั้นการให้การศึกษาแก่สมาชิกควรจำกัดเวลาและพลังงาน แต่ควรแสวงหาและถ่ายโอนความรู้ที่มีคุณค่าให้แก่นักเรียนและกัน

10. การเพิ่มความรับผิดชอบทางเทคโนโลยี เพื่อการจัดการทรัพยากรบุคคล การเพิ่มศักยภาพขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรเน้นถึงบทบาทของผู้ที่แสวงหาความรู้ โดยการใช้ระบบทางเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร

2.2.11 ขั้นตอนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Marguardt (1996 : 179-191) ได้กำหนดขั้นตอนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่น่าท้าทาย และนับว่าเป็นงานที่ยากในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งในแต่ละองค์กรต้องพัฒนาโครงสร้าง รูปแบบที่เหมาะสม พื้นฐานทางทักษะ เทคโนโลยี และอื่น ๆ ดังนั้นยังคงมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ความต้องการการเรียนรู้ไม่มีจบสิ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่างจากองค์กรที่ไม่ใช่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การฝึกฝนและการปฏิบัติตามหลักของกรเรียนรู้ ดังนี้

1. การอุทิศตนเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนแรกในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่อุทิศตนในการทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการเรียนรู้ เพราะเงื่อนไขทางการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของผลประโยชน์ขององค์กรกับความสำเร็จส่วนบุคคล และความพึงพอใจส่วนบุคคล ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความตื่นตัว ร่าเริง และสมบูรณ์ไปพร้อม ๆ กับผลประโยชน์ในการปฏิบัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ ขั้นตอนต่อมาคือการเชื่อมโยง กระบวนการและผลผลิตของการเรียนรู้ต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ บางองค์การสร้างทีมงานขึ้นมาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา และทบทวนทิศทางการเรียนรู้ขององค์การด้วย ภาวะผู้นำระดับสูงเป็นขั้นตอนเริ่มแรกในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแสดงความเชื่อมโยงโดยตรงระหว่างการเรียนรู้กับการพัฒนาการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ การริเริ่มสิ่งที่ยาก ๆ ความท้าทายในตอนแรก ๆ เกิดขึ้นมาก แต่การให้รางวัลตอบแทนจะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงาน การริเริ่มสิ่งที่ยาก ๆ การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ คือ การเรียนรู้เป็นงานอย่างหนึ่งขององค์การ อีกทั้งเป็นการผลิตและบริการ องค์การสามารถเรียนรู้ได้เมื่อทำการผลิต โดยเน้นคุณภาพและความเร็ว เพื่อเรียนรู้อย่างเป็นระบบ องค์การแห่งการเรียนรู้ยังคงมีความรู้ที่มีประโยชน์แม้สมาชิกบางคนลาออกไป

3. การประเมินความสามารถขององค์การกับระบบนำร่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่สำคัญอันดับแรก คือ การประเมินสถานการณ์ขององค์การว่ามีจุดแข็งหรือจุดอ่อนองค์การต้องตระหนักถึงความสำคัญของความเข้าใจและการตรวจสอบความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การโดยใช้แบบสอบถามของ Marguardt

4. การเผยแพร่วิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้ หลายองค์การได้พัฒนา และกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านวิสัยทัศน์ขององค์การใหม่ เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและสนับสนุนวิสัยทัศน์ เหตุผลที่ทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การมีความสำคัญ คือ ช่วยในการสร้างจุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ให้แก่สมาชิก จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้จะทำให้เกิดแนวคิดและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ โดยจะสร้างพลังและความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การผลิตและบริการที่มีคุณภาพสูง วิสัยทัศน์ช่วยรักษากระบวนการเรียนรู้ และช่วยนำไปสู่การคิดวางแผนเพื่อองค์การ

5. การตระหนักถึงความสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบ องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ต้องเริ่มจากการมองภาพรวมทั้งองค์การ ก่อนมองว่าองค์การต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน การมองและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้สมาชิกมองเห็นหน่วยย่อยต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น และกำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเน้นความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนที่เกิดขึ้นกับสมาชิก การคิดอย่างเป็นระบบและการปฏิบัติงานต้องมีความสมดุลกัน รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีระบบจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเปลี่ยนแปลง องค์การไม่สามารถเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ถ้าเน้นเพียงระบบเดียวหรือหน่วยงานเดียว แต่ควรมีทั้งระบบขององค์การ

6. ผู้นำ คือ แบบอย่างและรูปแบบการอุทิศตนเพื่อการเรียนรู้ ผู้นำองค์การที่กำลังเอกส เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมุ่งเน้นที่จะพัฒนาการปฏิบัติการ โดยใช้การเรียนรู้ระยะยาวและระคำ ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำมีคุณค่าต่อองค์การ เพราะผู้นำเป็นแบบอย่างภายในองค์การ เป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ให้กับสมาชิก และเป็นผู้เสริมแรงการเรียนรู้โดยตนเป็นโค้ช ผู้อำนวยความสะดวก และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้

Watkins and Marsick (อ้างใน Marquardt 1996 : 183-184) แนะนำว่า ผู้นำควรปฏิบัติตามขั้นตอนในการส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ คือ ให้อิทธิพลสำหรับการฝึกอบรม และการฝึกปฏิบัติเพื่อการเรียนรู้ขององค์การ สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกให้เลิกกลัวความผิดพลาด และกำหนดทิศทาง การปฏิบัติในการลดความผิดพลาด พร้อมกับการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าเสมอ พยายามให้คำแนะนำและให้รางวัลตอบแทน ความคิดสร้างสรรค์และการทดลองสิ่งใหม่

7. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต้องเน้นว่า การเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ควรสร้างให้เป็นนิสัย และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุก ๆ คน การเรียนรู้ควรเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ และความเป็นส่วนหนึ่งของ การผลิต การตลาด การแก้ไขปัญหา การเงิน การบริการ และการปฏิบัติการอื่น ๆ ขององค์การ ดังนั้นควรให้อิทธิพลในการเรียนรู้มาก ๆ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และสนุกสนานให้เกิดขึ้น เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมากกว่าการฝึกอบรมแบบตรงเวลา เน้นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีผลกับการสะท้อนความคิด การหยั่งรู้ และการคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ชัดเจน

8. การกำหนดยุทธศาสตร์ความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้ หากปราศจากยุทธศาสตร์ และการวางแผนความร่วมมือสำหรับการเพิ่มระดับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทีมงาน และองค์การ ยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการส่งเสริมการทดลองกับสิ่งใหม่ที่แตกต่างกัน ให้เวลาและรางวัลแก่นวัตกรรม รวมทั้งให้ความสะดวกและจูงใจให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ ๆ การยกย่องสรรเสริญผู้เรียนรู้ โดยยกย่อง ชมเชย ผู้ที่มีความพยายาม ผู้ที่ล้มเหลว รวมทั้งเสริมให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะสู้ต่อไป องค์การต้องพัฒนาระบบการให้รางวัลแก่ผู้เรียนรู้ การเผยแพร่การเรียนรู้ใหม่โดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิก แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพบปะกันแบบไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการแสดงผลงาน คุณภาพ โครงการดีเด่น โครงการ นวัตกรรม รวมทั้งการแสดงผลงานคุณภาพ มีการสำรวจความสำเร็จและความล้มเหลวด้วยการนำเรียนรู้ใหม่ไปใช้ในองค์การ ต้องให้อิสระ และจูงใจสมาชิกให้เรียนรู้ภายในและภายนอกองค์การ และสิ่งตอบแทนกับสมาชิกที่พยายามใช้ความคิดใหม่

9. การลดระบบราชการ และกำหนดโครงสร้างที่คล่องตัว แนวทางแบบราชการ มักยึดรูปแบบ และระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน เข้มงวดจะทำลายพลังและความสร้างสรรค์ และ

เอกสมีความมิจิตใจที่กล้าเสี่ยง สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องกำจัดการบริหารออกไป ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อพิจารณาที่ควรใช้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การรื้อปรับระบบขององค์การ กำจัดส่วนที่ลดการเรียนรู้ออก แต่การเชื่ออำนาจแก่สมาชิก กำหนดโครงสร้างแบบโครงการซึ่งไม่ใช่อุปสรรคต่อหน้าที่ต่าง ๆ การกระจายอำนาจการทำงาน กำจัดโครงสร้างที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลง กำจัดอุปสรรคทั้งแนวราบและแนวตั้ง โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ

10. การเชื่ออำนาจและโอกาสเพื่อการแสดงความสามารถ สมาชิกต้องการอำนาจและโอกาสในการแสดงความสามารถจนช่วยเหลือองค์การได้ การให้อำนาจเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างภาวะการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นควรให้อำนาจในการตัดสินใจที่มีอิสระกับสมาชิกในการบริการ เพราะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่เป็นสากล ทำให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณค่าตนมีบทบาทมากขึ้น และมีกำลังใจในการเรียนรู้มากขึ้น

11. การเพิ่มการเรียนรู้ขององค์การกับกระแสทางธุรกิจ องค์การแห่งการเรียนรู้จะเจาะเข้าไปในแหล่งที่มีศักยภาพเกี่ยวกับความรู้และความคิด คือ องค์การต้องขยายการเรียนรู้ไปสู่หุ้นส่วน ผู้รับบริการ ผู้ประกอบการ และชุมชน ซึ่งกลุ่มเหล่านี้จะช่วยเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้กับ เป้าหมายขององค์การ ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรจัดตารางกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม และการฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

12. การแสวงหาการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ การแสวงหาการเรียนรู้เพราะในโลกใหม่นี้ความรู้ คือ พลัง เป็นความท้าทายสำหรับองค์การที่จะพัฒนาความรู้ใหม่ให้กับสมาชิก องค์การแห่งการเรียนรู้จะให้โอกาสกับสมาชิกทุกคน ทุกระดับ ในการแสวงหาความรู้ องค์การจะกำหนดโครงสร้าง ระบบ และเวลาในการเสาะแสวงหา และปรับปรุงการเรียนรู้ เช่น เรียนรู้ในเวลาปกติหลังการประชุม แสวงหาข้อมูลความคิดเห็นจากองค์การที่ประสบความสำเร็จ ส่วนการถ่ายทอดความรู้เป็นการถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์จากความรู้ อาจนำไปใช้กับกลไกทางอิเล็กทรอนิกส์และการโยกย้ายตำแหน่ง การถ่ายทอดความรู้มีทั้งแบบจากบุคคลไปสู่บุคคล และแบบจากฐานข้อมูลไปสู่บุคคล สมาชิกควรได้รับการส่งเสริมและฝึกอบรมให้ถ่ายทอดความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ และองค์การแห่งการเรียนรู้ดำรงอยู่ได้ด้วยความรู้และการสื่อสารที่มีคุณภาพ ดังนั้นความรู้ควรเข้าถึงง่ายอาศัยกิจกรรมที่สำคัญที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ คือ การสนทนา ปรีกษานหรือ การอภิปราย ซึ่งจะช่วยให้ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ความคิด ปัญหา และการแก้ไขปัญหาได้ดี

13. ความต้องการและใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ดี องค์การที่ยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความสามารถในการใช้ การเก็บ และการถ่ายทอดความรู้ ถ้าความรู้ คือ อาหารขององค์การ แต่เทคโนโลยีเป็นระบบย่อยอาหารที่สำคัญที่ส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพ

ของการเรียนรู้ภายในองค์การ ศูนย์การเรียนรู้กับเทคโนโลยีจะส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และกลุ่มสมาชิก ดังนั้นองค์การต้องการแนะนำการปฏิบัติการที่สนับสนุนระบบต่าง ๆ ระบบสารสนเทศจะส่งผลย้อนกลับไปยังสมาชิกในด้านการอธิบาย การจำกัดความ การบรรยาย การแสดงกิจกรรม ฝึกปฏิบัติ การประเมินผล การส่งผลข้อมูลย้อนกลับ และแหล่งข้อมูลสารสนเทศอื่น ๆ

14. การส่งเสริมการคาดหวัง และการสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ การบริหารระดับสูงคาดหวังว่า สมาชิกทุกคนและหน่วยงานทั้งหมดขององค์การควรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองมากขึ้น องค์การควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ต่อเนื่อง และกระตุ้นให้ใช้โอกาสที่มีอยู่เพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์การ การเรียนรู้เป็นความสามารถของกลุ่มในการคิด และเรียนรู้ร่วมกัน เหมือนกับครอบครัว การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมควรพัฒนาควบคู่ไปกับงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ การเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ การพัฒนากิจกรรม และการประเมินการเรียนรู้เป็นกลุ่ม หรือหน้าที่ที่แตกต่างกันเป็นส่วนสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

15. การเพิ่มการเรียนรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การเครือข่ายขององค์การแห่งการเรียนรู้ในสหรัฐอเมริกาเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนา ได้รวบรวมบทความและหนังสือมากกว่า 50 เล่มเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสนับสนุนให้มีการร่วมการประชุม และการประชุมเชิงปฏิบัติการควรเชิญผู้นำขององค์การแห่งการเรียนรู้มาบรรยายพิเศษและแนวปฏิบัติ ตลอดจนพยายามสนับสนุนการอภิปรายในหัวข้อ เช่น คุณค่าขององค์การแห่งการเรียนรู้ ปัญหาเรื่องการสร้างความคิดรวบยอด ภาษา และนักวิชาการในสาขาองค์การแห่งการเรียนรู้ บางองค์การเพิ่มศักยภาพด้านพลังและทรัพยากร เพื่อให้ได้นักทฤษฎีและนักปฏิบัติการในระดับยอดเยี่ยมมาร่วมงาน นอกจากนี้บางองค์การยังเป็นเครื่องมือในการสร้างสมาคมองค์การแห่งการเรียนรู้

16. การปรับปรุง การพัฒนา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หลักเกณฑ์ที่มีความชัดเจนจะทำให้องค์การไต่ขึ้นไปในระดับสูงได้ องค์การแห่งการเรียนรู้มักจะเรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรให้ดีขึ้น โดยสำนึกว่า ความรู้ไม่มีวันสิ้นสุด และถือว่าความเปลี่ยนแปลงมีการเปลี่ยนแปลงไปตลอด องค์การแห่งการเรียนรู้ตระหนักดีว่า ทุกคนต้องเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้น และเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ และการปรับเปลี่ยนให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด นอกจากนั้นต้องไม่หยุดการเรียนรู้ ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต โดยสรุปแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ โดยให้บุคคลในองค์การมีโอกาสนเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกันของบุคคล ทีมงาน และองค์การ ในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การ

แห่งการเรียนรู้ควรจะมีควมรอบรู้ และเชี่ยวชาญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถตั้งศักยภาพ ความสามารถที่แฝงเร้นอยู่ในตัวบุคคลนั้นออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง

2.2.12 โรงเรียนเป็นองค์การการเรียนรู้

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้รับความสนใจในโลกแห่งธุรกิจและได้นำความคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาอภิปรายเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษา (Weller and Weller (1997) ; Marsick and Watkins K. (1994) ; Issacson and Bamburg (1992) ; Senge and Lannon-Kim (1991) ; Dalin (1996) (อ้างใน Keith Kline. 1998 : 26) นักวิชาการหลายท่านมุ่งเน้นวินัย 5 ประการของ Senge(1990) เพื่อนำมาเกี่ยวข้องกับลักษณะทั่ว ๆ ไปของโรงเรียน มีบทความหลายบทความแนะนำเกี่ยวกับลักษณะและแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ และแสดงตัวอย่างที่เจาะจงด้านการศึกษา Fullan, (1995) ; Kerka, (1995) (อ้างใน Keith Kline. 1998 : 26) คำนี้ถึงการสร้างการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อกระบวนการพัฒนาโรงเรียน Fenwick (1996) (อ้างใน Keith Kline. 1998 : 26) กำหนดศักยภาพของการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องผ่านการทดลอง และการเปลี่ยนแปลงผลงาน ความรับผิดชอบ และผลลัพธ์ที่อาศัยการตรวจสอบขององค์การ

DuFour (1997) (อ้างใน Keith Kline. 1998 : 26) สำรวจความขัดแย้งระหว่างความคาดหวังของครูกับนักเรียน พบว่า โรงเรียนไม่สามารถสร้างนักเรียนให้เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นผู้ร่วมงานที่มีประสิทธิภาพได้โดยปราศจากครูที่เป็นแบบอย่าง เขาพยายามพัฒนาสมาชิกให้มีส่วนร่วมสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบในการพัฒนาประกอบไปด้วย หลักสูตร ทีมงานที่มีวินัย การสังเกตเพื่อนร่วมงาน กลุ่มศึกษา การวิจัยเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาโรงเรียน การมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญ และเวลาที่เพียงพอสำหรับการร่วมกันสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Marsick and Watkins (1996) (อ้างใน Keith Kline. 1998 : 27) พิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับการทำให้นักศึกษาผู้ใหญ่เป็นผู้เรียนรู้ มีการกำหนดโครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสนับสนุนการเรียนรู้ใน 3 ระดับ คือ

1. ระดับบุคคลมีการสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านการให้โอกาส การถาม และการสนทนา
2. ระดับทีมงานมีการสนับสนุนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ และการปฏิบัติงานร่วมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ระดับองค์การมีการสนับสนุนการเรียนรู้โดยผ่านระบบที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การเอื้ออำนวยแก่ผู้มีส่วนร่วม และมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม นอกจากนี้พวกเขายังสนับสนุนภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ

ในการสัมภาษณ์ Senge and O'Neil, 1995 ได้มีการอภิปรายวินัย 5 ประการ และความสำคัญด้านการศึกษา แต่ยังไม่ครอบคลุมกับมุมมองของ Senge ที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของโรงเรียนที่จะกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริง Senge เชื่อว่า ถ้าโรงเรียนปรับเปลี่ยนและพัฒนาวินัย 5 ประการ โรงเรียนจะได้รับประโยชน์มากมาย

ในขณะที่มีนักวิชาการบางท่าน Jensen (1994) ; Jude-York, (1992) ; Owens, (1996) สำรวจและศึกษาถึงงานของ Senge อย่างลึกซึ้ง การอภิปรายของพวกเขาเป็นการรวบรวมผลงานเกี่ยวกับสาขาบริหารธุรกิจ หรือจิตวิทยา Tourge (1994) (อ้างใน Keith Kline. 1998 : 27) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดพื้นฐานทางด้านจิตใจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา แนวทางการสอน และการเรียนรู้ของครูซึ่งกรณีศึกษานี้ถูกจำกัดที่เน้นเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยไม่สนใจอภิปรายถึงวินัย 5 ประการ ทั้ง ๆ ที่มันก็เกี่ยวข้อง และสามารถประยุกต์ใช้กับการศึกษาได้

Weller and Weller (1997) (อ้างใน Keith Kline. 1998 : 28) ศึกษาโรงเรียนมัธยมปลายในรัฐจอร์เจียที่ใช้แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนมีการสร้างทีมงานที่เรียกว่า กลุ่มครูระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งจะต้องมีพื้นฐานการเรียนรู้ร่วมกัน และกล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการประชุมทุก ๆ 3 สัปดาห์ ใช้เวลา 30 นาที กับการอภิปรายถึงบทความเกี่ยวกับอาชีพที่เลือกขึ้นมา ซึ่งสมาชิกในแต่ละกลุ่มจะนำเสนอยุทธศาสตร์ที่น่าสนใจในการจัดการชั้นเรียน และใช้เวลา 15 นาทีเพื่อให้สมาชิกแต่ละคนได้ซักถาม

ในปี 1997 Senge และคณะได้รวมคำถาม เทคนิคที่น่าสนใจ และข้อแนะนำดี ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ มาเป็นหนังสือในชุดของ วินัย 5 ประการ เรื่อง โรงเรียนที่เรียนรู้ : คู่มือวินัย 5-ประการ สำหรับการศึกษา เขาสนับสนุนให้นักวิชาการหันมาสนใจกับวินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อการส่งเสริมความเข้าใจในการเรียนรู้จากโรงเรียนไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ และมีภาพแสดงการส่งเสริมความเข้าใจแก่นักวิชาการในโรงเรียน นอกนั้น มีภาพถ่ายของเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่โรงเรียนเพื่อให้เข้าใจแนวคิดของ Senge ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม มันเป็นมุมมองในแนวทางแนวหนึ่ง ของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเพื่อการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบันซึ่งเป็นการเน้นถึง การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง Senge เน้นว่า การแสดงภาพเกี่ยวกับโรงเรียนมีประโยชน์กับการเรียนรู้ และความก้าวหน้าของนักวิชาการเพื่อพวกเขาจะเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงในสถาบันการศึกษา และการดำเนินงาน รวมทั้งช่วยให้นักวิชาการมีทัศนคติใหม่เกี่ยวกับการที่โรงเรียนสามารถเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่เผยแพร่เพื่อการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานของ Senge เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กลไกที่มีศักยภาพสำหรับโรงเรียนที่จะทำการพัฒนานักเรียน แม้ว่าวินัย 5 ประการเกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจ และระบบราชการ แต่ควรให้ความสนใจนำมาใช้ในการด้านการศึกษา เพราะมีประโยชน์ และสามารถนำไปการประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานพัฒนาโรงเรียนต่อไป

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง ยากต่อการหวังผลในระยะสั้น เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งปัจจัยในด้านบุคคลนั้นก็มีความแตกต่างกันทั้งในด้านความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ และความต้องการ นอกจากนั้นองค์การแต่ละแห่งที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มีความแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอไว้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นเพียงกรอบแนวคิดของนักคิด นักวิชาการ ที่ได้ศึกษาตามสภาพการณ์และประสบการณ์ที่ประสบแต่การที่จะนำไปประยุกต์ใช้ควรได้พิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม การนำแนวคิดหนึ่งไปพัฒนาองค์การจำเป็นที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจกับบุคคลก่อน เพราะการที่บุคคลมีการรับรู้ก็จะนำไปสู่การสร้างเจตคติในบุคคลจนถึงขั้นนำไปปฏิบัติเป็นนิสัยได้

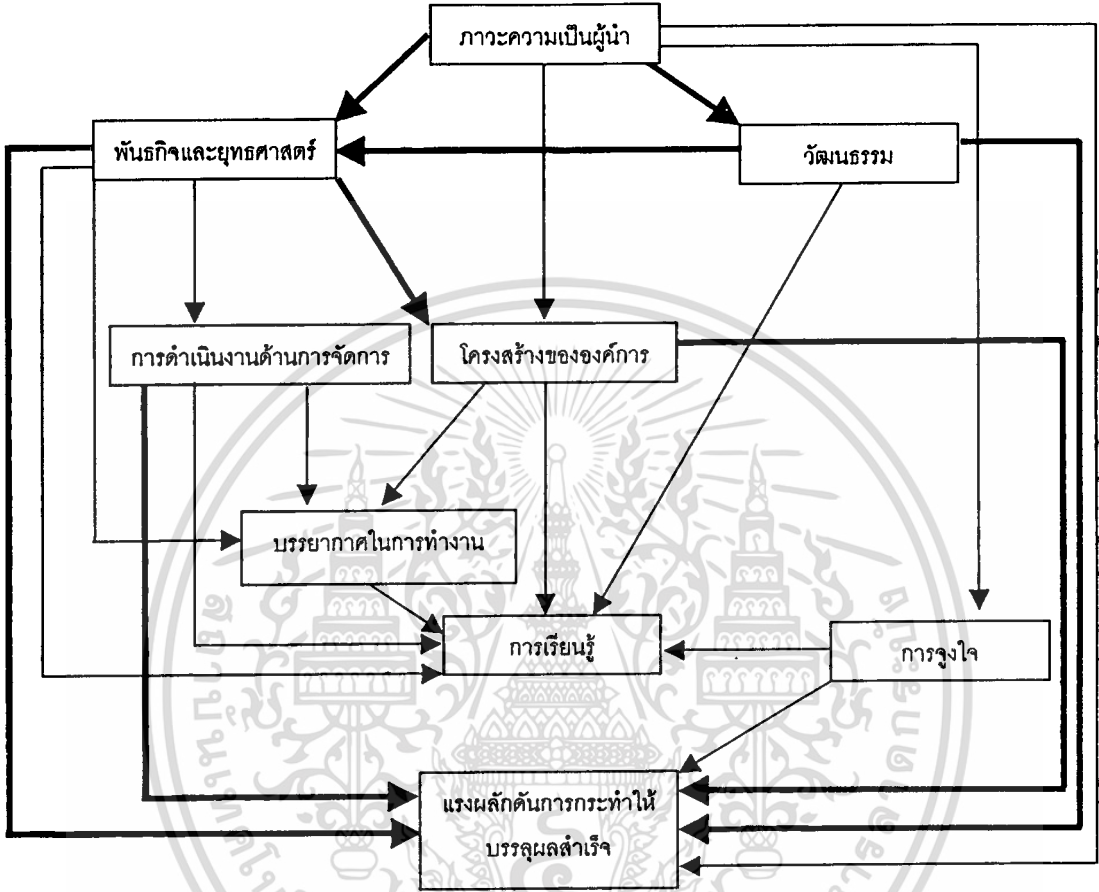
2.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Kaiser (2000) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยนำรูปแบบการเปลี่ยนแปลงของ Burke-Litwin (1992 : 128) มาพัฒนาซึ่งได้กำหนดปัจจัยที่สำคัญสำหรับขอบเขตการเรียนรู้จากภายนอก คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้าง และการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้รับอิทธิพลจากขอบเขตการเรียนรู้จากภายนอก ได้แก่ การดำเนินงานด้านการจัดการ ระบบองค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ

การค้นคว้าได้ใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอย โดยตั้งข้อสมมุติฐานเกี่ยวกับความสามารถในการประเมินการเปลี่ยนแปลงขององค์การผ่านการเรียนรู้ นั้น สามารถใช้อธิบายถึงผลลัพธ์ของปัจจัยแต่ละปัจจัยที่ใช้ในการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี ผลที่ออกมาแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์การล้วนแต่มีบทบาทต่อการอธิบายการเรียนรู้ขององค์การทั้งสิ้น และผลการทดลองอธิบายได้ว่า ปัจจัยแต่ละปัจจัยไม่จำเป็นต้องมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เหมือนที่ได้คาดการณ์กันไว้ในทฤษฎีต่าง ๆ แต่ถึงกระนั้น สิ่งเหล่านี้ก็ยังคงต้องนำมาค้นคว้าเพื่อพิสูจน์ให้เห็นบทบาทสำคัญต่อปัจจัยขององค์การว่า มีมากน้อยเพียงใด ซึ่งบางครั้งผลที่ได้ อาจจะเป็นข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิก หรือจากองค์การเอง

เอกสาร
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิเคราะห์การถดถอยชี้ให้เห็นถึงการวิเคราะห์ในอนาคตว่า อาจเริ่มต้นด้วยแนวทาง ดังภาพที่ 2.1 เป็นเพียงข้อสรุปของอิทธิพล และความสัมพันธ์โดยตรงของปัจจัยแต่ละปัจจัยตามผลงานวิจัยของ Kaiser (2000)



ภาพที่ 2.1 ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้และแรงผลักดันในการดำเนินงาน

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเห็นว่า เส้นหนา คือ วิธีการซึ่งถูกกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลง ส่วนเส้นบาง คือ วิธีการที่ถูกกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงเพียงบางส่วน แต่ไม่ใช่ทั้งหมด และผลการวิเคราะห์การถดถอยแสดงให้เห็นชัดเจนว่า บทบาทของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างขององค์การมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ และยังแสดงให้เห็นอีกว่า อิทธิพลของปัจจัยแต่ละปัจจัยเป็นตัวผลักดันให้เกิดการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รูปแบบของ Burke-Litwin ได้เขียนเพิ่มเติมเกี่ยวกับการแยกตัวของระบบองค์การ และการจูงใจในการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามการแยกตัวออกมานี้เป็นเหมือนเครื่องหมายความสัมพันธ์พิเศษที่มีต่อองค์การ และแต่ละปัจจัยได้มีนักวิชาการกำหนดสาระสำคัญไว้ ดังนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำ (Leadership)

2.3.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมใด ๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำการ หรือ ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งทำให้กลุ่ม กลุ่มบุคคล ดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน (Shartle. 1956) (อ้างในอารีรัตน์ หิรัญโร. 2532) Owens (1987 : 128) กล่าวว่า ไม่ควรมุ่งแต่เพียงว่าผู้นำนั้นเป็นอย่างไร แต่ต้องดูว่าผู้นำทำอะไร ในการที่จะช่วยกลุ่ม โดยจัดการภายในกลุ่มเพื่อพัฒนาให้ได้ผลผลิตร่วมกัน และประสบผลสำเร็จ ในงานที่ทำอยู่

ดังนั้นจากความหมายของภาวะผู้นำ ในการที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำ จึงได้มีการศึกษา ทั้งตัวผู้นำ คือ ภาวะผู้นำและพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำและการศึกษา พฤติกรรมผู้นำ

Locke et. al. (1991 : 2-3) เน้นว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ในวัฒนธรรมองค์การนั้น ๆ มี 3 องค์ประกอบ คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นนิยามของความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม ถ้าไม่มีผู้ตามจะไม่มีผู้นำ และเน้นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้ว่า จะปลุกเร้าและสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างไร
2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการนำ ผู้นำต้องทำบางสิ่งบางอย่างซึ่งมากกว่า สิ่งทั่วไปที่เกิดขึ้นตามตำแหน่งของอำนาจหน้าที่ ถึงแม้ว่าตำแหน่งที่เป็นทางการของอำนาจหน้าที่ จะช่วยสนับสนุนกระบวนการภาวะผู้นำ แต่ไม่เพียงพอที่จะทำให้คนบางคนเป็นผู้นำได้
3. ภาวะผู้นำต้องการการนำผู้อื่นให้แสดงการกระทำในหลาย ๆ ทาง เช่น การใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย แสดงตัวแบบ ตั้งเป้าหมาย ให้รางวัลและลงโทษ ปรับรื้อโครงสร้าง องค์การ สร้างทีมงานและสื่อสารวิสัยทัศน์

Greenberg and Baron (1995 : 506) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นความสามารถที่บุคคลคนหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม ในอันที่จะทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การได้

2.3.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ

การพัฒนาของทฤษฎีภาวะผู้นำแบ่งเป็นยุคต่าง ๆ ได้ 3 ยุค คือ ยุคของการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Trait Phase) ยุคการศึกษาด้านพฤติกรรม (Behavioral Phase) และยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ ยุคของการศึกษาสถานการณ์ (Situational Phase)

ยุคแรกของการศึกษาภาวะผู้นำนั้นเป็นการมุ่งที่จะศึกษาคุณลักษณะของบุคคลเป็นสำคัญโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแยกแยะตัวผู้นำไปในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งเป็นช่วงตั้งแต่ปี 1904-1948

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ช่วงนี้ได้หันมาสนใจในการทดสอบทางจิตวิทยากันมาก โดยที่จะพยายามหาว่าคุณลักษณะสำคัญอะไรบ้างที่จะบอกว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำ ในปี 1948 Stogdill (อ้างใน Romeo Cathy Carter. 1992 : 42) ได้รวบรวมผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำกว่า 100 เรื่อง ที่เกิดขึ้นในช่วงปี 1904-1948 เขาพบว่า ไม่มีคุณลักษณะของผู้นำใดจะสามารถแยกแยะได้อย่างคงเส้นคงวาในการแยกให้เห็นความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งผลสรุปนี้และการศึกษาอื่น ๆ พบว่า ไม่มีกลุ่มคุณลักษณะใดที่สามารถใช้แบ่งแยกผู้นำจากคนอื่น ๆ ได้โดยที่ Stogdill ได้สรุปว่า บุคคลไม่สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำโดยลำพังคุณลักษณะบางอย่างที่ติดตัวมา แบบแผนของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำต้องเกี่ยวพันกับคุณลักษณะ กิจกรรม และเป้าหมายของผู้ตามด้วย

ยุคที่สองของการศึกษาภาวะผู้นำมีพื้นฐานจากทฤษฎีด้านพฤติกรรม ช่วงนี้เน้นการมองคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำ และมองว่าเขาทำอะไรเมื่อเขากำลังนำผู้อื่น คือ มองความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมภาวะผู้นำ ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามด้วย ช่วงนี้เป็นการพัฒนามากกว่าช่วงแรก ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ เช่น แบบภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) ประชาธิปไตย (Democratic) และแบบตามสบาย (Laissez-Faire) พบว่า การใช้แบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยให้ผลลัพธ์ดีที่สุด และลดกลุ่มก้าวร้าวที่เกิดขึ้นมากที่สุดด้วย

ตัวอย่างงานวิจัยที่สำคัญอีกชิ้นหนึ่ง คือ ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 ซึ่งเป็นงานวิจัยของกลุ่มโอไฮโอ สเตท (Ohio State Research Team) โดยแบ่งมิติด้านภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) และมุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) ซึ่งกลุ่มนี้มองผลสำเร็จตามเป้าหมายเป็นสำคัญ กลุ่มที่ศึกษาเป็นกลุ่มทหารและกลุ่มพลเรือน โดยหาความสัมพันธ์ของการใช้แบบภาวะผู้นำ 2 แบบ และประสิทธิผลของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดเป็นผู้นำที่มีการมุ่งมิตรสัมพันธ์ และมุ่งงานสูงทั้ง 2 อย่าง ผู้เขียนบางคนเห็นพ้องกับการวิจัยของกลุ่มโอ ไฮ โอ ที่ว่า กลุ่มที่มุ่งมิตรสัมพันธ์สูง และกลุ่มที่มุ่งงานสูงสามารถจูงใจและสร้างให้เกิดผลการปฏิบัติงานได้สูง แต่ก็มิได้เห็นด้วย เช่น การวิจัยของ Schriesheim (1980 : 221) สรุปว่า แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงนั้น ไม่มีในความเป็นจริง และผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวจะอธิบายได้ว่าสร้างความพึงพอใจให้กับผู้นำได้ทั้งหมด ส่วน Kerr et. al. (1974 : 63) เน้นว่า ถึงแม้จะเป็นความจริงที่ว่าผู้วิจัยหลาย ๆ คน พบว่าแบบภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานสูง ซึ่งโดยที่จริงแล้วก็เป็นไปได้ที่จะมีความสัมพันธ์สูงทางด้านลบ ผลสรุปที่ต่างไปนี้อาจจะเกิดจากผลของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์และหรืองานสูง โดยที่ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ มีงานวิจัยบางตัวอย่างที่พบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบกับสัดส่วนของผลจากการบริหารและจัดโครงสร้างงาน โดยพบว่า มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจของผู้ตาม ความคับข้องใจ การโอนย้าย และ

อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 มิติของกลุ่ม โอไฮโอ สเตท ยังคงเป็นทฤษฎีที่กว้างขวาง และใช้เป็นแนวทางสำหรับทฤษฎีอื่น ๆ ของงานวิจัยและกรอบวิจัยมาจนปัจจุบัน ด้วยเหตุที่ทฤษฎีนี้มีมุมมองที่ลึกซึ้ง ในขณะที่มีแนวคิดพื้นฐานหลากหลาย และล้มเหลวในการเอาตัวแปรด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง (Kerr et. al. 1974 : 62)

Blake and Mouton (1964) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่รู้จักในนามตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งเป็นทฤษฎีพฤติกรรม และนำเอาพื้นฐานจากทฤษฎี 2 มิติที่เป็นแบบมุ่งงาน และมุ่งคน นำมาจัดตาข่ายการบริหาร โดยมุ่งไปที่มุ่งงานและมุ่งคน แล้วแบ่งภาวะผู้นำได้ 5 แบบ ที่เรียกว่า task, team, country club, impoverished หรือ middle of the road ได้สรุปว่า ผู้นำที่มีแนวโน้มไปในทางแบบใดแล้วอาจจะเปลี่ยนแบบไปได้ ถ้าแบบผู้นำนั้นไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

นักวิจัยอื่น ๆ ที่ทำการวิจัยในช่วงการศึกษาพฤติกรรม ได้แก่ Likert (1967) ได้ศึกษาโดยเน้นถึงปัญหาของการเพิ่มระดับผลผลิตในกลุ่มทำงาน ซึ่งการศึกษาของเขามีพื้นฐานมาจากแนวคิดของกลุ่มมิชิแกน (Michigan Group) การวิจัยของเขาได้ผลสรุปว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จสูง ได้แก่

1. มีการตั้งเป้าหมายและสื่อสารชัดเจนถึงเป้าหมาย (clearly communicate goals)
2. ใช้การนิเทศงานทั่วไปในการบริหาร (tend to use general supervision)
3. เน้นในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ในปัญหาของผู้ร่วมงาน
4. ใช้แบบผู้นำแบบมีส่วนร่วมและแบบประชาธิปไตย

งานวิจัยในระยะหลังต่อมาได้ศึกษาภาวะผู้นำโดยมีพื้นฐานจากสถานการณ์ การศึกษาในทฤษฎีเหล่านี้จะมีแนวคิดที่ว่า ปัจจัยสถานการณ์หรือปัจจัยแทรกซ้อนนั้นมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และขวัญกำลังใจของผู้ตาม ทฤษฎีสถานการณ์ที่นำมาทดสอบมากที่สุดคือ รูปแบบตามทฤษฎีของ Fiedler (1967) (Fiedler's Contingency Model of Leadership) และทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path Goal Theory) (Evan. 1993 , House. 1971) ทฤษฎีสถานการณ์มีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่งอาจจะไม่สามารถจัดการหรือมีความสามารถเพียงพอในสถานการณ์อื่น ๆ ทฤษฎีสถานการณ์แนะนำว่า ประสิทธิภาพของผู้นำในแบบต่าง ๆ ขึ้นกับลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม เป้าหมาย และสถานการณ์ขณะนั้น ความคิดเห็นของนักทฤษฎีตามสถานการณ์นั้นมีหลากหลาย แต่อย่างไรก็ตามควรหาหนทางที่ดีที่สุดเพื่อการใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ บางคนกล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบการนำของตนเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ ในขณะที่บางคนแนะนำว่า ผู้นำควรสามารถเปลี่ยนสถานการณ์ให้เหมาะกับแบบภาวะผู้นำของตน การเปลี่ยน

สถานการณ์พอสรุปได้ว่า หมายถึงเรื่องของโครงสร้างของงาน การใช้อำนาจกับผู้ตาม การสนับสนุนให้ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับผู้ตามในทางบวก

Fiedler ได้พัฒนารูปแบบสถานการณ์ โดยเน้นที่การสร้างให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล รูปแบบนี้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นกับบุคลิกของผู้นำ และระดับที่ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ สภาพตามสถานการณ์พิจารณาจากพฤติกรรมที่มุ่งกิจสัมพันธ์ (Task-Oriented) หรือมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) ที่เหมาะสม ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ปรับพฤติกรรมให้ไปสู่สภาพแวดล้อมที่หลากหลายได้ ผู้นำที่ได้ผ่านการอบรมสามารถแยกแยะ และปรับสถานการณ์ เพื่อให้การใช้แบบภาวะผู้นำของเขาเป็นไปอย่างเหมาะสม

รูปแบบของ Fiedler มีจุดแข็งหลายประการ คือ สามารถทำความเข้าใจได้ว่า ทำไมผู้นำบางคนมีประสิทธิผลมากกว่าคนอื่น ๆ รูปแบบตามสถานการณ์จะกล่าวว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุด และนำไปปรับใช้ได้ในทุก ๆ สถานการณ์ ตามรูปแบบของ Fiedler นั้น ในสถานการณ์ที่เชื้อต่อผู้นำสูงและไม่เชื้อต่อผู้นำสูงนั้น ผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงสุดในการไปสู่เป้าหมาย ส่วนในสถานการณ์อื่น ๆ ที่เชื้อต่อผู้นำปานกลางควรใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์

จุดบกพร่องหลายอย่างของทฤษฎีนี้ ได้แก่ ตัวแปรด้านสถานการณ์หลัก ๆ ไม่ได้แยกชัดเจน คือ ทฤษฎีไม่ได้อธิบายถึงสถานการณ์ที่เชื้อต่อผู้นำมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามเป็นอย่างไร ทฤษฎีนี้ไม่เน้น คือ ผู้นำต้องประจักษ์ในสถานการณ์ที่เขาประสบด้วยตัวเอง

โดยสรุปแล้ว รูปแบบตามสถานการณ์ของ Fiedler สามารถใช้ประโยชน์ในการเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ของบางกลุ่มในด้านความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพของผู้นำ คือ มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ และการจัดการปฏิบัติงาน ทฤษฎีนี้แนะนำ ไม่มีแบบภาวะผู้นำเพียงเดียว ๆ ที่นำมาใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เขาเป็นอยู่

ทฤษฎีวงจรชีวิตของ Hersey and Blanchard's Life Cycle Theory เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่อยู่ในช่วงของทฤษฎีตามสถานการณ์ ทฤษฎีนี้ได้รวมเอาองค์ประกอบทั้ง 2 อย่างในด้านพฤติกรรมด้านงานและความสัมพันธ์ โดยที่ไม่ได้มองเพียงแค่พฤติกรรม แต่ทฤษฎีนี้ยังมองว่าการรวมเอาองค์ประกอบที่หลากหลายให้เกิดประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากการนำเอาพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์มาศึกษา Hersey and Blanchard ยังเอาตัวแปรด้านวุฒิภาวะของผู้ตามมาศึกษาด้วย วุฒิภาวะของผู้ตามนั้นรวมถึงความมีศักยภาพสูงพอจะบรรลุเป้าหมาย มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน มีการศึกษา และประสบการณ์มาก Hersey and Blanchard แนะนำ ยิ่งระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสูงเท่าใด ผู้นำยิ่งควรมุ่งมิตรสัมพันธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่ควรนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้มาก และลดระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ลง จุดบกพร่องอย่างหนึ่งของทฤษฎีนี้ คือ การละเลยในตัวแปรด้านสถานการณ์อื่น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลในสถานการณ์ตรงนั้น อย่างไรก็ตาม นับเป็นหนึ่งในทฤษฎีสถานการณ์ที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้มากพอสมควร

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของ House (House's Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่อยู่ในช่วงทฤษฎีตามสถานการณ์ ตามที่ Kerr et. al. (1974) กล่าวว่า ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเป็นหนึ่งในทฤษฎีที่สำคัญซึ่งใช้มาจนถึงปัจจุบันในการที่จะใช้ตรวจสอบผลจากตัวแปรแทรกซ้อนที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำมีตรสัมพันธ์และผู้นำมุ่งกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจ แรงจูงใจ ขวัญ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายผลของพฤติกรรม ผู้นำต่อความพึงพอใจในงานได้อย่างคงเส้นคงวามากกว่าผลลัพธ์อื่นของทฤษฎี เช่น การจูงใจ และการปฏิบัติงานของผู้ตาม (Hoy and Miskel. 1991 : 274) อีกทั้งเป็นทฤษฎีที่ได้รวบรวมปัจจัยด้านสถานการณ์ที่นำมาพิจารณามากที่สุด

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายถึงว่า ทำอย่างไรพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาโดย Evans และ House ได้พัฒนาขึ้นอีกในปี 1971 โดยรวมเอาตัวแปรด้านสถานการณ์เข้าไว้ ทฤษฎีนี้ได้รับการตรวจสอบและขยายมากขึ้นในเวลาต่อมา (House and Dessler. 1974, House and Mitchell. 1974, Stinson and Johnson. 1975) (อ้างใน Yukl, Gary A. 1981 : 144)

ตามทฤษฎีนี้ผู้นำมีประสิทธิภาพเป็นเพราะเขาสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจ ทฤษฎีนี้เรียกว่า วิถีทางสู่เป้าหมาย เพราะมีสิ่งที่เกี่ยวข้องเป็นหลักว่าทำอย่างไรผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้ตามทั้งในเรื่องเป้าหมายของงาน เป้าหมายของบุคลากร และวิถีทางสู่การบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีนี้แนะนำว่า พฤติกรรมของผู้นำ คือ การจูงใจ หรือความพึงพอใจในระดับที่พฤติกรรมนั้นสามารถเพิ่มการบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม และมีหนทางชัดเจนไปสู่เป้าหมายนั้น (House and Mitchell. 1974 : 81) ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำที่จะตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย มีรากฐานมาจากทฤษฎีแรงจูงใจ ที่เรียกว่า ทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังกล่าวว่า ทศนคติของแต่ละบุคคล เช่น ความพึงพอใจต่อการดูแลนิเทศ หรือ ความพึงพอใจกับงาน หรือพฤติกรรม เช่น พฤติกรรมผู้นำความพยายามต่องาน ซึ่งมีผลจาก (1) ระดับงาน หรือพฤติกรรมนั้น สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ซึ่งเรียกว่า ความคาดหวัง (2) การประเมินผลลัพธ์ คือ คนจะได้รับ ความพึงพอใจกับงานของเขา ถ้าเขาคิดว่างานนั้นนำไปสู่สิ่งที่มีคุณค่าสูง และเขายอมทำงานหนักถ้าเขาเชื่อว่า ความพยายามของเขานำไปสู่

สิ่งที่มีคุณค่าสูง เหตุผลเชิงทฤษฎีนี้สามารถนำมาใช้ทำนายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ภาวะผู้นำ เช่น ทำไมผู้นำปฏิบัติตัวไปในหนทางนั้น ๆ หรือทำอะไร พฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้ตาม (House and Mitchell. 1974 : 81-82)

ตามทฤษฎีของ House ผู้นำเป็นแหล่งสำคัญของการจูงใจ โดยที่พฤติกรรมของเขาเป็นสิ่งที่เพิ่มผลการทำงานที่ดีได้ ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นว่าเป็นการเอื้ออำนวยไปสู่เป้าหมายที่ดีมีประโยชน์กับเขา และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่า การใช้ความพยายามที่สูงและการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่ดี เขาจะยอมทำงานหนักขึ้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ซึ่งอาจเป็นค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น หรือการได้รับการยกย่องให้เกียรติ แต่ถ้าผลตอบแทนที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดก็ไม่สามารถสูญเสียชื่อเสียง หรือมีความเสี่ยงเกิดกับบุคคลมากขึ้น (Bryman, Alan. 1986 : 138)

ทฤษฎีนี้มีแนวทางที่จะอธิบายถึงผลของพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ที่มีทัศนคติ หรือความคาดหวังของผู้ตาม 3 ประการ คือ

1. ความพึงพอใจของผู้ตาม
2. การยอมรับในตัวผู้นำของผู้ตาม
3. ความคาดหวังของผู้ตามที่จะเพิ่มความพยายามขึ้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงาน

นั้นมีประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัตินี้เป็นแนวทางให้ได้รับรางวัล

ชนิดของพฤติกรรมผู้นำในทฤษฎีนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership or Instrumental Leadership)

ผู้นำลักษณะนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังของเขา ให้แนวทางที่เฉพาะเจาะจงว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร สร้างส่วนที่เป็นความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มวิธีการปฏิบัติงาน และให้ผู้ตามปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการอย่างเคร่งครัด

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเป็นมิตร และใกล้ชิดกับผู้ตามจะทำในสิ่งที่ดี และเป็นความต้องการของผู้ตามจะรักษาความเสมอภาคให้ความเป็นมิตร และความใกล้ชิดในการทำงาน

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกัน ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบในการตัดสินใจ

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำแบบนี้จะแสดงพฤติกรรมโดยที่จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานเน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่า ผู้ตามจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายนี้มีความแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อื่น ๆ โดยผู้นำจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้ในหลาย ๆ สถานการณ์ เช่น ผู้นำจะสั่งการต่อผู้ตามบางคน และมีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วม หรือแบบสนับสนุนในสถานการณ์อื่น แต่อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้ไม่สามารถ

อธิบายผลจากความพึงพอใจและความคาดหวังได้ (House and Mitchell. 1974 : 83) House ได้นำเอาแนวคิดของทฤษฎีความคาดหวังและทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายที่ Evans พัฒนาขึ้นมา แล้วนำเอาข้อบกพร่อง ตลอดจนจุดที่น่าสนใจจากงานวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำที่ผ่าน ๆ มาแล้วนำมาสร้างเป็นข้อเสนอ และข้อสันนิษฐาน รวมทั้งมียุทธศาสตร์ที่ผู้นำจะปฏิบัติให้ได้

สรุป ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้กลุ่มดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งพฤติกรรมมีหลากหลายรูปแบบที่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ กลุ่มบุคคล และงานเป็นสำคัญ ผู้นำที่ดีควรมีศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารจัดการให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3.1.3 ภาวะผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Burke and Litwin. (1992) (อ้างใน Kaiser, 2000 : 85) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์การ และพวกเขาเสนอว่าม้งานวิจัยที่แสดงว่า ภาวะผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ และภาวะผู้นำมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ ในองค์การ ผลกระทบของผู้นำในวัฒนธรรมองค์การและภาวะขององค์การถูกบันทึกไว้ในรูปของบทความบรรทัดฐานทางวัฒนธรรมสัมพันธ์กับสิ่งที่ผู้นำควรให้ความสนใจ ผู้นำควรมีความเปลี่ยนแปลงอย่างไรและมีบทบาทอย่างไรในองค์การ แสดงว่า การแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับผู้บริหาร ซึ่งผู้นำต้องมองไปถึงสภาพแวดล้อม และปัญหาที่สำคัญ แล้วจึงทำการตัดสินใจที่มีผลต่อการปฏิบัติขององค์การ แต่บทบาทความเป็นผู้บริหารจะถูกกำหนดเมื่อคนหนึ่งมีแนวทาง และการปฏิบัติเป็นรูปแบบของสมาชิกเอง และการฝึกปฏิบัติจึงเป็นพฤติกรรมแบบแผน ในขณะที่พวกเขาจะใช้ประโยชน์ จากทรัพยากรบุคคล และวัสดุอุปกรณ์ ในการวางยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ

Meisel and Fearon (1996 : 180) เชื่อว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ การปฏิบัติงานของฝ่ายปฏิบัติล่างสุดขององค์การ ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การว่าดีเพียงใด สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ในองค์การ คือ การปฏิบัติของผู้นำ เพราะในการสร้างการเรียนรู้ต้องการผู้นำ 1) ที่ค้นพบช่องว่าง หรือความต้องการข้อมูลตามที่องค์การต้องการ 2) ที่ทดลองวิธีการปฏิบัติแบบใหม่ 3) ที่มีการติดตามข้อมูลสารสนเทศตามที่ต้องการ 4) ที่ตีความและส่งข้อมูลไปสู่ความรู้ที่ใช้ได้

ทักษะความเป็นผู้นำสามารถฝึกฝนได้กับสมาชิกทุกระดับในองค์การ ดังนี้

- การเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ
- การฟัง ตั้งคำถาม และดูรูปแบบข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการ
- การแลกเปลี่ยนการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- การมีประสบการณ์ ทดสอบ ความคิด และพฤติกรรมใหม่ ๆ กับผู้อื่นเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง

- แบ่งปันความคิด การให้รางวัล และคุณค่าความเปลี่ยนแปลงกับคนอื่น ๆ

งานเขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำสนับสนุนสมมติฐานของ Burke and Litwin เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนสภาพต่อรูปแบบของการปฏิบัติการขององค์การกับความเปลี่ยนแปลง เมื่อผู้นำได้รับข้อมูลสารสนเทศก็จะนำไปใช้ เพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสมกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อผู้นำและสมาชิกเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ พวกเขาจะเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์

Kotter (1996) (อ้างใน Kaiser, 2000 : 86) กล่าวว่า ความแตกต่างของกิจกรรมจะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในสภาพแวดล้อมขององค์การซึ่งเป็นความซับซ้อน การแข่งขัน และเป็นกลไกนั่นเอง นอกจากนี้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของทั้งภาวะผู้นำและการจัดการ ผู้นำจะต้องจัดการความเปลี่ยนแปลง และความซับซ้อนซึ่งมีความแตกต่าง 4 ประการระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร ดังนี้

1. ผู้นำจะจัดการกับความเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะจัดการกับความซับซ้อน
2. ผู้นำจะกำหนดทิศทางและพัฒनावิสัยทัศน์ ผู้บริหารจะวางแผนและจัดการงบประมาณ วางจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
3. ผู้นำจะจัดการควบคุมบุคคล ผู้บริหารจะจัดการควบคุมการปฏิบัติงานของสมาชิก
4. ผู้นำจะสนใจและเป็นแรงบันดาลใจ ผู้บริหารจะควบคุมและแก้ไขปัญหา

ผู้นำมีหน้าที่ตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์การ และรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบความสัมพันธ์ และความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการพัฒनावิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์การต่าง ๆ มองว่า ความคิดแบบระบบมีลักษณะแบบอิสระที่หลากหลาย และผู้นำก็มีความท้าทายในการบริหารจัดการบุคลากร ความท้าทายนี้คือ การสื่อสารนั่นเอง ความคิดและวิสัยทัศน์ของผู้นำต้องถูกส่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ และส่งยังแต่ละบุคคลในองค์การด้วย สมาชิกในองค์การต้องเข้าใจและเชื่อถือในความคิดของผู้นำที่กำลังสนับสนุนองค์การ และการวางแผนทางเป็นกรให้สมาชิกปฏิบัติตามทิศทางเดียวกัน และต้องเชื่อมั่นอำนาจต่อการคิดริเริ่มในฐานะที่เป็นจุดมุ่งหมายขององค์การ ผู้นำมีหน้าที่สนใจและเป็นแรงบันดาลใจให้สมาชิกมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายให้ได้ เขากล่าวเสริมว่า ผู้นำต้องเข้าใจความต้องการพื้นฐานของผู้ตาม ที่ต้องการความสำเร็จ ความเป็นเจ้าของ การได้รับการยอมรับ และความเป็นตัวของตัวเอง ในองค์การการเรียนรู้ ผู้นำเป็นที่ผู้ร่วมเรียนรู้ และเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้ และต้องให้ความสำคัญกับการสนทนา ปรีกษาหารือ และเป้าหมาย เป็นการวางแผนทางการปฏิบัติงานขององค์การ ผู้นำต้องพัฒนา วัฒนธรรมการเป็นผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่สามารถนำเอกสารไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในองค์การ โดยการรับผิดชอบในการเป็นผู้จูงใจ ต้นแบบ ผู้สื่อสาร ผู้เรียนรู้ ผู้มีวิสัยทัศน์ ผู้สร้างความน่าเชื่อถือ และควรให้สมาชิกทุกระดับในองค์การมีส่วนร่วมด้วย

Katz and Kahn (1966 : 302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มอิทธิพลให้มากกว่า หรือเหนือกว่า หรือทำให้เกิดการยินยอมกับแบบแผนขององค์การ ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ในขณะที่การจัดการเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่

Burns (1978 : 20) แนะนำความคิดเกี่ยวกับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่า ผู้นำตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ซึ่งผู้นำและผู้ตามต้องเพิ่มระดับการจูงใจ และระดับของศีลธรรมให้สูงขึ้น ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนจากผู้ตามไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และเปลี่ยนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไปเป็นผู้นำจริยธรรมซึ่งจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น

Tichy and Devanna (1990 : 87) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ความสามารถในการปรับ หรือจัดการกับองค์การให้ประสบความสำเร็จด้วยผลงานของสมาชิก และแรงบันดาลใจทางด้านศีลธรรม ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและหนักแน่น ต้องเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงที่มีศักยภาพและผลที่ตามมา นอกจากนี้ อำนาจหน้าที่ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ผู้มององค์การไปสู่อนาคต และความสามารถในการสร้างสรรค์ พัฒนา คิด และมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์

Trice and Beyer (1993) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 87) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญกับผลที่ตามมาทางวัฒนธรรมองค์การ ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบสำหรับ 1) การเป็นแหล่งความคิด ซึ่งจะลดความไม่มั่นใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา 2) การสร้างความคิด ความเข้าใจให้กับผู้มีส่วนร่วมทางวัฒนธรรม 3) สื่อความคิดผ่านองค์การ โดยพยายามสร้างความเข้าใจร่วมกัน

Rolls (1995 :103) แนะนำว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ ผู้มีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับวินัยแห่งองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ

Senge (1990 : 341-357) กล่าวว่า ผู้นำต้องตระหนัก และรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจ และการสนับสนุนที่จูงใจสมาชิก ผู้นำขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ ผู้นำเป็นนักออกแบบ เพราะผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์และบทบาทของกระบวนการเรียนรู้ ต้องมีการเก็บรวบรวมเครื่องมือและเทคนิคต่าง ๆ ผู้นำต้องเป็นผู้สนับสนุน และเป็นผู้มีความเป็นเลิศต่อการเรียนรู้ขององค์การโดยตรง เพราะบทบาทนี้ต้องการให้ผู้นำกระตุ้น ผลักดัน และส่งเสริมเป้าหมายของการเรียนรู้ ผู้นำควรทำความเข้าใจกับสมาชิก ให้เห็นความสำคัญในการปฏิบัติงานว่า พวกเขาเป็นผู้นำทำให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ผู้นำสามารถสร้าง

ความรู้สึกต่อความสำคัญและต่อการควบคุมในแต่ละบุคคล เพราะความรู้สึกนี้ คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของ และความเป็นสมาชิกที่เป็นแรงผลักดันไปสู่วิสัยทัศน์ที่เป็นจริงขององค์การ

Marquardt (1996 : 106-107) มองว่า ผู้นำเป็นนักออกแบบที่ต้องตรวจสอบความเหมาะสมระหว่าง เทคโนโลยี โครงสร้างทรัพยากร และสภาพแวดล้อม ผู้นำต้องออกแบบนโยบายและยุทธศาสตร์ด้วยเช่นกัน ในองค์การการเรียนรู้ บทบาทของผู้นำเน้นการอยู่ภายใต้การเรียนรู้ ผู้นำเปรียบเหมือนผู้ให้คำแนะนำ โค้ช และพี่เลี้ยง ผู้นำจะร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ช่วยให้สมาชิกมีรูปแบบวิธีการคิดใหม่ และมีการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้นำจะต้องสนับสนุนการคิดแบบสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม เกิดเป็นแบบแผนในการกำหนดยุทธศาสตร์ และเป็นแนวปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การต่อไป

นักวิชาการหลายท่านให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำมีบทบาทต่อการส่งเสริมผู้ตามให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้เพื่อทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้นำต้องเป็นแบบอย่างแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต และผู้ตามที่ดีควรเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้เช่นเดียวกัน

2.3.1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Kaiser (2000 : 191-195) ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา รูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การ พบว่า ในครั้งแรกภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้ในการวิเคราะห์การถดถอยแต่อิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำลดลงอย่างมากเมื่อแทรกปัจจัยด้านวัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ และประสบการณ์การเรียนรู้มีผลทำให้ภาวะผู้นำค่อย ๆ ลดอิทธิพลลง และมีการเพิ่มปัจจัยด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นตัวแปรเชื่อมแทรกพร้อมกับโครงสร้างขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบพื้นฐานชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นเพียงส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์เท่านั้นเอง การค้นพบนี้ยังเป็นการค้นพบบทบาทของผู้นำในการเรียนรู้อีกด้วย ซึ่งตรงกับข้อสมมติฐานของ Burke-Litwin. (1992) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 192) ที่ว่า ผลกระทบมีลักษณะคล้าย ๆ กันในรูปแบบของการเรียนรู้เป็นทีม อำนาจในการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการรับรู้ภายนอก ข้อยกเว้นของรูปแบบนี้ คือ ภาวะผู้นำถูกจำกัดความสำคัญเมื่ออยู่ในรูปแบบของนวัตกรรม แต่ก็ยังคงมีความสำคัญต่อทฤษฎีนวัตกรรม

มีการค้นพบว่าในการวิเคราะห์การถดถอยนั้น บทบาทของความเป็นผู้นำถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ วัฒนธรรม และวิธีการปฏิบัติ Senge. (1990) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 193) ได้แถลงไว้ว่า บทบาทสำคัญของการเป็นผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น คือ ผู้นำจะต้องเป็นหนึ่งในผู้วางแผนงานนั้น ๆ การวางแผนงานนี้เป็นการแบกรับความรับผิดชอบในการทำสิ่งใด ๆ ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งในกรณีนี้ก็คือจะต้องให้เกิดการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องรับผิดชอบตั้งแต่การไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงสร้างขององค์การรวมไปถึงมุมมอง คุณภาพ นโยบายองค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ในมุมมองของการเรียนรู้ ผู้นำนอกจากจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าแล้ว ในบางสถานการณ์ผู้นำก็ต้องสามารถมาร่วมปฏิบัติงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นกัน การสร้างวัฒนธรรมให้เกิดขึ้นในภาวะผู้นำ คือ การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้นำสามารถเสนอข้อคิดเห็นใหม่ แนะนำวิธีการใหม่ ๆ ให้แก่องค์การในการปฏิบัติงาน และนำการปกครองใหม่ ๆ เข้ามาสู่องค์การ ซึ่งถือว่าการนำสิ่งใหม่เข้ามาในองค์การนี้เป็นการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นได้อย่างแน่นอน แต่ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายในองค์การต้องการให้องค์การมีทักษะการปรับตัวอย่างสร้างสรรค์ ความต้องการที่เพิ่มขึ้นนี้เป็นการสร้างสรรค์ให้เกิดบทบาทใหม่ ๆ ขึ้นมา องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นบทบาทใหม่ที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำ คือ ผู้วางแผน ผู้สอน และผู้ปฏิบัติ ซึ่งในบริษัทเล็ก ๆ จะเน้นการเรียนรู้ และความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์

Nonaka and Takeuchi. (1995) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 194) ได้กล่าวถึงบทบาทใหม่ของการเป็นผู้นำไว้ว่า มุมมองของการเรียนรู้และยุทธศาสตร์เป็นเหมือนการเตรียมพร้อมซึ่งประสิทธิภาพขององค์การในการที่จะได้เรียนรู้ สร้างสรรค์ เพิ่มพูน และประโยชน์จากกลุ่มความรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็เหมือนกับบทบัญญัติและปัจจัยที่ใช้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

ผลการวิเคราะห์ความถดถอยจากการตั้งสมมุติฐานว่าอิทธิพลที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ ส่วนวัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์เป็นเหมือนการให้ความเชื่อต่อแนวความคิดที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยแรกในการเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการในทางปฏิบัติจริง Senge. (1990) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 194) กล่าวว่า ผู้นำในปัจจุบันมีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย แต่ไม่มีอิทธิพลในระบบการดำเนินงานจริง ผู้นำมีบทบาทการสร้างสรรคสภาพแวดล้อมภายในองค์การ คอยประสานงานให้เกิดสิ่งใหม่เข้ามาในองค์การ และทำการเผยแพร่การเรียนรู้ Curtis and McMillen. (1996) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 195) กล่าวถึงการปฏิรูปการปฏิบัติงานของผู้เป็นหัวหน้าว่า หน้าที่ที่สำคัญที่สุดในการเป็นผู้บังคับบัญชา คือ พัฒนาและเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา และรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย อำนาจของภาวะผู้นำเป็นเสมือนตัวกลางระหว่างวัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ ในการที่จะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้

2.3.2 วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

2.3.2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นแนวคิดที่กว้างขวาง ซับซ้อน และมีหลายความหมาย บางครั้งจึงสับสน ส่วนใหญ่จะใช้ในความหมายที่เป็นระบบของกฎ บรรทัดฐาน และสัญลักษณ์ที่สมาชิกเห็นพ้องต้องกัน และเป็นพื้นฐานของการกระทำ เป็นปัจจัยที่ทำให้สมาชิกหรือบุคลากร และเอกสารเป็นเอกสารทงวนเวียนหรือการเชิงงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เอาไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บริหารตัดสินใจแสดงพฤติกรรม วางแผน และปฏิบัติงานไปในแนวทางที่พึงกระทำ (Pitre and Sims. 1989 : 417) วัฒนธรรมเป็นแนวคิดที่สำคัญในการศึกษาบุคคล และกลุ่มบุคคล (Hunt. 1975 : 25) ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมจะกำหนดเป็นกรอบของการแปลความหมาย สำหรับสร้างจิตสำนึกร่วมกันของสมาชิกในองค์การ (Evers and Lakomski. 1991 : 114) วัฒนธรรมองค์การเป็นกลุ่มของความหมายร่วม เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มสามารถแปลความหมาย และการกระทำภายในสภาพแวดล้อมของตน (Drake and Row. 1986 : 91) (Evers and Lakomski 1991 : 116) (อ้างใน Geertz. 1973) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นระบบของการร่วมกัน ในสัญลักษณ์ และความหมาย วัฒนธรรมองค์การ คือ ระบบของค่านิยมร่วมที่เชื่อว่าอะไรสำคัญ การปฏิบัติงาน อย่างไร ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ โครงสร้างองค์การ และระบบ การควบคุม วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐาน หรือเป็นวิถีทางของการปฏิบัติงานที่ยอมรับร่วมกันใน องค์การ (Kast and Rosenzweig. 1985 : 663)

Robbins (1990 : 438) (อ้างใน Deal and Kennedy. 1982) ได้ให้แนวคิด ว่า วัฒนธรรมขององค์การ หมายถึง ค่านิยมสำคัญที่องค์การยอมรับ เป็นรูปแบบของการสร้างค่านิยม ร่วม ความเชื่อ และความคาดหวังร่วมที่จะกำหนดวิถีทางให้สมาชิกในองค์การแสดงพฤติกรรม ซึ่งจะนำไปสู่บรรทัดฐาน (Anderson. 1988 : 83, Kolb : Rubin and Osland. 1991 : 330) ขณะเดียวกันวัฒนธรรมเป็นความคาดหวังร่วมที่สร้างบรรทัดฐาน มีอิทธิพลที่จะกำหนดพฤติกรรม ของบุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์การ (Davis and Newstrom. 1989 : 60, Hoy and Miskel. 1991 : 33)

Wehrich and Koontz (1993 : 334) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมว่า วัฒนธรรม เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ ความเชื่อ และรูปแบบของพฤติกรรมในช่วงเวลาที่ ยาวนาน วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่คงที่ และยากที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถอ้างอิงได้จากสิ่งที่ บุคลากรพูด ปฏิบัติ และคิด

Newstrom and Davis (1993 : 471) ให้ความหมายว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกลุ่มของ คติฐาน ความเชื่อ และค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์การ และเป็นวิถีปฏิบัติของกลุ่มบุคคลเฉพาะ กลุ่มซึ่งแตกต่างจากกลุ่มอื่น (Schermerhorn et.al. 1991 : 79) เป็นวิถีทางที่สมาชิกปฏิบัติงาน ร่วมกัน วัฒนธรรมประกอบด้วยปรัชญาที่ชี้นำนโยบายขององค์การไปยังบุคลากร Robbins. (1990 : 438) (อ้างใน Pascale and Athos. 1981) เป็นวิถีทางของการกระทำสิ่งใด ๆ จนเป็น ประเพณี เป็นเจตคติ และเป็นค่านิยมที่ส่งผลต่อทุกคน (Cohen et.al. 1980 : 337-338)

Hoy and Miskel. (1991 : 212) กล่าวว่า วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการอุดมการณ์ ประเพณี และความเชื่อขององค์การไปยังสมาชิกที่ทำให้องค์การแตกต่างกัน ความหมายของวัฒนธรรม องค์การได้พัฒนาแนวคิดเพื่อนำไปใช้ 2 แนวทาง Evers and Lakomski. (1991 : 115) (อ้างใน

Smirchich. 1983 : 339, Scott. 1987 : 291) คือ (1) เป็นตัวแปรสำคัญที่เป็นตัวแปรอิสระภายนอก และเป็นตัวแปรภายในที่เป็นคุณลักษณะของค่านิยม หรือแบบของค่านิยมในองค์การ (2) เป็นคำอุปมา (Root Metaphor) ซึ่งเปรียบเทียบว่า องค์การเป็นเสมือนบางสิ่งบางอย่าง แนวคิดทั้งสองทางนี้วัฒนธรรมทำหน้าที่เหมือนระบบควบคุม เป็นระบบความเชื่อที่ทำให้เกิดความผูกพันในองค์การ เป็นตัวชี้แนะให้บุคคลเลือกกิจกรรมที่เหมาะสม เป็นสื่อสำคัญที่ทำให้เกิดความหมาย และทำให้สมาชิกในองค์การรู้ว่าควรทำอะไร โดยที่ค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ และมีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคล เป็นหลักการที่กำหนดว่า อะไรสำคัญ และค่านิยมเป็นสิ่งที่นำพฤติกรรมของกลุ่มบุคคล (Woolfolk. 1987 : 126) ปรากฏให้เห็นในรูปของข้อความต่าง ๆ เช่น คำขวัญ ซึ่งจะบ่งชี้ถึงแนวคิดที่ว่า องค์การนั้นยึดมั่นและให้ความสำคัญในเรื่องใด (Wehrich and Koontz. 1993 : 334)

2.3.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

Schein (1993 : 5-7) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่า วัฒนธรรมจะต้องมีความหมายลึกซึ้งในระดับจิตฐาน หรือความเชื่อของสมาชิกในองค์การที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึกร่วมกัน โดยยอมรับร่วมกันอย่างไม่มีข้อสงสัย ได้แย้ง เป็นไปตามวิถีทาง สภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การ คติฐานและความเชื่อเป็นการเรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อปัญหาของกลุ่ม 2 ประการ ได้แก่

1. ปัญหาการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อความอยู่รอดขององค์การ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ องค์การจำเป็นต้องสามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลง และมุ่งพัฒนาให้เกิดความสอดคล้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ ในแบบวงจร ดังนี้

1.1 พันธกิจและยุทธศาสตร์ ได้แก่ พันธกิจหลัก หรือพันธกิจสำคัญ และพันธกิจทั่วไป รวมทั้งพันธกิจแฝงหรือหน้าที่แฝง

1.2 เป้าหมายซึ่งตรงตามพันธกิจหลัก

1.3 วิธีการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย เช่น การจัดโครงสร้างองค์การ การแบ่งงาน ระบบการให้รางวัล ระบบการให้อำนาจหน้าที่ และการเลื่อนตำแหน่ง

1.4 การวัดผล เพื่อให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ เช่น มีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการควบคุมติดตามผล เป็นต้น

1.5 การปรับปรุงแก้ไขในกรณีที่ไม่สามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายต้องมีการทบทวนเพื่อแก้ไขปรับปรุง

2. ปัญหาการบูรณาการภายใน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องตรงกันในการสร้างความเข้าใจในความหมายร่วมของสมาชิก ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1 ภาษาและความคิด การสื่อความหมาย และความคิดให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

2.2 ขอบเขตของกลุ่ม การกำหนดหลักเกณฑ์ หรือคุณสมบัติของสมาชิกของกลุ่ม

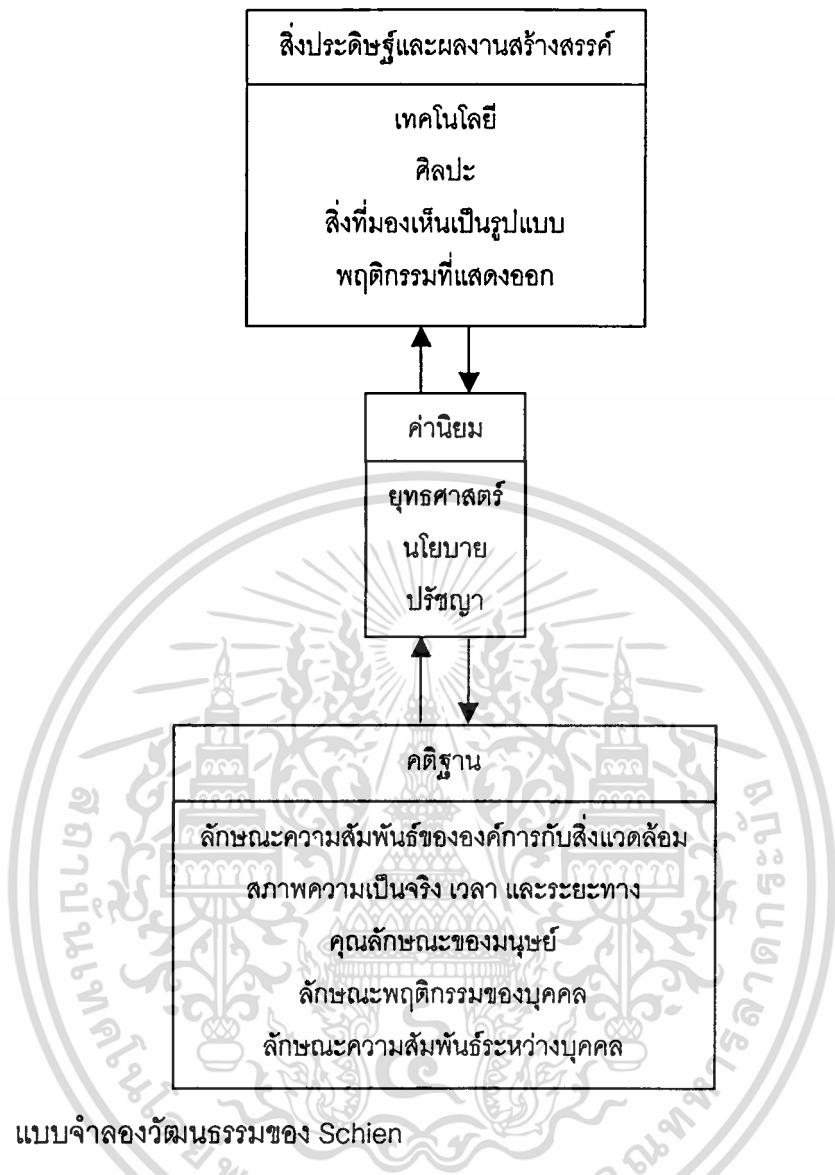
2.3 อำนาจและสถานภาพ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดสรรตำแหน่ง การให้อำนาจ และการกำหนดหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การปฏิบัติงานภายใต้กฎกติกาเดียวกัน ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มเกิดความเป็นมิตร และความสนิทคุ้นเคยกัน

2.5 รางวัลและการลงโทษ การกำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรรางวัล หรือการกำหนดการพิจารณาลงโทษ ทุกคนในองค์การมีความรู้ความเข้าใจตรงกันว่า พฤติกรรมใดจะได้รับการยกย่องเชิดชู และเป็นตัวอย่างที่ดี บุคคลที่จะได้รับรางวัลต้องมีคุณสมบัติอย่างไร

2.6 อุดมการณ์และความเชื่อ ซึ่งเป็นการชักนำการกระทำในสถานการณ์บางอย่าง หรือหลายอย่างที่สามารถตอบสนองได้ อาจจะเป็นค่านิยมสำคัญขององค์การ และเป็นกลุ่มของคติฐานที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ

Schein (1993 : 5-7) อธิบายว่า วัฒนธรรมเป็นรูปแบบหรือแบบแผนของคติฐานของกลุ่มบุคคล คติฐานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้วัฒนธรรมมีสภาพคงที่ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเป็นแบบแผนทั้งหมดของชีวิตของกลุ่มหรือสังคม เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงจึงเกิดกระบวนการเรียนรู้ที่จะค้นหาวิธีการแก้ปัญหา และสร้างสรรค์พัฒนาจนเกิดความรู้ ความเข้าใจ ความคิด ความรู้สึก และการยอมรับร่วมกันเป็นรูปแบบวัฒนธรรมใหม่ วัฒนธรรมจึงมีสภาพคงที่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งจะเปลี่ยนแปลงพัฒนาตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม สมมุติใหม่ได้รับการถ่ายทอดวัฒนธรรมโดยกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม 3 ระดับ คือ



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองวัฒนธรรมของ Schien

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์และผลงานสร้างสรรค์ (Artifacts or Artifacts and Creations) หมายถึง สิ่งที่มนุษย์ประดิษฐ์ คิดค้น และสร้างขึ้น วัฒนธรรมระดับนี้สามารถมองเห็นได้ เป็นสภาพทางกายภาพ และเป็นผลของเทคโนโลยีของกลุ่ม เช่น ภาษา สิ่งประดิษฐ์ทางศิลปะ และพฤติกรรมที่เปิดเผยซึ่งสังเกตได้ง่าย แนวคิดทางวัฒนธรรมให้ความสนใจในความหมายของพฤติกรรมว่า ความหมายสำคัญมากกว่าพฤติกรรมที่แสดงออก แต่วัฒนธรรมระดับนี้เข้าใจความหมายได้ยาก

ระดับที่ 2 ค่านิยม (Values) เป็นความเชื่อที่เกิดจากกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจในความสำเร็จจากการแก้ปัญหา เป็นความคิด ความรู้สึก และเป็นการยอมรับร่วมกันของสมาชิกว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญ ควรทำอะไร อย่างไร ค่านิยมมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบในระดับที่ 1 เป็นสิ่งที่สมาชิกให้ความหมาย และอธิบายหรือให้เหตุผลเกี่ยวกับพฤติกรรม ค่านิยมประกอบด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย ปรัชญา เป็นต้น ค่านิยมแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ (1) ค่านิยมที่ยังมีข้อโต้แย้งได้ Argyris and Schon (1978) เรียกว่า ค่านิยมที่รับไว้ (Espoused Values) เป็นสิ่งที่บุคคลอธิบาย และให้เหตุผลเกี่ยวกับพฤติกรรมว่า อะไรเป็นสิ่งสำคัญ และควรทำอะไร แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งที่ได้กระทำจริง ๆ ในสถานการณ์ต่าง ๆ (2) ค่านิยมที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นความเชื่อที่ยอมรับ โดยไม่มีข้อโต้แย้ง หรือมีข้อโต้แย้งน้อยกว่าค่านิยมที่รับไว้ Argyris and Schon (1978) เรียกว่า ค่านิยมที่นำไปใช้ (Values-in-use) หรือทฤษฎีที่นำไปใช้ (Theory-in-use) (Hunt. 1991 : 220) (อ้างใน Argyris and Schon. 1974) ค่านิยมนี้เรียกว่า คติฐานซึ่งเป็นค่านิยมที่สามารถวัดได้ ทดสอบได้ และพิสูจน์ได้ องค์ประกอบของวัฒนธรรมในระดับที่ 1 และระดับที่ 2 มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ระดับที่ 3 คติฐานเบื้องต้น (Basic Underlying Assumption or Assumptions) คือ ค่านิยมที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดการยอมรับ คิด และรู้สึกร่วมกันโดยไม่มีข้อโต้แย้ง หรือมีข้อโต้แย้งน้อยที่สุด เป็นความเชื่อของสมาชิกในกลุ่มซึ่งจะชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มว่า ยอมรับอย่างไร คิดอย่างไร และรู้สึกอย่างไรกับสิ่งต่าง ๆ ตัวอย่างของคติฐาน เช่น ความเชื่อที่ว่า ธุรกิจต้องการผลกำไร โรงเรียนเป็นสถานที่ให้การศึกษา ยาช่วยบำบัดรักษาให้มีชีวิตยืนยาว คติฐาน และค่านิยมมีปฏิสัมพันธ์กัน (Schein 1993) ศึกษารูปแบบคติฐานจากแนวคิดของ Kluckhohn and Strodtback (Schein. 1993 : 372) โดยเชื่อมโยงมิติสำคัญเกี่ยวกับบุคคล ธรรมชาติ และพฤติกรรมเป็นความเชื่อที่สำคัญ 5 ด้าน คือ (1) ด้านลักษณะความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อม (2) ด้านสภาพที่เป็นจริง ความจริง เวลา และระยะทาง (3) ด้านคุณลักษณะของมนุษย์ (4) ด้านลักษณะของพฤติกรรมของบุคคล (5) ด้านลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คติฐานสามารถค้นพบได้จากการตรวจสอบวัฒนธรรมในระดับที่ 1 และระดับที่ 2 อย่างระมัดระวัง หรือจากการสัมภาษณ์เพื่อหารูปแบบของวัฒนธรรมซึ่งต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เมื่อค้นพบคติฐานแล้วแบบแผนของวัฒนธรรมจะปรากฏ ทำให้เข้าใจได้อย่างแท้จริงว่า อะไรกำลังดำเนินอยู่ เพราะอะไร ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น มีเหตุผลอะไรอยู่เบื้องหลัง

2.3.2.3 การจัดแบ่งวัฒนธรรมโรงเรียน

นักวิชาการที่ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน ได้จัดแบ่งวัฒนธรรมโรงเรียนแตกต่างกัน ดังนี้

Sergiovanni *et.al.* (1987 : 128) (อ้างใน Dyer 1982 ; Lundberg. 1985 : 171 ; Sergiovanni. 1993 : 220-221 ; Sergiovanni and Starratt. 1993 : 93, Dyer. 1982, Schein. 1993) ได้จัดแบ่งวัฒนธรรมองค์การและวัฒนธรรมโรงเรียนได้ 4 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 สิ่งประดิษฐ์ (Artefacts) ได้แก่ สิ่งที่มีมนุษย์ประดิษฐ์ คิดค้น และสร้างขึ้นเป็น วัฒนธรรมที่มองเห็นได้ และสังเกตได้มี 2 ประเภท คือ (1) สิ่งประดิษฐ์ทางภาษาหรือข้อความ (Verbal Artefacts) ได้แก่ ระบบของภาษาที่เกี่ยวข้อง ประวัติความเป็นมา (Stories) ตำนานหรือ

เอกสารที่เป็นเอกสารที่สืบทอดกันมา หรือการใช้อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน หรือการกระทำไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เรื่องเล่า (Myths) (2) สิ่ง que แสดงออกทางพฤติกรรม เป็นสิ่งที่แสดงถึงค่านิยมทางสัญลักษณ์ ได้แก่ พิธีปฏิบัติ พิธีการ หรืองานพิธี และการปฏิบัติที่แสดงออกทางสัญลักษณ์อื่น ๆ ในโรงเรียน

ระดับที่ 2 แนวความคิด (Perspectives) เป็นความคิดปกติทั่ว ๆ ไป ซึ่งใช้ในการแก้ปัญหาที่คล้ายคลึงกัน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลแปลความหมายในสถานการณ์ และเป็นสิ่งที่กำหนดขอบเขตของการยอมรับหรือไม่ยอมรับพฤติกรรม ได้แก่ กฎระเบียบและบรรทัดฐานของบุคคล

ระดับที่ 3 ค่านิยม (Values) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การใช้เป็นพื้นฐานในการพิจารณาหรือให้คุณค่าในการประเมินสถานการณ์ และเป็นเกณฑ์การพิจารณาว่า อะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ เช่น ประเมินคุณค่าของการกระทำ ประเมินกิจกรรม ให้ลำดับความสำคัญ และประเมินพฤติกรรมของบุคคล ค่านิยมเป็นตัวแทนที่สำคัญของเป้าหมาย อุดมคติ บรรทัดฐาน รวมทั้งข้อห้าม (Taboos) ขององค์การ เป็นพันธกิจขององค์การ เป็นนโยบายการศึกษา และนโยบายของการบริหาร

ระดับที่ 4 คติฐาน (Assumptions) มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่น ๆ เป็นความเชื่อที่สมาชิกในโรงเรียนเข้าใจ และยึดถือร่วมกันเกี่ยวกับองค์การ บุคคลในองค์การและบุคคลอื่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และรวมถึงธรรมชาติขององค์การ คติฐานเป็นส่วนสนับสนุนผลักดันที่อยู่เบื้องหลัง ซึ่งทำให้เกิดวัฒนธรรมใน 3 ระดับข้างต้น แม้ว่าจะเป็นลักษณะนามธรรม แต่คติฐานเป็นระบบที่มีความหมายชัดเจน

Hedley, et.al. (1989 : 19, 175-179) ได้บูรณาการความหมายตามแนวคิดของนักวิชาการสองกลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 นักมานุษยวิทยา และนักสังคมวิทยา และกลุ่มที่ 2 นักศิลปวิทยา และนักวิชาการอื่น นำมาจัดระบบและแบ่งเป็นองค์ประกอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียน คือ แนวคิดของกลุ่มที่ 1 เน้นเกี่ยวกับพฤติกรรมการดำเนินชีวิตของกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นไปอย่างมีความหมาย มีระบบระเบียบ และมีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียน ควรมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้ (1) ค่านิยม ทักษะ ประสบการณ์ ความต้องการ และความสามารถของแต่ละบุคคล (2) สภาพเศรษฐกิจ สังคม หรือสภาพแวดล้อมของโรงเรียน (3) ประวัติ ประเพณี บุคคลดีเด่นในอดีต เรื่องราวที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน (4) พิธีปฏิบัติ พิธีการ คำอุปมา วิธีการดำเนินงาน และโครงสร้างของโรงเรียน แนวคิดของกลุ่มที่ 2 เป็นผลของความพยายามที่จะบรรลุความสำเร็จตามอุดมการณ์ เป็นพลังผลักดันให้เกิดการอนุรักษ์ การพัฒนา การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รวมทั้งศิลปะ ความวิจิตรงดงามทั้งหลาย วัฒนธรรมโรงเรียนควรมีองค์ประกอบที่เป็นปรากฏการณ์ต่าง ๆ ดังนี้ (1) ความกว้างขวาง หลากหลายของเนื้อหาวิชา หลักสูตร และกิจกรรม (2) สิ่ง que แสดงออกทางทักษะวิชาการ และศิลปะ

เอกส (3) สภาพความเป็นจริงหรือเหตุการณ์ตามธรรมชาติที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และการการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สนับสนุนจากชุมชน (4) การแสดงออกด้านอื่น ๆ ที่ปรากฏให้เห็น และแสดงถึงวัฒนธรรมในโรงเรียน เช่น กิจกรรมในโรงเรียน กิจกรรมกับชุมชน จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งสองกลุ่มข้างต้น ได้กำหนดองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน ที่เป็นคุณลักษณะสำคัญพื้นฐานสำคัญ 2 มิติ

1. มิติด้านความคิดที่เป็นนามธรรม ปรากฏให้เห็นได้ยาก แต่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในโรงเรียนประกอบด้วย ค่านิยม ปรัชญา และอุดมการณ์

2. มิติด้านรูปธรรมและสัญลักษณ์ ประกอบด้วย

2.1 สิ่งที่ปรากฏให้เห็นเป็นรูปแบบของความคิดและข้อความ ทำหน้าที่สื่อความหมายระหว่างสมาชิกในโรงเรียน ได้แก่ (1) เป้าหมายและวัตถุประสงค์ (2) หลักสูตร (3) ศัพท์ขององค์การหรือภาษา (4) คำอุปมา (5) ประวัติและเรื่องราว (6) บุคคลดีเด่นหรือบุคคลตัวอย่าง (7) โครงสร้างองค์การ

2.2 สิ่งที่เป็นวัตถุปรากฏให้เห็นชัดเจนและสัญลักษณ์ ประกอบด้วย (1) สิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมือเครื่องใช้ (2) สิ่งประดิษฐ์หรือผลงานของสมาชิกในโรงเรียน และอนุสาวรีย์ (3) เครื่องหมายหรือตราโรงเรียน และคำขวัญของโรงเรียน (4) เครื่องแบบโรงเรียน

2.3 พฤติกรรมที่แสดงออก หมายถึง สิ่งที่ปฏิบัติเป็นกิจวัตรประจำวัน ปฏิบัติตามหน้าที่ และวิธีการที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ประกอบด้วย (1) พิธีหรือระเบียบพิธี (2) พิธีการหรืองานพิธี (3) การเรียนการสอน (4) วิธีดำเนินการ (5) กฎระเบียบและแนวปฏิบัติ รางวัลและการลงโทษ (6) การสนับสนุนทางจิตวิทยา และการสนับสนุนทางสังคม (7) รูปแบบของปฏิสัมพันธ์ของผู้ปกครองและชุมชนต่อโรงเรียน

Owens and Steinhoff (1989 : 12-15) ได้ยึดนิยามและแบบจำลองวัฒนธรรมของ Schien เป็นแนวคิดในการออกแบบ เพื่อสำรวจหาวัฒนธรรมและกำหนดตัวแปรของวัฒนธรรมโรงเรียน และแบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 6 มิติ คือ (1) ประวัติความเป็นมาขององค์การ (2) เรื่องราวหรือเรื่องเล่าเกี่ยวกับองค์การ (3) บุคคลดีเด่นหรือบุคคลตัวอย่างที่เป็นสัญลักษณ์ขององค์การ (4) บรรทัดฐานของพฤติกรรม หรือความคาดหวังในพฤติกรรมขององค์การ (5) ค่านิยมที่ยอมรับและความเชื่อขององค์การ (6) ประเพณีและพิธีการที่แสดงถึงค่านิยมทางสัญลักษณ์ขององค์การ

สรุป วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดที่ทำให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้เป็นระยะเวลายาวนาน เพราะประกอบด้วยเป้าหมายสูงสุดขององค์การ ประวัติศาสตร์ ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ประเพณีการปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งวัฒนธรรมมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มีกำหนดเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.3.2.4 วัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Burke and Litwin (1992 : 532) อธิบายถึงตัวอย่างองค์การ โดยกำหนดวัฒนธรรมองค์การเป็นการรวบรวมบทบาท ค่านิยม หลักการแบบเปิดเผยและแบบปกปิด และพฤติกรรมองค์การ

Schein (1990) กล่าวว่า วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในลักษณะของการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก และภาระงานภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นระบบหนึ่งของการร่วมแสดงความคิด ค่านิยม และการสมมติฐานที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของพฤติกรรมรายบุคคล หรือพฤติกรรมกลุ่มที่ได้รับการยอมรับ และได้รับรางวัล หรือถูกลงโทษเป็นบรรทัดฐานทางด้านพฤติกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เขาเชื่อว่าบรรทัดฐานอย่างหนึ่งจะกลายเป็นความเชื่อ และในที่สุดก็กลายเป็นการสมมติฐาน การสมมติฐานเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในระบบขององค์การ เขากล่าวว่า ความแน่นอนและความชัดเจนของการสมมติฐานทางวัฒนธรรมส่งผลต่อรูปแบบของการรับรู้ การคิด การรู้สึก การแสดงพฤติกรรม การให้ความสำคัญ ความมั่นคง และความสะดวกสบาย ตามที่เขากล่าวไว้ คือ องค์ประกอบที่สำคัญทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ เขายังคงกล่าวด้วยว่า ยุทธศาสตร์สัมพันธ์กับพันธกิจ และความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจกับจุดมุ่งหมายขององค์การนั้นเป็นการเชื่อมโยงไปถึงการที่สมาชิกพัฒนาพันธกิจ จุดมุ่งหมาย และวิถีทางไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ และวัฒนธรรมทางองค์การก็มีการเปลี่ยนแปลงไปพร้อม ๆ กันรวมถึงเรื่องทักษะ และความรู้ขององค์การที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากสภาวะแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมถ้าสมาชิกพัฒนาความสัมพันธ์เกี่ยวกับค่านิยม การใช้ทักษะ และความรู้ใหม่ ๆ ผู้นำมีความสำคัญต่อการส่งเสริมวัฒนธรรม ตลอดจนการสร้างกลไกทางวัฒนธรรม Schein (1990 ; 1992) และ Lundburh (1996) (อ้างใน Kaiser: 2000 : 81) รายงานว่า วัฒนธรรม มี 3 ระดับที่ระดับลึกสุด คือ การสมมติฐานเบื้องต้น ระดับที่สอง คือ ค่านิยมและความเชื่อเกี่ยวกับความจริง และระดับสูงสุด คือ รูปแบบที่สามารถสังเกตได้ของพฤติกรรม กิจกรรม ภาษา และวัตถุที่มนุษย์สร้างสรรค์ขึ้น

Trice and Beyer (1993) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 81) กล่าวว่า ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานจะพัฒนาวัฒนธรรมทางความคิด สร้างมาตรฐานทางองค์การสำหรับการอธิบายพิจารณาพฤติกรรมสะสม และพฤติกรรมรายบุคคล วัฒนธรรมเป็นการพัฒนาคุณสมบัติที่ดีของผู้นำเช่นกัน ผู้นำมีอิทธิพลต่อสมาชิกในด้านความคิด การเปลี่ยนแปลงค่านิยม การเปลี่ยนทัศนคติ และการเรียนรู้แนวทางใหม่

Heifetz and Laurie (1998) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 83) กล่าวว่า ผู้นำต้องแสดงกลวิธีทางทฤษฎี ประการแรก คือ สิ่งที่ผู้นำให้ความสนใจทำการวัดและควบคุมแนวทางที่ผู้นำแสดงออกในเหตุการณ์สำคัญ บทบาทอันรอบคอบที่แสดง และแนะนำเพื่อการจัดให้รางวัล ความรู้สำนึก และสถานภาพ การรับสมัครการคัดเลือก และการเกษียณอายุ ประการสอง คือ การออกแบบโครงสร้างองค์การ ระบบ และการปฏิบัติการ การออกแบบรูปแบบองค์การทางกายภาพ ได้แก่ เรื่องราว ตำนาน สัญลักษณ์ขององค์การ การกำหนดอย่างเป็นทางการ ทางปรัชญา ทางกฎหมาย บทบาทที่สำคัญของผู้นำองค์การ คือ การเป็นผู้กระตุ้นการสร้างและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการขององค์การ Kotter and Heskett (1992 : 8) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีผลต่อเรื่องที่สำคัญ และความเข้มแข็งเป็นสาเหตุของความรู้สึกละเลยเกี่ยวกับความมุ่งหมายที่ถูกกำหนดขึ้น ความมุ่งหมายนี้เป็นผลในการวางโครงสร้าง จุดมุ่งหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ

Schien (1994) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 84) กล่าวว่า วัฒนธรรมที่พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างจากวัฒนธรรมที่พัฒนาองค์การแบบทางราชการ เขากล่าวว่า สมาชิกมีบทบาทสำคัญมากเกี่ยวกับการวางแผนในอนาคต วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย ซื่อสุจริต และสติปัญญา

Marquardt (1996 : 69) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีวัฒนธรรมแบบดั้งเดิมเป็นการต่อต้านการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการกล้าเสี่ยง การสร้างความคิดใหม่ รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะการเรียนรู้ ดังนี้ (Marquardt 1996 : Watkins and Marsick 1993) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 85)

- สมาชิกขององค์การรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ร่วมกัน
- วิถีปฏิบัติหรือบรรทัดฐานของความซื่อตรงและความน่าเชื่อถือ
- ความเปลี่ยนแปลง การทดลอง และการกล้าเสี่ยง
- ทรัพยากรต่าง ๆ ถูกนำมาใช้ในการเรียนรู้
- ความแตกต่างในการเรียนรู้เป็นเรื่องที่น่าพอใจ
- ความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายถูกมองว่าเป็นโอกาสอันดี
- คุณภาพของชีวิตการปฏิบัติงานจะได้รับการสนับสนุน

2.3.2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Kaiser (2000 : 210-212) ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การ พบว่า การวัดคุณค่าทางวัฒนธรรมใช้หลัก 3 หลัก คือ ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หลักในการเรียนรู้ อธิระในการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ในองค์การ ซึ่งอธิระในการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมมากที่สุด หลักของการเรียนรู้มีความสำคัญเป็นอันดับแรกของรูปแบบการเรียนรู้ในองค์การ แต่ต่อมาความรู้ดังกล่าวถูกดัดแปลงให้อยู่ในรูปของหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และเป็นยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมมีอิทธิพลที่สำคัญโดยตรงต่อหลักของการเรียนรู้ และอธิระในการเรียนรู้ หลักของการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญต่อรูปแบบและวิธีการเรียนรู้แบบใหม่ ส่วนอธิระในการเรียนรู้มีความสำคัญต่อรูปแบบการเรียนรู้เป็นทีม วัฒนธรรมเป็นตัวกลางระหว่างหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้ถ้าเพิ่มปัจจัยโครงสร้างองค์การแทรกเข้ามาถือว่าเป็นเหมือนตัวกลางในการทำความเข้าใจต่ออธิระในการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามในแต่ละวัฒนธรรมย่อมมีความแตกต่างกันต่อการเรียนรู้ขององค์การ

Davenport and Prusak (1998) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 196) ได้เรียกร่องวัฒนธรรมแบบชาวตะวันตกว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ พวกเขาได้แนะนำว่า ข้อดีของวัฒนธรรมตะวันตก คือ การให้อธิระแก่สมาชิก เมื่อสมาชิกมีอธิระในการปฏิบัติงาน สมาชิกก็จะตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะพวกเขาเล็งเห็นว่า พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สามารถเสนอแนะความคิดได้อย่างเต็มที่ และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร คุณค่าจากสิ่งเล็กๆ เหล่านี้ถูกจัดให้เป็นตัววัดค่าของการเรียนรู้แบบอธิระ ซึ่งอาจจะกล่าวเป็นนิยามได้อย่างง่าย ๆ คือ สิทธิในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เป็นสิทธิที่อธิระของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถมีความคิดเป็นของตนเองที่จะสนับสนุนและสรรหาความคิดใหม่ ๆ สิ่งที่ถูกกล่าวข้างต้นถือว่าวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลมากที่สุด และพร้อมที่จะได้รับการสนับสนุนในรูปแบบนี้

ส่วนประกอบสำคัญอันดับสอง วัฒนธรรมการเรียนรู้ คือ การไม่มีอุปสรรคมาขวางกั้นความรู้ และไม่หวั่นเกรงว่าการเป็นส่วนหนึ่งในความรู้นั้นจะนำมาซึ่งความเสียหายต่องานที่ได้รับมอบหมาย ความเชื่อทางวัฒนธรรมถูกหยิบยกขึ้นมาในการใช้วัดหลักของการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน จึงอาจจะกล่าวได้ว่า ความเชื่อเป็นความรู้ที่ไม่ตายตัว แต่มีความเป็นอธิระไม่สามารถคำนวณออกมาเป็นตัวเลขได้ บางคนอาจจะคิดว่า วัฒนธรรมเป็นแหล่งที่มาของความรู้ ในขณะที่บางคนกลับคิดว่า วัฒนธรรมเป็นความรู้ที่ไม่มีแก่นสารอะไรเลย

Trice and Beyer (1993) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 196) กล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์การเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะ ดังนี้

1. องค์การพยายามที่จะปกครอง สร้างความสัมพันธ์ ยอมรับ และเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมรอบข้างได้อย่างไร
2. อะไรคือความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับเวลาและช่องว่างระหว่างกัน และมีข้อยุติในความจริงนั้นได้อย่างไร

3. อะไรเป็นหนทางที่ถูกต้องสำหรับการกระจายอำนาจ และสมาชิกควรจะให้ความร่วมมือและต่อต้านอย่างไร

คำตอบของคำถามข้างต้นอยู่ในความหมายของวัฒนธรรมซึ่งมีอิทธิพลต่อทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์การ และมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมภายนอก วัฒนธรรมได้เป็นสื่อกลางต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ ความเชื่อที่ว่า ความรู้ อาจจะมีแหล่งที่มาจากหลาย ๆ แห่งแตกต่างกัน แต่ความรู้ นั้นก็ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การทำความเข้าใจแล้วจะหมายความว่า จะสามารถนำพาท้องค์การไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้เท่านั้น แต่ยังคงต้องอาศัยการวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงนั้น ด้วยว่ามีผลดีหรือผลเสียอย่างไรต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและต่อข้อมูลสารสนเทศ

2.3.3 พันธกิจและยุทธศาสตร์

2.3.3.1 ความหมายของพันธกิจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542 : 25-26) กล่าวว่า พันธกิจเป็นการระบุจุดมุ่งหมาย ซึ่งแสดงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากอีกองค์การหนึ่ง ข้อความพันธกิจจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการขององค์การผลิตภัณฑ์และการตลาด คำถามพื้นฐานซึ่งผู้กำหนดยุทธศาสตร์ต้องเผชิญ คือ องค์การของเราคืออะไร ข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่าง ๆ ขององค์การ การพัฒนาข้อความพันธกิจขึ้นอยู่กับผู้กำหนดยุทธศาสตร์ เพราะต้องคิดเกี่ยวกับลักษณะและขอบเขตของการปฏิบัติการในปัจจุบัน เพื่อประเมินการมุ่งใจที่มีศักยภาพของตลาด และกิจกรรมในอนาคต การกำหนดพันธกิจขอบเขตของงานในองค์การ เพื่อเป็นภาพรวม และดำเนินการวินิจฉัยออกมาตามประเภทขององค์การแต่ละแบบ แล้วจึงเขียนคุณสมบัติเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์การออกมา

2.3.3.2 ความสำคัญของพันธกิจ

ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้ (1) เพื่อให้สามารถระบุจุดมุ่งหมายภายในองค์การได้ (2) เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ (3) เพื่อกำหนดบรรยากาศทั่วไปขององค์การ (4) เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การและทิศทางขององค์การ (5) เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายวัตถุประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบงานและกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์การ (6) เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การและการแปลความจุดมุ่งหมายเป็นจุดประสงค์ ด้วยวิธีการซึ่งต้นทุน เวลา และตัวชี้การปฏิบัติงาน จะสามารถประเมินและควบคุมได้ องค์การต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าใจและคาดคะเนยุทธศาสตร์ขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.3.3 ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพันธกิจ

การจัดประเภทปัจจัยซึ่งมีผลกระทบต่อพันธกิจ ได้แก่

1. ขนาดขององค์กร ประกอบด้วย องค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่
2. ขอบเขตด้านภูมิศาสตร์ ประกอบด้วย ระดับท้องถิ่น ระดับภาค ประเทศ หลายประเทศ หรือระดับโลก

3. จำนวนและการกระจายธุรกิจภายในบริษัท ข้อความพันธกิจจะกำหนดขอบเขตเพื่อเสนอแนะการกำหนดยุทธศาสตร์ในการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ ข้อความพันธกิจจะมุ่งที่เป้าหมายและทางเลือกที่เป็นไปได้ และข้อความพันธกิจจะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์กรเป็นกลุ่มต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการตัดสินใจและนโยบายขององค์กร เช่น ลูกค้า พนักงาน ชุมชนในท้องถิ่น และผู้ถือหุ้น

ข้อความพันธกิจบอกถึงทัศนคติและภาพรวมที่มากกว่าข้อความที่ระบุรายละเอียดที่เจาะจง โดยทั่วไปจะครอบคลุมเหตุผลสำคัญ 2 ประการ คือ ข้อความพันธกิจที่ดีเป็นการสร้างและพิจารณาวัตถุประสงค์ที่เป็นทางเลือก และยุทธศาสตร์ที่ปราศจากการเปลี่ยนแปลงความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ในทางตรงกันข้ามข้อความทั่ว ๆ ไปจะไม่รวมถึงส่วนประกอบของข้อความพันธกิจ ซึ่งอาจจะทำให้แตกต่างกันทางด้านความยาว เนื้อหา รูปแบบ และความเฉพาะเจาะจง หรือส่วนประกอบ 9 ด้าน ดังนี้

1. ลูกค้า (Customers) การกำหนดพันธกิจด้านลูกค้าจะต้องตอบคำถามที่ว่า ใครคือลูกค้าของธุรกิจ (Who are the firm's customers?)
2. ผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Products or Services) การกำหนดพันธกิจผลิตภัณฑ์หรือบริการ ต้องตอบคำถามที่ว่า ผลิตภัณฑ์หรือบริการของธุรกิจที่สำคัญคืออะไร (What are the firm's major products or services?)
3. ตลาด (Markets) การกำหนดพันธกิจด้านตลาดจะต้องตอบคำถามที่ว่า ธุรกิจมีการแข่งขันในตลาดใด (Where does the firm compete?).
4. เทคโนโลยี (Technology) การกำหนดพันธกิจด้านเทคโนโลยีจะต้องตอบคำถามที่ว่า เทคโนโลยีพื้นฐานของธุรกิจคืออะไร (What is the basic technology of the firm?)
5. เกี่ยวข้องกับความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และสามารถสร้างกำไร (Concern for Survival, Growth, and Profitability) การกำหนดพันธกิจด้านนี้จะต้องตอบคำถามที่ว่า ธุรกิจต้องการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจใด (What is the firm committed to economic objectives?)

6. ปรัชญา (Philosophy) การกำหนดพันธกิจด้านปรัชญาจะต้องตอบคำถามที่ว่า ความเชื่อ ค่านิยม ความพึงพอใจ และลำดับความสำคัญของปรัชญาธุรกิจคืออะไร (What are the basic beliefs, values, aspirations, and philosophical priorities of the firm?)

7. แนวความคิดส่วนตัว (Self-Concept) การกำหนดพันธกิจด้านนี้จะต้องตอบคำถามที่ว่า ความสามารถที่โดดเด่นหรือข้อได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจคืออะไร (What is the firm's distinctive competence or major competitive advantage?)

8. ความเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ชุมชน (Concern for Public Image) การกำหนดพันธกิจด้านนี้จะต้องตอบคำถามที่ว่า ธุรกิจมีการตอบสนองต่อสังคม ชุมชน และสภาพแวดล้อมหรือไม่ (Is the firm responsive to social, community, and environmental concerns?)

9. ความเกี่ยวข้องกับพนักงาน (Concern for Employees) การกำหนดพันธกิจด้านนี้จะต้องตอบคำถามที่ว่า พนักงานได้รับการพิจารณาว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าทางธุรกิจหรือไม่ (Are employees considered to be a valuable asset of the firm?)

วิสัยทัศน์เปรียบเทียบกับพันธกิจ บางองค์การจะพัฒนาทั้งข้อความพันธกิจ และข้อความวิสัยทัศน์ ในขณะที่ข้อความพันธกิจตอบคำถามที่ว่า ธุรกิจของเราคืออะไร (What is our business?) แต่ข้อความวิสัยทัศน์จะตอบคำถามที่ว่า ธุรกิจของเราต้องการจะเป็นอะไร (What do you want to become?)

2.3.3.4 ความหมายของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์เป็นคำที่ใช้มากในวงการทหารและใช้คำศัพท์ที่แตกต่างกันไป เช่น ยุทธวิธี ฤทธโบาย หรือกลยุทธ์ เป็นต้น นักวิชาการได้ให้ความหมายและคำจำกัดความไว้ ดังนี้

Chandler (1962 : 13) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นความคิดในการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวของหน่วยงาน รวมทั้งการยอมรับวิธีการในการปฏิบัติงานและการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

Anthony (1965 : 24) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

Glueck (1977 : 338) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ว่า เป็นแผนซึ่งได้ทำขึ้นไว้อย่างเป็นมาตรฐาน มีความสมบูรณ์ ง่ายต่อความเข้าใจ และเป็นการผสมผสานความคิดต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้เป็นหลักประกันว่าวัตถุประสงค์ของกิจการจะต้องประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ ขอบข่ายหรือกรอบของความคิดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องชี้ทิศทางในการดำเนินงานซึ่งจะดูได้จากวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และ

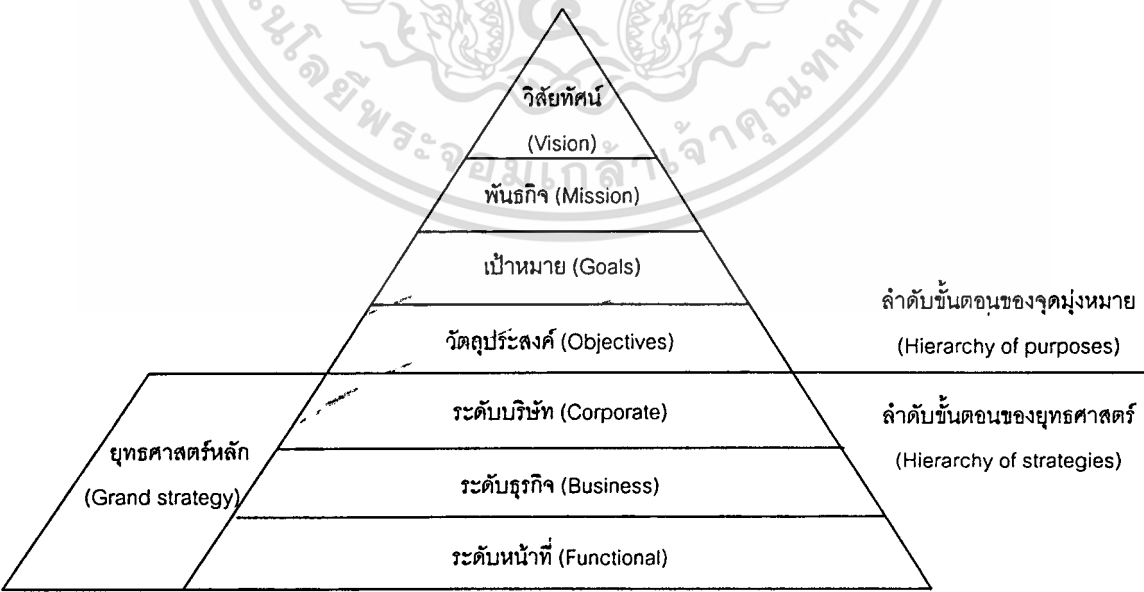
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การแบ่งสรรทรัพยากรต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยความเป็นจริงแล้ว ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้จัดทำขึ้นโดยการวิเคราะห์จากจุดอ่อน ข้อจำกัด หรือ จุดแข็งขององค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างละเอียด แล้วเลือกทางเลือกที่ดีมีเหตุผลในการดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงถาวร โดยพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์ให้มากที่สุด และประสบผลสำเร็จสูงสุด พยายามลดหรือตัดเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่มีอุปสรรคปัญหาออก หรือพยายามกระทำทั้งสองอย่างควบคู่และผสมผสานกันไป ทั้งนี้เพื่อมิให้เกิดผลกระทบกับวัตถุประสงค์หนึ่งวัตถุประสงค์ใดโดยเฉพาะ

2.3.3.5 ขั้นตอนในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic analysis) เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ขั้นตอนในการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การ

1. จุดมุ่งหมาย (Purpose) หมายถึง องค์การต้องการในอนาคต จุดมุ่งหมายสามารถกำหนดได้ 4 ประการ คือ (1) วิสัยทัศน์ (Vision) (2) พันธกิจ (Mission) (3) เป้าหมาย (Goals) (4) วัตถุประสงค์ (Objectives) การจัดลำดับขั้นตอนของการกำหนดจุดมุ่งหมายเริ่มจากเจาะจงน้อยที่สุด คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ไปยังเจาะจงมากที่สุด คือ วัตถุประสงค์ (Objective) ทั้ง 4 ประการเป็นแนวทางที่สำคัญของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์จากแนวความคิดอย่างกว้างไปยังการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อใช้กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง (Specific Objectives)



ภาพที่ 2.3 ลำดับขั้นตอนของจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การลำดับขั้นตอนของจุดมุ่งหมาย (Hierarchy of Purposes) เป็นรูปแบบจุดมุ่งหมายขององค์การ 4 ประการ คือ (1) วิสัยทัศน์ (Vision) (2) พันธกิจ (Mission) (3) เป้าหมาย (Goals) (4) วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย 4 ประการนี้จะช่วยเป็นแนวความคิดอย่างกว้างในการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง วัตถุประสงค์เหล่านี้จะช่วยธุรกิจในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติการและควบคุม

การลำดับขั้นตอนของยุทธศาสตร์ (Hierarchy of Strategies) มีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ (1) ยุทธศาสตร์ระดับบริษัท (2) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (3) ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่

2. วิสัยทัศน์ขององค์การ (Organization's Vision) วิสัยทัศน์ หมายถึงเป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความคิดโดยใช้คำถาม ซึ่งมักจะเป็นคำถามที่ถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด เป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง

3. พันธกิจ (Mission) เป็นพื้นฐานของการกำหนดการจัดลำดับยุทธศาสตร์ แผน และการออกแบบงาน จุดเริ่มต้นของการออกแบบงานการบริหาร การออกแบบโครงสร้างการบริหาร ไม่มีสิ่งใดง่ายหรือปรากฏชัดเจนที่จะทราบพันธกิจขององค์การคืออะไร พันธกิจขององค์การ (Organizational Mission) เป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมขององค์การและลักษณะงานขององค์การ

4. เป้าหมาย (Goal) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์การจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น เป็นการกำหนดภารกิจของธุรกิจในรูปแบบของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ เป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์จะกำหนดขึ้นหลังจากกำหนดเป้าหมายแล้ว เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์จะช่วยผู้บริหารให้คิดเกี่ยวกับสิ่งซึ่งธุรกิจต้องการบรรลุผล เป้าหมายโดยทั่วไปเป็นปรัชญาของจุดมุ่งหมาย เป้าหมายเป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์การต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นส่วนประกอบของการวางแผนที่สำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายในอนาคตที่องค์การต้องการบรรลุถึงจุดมุ่งหมายนั้น ส่วนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นข้อความอย่างกว้างของจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุผล พันธกิจ (Mission) เป้าหมายเป็นความมุ่งหมายขององค์การ หรือหลักเหตุผลซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความอยู่รอด หรือการคาดคะเนในระยะยาวถึงสิ่งที่องค์การต้องการให้เกิดขึ้น หรือเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายในการใช้ความพยายามขององค์การเพื่อใช้เป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

5. วัตถุประสงค์ (Objectives) หมายถึง เป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ลักษณะวัตถุประสงค์จะเกี่ยวข้องในประเด็นต่อไปนี้

(1) อาจเป็นได้ทั้งวัตถุประสงค์การเงินและไม่ใช้การเงิน (2) เป็นเป้าหมายที่ต้องใช้ความพยายาม

เอกสารนี้เป็นเอกสารของบริษัทเอกชน ไม่ควรเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- (3) การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องเกี่ยวข้องกับเวลา (4) วัตถุประสงค์จะเป็นทางเลือกที่มีเหตุผล
(5) วัตถุประสงค์จะลดข้อขัดแย้ง (6) วัตถุประสงค์สามารถวัดได้

6. นโยบายขององค์การ (Organizational Policy) นโยบายขององค์การประกอบด้วย ข้อเสนอแนะอย่างกว้างขวางที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้บริหาร การพิจารณาเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดการปฏิบัติการ และยุทธศาสตร์ในการควบคุมนโยบายจะระบุถึงลักษณะอย่างกว้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ตลอดจนการกำหนดการปฏิบัติการและการควบคุมยุทธศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จ นโยบายส่วนใหญ่มีลักษณะกว้าง และมีผลกระทบที่สำคัญในองค์การแต่จะไม่มีขอบเขต ผลกระทบภายในองค์การมีการออกแบบเพื่อช่วยตัดสินใจ ตลอดจนมีเงื่อนไขที่เฉพาะเจาะจง นโยบายจะช่วยให้สมาชิกองค์การ ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ

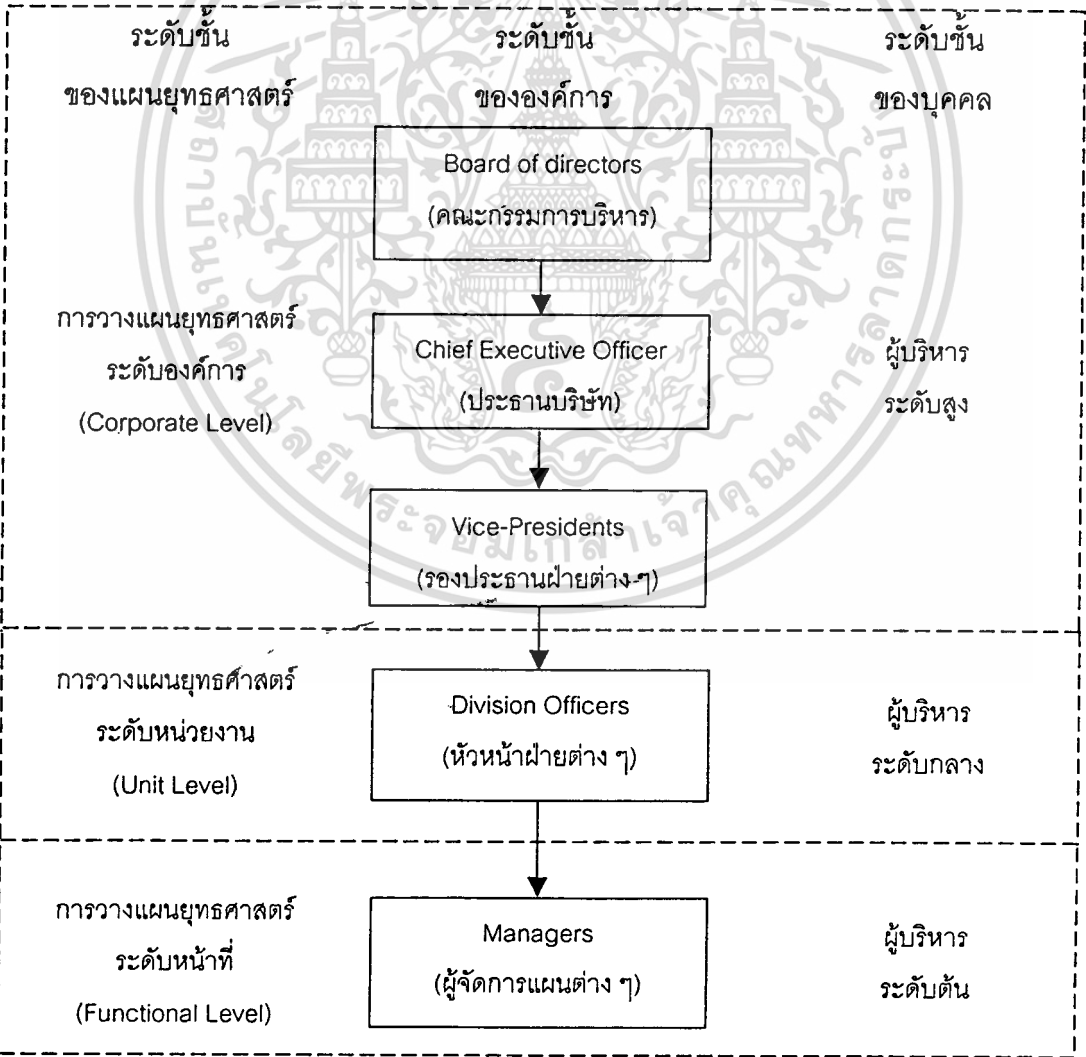
การเปรียบเทียบ นโยบาย (Policy) กับยุทธศาสตร์ (Strategy) นโยบาย (Policy) หมายถึง แนวทางที่กำหนดขึ้นมาซึ่งอาศัยพื้นฐานจากเป้าหมายและแผนยุทธศาสตร์ทั้งหมดขององค์การเพื่อใช้เป็นทิศทางสำหรับบุคคลในองค์การ ส่วนยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งอธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมอื่น ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว

2.3.3.6 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) หรือ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategies) เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และตอบสนองวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ยุทธศาสตร์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสอดคล้องกันเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์การ การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดหมายเหล่านี้ ในระดับธุรกิจการรับรู้ของธุรกิจเกี่ยวกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และการกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policy) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (Internal and External Environment) การกำหนดยุทธศาสตร์อาจหมายถึง การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1) พันธกิจของธุรกิจ (Business Mission) ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objectives) จุดมุ่งหมาย (Purpose) นโยบาย (Policies) และยุทธศาสตร์ (Strategies) (2) โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก (External Opportunities and Threats)

(3) จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal Strengths and Weaknesses) ปัจจัย 3 ประการนี้ใช้เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

2. ระดับชั้นของการวางแผนยุทธศาสตร์ การวางแผนเป็นพันธกิจของทุกระดับชั้นภายในองค์กร หากเราจะพิจารณาจำแนกบุคคลในองค์กรเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้นแล้ว บุคคลทั้ง 3 ระดับย่อมมีส่วนในการวางแผนยุทธศาสตร์ทั้งสิ้น โดยระดับสูงจะทำหน้าที่วางแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategic Planning) ระดับกลางจะทำหน้าที่วางแผนให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับสูง และเรียกรววางแผนยุทธศาสตร์ระดับนี้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit-Level Strategic Planning) ส่วนระดับต้นจะต้องวางแผนให้สอดคล้องกับแผนระดับหน่วยและเรียกรววางแผนยุทธศาสตร์ระดับนี้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategic Planning) ระดับชั้นการวางแผนยุทธศาสตร์โดยสัมพันธ์กับระดับของบุคคล และกับระดับโครงสร้างของหน่วยงานหรือองค์กรมีลักษณะดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ระดับชั้นของการวางแผนยุทธศาสตร์ศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับองค์การ (Corporate Level) เป็นกระบวนการการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนดำเนินการให้เป็นไปตามพันธกิจขององค์การ (Organizational Mission) และจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งอาจประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร ประธานกรรมการ และรองประธานกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การ และในการวางแผนระดับนี้ผู้วางแผนจะต้องวางแผนดำเนินการโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

- อะไรคือวัตถุประสงค์ขององค์การ
- อะไรคือสิ่งที่องค์การควรจัดทำ
- อะไรคืออุดมการณ์และปรัชญาขององค์การ
- ธุรกิจขององค์การประกอบด้วยอะไรบ้าง
- จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ

วัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างไร

2.2 การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน (Unit Level) ซึ่งเป็นการวางแผนดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน แต่ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ และเป็นไปตามนโยบายของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดในองค์การนั้น กล่าวคือ หากเป็นแผนงานของหน่วยงานบุคคล จะต้องเป็นไปตามนโยบายการบริหารบุคคลของระดับสูงเป็นต้น การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวิธีการการกำหนดงานของแต่ละหน่วยงานตามสายการบังคับบัญชา การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งทำหน้าที่กึ่งนโยบายและกึ่งปฏิบัติ กล่าวคือ เป็นตัวกันชนของผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับต้น และในการวางแผนระดับนี้ผู้วางแผนจะต้องวางแผนดำเนินการโดยตอบคำถาม ดังต่อไปนี้

- อะไรเป็นการบริการหรือพันธกิจเฉพาะของหน่วยงาน
- ใครเป็นผู้รับบริการหรือลูกค้าของหน่วยงาน
- ทำอย่างไรจึงจะบริการให้ดีที่สุด
- ทำอย่างไรหน่วยงานจึงจะปฏิบัติได้สอดคล้องกับอุดมการณ์และ

ปรัชญา รวมทั้งวัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวม

2.3 การวางแผนยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Functional Level) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติ กล่าวคือ เป็นการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานของแต่ละโครงการนั่นเอง เช่น รายละเอียดการดำเนินการเกี่ยวกับสวัสดิการของฝ่ายบุคคล รายละเอียดการจัดทำบัญชีรับ-จ่าย และอื่น ๆ เป็นต้น การวางแผนระดับนี้เป็นหน้าที่เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต้นในองค์กร ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าแผนชนิดนี้เป็นรายละเอียดที่หัวหน้างานกำหนดให้สมาชิกปฏิบัติกันเอง

3. องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการปฏิบัติพันธกิจใด ๆ ขององค์กรจะแวดล้อมด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ลักษณะ คือ องค์ประกอบภายนอกแผน ซึ่งหมายถึงสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ อันอยู่ภายนอกแต่มีผลกระทบต่อการวางแผน เช่น สภาพสังคม ภาวะทางการเมือง ระเบียบและกฎหมายของสังคม องค์ประกอบอีกลักษณะหนึ่ง เรียกว่า องค์ประกอบภายในแผน หมายถึง ส่วนต่าง ๆ ของแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งมีส่วนประกอบที่เป็นไปตามลำดับชั้น ดังต่อไปนี้

3.1 เป้าหมายขององค์กร (Organization Goals) ซึ่งเป็นส่วนที่จะแสดงให้เห็นทราบว่า องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินงานไปตามทิศทางใด มีแนวทางในการปฏิบัติอย่างไร

3.2 พันธกิจขององค์กร (Missions) เป็นส่วนที่แสดงถึงขอบข่ายของกิจกรรมว่า หน่วยงานหรือองค์กรจะต้องทำอะไรบ้าง

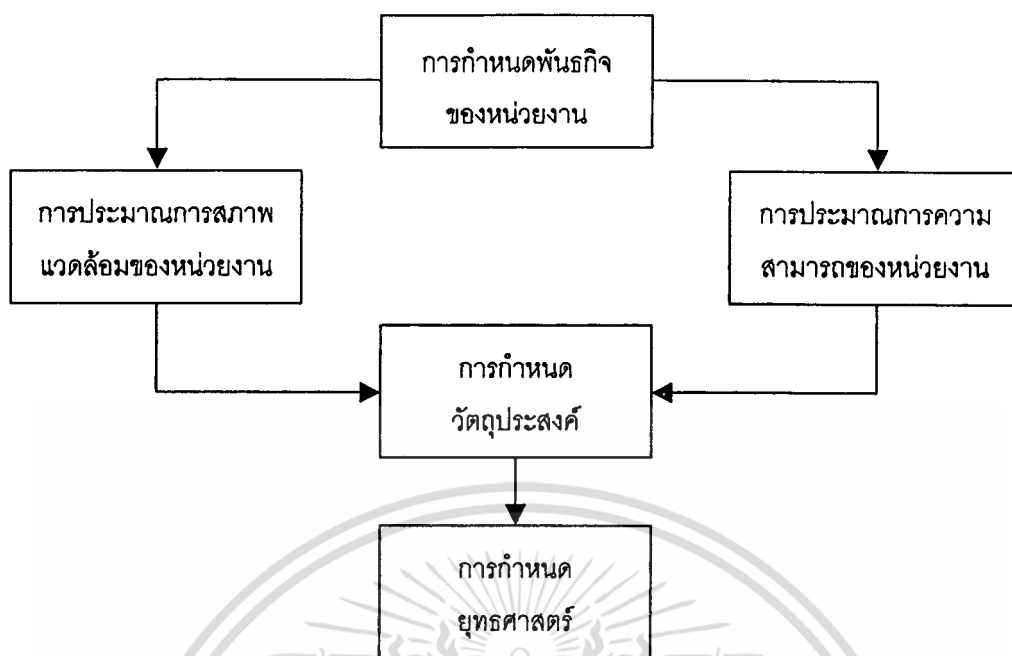
3.3 ยุทธศาสตร์ (Strategies) เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นทราบว่า องค์กรจะเลือกวิธีการใดในการปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

3.4 นโยบาย (Policies) เป็นส่วนที่แสดงถึงข้อเสนอแนะในการนำไปสู่เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการ

3.5 การตัดสินใจ (Decisions) เป็นส่วนที่แสดงถึงทางเลือกที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

3.6 การลงมือปฏิบัติ (Actions) เป็นส่วนที่แสดงถึงการปฏิบัติจริงหรือลงมือทำจริงในการปฏิบัติงาน

4. กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์มีแนวคิด 4 ประการ ที่ผู้วางแผนจะต้องพิจารณาการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน (Mission Determination) การประมาณการความสามารถของหน่วยงาน (Organizational Assessment) การประมาณการสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (Environmental Assessment) และการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Objective Setting) แล้วจึงกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Setting) ในการดำเนินงาน ความสืบเนื่องและความเชื่อมโยงของแนวคิดทั้ง 4 ประการ สรุปได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.5 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

จากภาพสามารถอธิบายรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

การกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน (Mission Determination) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่เป็นแนวคิดแรกในการสร้างแผนยุทธศาสตร์ที่จะกำหนดว่า อะไรคือสิ่งที่จะต้องทำให้สำเร็จและทำขึ้นเพื่อใคร และทำแล้วจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากน้อยเพียงใด การกำหนดพันธกิจของหน่วยงานจะต้องคำนึงถึงชนบทธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรม และความเชื่อขององค์การด้วย

การประมาณการสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน (Environmental Assessment) หมายถึง การพิจารณาถึงสิ่งที่อยู่ภายนอก แต่อาจมีผลหรือมีอิทธิพลต่อหน่วยงาน เช่น การแข่งขันจากหน่วยงานอื่น ๆ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม ค่านิยม ทัศนคติ และปัจจัยอื่น ๆ เป็นต้น

การประมาณการความสามารถของหน่วยงาน (Organizational Assessment) หมายถึง การพิจารณาถึงสถานะต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน เช่น ความสามารถของบุคคล ข้อได้เปรียบ และจุดอ่อนของหน่วยงาน เป็นต้น

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เมื่อประมาณการต่าง ๆ ทั้งภายนอก และภายในองค์การได้แล้ว ผู้บริหารก็ต้องตัดสินใจว่าจะทำอะไรหรือไม่ ถ้าจะทำอย่างไร ซึ่งจะต้องกำหนดเป็นแนวทางหรือทิศทางการดำเนินงานให้ชัดเจนและมีความเป็นไปได้

เมื่อองค์ประกอบทั้ง 4 ได้ถูกพิจารณาและกำหนดขึ้นอย่างเป็นเหตุเป็นผลแล้ว การกำหนดแนวทางและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติ (Strategy Setting) ในลักษณะเป็นมาตรการและรายละเอียดจึงจะมีความเป็นไปได้ ซึ่งแนวคิดและองค์ประกอบดังกล่าว เรียกว่า การวางแผน

เอกสารยุทธศาสตร์ที่ส่งมอบไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.3.3.7 การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์

1. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ให้เป็นยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง หรือเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์ คือ (1) การกำหนดโครงสร้างขององค์การ (2) การจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม (3) การยอมรับรูปแบบการจัดการที่เหมาะสม (4) การจัดการวัฒนธรรมองค์การหรือค่านิยมร่วม

2. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการพิจารณาว่ายุทธศาสตร์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้น และมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดยุทธศาสตร์จะประเมินผลกระทบของยุทธศาสตร์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนยุทธศาสตร์ และการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย (1) ประเด็นสำคัญซึ่งตรวจสอบในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ (2) กิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ

ส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ประการของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์มีรายละเอียด ดังนี้

1. การประสมประสาน (Integration) หมายถึง การที่สมาชิกหน่วยต่าง ๆ ปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง (Realized Strategy) เกิดจากการประสมประสานกัน ภายในองค์การเดียวกัน

2. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ต้องการช่องทางการติดต่อสื่อสารภายในองค์การซึ่งความรับผิดชอบที่กำหนดไว้มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดโครงสร้างขององค์การ และเผชิญกับเงื่อนไขทางเลือกในการที่จะเชื่อมโยงระดับของการรวมอำนาจ (Centralization) ความเป็นรูปแบบ (Formalization) และความสลับซับซ้อน (Complexity) แต่ละทางเลือก ตลอดจนการสร้างข้อได้เปรียบ (Advantage) ข้อเสียเปรียบ (Disadvantage)

3. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ ผู้บริหารต้องใช้การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์สำหรับจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน 2 ประการ คือ (1) เพื่อติดตามการปฏิบัติการตามแผน (2) เพื่อปรับปรุงแผนกับการพัฒนาสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ไม่สามารถคาดหวังกไว้

4. ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Leadership) เป็นวิธีการซึ่งปัจจัยต่าง ๆ สามารถประสมประสานกันภายในองค์การโดยผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุป พันธกิจเป็นขอบเขตการปฏิบัติงานเพื่อให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นองค์การต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นกรอบความคิดในการปฏิบัติงาน โดยมีผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะให้สมาชิกมีส่วนร่วมกันปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การต้องกำหนดยุทธศาสตร์หลัก และยุทธศาสตร์เพื่อการปฏิบัติงานประจำปีด้วย

2.3.3.8 พันธกิจและยุทธศาสตร์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Burke and Litwin (1992) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 79) กล่าวว่า พันธกิจ คือ สิ่งที่ผู้นำและสมาชิกเชื่อว่า เป็นความมุ่งหมายที่สำคัญขององค์การ จริงๆแล้วพันธกิจเป็นการตอบคำถามที่ว่า ทำไมองค์การจึงดำรงอยู่ได้ การกำหนดพันธกิจเป็นบ่อเกิดของความมุ่งหมาย ทิศทาง และจุดประสงค์

Kanter (1997) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 79) กล่าวว่า บทบาทของพันธกิจเป็นตัวกระตุ้นโดยการทำให้สมาชิกตระหนักถึงความสำคัญของงานที่พวกเขาทำ สำหรับเหตุผลนี้จึงจำเป็นที่แต่ละบุคคลและแต่ละกลุ่มจะต้องเข้าใจบทบาทที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนพวกเขาให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

Senge (1994 : 303) กล่าวว่า พันธกิจเป็นจุดมุ่งหมายขององค์การ พันธกิจจะแสดงถึงเหตุผลพื้นฐานสำหรับการคงอยู่ขององค์การ ยุทธศาสตร์เป็นวิธีการวางแผนองค์การให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และยังเป็นการวางโครงสร้างจุดประสงค์และจุดมุ่งหมายในพันธกิจด้วยซึ่งยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจขององค์การ เพราะเป็นการวางแผนทางการจัดการสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก และเป็นการสำรวจและเป็นการบรรลุถึงดุลยภาพภายในองค์การระหว่างองค์การกับสภาวะแวดล้อม

Snow and Miles (1983 : 285) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นการเผชิญหน้ากันระหว่างองค์การกับสภาวะแวดล้อม นักทฤษฎีจำนวนมากยังคงกล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นรูปแบบของกระบวนการดำเนินการตัดสินใจที่มุ่งเน้นการวางแผนโครงสร้างสภาวะแวดล้อม และเน้นการวางแผนโครงสร้างการพึ่งพากันในระหว่างกันสำหรับการประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

Thompson and Weirker (1996) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 80) กล่าวว่า แนวคิดทางยุทธศาสตร์เป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ พวกเขากล่าวว่า ทั้งจุดมุ่งหมายและการวางแผนจะประสบผลสำเร็จได้ต้องมีการวางแผน พวกเขามองว่า การวางแผนยุทธศาสตร์ คือ เครื่องมือทางความคิดขององค์การสำหรับการคิดที่สำคัญ และการเรียนรู้เกี่ยวกับการบรรลุตามจุดมุ่งหมาย

Redding (1994) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 80) กล่าวว่า บทบาทขององค์การแห่งการเรียนรู้ทางด้านยุทธศาสตร์ไม่ได้ถูกกำหนดตามเวลา แต่ยังเป็นการสะท้อนถึงการวางแผน เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Burke and Litwin (1992) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 80) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์อ้างถึงการแสดงความเชื่อของผู้นำเกี่ยวกับการแข่งขันภายในสภาวะแวดล้อมทางด้านอุตสาหกรรมขององค์กร นั่นคือ แผนการสำหรับการประสานงานความร่วมมือภายในและภายนอก และเพื่อแสดงบทบาทการใช้ระบบองค์การต่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย นอกจากนี้พวกเขายังกล่าวถึงการกำหนดพันธกิจที่สะท้อนถึงความคิดของผู้นำ และการจัดทิศทางสำหรับยุทธศาสตร์การตัดสินใจ ถ้าวรรณถึงค่านิยมองค์การมันก็จะสะท้อนถึงวัฒนธรรมทางองค์การด้วยเช่นกัน

2.3.3.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจและยุทธศาสตร์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Kaiser (2000 : 210-212) ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การ พบว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์ และความคิดสร้างสรรค์ถือเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเรียนรู้อย่างยิ่ง ความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนสำคัญในการที่ทำให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ และมีความสำคัญต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้เป็นทีม การเผยแพร่การเรียนรู้และนวัตกรรม สำหรับอิทธิพลของนวัตกรรมถูกลดบทบาทลงอย่างช้า ๆ เมื่อการดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้าง ระบบ ค่านิยม และแรงจูงใจ ที่เพิ่มเข้ามามีบทบาทมากขึ้นในการเรียนรู้ขององค์การ ความคิดสร้างสรรค์มีบทบาทที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้เป็นทีม บทบาทสำคัญของลงมา คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การรับรู้และการเข้าใจความสามารถขององค์การ เมื่อมีการรับรู้และทำความเข้าใจแล้วในลำดับต่อไปคือ การเผยแพร่ให้เข้าใจและสามารถอธิบายได้ถึงข้อมูลนั้น ๆ เพื่อใช้ในการกำหนดความรู้พื้นฐานขององค์การ ซึ่งการกระทำนี้ต้องเป็นการกระทำที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ มีการแสดงความคิดเห็นต่อกัน และองค์การสามารถนำไปพัฒนาและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ในแต่ละรูปแบบการเรียนรู้บทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์ความคิดกระตุ้นให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์การล้วนแต่มีความสำคัญต่อการพัฒนาและเรียนรู้ขององค์การทั้งสิ้น

การประเมินยุทธศาสตร์การเรียนรู้ คือ การสังเกตการณ์เบื้องต้น และการคาดเดาไม่ใช่สิ่งที่สำคัญในรูปแบบของการเรียนรู้ แต่ทั้งยุทธศาสตร์การเรียนรู้และการสังเกตการณ์เบื้องต้นมีความสำคัญต่อนวัตกรรมและขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก เพราะทำให้การเรียนรู้มีความสมบูรณ์แบบขึ้น การประเมินมีจุดประสงค์เพื่อที่จะให้องค์การเพิ่มความระมัดระวังในการทำธุรกิจ และรู้ถึงทิศทางตลาดธุรกิจ ผลที่ได้รับจากการประเมิน คือ การสังเกตการณ์เบื้องต้นที่มีผลโดยตรงต่อยุทธศาสตร์การเรียนรู้ การสังเกตการณ์เบื้องต้น ทำให้ยุทธศาสตร์การเรียนรู้มีอิทธิพลต่อนวัตกรรมและขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้ความรู้เบื้องต้นขององค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และการพัฒนาองค์การเป็นที่น่าพอใจ และได้รับการตอบสนองจากสมาชิกภายในองค์การเป็นอย่างดี

การประเมินพันธกิจและยุทธศาสตร์มีการคาดหวังการประสานงานกับบุคคลากรทั่วไปว่า องค์การควรมีรูปแบบวิธีการคิดเป็นพื้นฐานสำคัญ ทำให้การประเมินนี้ถือเป็นการวัดความพยายามของสมาชิกภายในองค์การว่ามีการปฏิบัติงานได้ผลตามจุดประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ การเรียนรู้จากประสบการณ์และนวัตกรรมกระตุ้นให้เห็นว่า การคิดอย่างเป็นระบบนั้นมีอิทธิพลทางอ้อมต่อโครงสร้างขององค์การ ส่วนรูปแบบของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการดำเนินงานด้านการจัดการและการดำเนินงานให้ได้ผลสำเร็จสูงสุด

การประเมินค่าพันธกิจและยุทธศาสตร์เป็นที่น่าสังเกตว่าให้ผลแตกต่างกันออกไปอย่างสิ้นเชิง เช่น ความคิดสร้างสรรค์มีความสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์การและนวัตกรรมในทางตรงกันข้ามทั้งการสังเกตการณ์เบื้องต้นและการคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญต่อขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่สำคัญต่อการดำเนินการเรียนรู้ภายในองค์การและการพัฒนานวัตกรรม และส่วนการสังเกตการณ์เบื้องต้น ระบบการคิด และยุทธศาสตร์ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ และเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน หรือการขยายขอบเขตออกไปสู่ภายนอกควรจะพัฒนาและใช้ยุทธศาสตร์ที่ได้มีการจัดเตรียมข้อมูลในการปฏิบัติงาน และมีการตอบรับปฏิกิริยาต่อสิ่งที่เกิดขึ้นในระบบและสภาพแวดล้อมขององค์การไว้อย่างชัดเจน

2.3.4 การดำเนินงานด้านการจัดการ

2.3.4.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

นักวิชาการด้านการบริหารจัดการได้ให้ความหมายไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้

Wehrich and Koontz (1993) (อ้างในมัลลิกา ต้นสอน 2544 : 9) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการ (Management) เป็นกระบวนการออกแบบ และรักษาซึ่งสภาวะแวดล้อม ซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Bovee et.al (1993 : 5) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชักนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) มนุษย์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ การเงิน ทรัพยากรข้อมูลขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3.4.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ

การศึกษาทฤษฎีการจัดการสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ ดังนี้

1. แนวทางการศึกษาการบริหารจัดการแบบคลาสสิก (Classical Management Approach) เป็นทฤษฎีการจัดการที่มุ่งพิจารณาโดยส่วนรวม ตลอดจนวิธีการปรับปรุง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่สามารถนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นได้
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Bovee et.al. 1993 : 43) การปรับปรุงประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการผลิตผลลัพธ์ที่ต้องการโดยใช้ต้นทุนต่ำสุด ส่วนประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถขององค์กร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ในบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการดำเนินงาน

การบริหารจัดการแบบคลาสสิก ประกอบด้วย ดังนี้

1.1 การบริหารจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มีแนวคิดการบริหารจัดการซึ่งมุ่งที่การศึกษางานโดยใช้หลักเหตุผลและวิทยาศาสตร์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากร การบริหารจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ถือว่าการบริหารจัดการแบบคลาสสิก (Classical Management) ผู้ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดนี้ ได้แก่ Frederick W. Taylor Henry Gantt และ Frank Lillian Gilbreth เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีระบบราชการของ Weber (Weber's Theory of Bureaucracy) มีแนวคิดการบริหารจัดการที่มุ่งการกำหนดลักษณะโครงสร้างองค์กร ตำแหน่ง และอำนาจหน้าที่ มีการกำหนดไว้ตามกฎหมายอย่างชัดเจน และมีหลักเกณฑ์สำหรับนำไปปฏิบัติ Weber เชื่อว่า อำนาจการจัดการขึ้นกับตำแหน่งในองค์การมากกว่าบุคคลในตำแหน่งนั้น

1.3 ทฤษฎีองค์การแบบคลาสสิก (Classical Organization Theory) มีแนวคิดการบริหารจัดการซึ่งมุ่งที่องค์การโดยส่วนรวม และวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นักทฤษฎีที่มีทัศนะเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ ได้แก่ Henri Fayol, Max Weber, Lyndall Urwick, Luther Gulick และ Chester I. Barnard เป็นต้น

2. แนวทางการบริหารจัดการเชิงพฤติกรรมศาสตร์ (Behavioral Approach Management) มีการศึกษาค้นคว้าหลายแนวคิด ดังนี้

2.1 การศึกษาจิตวิทยาอุตสาหกรรม (Industrial Psychology) Munsternberg ได้ชื่อว่าเป็น บิดาของจิตวิทยาอุตสาหกรรม (The Father of Industrial Psychology) ได้ให้ความสำคัญของนารนาพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ในการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ได้ค้นพบว่า (1) วิธีการค้นหาบุคคลที่มีคุณภาพด้านจิตใจที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำ (2) ลักษณะสภาพทางจิตวิทยาที่ทำให้เกิดผลผลิตที่น่าพึงพอใจสูงสุดและมากที่สุด (3) วิธีการธุรกิจมีอิทธิพลต่อคนงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุด Taylor ได้ให้ความสนใจในค่านิยมร่วมกันระหว่างผู้บริหารงานและคนงาน วิธีเน้นที่ตัวคนงาน และท่านหวังที่จะลดเวลาทำงาน แต่เพิ่มค่าจ้าง และคุณภาพชีวิต

2.2 การศึกษาหลักสังคมในการจัดการ (The Sociological Approach to Management) Fayol ได้ศึกษาแนวความคิดและการวิจัยการปฏิบัติงาน เพื่อให้คนเป็นผลผลิตของพฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior) ซึ่งบางครั้งเรียกว่า วิธีการศึกษามนุษย์สังคม

เอกลัษณ์ของพฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior) ซึ่งบางครั้งเรียกว่า วิธีการศึกษามนุษย์สังคม ไม่ว่าจะเป็นใด ๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Social Man) ในการจัดการท่านได้รับการยกย่องเป็นบิดาของทฤษฎีองค์การ (Fathers of Organization Theory) วิธีการทางระบบสังคมในการจัดการ (Social Systems Approach to Management) ซึ่งเป็นผลงานที่โดดเด่นของนักคิด 3 คน คือ Fayol Weber Pareto และ Max Weber ซึ่งมีความชำนาญในด้านศาสนา การปกครอง การทหาร และธุรกิจ เชื่อว่าการลำดับชั้น การบังคับบัญชาขององค์การ (Hierarchy) อำนาจหน้าที่ (Authority) และระบบราชการ (Bureaucracy) เป็นพื้นฐานขององค์การทางสังคม ส่วน Velfredo Poreto ได้รับการยกย่องเป็นบิดาของวิธีการศึกษาระบบสังคม (The father of the Social Systems Approach) ให้ความเห็นว่า สังคมเป็นกลุ่มที่สลับซับซ้อนของหน่วยงานต่าง ๆ ที่สลับซับซ้อนของหน่วยต่าง ๆ ที่พึ่งพาอาศัยกันเป็นระบบสังคมซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยมากมายและเห็นว่า ในระดับการปกครองในสังคมต้องอาศัยความเป็นผู้นำเพื่อรักษาระบบสังคม

2.3 การศึกษาระบบสังคมในการจัดการและทฤษฎีระบบสังคม มุ่งเน้นการตัดสินใจ ความเป็นผู้นำ และการยอมรับอำนาจของสติปัญญาซึ่งเกิดจากประสบการณ์ในการจัดการ ซึ่งได้รับอิทธิพลจาก Pareto Mayo และสมาชิกคนอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัย Havard โดยให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ระบบสังคม (Social Systems Approach) เพื่อทำความเข้าใจและวิเคราะห์หน้าที่ของผู้บริหาร มองงานที่สำคัญในระบบสังคม ผู้บริหารจะพยายามรักษาความร่วมมือในองค์การแบบเป็นทางการ โดยระบุเหตุผลและธรรมชาติของระบบความร่วมมือ (Cooperative Systems)

2.4 การเคลื่อนไหวทางด้านมนุษยสัมพันธ์ (The Human Relations Movement) หมายถึง ทศณะการจัดการ ซึ่งมองว่าพนักงานมีการตอบสนองต่อกระบวนการระหว่างบุคคลภายในหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารควรใช้ทักษะด้านสังคมที่ดี (Good Social Skills) เพิ่มเติมจากทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) นักทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ คือ Abraham Maslow และ Douglas McGregor

2.5 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการหรือทฤษฎีจิตใจของ Abraham Maslow (1908-1970) เป็นผู้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ซึ่งเป็นความคิดที่ว่าบุคคลได้รับการกระตุ้นโดยความต้องการเพื่อให้ได้รับการตอบสนองลำดับของความต้องการของมนุษย์ โดยได้กำหนดทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) ว่า บุคคลมีสิ่งกระตุ้นตอบสนองตามลำดับขั้นของความต้องการมนุษย์ 5 ประการ คือ (1) ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological) (2) ความปลอดภัย (Safety) (3) สังคม (Social) (4) การยกย่อง (Esteem) (5) ประสบความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization) ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องคำนึงถึงความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ประการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.6 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y Douglas McGregor (1906-1964) ได้ค้นหาหลักเกณฑ์การจัดการในทัศนะด้านสังคมได้พัฒนาทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับบุคลากร คือ ทฤษฎี X เน้นปรัชญาการจัดการแบบดั้งเดิม โดยมองว่าพนักงานเกียจคร้าน ไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบงานและพยายามหลีกเลี่ยงงานทฤษฎี Y เน้นปรัชญาการจัดการโดยมองว่าพนักงานมีความรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงาน และไม่มีความเบื่อหน่ายในการทำงาน McGregor พอใจในทฤษฎีผู้บริหารควรให้พนักงานควบคุมตัวเองมากกว่าให้บุคคลอื่นควบคุมตลอดจนพนักงานสามารถเลือกวิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายองค์การมอบความไว้วางใจพนักงานและให้มีส่วนร่วมในองค์การ ทฤษฎีของ McGregor สอดคล้องกับทฤษฎีของ Maslow เกี่ยวกับความต้องการประสบความสำเร็จโดยทั้งสองแนวคิดนี้มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ตลอดจนศักยภาพของแต่ละบุคคล

3. แนวทางการศึกษาการบริหารเชิงปริมาณ (The Quantitative Management Approach) เป็นทัศนะการจัดการซึ่งนำเทคนิคคณิตศาสตร์ เครื่องมือสถิติและข้อมูลเพื่อช่วยแก้ปัญหาการจัดการ การศึกษาเรื่องนี้มีความเชื่อเกี่ยวกับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ในการวัดและการใช้สูตรคณิตศาสตร์ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ตัวอย่างผู้บริหารฝ่ายอุตสาหกรรมใช้เทคนิคการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตการพัฒนาตลอดจนในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น อุตสาหกรรมเหล็ก ทอผ้า การค้าปลีก การขนส่ง การดูแลรักษาสุขภาพ ฯลฯ การจัดการเชิงปริมาณประกอบด้วยศาสตร์ที่สำคัญ 3 ประการคือ (1) ศาสตร์การจัดการ (2) การจัดการปฏิบัติการ (3) ระบบการปฏิบัติการ (4) ระบบข้อมูลการจัดการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ศาสตร์การจัดการ (Management Science) หรือการวิจัยการปฏิบัติการ (Operations Research) เป็นแนวคิดการจัดการเชิงปริมาณที่ประยุกต์ใช้โมเดลคณิตศาสตร์ในสถานการณ์การตัดสินใจต่าง ๆ ศาสตร์นี้ผู้ตัดสินใจจะมีหลักเกณฑ์เชิงปริมาณในการเลือกระหว่างทางเลือกต่าง ๆ โดยเฉพาะในการวางแผน ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ซึ่งให้ความสำคัญกับการศึกษาวิธีการทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์หรือหลักเหตุผล เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงาน โดยหาวิธีการที่ดีที่สุดในการทำงาน

3.2 การจัดการปฏิบัติการ (Operations Management) เป็นการจัดการใช้เทคนิคเชิงปริมาณ เพื่อปรับปรุงผลผลิตเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าหรือการบริการ เป็นการออกแบบการปฏิบัติการ และการควบคุมกระบวนการแปรสภาพทรัพยากรให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปและการบริการผู้ผลิตมักใช้เทคนิคการจัดการการปฏิบัติการ เช่น การจัดการสินค้าคงเหลือ (Inventory Management) และโมเดลเครือข่าย (Network Modeling) เพื่อปรับปรุงการตัดสินใจ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกี่ยวกับการจัดการจำหน่ายและการปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังช่วยองค์การในการควบคุมคุณภาพ และเทคนิคตารางเวลาเพื่อช่วยในการวางแผนการผลิต

3.3 ระบบข้อมูลการจัดการ (Management Information Systems (MIS) เครื่องมือการจัดการซึ่งมุ่งที่การเก็บรวบรวม กระบวนการและการส่งข้อมูลเพื่อสนับสนุนหน้าที่การจัดการ โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ที่ออกแบบขึ้นมา เพื่อช่วยผู้บริหารในด้านการค้นหาข้อมูลที่ตรงกับความต้องการให้ได้ในระยะเวลาสั้น และประหยัดค่าใช้จ่าย ผู้บริหารใช้ MIS มากกว่างานวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยใช้ MIS เกี่ยวข้องกับองค์การ ความต้องการของลูกค้า และสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างมีระบบ แล้ววิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว MIS จึงกลายเป็นส่วนรวมของหน้าที่การจัดการในทุกระดับการจัดการ

4. แนวคิดการศึกษาในยุคปัจจุบัน

ทัศนะการจัดการแบบคลาสสิกแบบพฤติกรรมศาสตร์ และเชิงปริมาณได้มีการนำไปใช้ในปัจจุบัน นักทฤษฎีและนักปฏิบัติในปัจจุบันได้ระลึกว่าสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อการจัดการมากขึ้น ดังนั้นการจัดการใหม่ ๆ จึงประสมประสานทั้งสามทัศนะรวมอยู่ในสิ่งแวดล้อมในองค์การ เกิดทัศนะใหม่ในการบริหาร ดังนี้

4.1 ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) เป็นแนวคิดการจัดการซึ่งมององค์การเป็นระบบตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ในทฤษฎีนี้เป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันซึ่งต้องการบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ทุกระบบขององค์การประกอบด้วย 4 ส่วนที่เกี่ยวข้อง คือ (1) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อมภายนอก การเงิน และข้อมูลเพื่อการผลิตและการบริการ (2) กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ได้แก่ การจัดการ เทคโนโลยี และการปฏิบัติการเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต (3) ผลผลิต (Outputs) ได้แก่ สินค้า การบริการ กำไร ขาดทุน พฤติกรรมบุคคล และผลที่คาดหวังอื่น ๆ ซึ่งเป็นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ (4) การป้อนกลับ (Feedback) เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตที่นำมาวิเคราะห์ผู้ใช้ปรับปรุงปัจจัยนำเข้ากระบวนการแปรสภาพ เพื่อให้ได้ผลผลิตที่พึงพอใจต่อทุกฝ่าย ทฤษฎีระบบช่วยผู้บริหารให้กำหนดขอบเขตขององค์การและการใช้ระบบย่อย (Subsystems) ซึ่งเป็นระบบต่าง ๆ ภายในระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน ผู้บริหารมีแนวคิดเกี่ยวกับระบบโดยมององค์การในลักษณะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ในกรณีที่เป็น ระบบปิด (Closed System) จะไม่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยมีความสมบูรณ์ในตัวเอง ส่วนระบบเปิด (Open System) จะเป็นระบบที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมและได้รับการป้อนกลับ

4.2 ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory of Management) เป็นทัศนะการจัดการ มุ่งที่การปรับปรุงพฤติกรรมจัดการตามสถานการณ์เฉพาะของแต่ละองค์การ ประกอบด้วย เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมภายนอก และบุคคล ทัศนะนี้

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แตกต่างจากทฤษฎี การจัดการแบบคลาสสิก (Classical Management Theory) ถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง ถ้าหลักการจัดการเป็นสากล ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้ในทุกกรณีโดยไม่ได้นำถึงสถานการณ์เฉพาะอย่าง ทั้งนี้ นักทฤษฎีการจัดการแบบคลาสสิกไม่ได้ตั้งใจให้หลักเกณฑ์คงที่ Fayol ได้กำหนดหลักเพื่อเป็นแนวทางทั่วไปไม่ใช่กฎที่แน่นอนตายตัว นักทฤษฎีเชิงสถานการณ์ได้รวบรวมหลักเกณฑ์ที่เหมาะสม ซึ่งผู้บริหารจะนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งทฤษฎีนี้เป็นการประสมประสาน 3 แนวคิด การจัดการที่สำคัญ คือ (1) หลักวิทยาศาสตร์หรือเหตุผล (Scientific) (2) พฤติกรรมศาสตร์ (3) เชิงปริมาณ (Quantitative)

4.3 ทฤษฎี Z ของ Ouchi ซึ่ง William G. Ouchi ได้พัฒนาทฤษฎี Z หลังจากศึกษาการจัดการของธุรกิจญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา โดยได้อธิบายทัศนะการจัดการ ดังนี้

- (1) ทฤษฎี A แทนทัศนะการจัดการของสหรัฐอเมริกา ซึ่งองค์การเน้นการจ้างระยะสั้น ความรับผิดชอบและการตัดสินใจเฉพาะบุคคลโดยไม่มีส่วนร่วมจากพนักงาน
- (2) ทฤษฎี J แทนทัศนะการจัดการของญี่ปุ่น ที่เน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจร่วมกัน
- (3) ทฤษฎี Z แทนทัศนะการจัดการประสมประสานระหว่างญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา ซึ่งเน้นการจ้างงานตลอดชีพ ความรับผิดชอบเฉพาะบุคคลและการตัดสินใจร่วมกัน

4.4 ทฤษฎีคุณภาพทั่วทั้งองค์การ TQM (Total Quality Management) เป็นแนวคิดที่ต้องการให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ เป็นแนวคิดของ Edward Deming นักวิชาการด้านคุณภาพเชิงสถิติ โดยใช้แนวคิดการทำงานเป็นทีมเน้นกลุ่มคุณภาพในทุกระดับ และเป็นกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยเป็นแนวคิดที่ญี่ปุ่นได้นำมาใช้อย่างกว้างขวางและเป็นที่ยอมรับว่าจะสามารถพัฒนาการบริหารงานได้เป็นอย่างดี

4.5 แนวคิดการรื้อปรับระบบ (Reengineering) เป็นแนวคิดของ Michael Hammer ที่ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด และมีการปรับปรุงแบบถอนรากถอนโคน โดยมีแนวคิดด้านอื่น ๆ ตามมาอีกด้วย เช่น การรื้อปรับระบบภาคราชการ (Reinventing) เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์

สรุป การบริหารจัดการมีการพัฒนาการตามยุคตามสมัย เริ่มตั้งแต่การบริหารแบบคลาสสิกที่เน้นตามหลักการวิทยาศาสตร์ และแบบราชการ การบริหารแบบพฤติกรรมศาสตร์เน้นหลักการทางจิตวิทยา ระบบสังคม และมนุษยสัมพันธ์ การบริหารจัดการเชิงปริมาณเน้นการจัดการปฏิบัติการและการวิจัยปฏิบัติการ การบริหารแบบปัจจุบันเน้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์และเชิงคุณภาพเป็นสำคัญ

2.3.4.3 การดำเนินงานด้านการจัดการกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การดำเนินงานด้านการจัดการเป็นปัจจัยแรกของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Burke and Litwin (1992) Kotter (1998) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 92) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความเปลี่ยนแปลงองค์การ ขณะที่จัดการองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับความซับซ้อนของหน้าที่ในองค์การ ผู้บริหารรับผิดชอบด้านการวางแผน และการจัดสรรงบประมาณ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับพันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การโดยตรง และรับผิดชอบระบบต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานตามแผนงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หน้าที่ในองค์การจะสะท้อนถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างและการรายงานความสัมพันธ์ การจัดการ การสื่อสาร การฝึกอบรม การใช้อำนาจ และการให้คำปรึกษาความชอบ ผู้บริหารยังต้องรับผิดชอบในการควบคุมและแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการวางแผนนั้น และรับผิดชอบต่อข้อกำหนด โครงสร้าง การสร้างงาน การจัดการบุคลากร การวางแผนและการกำหนดวัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสารกับสมาชิก รวมทั้งพัฒนาระบบต่าง ๆ เพื่อช่วยในการจัดการทรัพยากรมนุษย์และวัสดุอุปกรณ์ ดังนั้นบทบาทผู้บริหารเป็นเสมือนผู้ใช้ระบบต่าง ๆ และกำหนดโครงสร้างที่เอื้อต่อการแข่งขันเพื่อบรรลุความสำเร็จของการปฏิบัติงานประจำ

Meisel and Fearon (1996) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 92) กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องแสวงหาความรู้อยู่เสมอแล้วนำความรู้มาใช้ในการจัดการภายในองค์การ ต้องร่วมปฏิบัติงานกับสมาชิก เพื่อการบริการลูกค้า และต้องมีการสื่อสารแบบเปิดที่มีประสิทธิผล ด้วยวิธีการสอบถาม การแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศและมีแนวปฏิบัติใหม่ ๆ ผู้บริหารควรใช้ระบบการสื่อสาร ระบบให้คำปรึกษาความชอบ และระบบความคิดที่จริงจังและสนับสนุนให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวก

Mintzberg (1979) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 92) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหาร ประกอบไปด้วยบทบาทด้านข้อมูลสารสนเทศ บทบาทการตัดสินใจ และการมีปฏิสัมพันธ์กับทุกคนได้ ล้วนเป็นบทบาทที่ได้มาจากอำนาจหน้าที่เป็นทางการ

Rost (1993) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 93) ชี้ว่า ทฤษฎีของ Burn เกี่ยวกับภาวะผู้นำได้อธิบายถึงความแตกต่างของผู้นำ และการบริหารว่า ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยนผู้บริหารมีหน้าที่จัดการหน้าที่ต่าง ๆ และได้ให้ความหมายการจัดการว่า เป็นอำนาจความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารอย่างน้อย 1 คน กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสานงานด้านการผลิต การขายสินค้าและบริการ ส่วนผู้บริหารมีบทบาทในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ เกี่ยวกับบุคคล และงานต่าง ๆ และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Teal (1998) (อ้างใน Kaiser. 2000 :93) แนะนำว่า การจัดการที่ต้องใช้ทักษะด้านเทคนิคมาก คือ การจัดการด้านการมีปฏิสัมพันธ์ การจัดการจึงเป็นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมของทั้งผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญมาก เพราะเป็นความสัมพันธ์ของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันที่ได้รับมอบอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ

Kanter (1997) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 94) บรรยายถึงลักษณะของผู้บริหารยุคใหม่ว่า ผู้บริหารยุคปัจจุบันต้องปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลงและมีความสำนึกถึงทิศทางที่ชัดเจน ต้องเลือกโครงการต่าง ๆ อย่างรอบคอบและติดตามให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ นักทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้มองว่าสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้และประสิทธิผลของการจัดการแบบมีส่วนร่วมนั้น ผู้บริหารควรกระตุ้นสมาชิกให้ทำงานเป็นทีม

McGill and Slocum (1994) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 94) กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการจะถูกสะท้อนออกเป็น 5 มิติ คือ ความโปร่งใสเปิดเผย การคิดอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างสร้างสรรค์ ความรู้สึกต่อประสิทธิภาพ และความเห็นอกเห็นใจกัน ซึ่งความโปร่งใสเปิดเผยในกลุ่มปฏิบัติงานแบบข้ามสายงานเป็นการสนับสนุนด้วยความสามารถของข้อมูลสารสนเทศสมัยใหม่และประวัติศาสตร์ขององค์การ ส่งเสริมการโยกย้ายสายงานหลักและสายงานสนับสนุนซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อกิจกรรมต่าง ๆ บ้าง และการแลกเปลี่ยนการให้บริการ การคิดอย่างสร้างสรรค์เป็นทักษะที่จำเป็นในกระบวนการการเรียนรู้ซึ่งได้รับการส่งเสริมให้มีความยืดหยุ่นในการจัดการ และความสมัครใจที่จะเผชิญกับทุกสิ่ง มีการจัดการกับปัญหาทางโครงสร้างโดยใช้ระบบการให้รางวัลความดีความชอบและการส่งเสริมการพัฒนาบุคคล ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรู้สึกต่อประสิทธิภาพที่เด่นชัด มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้แก้ปัญหาได้อย่างดี การดำเนินงานด้านการจัดการในองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การส่งเสริมประสบการณ์ การเชื้อให้เกิดการตั้งคำถามและการทดสอบ การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ และการเป็นต้นแบบของการเรียนรู้และการแสวงหาความรู้จากความผิดพลาด

Nadler 1998 (อ้างใน Kaiser. 2000 : 95) สรุปบทบาทผู้บริหาร คือ เจ้าของ หรือการมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องกับตนเอง การวางแผนควบคุม การตั้งความคาดหวัง การติดต่อสื่อสาร และการให้รางวัลความดีความชอบ การพัฒนาระบบและใช้ระบบอย่างมีประสิทธิภาพในการวางโครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยแก่สมาชิก

2.3.4.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานด้านการจัดการกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Kaiser (2000 : 201-203) ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การ พบว่า อิทธิพลของการดำเนินงานด้านการจัดการ

ไม่ได้มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้มากอย่างที่คาดไว้ ผลที่ได้คือ ข้อยกเว้นที่ได้รับจากการไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สนับสนุนจากการปฏิบัติการและดำเนินงานเป็นทีม บทบาทของการบริหารจัดการเป็นเรื่องของการร่วมงาน ความคาดหวังรูปแบบการติดต่อสื่อสาร การว่าจ้าง สิ่งตอบแทน และสิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่ง Nonaka (1998) (อ้างใน Kaiser, 2000 : 201) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมที่มีความคิดสร้างสรรค์เป็นส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้สมาชิกสามารถร่วมสนทนา อภิปราย และนำไปสู่ปฏิริยาโต้ตอบกันได้อย่างราบรื่น ผู้บริหารระดับกลางเปรียบเสมือนผู้นำทีม กล่าวคือเป็นเหมือนคนกลางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตามอิทธิพลของผู้บริหารในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะต้องจัดหาสิ่งที่จะมาสนับสนุนข้อตกลงในกระบวนการของการเรียนรู้ในทีมของตน

ผลการสำรวจโดยสมาชิกส่วนใหญ่ของ Kaiser สรุปได้ว่า สมาชิกในองค์การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ตนได้สั่งสมมามากกว่าที่จะเรียนรู้จากการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชา ซึ่งการเรียนรู้จากประสบการณ์อาจจะแสดงให้เห็นเหมือนกับเป็นการปฏิบัติงานโดยลำพัง และการเผยแพร่การเรียนรู้อาจจะเปรียบเทียบได้กับการปฏิบัติร่วมกับองค์การ อิทธิพลของการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเผยแพร่การเรียนรู้มีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยตัวอื่นในการดำเนินงานด้านการจัดการ แต่ถึงกระนั้น ผลของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมกระตุ้นให้ผู้บริหารรู้ถึงการสร้างอำนาจว่าจะควรจะทำอย่างไรให้เหมาะสม อย่างที่เคยได้กล่าวไปแล้วข้างต้นว่า บทบาทของผู้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนหัวหน้าทีม ซึ่งจะต้องมีทั้งอำนาจในการบริหาร มีการสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติ และควบคุมการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

เหตุผลที่ไม่เป็นไปตามทฤษฎี เพราะว่าองค์การที่ผลิตนิเวศลิษฐ์เป็นสมาชิกของกองควบคุมอุตสาหกรรมระดับสูงที่มีรูปแบบการเรียนรู้โดยเริ่มจากการเข้าควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และมีการจัดอบรมโดยตัวแทนจากภายนอก อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในองค์การนี้อาจจะถูกมองว่า ไม่มีความสำคัญหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงานที่เรียนรู้จากประสบการณ์ได้ให้ความสนใจกับมุมมองนี้ และยังได้มีการพูดถึงการเรียนรู้จากผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าและการเรียนรู้จากในทีมของตน แต่พวกเขาได้คิดกลับไปถึงตัวอย่างของการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์การบริการแก่ลูกค้า พวกเขาต้องทำการสำรวจความพึงพอใจจากกลุ่มลูกค้าก่อน โดยที่พวกเขาไม่ได้คิดถึงการเรียนรู้จากหัวหน้างานแต่อย่างใด

การบริหารจัดการจึงถูกมองเป็นปัญหาและอุปสรรคในการเรียนรู้ การบริหารจัดการจำเป็นจะต้องมีการเรียนรู้มากขึ้นเมื่อองค์การถูกจำกัดในเรื่องของงบประมาณ เวลา และถูกบีบคั้นให้ทำงานมากขึ้น ผลสะท้อนกลับทางลบคือ เมื่อหัวหน้างานได้รายงานผลการดำเนินงานทั้งข้อคิดเห็น คำแนะนำ และคำร้อง ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกในการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นกลางต่อกัน ความรู้สึกนี้จะมีผลต่อเมื่อถึงกำหนดการหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่ง

เอกสารนี้เป็นทรัพย์สินของสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ ณ นครเซี่ยงไฮ้ ประเทศจีน ไม่ควรเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชามักคิดว่าตำแหน่งในระดับสูงย่อมมีสิทธิพิเศษมากกว่าตน นั้นเป็นเพราะปัญหาของการบริหารจัดการที่มีความไม่เป็นกลางทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างไม่มีรูปแบบการคิด และการเรียนรู้ที่กว้างไกลต่อกัน

สรุป การวิเคราะห์การถดถอย พบว่า หัวหน้างานโดยตรงของพนักงานไม่ได้มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของพวกเขา แต่สิ่งที่มีอิทธิพลต่อพวกเขากลับเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมากกว่า ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มที่ทำการวิจัยเรื่องนี้ได้แนะนำว่า ข้อเสียของการใช้อำนาจในการดำเนินงานด้านการจัดการอาจจะเป็นปัญหาขององค์การโดยตรง แม้จะไม่ขัดแย้งต่อทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นความสัมพันธ์ของการใช้อิทธิพลนี้จำเป็นต้องได้รับการทดสอบจากองค์การอื่น ๆ ต่อไป

2.3.5 โครงสร้างองค์การ

2.3.5.1 ความหมายของโครงสร้างองค์การ

Mintzberg. (1979) (อ้างใน จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์. 2539 : 14) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นผลรวมทั้งหมดของวิธีการแบ่งงาน และความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผล

Steer *et.al.* (1985 : 133, 144-161) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่คงที่ และค่อนข้างแน่นอนระหว่างงานที่มีอยู่ในองค์การ โครงสร้างเป็นเสมือนกับโครงกระดูกในระบบขององค์การ และหมายถึง วิธีประสานและควบคุมงานทั้งหลายในองค์การ นั่นคือ โครงสร้างประกอบด้วยความสัมพันธ์อันคงที่ที่สะท้อนให้เห็นลักษณะของการแบ่งงาน และการประสานงาน

Hodge and Anthony (อ้างใน Reitz and Jewell. 1985 : 348) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการองค์การ การควบคุม และการประสานงาน โครงสร้างองค์การจะช่วยให้เกิดความแน่นอนในผลประสานงานกัน แม้ว่าจะมีความซับซ้อนในองค์การ แต่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้นเพราะโครงสร้างองค์การ จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้การปฏิบัติงานชัดเจนขึ้นช่วยในการติดต่อสื่อสาร ลดช่องว่าง ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้บุคลากรแต่ละคนได้เห็นทางก้าวหน้าในสายงานของตนชัดเจน และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์การ

Robbins (1988 : 216) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ อธิบายถึงองค์การในลักษณะที่เป็นระดับของความซับซ้อน ระดับของรูปแบบมาตรฐาน และระดับของการกำหนดอำนาจการตัดสินใจ โดยที่ความซับซ้อน หมายถึง ปริมาณของความแตกต่างกันในองค์การ ระดับรูปแบบมาตรฐาน หมายถึง ระดับที่องค์การยึดถือกฎ ระเบียบ หรือวิธีการในการปฏิบัติงานเป็นแนวทาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ การกำหนดอำนาจการตัดสินใจหมายถึง การให้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้บริหารระดับล่างในองค์การ

Certo (1992 : 261-262) โครงสร้าง คือ สิ่งที่ได้ออกแบบไว้แสดงความสัมพันธ์ของทรัพยากรในการบริหารโครงสร้างที่เป็นทางการจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างทรัพยากรขององค์การในลักษณะที่เป็นแนวทางโดยการบริหาร โครงสร้างที่ไม่เป็นทางการจะเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ซึ่งพัฒนาขึ้นมาเพื่อเป็นรูปแบบกิจกรรมของกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการสำหรับสมาชิกขององค์การ

สรุป โครงสร้างองค์การเป็นผลจากการออกแบบองค์การในวิธีแบ่งงาน และความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน โครงสร้างองค์การแสดงถึงความสัมพันธ์ของทรัพยากรในการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับองค์การ ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการของการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยในองค์การ โครงสร้างองค์การจะระบุและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน กลไกการประสานงาน รูปแบบปฏิภิกิริยาสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ การรายงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ช่วงการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ซึ่งเป็นตัวกำหนด หรือทำให้เกิดกรอบ หรือแนวทางในการดำเนินงานในองค์การที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

2.3.5.2 องค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ

Mintzberg (1979) (อ้างใน จริภรณ์ จันทรสัทธน์, 2539 : 38-48) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของโครงสร้างองค์การ 5 ส่วน คือ (1) ส่วนประกอบหลักขององค์การ 5 ส่วน (2) การประสานงาน 5 แบบ (3) ทางเดินของงาน 5 แบบ (4) ตัวแปรในการออกแบบองค์การ 9 ตัวแปร (5) ปัจจัยตามสถานการณ์ 5 ปัจจัย

1. ส่วนประกอบหลักขององค์การ

Mintzberg (1979) ได้แบ่งส่วนประกอบหลักขององค์การไว้ 5 ส่วน คือ (1) ส่วนแกนการปฏิบัติงาน (Operating Core) (2) ส่วนบริหารสูงสุด (Strategic Apex) (3) ส่วนบริหารระดับกลาง (Middle Line) (4) ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Techno Structure) (5) ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Supporting Staff)

1.1 ส่วนแกนการปฏิบัติงาน (Operating Core) ส่วนนี้หมายถึง สมาชิกขององค์การที่เป็นผู้ปฏิบัติงานหลัก หรืองานประจำขององค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลผลิตของการผลิต หรือบริการขององค์การ หน้าที่ของส่วนนี้ ได้แก่ (1) แสวงหาปัจจัยนำเข้าของผลผลิต (2) เปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าไปเป็นผลผลิต (3) จัดจำหน่ายผลผลิต (4) จัดหาสิ่งสนับสนุนให้มีปัจจัยนำเข้า ปัจจัยสนับสนุนกระบวนการผลิตและผลผลิต โดยที่ส่วนปฏิบัติงานหลักเป็นส่วนที่องค์การต้องแสวงหาและรักษาไว้ การกำหนดมาตรฐานต้องให้ความสำคัญที่จุดนี้มากที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จึงถือได้ว่าส่วนนี้เป็นหัวใจขององค์การทุกองค์การเพราะเป็นส่วนที่จำเป็นในการผลิต และผลผลิต ซึ่งทำให้องค์การดำรงอยู่ได้

1.2 ส่วนบริหารสูงสุด (Strategic Apex) เป็นส่วนของผู้รับผิดชอบต่อองค์การทั้งหมด ได้แก่ ผู้มีอำนาจสูงสุดขององค์การ หรือผู้ควบคุมองค์การ อาจเป็นบุคคลหรือคณะกรรมการบริหาร หน้าที่ของส่วนนี้คือ ดูแลรับผิดชอบต่อองค์การทั้งหมด เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีอำนาจเหนือองค์การ เช่น เจ้าของกิจการ รัฐบาล สหภาพแรงงาน หรือกลุ่มพลังต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุหน้าที่ดังกล่าว ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ดังนี้ (1) นิเทศงาน (Direct Supervision) หมายถึง การดำเนินการตามบทบาทของผู้บริหารซึ่งทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า องค์การทั้งหมดสามารถดำเนินงานไปอย่างราบรื่น เป็นหน่วยเดียวกัน (2) บริหารสถานการณ์ที่เป็นสภาพแวดล้อมขององค์การ ได้แก่ การสื่อสารข้อมูลจากภายในและนอกองค์การ การเจรจา ตอรองระหว่างองค์การกับหน่วยงานภายนอก (3) กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยทั่วไปแล้ว งานของส่วนบริหารสูงสุดจะเป็นงานที่กว้างขวางมาก และเป็นนามธรรมมากที่สุด งานในระดับนี้ จะมีลักษณะที่ซ้ำกันและเป็นมาตรฐานน้อยที่สุด มีอิสระในการตัดสินใจ และเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจระยะยาว การประสานงานในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (Mutual Adjustment) เป็นกลไกการประสานงานที่ใช้ได้ดีกับฝ่ายนี้

1.3 ส่วนบริหารระดับกลาง (Middle Line) เป็นส่วนที่เชื่อมโยงระหว่างส่วนบริหารระดับสูงกับส่วนแผนการปฏิบัติงานในสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ ซึ่งสายใยการเชื่อมโยงนี้ อาจจะถูกแบ่งออกเป็นระดับ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น คือ หน่วยงานซึ่งทำหน้าที่นิเทศงานโดยตรง และมีชั้นการบังคับบัญชาสูงขึ้นเรื่อย ๆ หน้าที่ของส่วนบริหารงานระดับกลาง ได้แก่ (1) ดำเนินงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ (2) รวบรวมข้อมูลสารสนเทศและให้ข้อมูลป้อนกลับไปยังผู้บริหารระดับสูง (3) ประสานงานภายในกับผู้บริหารระดับกลางของหน่วยงานอื่น ๆ (4) กำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน โดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารระดับกลางจะมีบทบาทเช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูง เพียงแต่จำกัดวงอยู่ภายในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบเท่านั้น

1.4 ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค (Technostructure) คือ นักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การให้ดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ไม่ใช่ปฏิบัติเอง เช่น นักวางแผน นักควบคุมมาตรฐานงาน นักวิเคราะห์ ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และนักวิเคราะห์ที่เกี่ยวกับการควบคุมงาน ได้แก่ นักวิเคราะห์วิธีการปฏิบัติงาน นักวิเคราะห์ระบบควบคุม นักวิเคราะห์ด้านงานบุคคลในองค์การที่มีการพัฒนาเต็มรูปแบบ ส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิคอาจมีได้ทุกระดับ คือระดับล่างสุดจะเป็นนักวิเคราะห์เพื่อกำหนดมาตรฐานการทำงาน ซึ่งจะวิเคราะห์เพื่อหาวิธีการ

ปฏิบัติงาน กำหนดการเลื่อนไหลของงาน กำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงาน ระดับกลางเป็น
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

นักวิเคราะห์ที่จะค้นหาและพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมผู้บริหารระดับกลาง การวิจัยปฏิบัติการด้านสารสนเทศระดับสูงจะเป็นนักวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์ พัฒนาระบบการเงินเพื่อควบคุมเป้าหมายของหน่วยงาน เนื่องจากส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิค ประกอบด้วยบุคลากรซึ่งมีความรู้ความสามารถเฉพาะ ดังนั้นการประสานงานในส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิคจึงมักจะเป็นลักษณะการประสานงานในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

1.5 ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Supporting Staff) ได้แก่ บุคลากรที่มีหน้าที่สนับสนุนองค์การในส่วนที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงานตามสายงานหลัก เช่น ศูนย์หนังสือ โรงพิมพ์ ฝ่ายอาคารสถานที่ ฝ่ายหอพัก ฝ่ายรักษาความปลอดภัย ชมรมของคณะต่าง ๆ เป็นต้น จะเห็นว่าบุคลากรในส่วนนี้จะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัยและการเรียนการสอน หรือแม้แต่นับสนับสนุนโดยตรง ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานอาจมีได้ทุกระดับของการบริหารงาน ขึ้นอยู่กับผู้ที่รับบริการ เช่น หน่วยงานประชาสัมพันธ์และที่ปรึกษาทางกฎหมายมักจะอยู่ในส่วนบริหารระดับสูง ในส่วนบริหารงานระดับกลาง พบว่า ส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงานจะช่วยเกี่ยวกับการตัดสินใจ และในส่วนบริหารระดับล่าง พบว่า มีส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้แก่ ร้านสหกรณ์ หน่วยงานต้อนรับ และหน่วยรับส่งพัสดุภัณฑ์ เป็นต้น

2. การประสานงาน

Mintzberg (1979) ได้กำหนดลักษณะการประสานงานไว้ 5 แบบ คือ

2.1 การประสานงานในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (Mutual Adjustment) เป็นกลไกการประสานงานให้เป็นผลสำเร็จ โดยใช้กระบวนการที่ง่าย ๆ และการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ ภายใต้การประสานงานในระหว่างผู้ปฏิบัติงานนี้ การควบคุมงานอยู่ในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นในองค์การที่มีโครงสร้างแบบง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ในทางกลับกัน ลักษณะการประสานแบบนี้อาจเกิดในองค์การที่มีความซับซ้อนมากที่สุดที่แต่ละบุคคลจะอยู่ภายใต้สถานการณ์เฉพาะในการปฏิบัติงาน

2.2 การนิเทศโดยตรง (Direct Supervision) เป็นกลไกในการประสานงานที่มีบุคคลหนึ่งรับผิดชอบงานแทนคนอื่น ๆ โดยจะสอนงานให้กับสมาชิก และกำกับดูแลการปฏิบัติงานของทุกคน การประสานงานในลักษณะนี้เกิดขึ้นในองค์การที่มีสมาชิกน้อย ๆ และการประสานงานควรทำให้เป็นมาตรฐานด้วย

2.3 การกำหนดมาตรฐานทักษะการปฏิบัติงาน (Standardization of Work Skills) ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานความรู้และทักษะของผู้ปฏิบัติงานใช้เมื่อต้องการลักษณะบางประการของการฝึกอบรมที่จะปฏิบัติให้การทำงานมีลักษณะที่แน่นอนเฉพาะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 การกำหนดมาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงาน (Standardization of Work Process) กระบวนการปฏิบัติงานจะถูกทำให้เป็นมาตรฐาน เมื่อเนื้อหาของงานมีลักษณะเฉพาะหรือจัดเป็นลำดับขั้นตอนได้

2.5 การกำหนดมาตรฐานที่ผลงาน (Standardization of Output) เป็นการกำหนดมาตรฐานในส่วนที่เป็นผลผลิต ด้วยการกำหนดมาตรฐานเช่นนี้ ผู้ร่วมงานทุกคนจะสามารถประสานงานกันได้ภายใต้สถานการณ์ปกติ เพราะเขาจะรู้ว่า องค์การคาดหวังอะไรจากเขา และจะนำไปสู่ความสอดคล้องกับบุคลากรคนอื่น ๆ

3. ทางเดินของงาน 5 แบบ

Mintzberg (1979) ได้เสนอให้พิจารณาทางเดินของงานในองค์การไว้ 5 แบบ คือ

3.1 สายงานบังคับบัญชา (The Flow of Formal Authority) เป็นระบบงานตามสายบังคับบัญชาดังแต่ระดับบนลงมาถึงระดับปฏิบัติโดยภาพรวม แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ตำแหน่งต่าง ๆ ในสายงานบังคับบัญชา การรวมตำแหน่งเป็นแผนกงาน และวิธีการบังคับบัญชาสายงาน

3.2 สายงานตามกิจกรรมหลัก (The Flow of Regular Activity) เป็นสายงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามคำสั่ง คำสอน คำแนะนำ ข้อกำหนด ข้อปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับบนจนถึงระดับปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดมาตรฐานของงาน โดยมีผลมาจากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร

3.3 สายการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ (The Flow of Informal Communication) เป็นสายงานที่เน้นบทบาทของการให้ความร่วมมือกันและกันภายในระหว่างผู้ปฏิบัติงานในลักษณะของสังคมมีติ ลักษณะเช่นนี้ ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลของศูนย์อำนาจนอกระบบซึ่งมีอิทธิพลเหนืออำนาจตามสายงานบังคับบัญชา และสายงานตามกิจกรรมหลัก

3.4 กลุ่มงาน (The Set of Work Constellations) เป็นกลุ่มเพื่อนที่มีอยู่หลายกลุ่ม ซึ่งการรวมกลุ่มในการปฏิบัติงานจะมีสมาชิกมาจากหลายระดับในสายการบังคับบัญชาหรือมาจากส่วนประกอบหลักต่าง ๆ ขององค์การ การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มจะอาศัยความรู้ และประสบการณ์ที่หลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม

3.5 สายงานตามกระบวนการตัดสินใจของคณะกรรมการ (The Flow of Ad Hoc Decision Process) เป็นสายงานของการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งรับข้อมูลความต้องการของลูกค้าจากระดับปฏิบัติที่เสนอขึ้นไปตามสายการบังคับบัญชา ประกอบกับความเห็นของส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิคและส่วนสนับสนุน ทำการตัดสินใจที่ส่วนบริหารระดับสูงแล้วนำมาปฏิบัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. ตัวแปรในการออกแบบองค์การ

Mintzberg (1979 : 65-213) ได้เสนอองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรในการออกแบบองค์การ จะต้องพิจารณาใน 4 เรื่อง คือ (1) การกำหนดตำแหน่ง (Design of Position) (2) การกำหนดโครงสร้างของงาน (Design of Superstructure) (3) การกำหนดความสัมพันธ์ตามแนวนอน (Design of Lateral Linkage) (4) การกำหนดระบบการตัดสินใจ (Design of Decision-Making System) โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานที่จะนำไปกำหนดเป็นตัวแปรในการออกแบบโครงสร้างองค์การใน 4 เรื่องนี้ 9 ตัวแปร ดังนี้

4.1 การกำหนดตำแหน่ง (Design of Position) ได้แก่ (1) การกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะงาน (Job Specialization) เป็นการแบ่งงานในองค์การให้เป็นงานย่อย สามารถกำหนดได้ 2 มิติ คือ 1) การกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะงานในแนวนอนซึ่งเป็นรูปแบบหลักของการแบ่งงาน 2) การกำหนดความเชี่ยวชาญเฉพาะในแนวตั้งซึ่งเป็นการแบ่งกระบวนการปฏิบัติงานตั้งแต่ระดับบริหารไปจนถึงระดับปฏิบัติ (2) ลักษณะรูปแบบมาตรฐาน (Behavior Formalization) เป็นการลดความแตกต่างในวิธีปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การมักจะกำหนดที่กระบวนการปฏิบัติงาน การกำหนดลักษณะรูปแบบมาตรฐานสามารถทำได้ 3 วิธี คือ 1) กำหนดโดยตำแหน่งในลักษณะของการพรรณนางาน 2) กำหนดโดยทางเดินของงาน 3) กำหนดโดยกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน (3) การฝึกอบรมและปลูกฝังอุดมการณ์ (Training and Indoctrinate) 1) การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการสอนทักษะและความรู้เกี่ยวกับงาน 2) ส่วนการปลูกฝังอุดมการณ์ หมายถึง กระบวนการสร้างปทัสถานในองค์การ ทั้งสองวิธีนี้เป็นรูปแบบของการหลอมรวมบุคลากรในองค์การให้มีลักษณะที่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้

4.2 การกำหนดโครงสร้างของงาน (Design of Superstructure) ได้แก่ (1) การจัดกลุ่ม (Unit Group) การจัดกลุ่มเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานในองค์การ การจัดกลุ่มมีความสำคัญ 4 ประการ คือ 1) ทำให้เกิดการนิเทศร่วมกันระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ และหน่วยงานเป็นการสร้างกลไกการประสานงานภายในของกรณีพิเศษโดยตรงในโครงสร้างขององค์การ 2) ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรร่วมกันในตำแหน่งต่าง ๆ และหน่วยงาน 3) ทำให้สามารถใช้วิธีการประเมินผลงานร่วมกัน 4) เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการประสานงานภายในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน กล่าวได้ว่า การจัดกลุ่มงานจะส่งเสริมการประสานงาน 2 วิธี คือ การประสานงานในระหว่างผู้ปฏิบัติงานและกรณีพิเศษโดยตรง และเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการกำหนดมาตรฐานผลผลิต (2) ขนาดของกลุ่ม (Unit Size) ขนาดของกลุ่มจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ 1) การกำหนดมาตรฐานทั้งด้านทักษะของผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงาน และมาตรฐาน ผลผลิต 2) ความคล้ายคลึงกันของงาน 3) ความต้องการอิสระของผู้ปฏิบัติงาน

4) ความต้องการที่จะลดความคลาดเคลื่อนในสายบังคับบัญชาหรือระบบข้อมูลใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4.3 การกำหนดความสัมพันธ์ตามแนวนอน (Design of Lateral Linkage)

ได้แก่ (1) ระบบการวางแผนและการควบคุม (Planning and Control System) วัตถุประสงค์ของแผน คือ การกำหนดผลผลิตในระยะเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต และวัตถุประสงค์ของการควบคุม คือ การประเมินว่าการดำเนินงานประสบผลสำเร็จเพียงใด การวางแผนและการควบคุมต้องไปด้วยกัน เพราะการควบคุมจะทำได้ ถ้าไม่มีการวางแผนมาก่อน แผนจะช่วยกำหนด มาตรฐานผลผลิตในด้านปริมาณ คุณภาพ ค่าใช้จ่าย และระยะเวลาการผลิต (2) สื่อประสานระหว่างกลุ่ม (Liaison Devices) เป็นการพัฒนาสื่อในการประสานงานภายในระหว่างผู้ปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในโครงสร้างองค์การแทนการบริหารงานภายในระหว่างผู้ปฏิบัติงานแบบเดิมซึ่งเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ และไม่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง สื่อเหล่านี้ ได้แก่ คณะทำงาน โครงสร้างแบบเมทริกซ์ ผู้ประสานงาน สื่อเหล่านี้เป็นเครื่องมือเบื้องต้นที่นำไปสู่การเป็นองค์การแบบชีวภาพ องค์การที่มีสื่อประสานระหว่างกลุ่มมากมักจะมีขนาดเล็ก สื่อประสานระหว่างกลุ่มมักจะใช้ในองค์การที่มีลักษณะ 1) มีการแบ่งงานตามแนวนอนสูง 2) มีความซับซ้อน 3) มีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานสูง

4.4 การกำหนดระบบการตัดสินใจ (Design of Decision-Making System)

ได้แก่ (1) การกระจายอำนาจตามแนวตั้ง (Vertical Decentralization) จะเกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้บริหารระดับต่าง ๆ ตามสายบังคับบัญชา การกระจายอำนาจตามแนวตั้ง มีข้อที่น่าสนใจ 3 ประเด็น คือ 1) จะมอบอำนาจการตัดสินใจเรื่องใดลงไป 2) จะมอบอำนาจลงไปถึงระดับใด 3) เมื่อมอบอำนาจลงไปแล้วจะประสานงานหรือควบคุมการปฏิบัติงานในระดับล่างได้อย่างไร (2) การกระจายอำนาจตามแนวนอน (Horizontal Decentralization) เป็นการยกเอาอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารไปยังบุคคลอื่น ๆ เช่น คณะกรรมการบริหาร นักวิเคราะห์ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ปฏิบัติงาน การกระจายอำนาจตามแนวนอนมีระดับจากน้อยไปหามาก ดังนี้ 1) การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหาร 2) การตัดสินใจอยู่ที่นักวิเคราะห์ในส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิคโดยอาศัยอำนาจการกำหนดมาตรฐานงาน 3) การตัดสินใจอยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญในส่วนสนับสนุนการปฏิบัติงาน 4) การตัดสินใจอยู่ที่ทุกคนในฐานะสมาชิกขององค์การ

5. ปัจจัยตามสถานการณ์ 5 ปัจจัย

Mintzberg ได้เสนอว่า โครงการที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องมีความคงที่ภายในระหว่างตัวประกอบที่เป็นตัวแปรในการออกแบบ และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับปัจจัยตามสถานการณ์ 5 ปัจจัย โดยตั้งเป็นสมมติฐานการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมสอดคล้องกับปัจจัยตามสถานการณ์ดังกล่าวไว้ 16 สมมติฐาน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5.1 อายุขององค์การ (Age) อายุขององค์การมีส่วนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การซึ่งตั้งข้อสังเกตเป็นสมมติฐานได้ 2 ข้อ คือ (1) องค์การยิ่งมีอายุมากมีลักษณะรูปแบบมาตรฐานมาก (2) โครงสร้างจะสะท้อนถึงช่วงเวลาก่อนการจัดตั้งองค์การโดยชี้ให้เห็นว่าองค์การในปัจจุบันที่ก่อตั้งขึ้นในช่วงเวลาต่าง ๆ กัน 4 ยุคนั้น มีลักษณะโครงสร้างที่แตกต่างกันคือ 1) ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมในต้นศตวรรษที่ 19 มีการนำเอาเครื่องจักรมาใช้ในการทอผ้าและทำงานในไร่ โครงสร้างองค์การจะมีลักษณะโรงงานในครัวเรือน ซึ่งผู้บริโภคนั้นคือเจ้าของกิจการ 2) ยุคเริ่มก่อสร้างรถไฟและท่าเรือทางน้ำ โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะเป็นระบบราชการ 3) ยุคการผลิตรถยนต์ เคมีภัณฑ์ และเครื่องใช้ไฟฟ้า โครงสร้างองค์การจะมีลักษณะเด่น คือ มีขนาดใหญ่ มีหัวหน้าหน่วยงาน มีหน่วยงานย่อยขนาดใหญ่ และมีความเป็นวิชาชีพสูง 4) ยุคการผลิตเครื่องบินและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โครงสร้างขององค์การมีหลากหลาย

5.2 ขนาดขององค์การ (Size) สมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยด้านขนาดขององค์การ คือ (1) องค์การยิ่งมีขนาดใหญ่ ยิ่งมีโครงสร้างที่ละเอียดแยกย่อยมากขึ้น งานจะมีความลึกและต้องใช้ทักษะเฉพาะสูง มีความแตกต่างระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ มาก ทำให้ต้องการบริหารมากขึ้น (2) องค์การยิ่งมีขนาดใหญ่มากขึ้น ขนาดของหน่วยงานย่อยก็จะให้ตามไปด้วย (3) องค์การยิ่งมีขนาดใหญ่ลักษณะรูปแบบมาตรฐานยิ่งมากขึ้น

5.3 ระบบเทคนิคในองค์การ (Technical System) ความหมายทั่วไป คือ ฐานความรู้ที่ใช้ในองค์การ ความหมายที่แคบ ๆ หรือเฉพาะเจาะจงลงไป หมายถึง เครื่องมือที่บุคลากรในส่วนปฏิบัติงานหลักใช้ในการเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิต สมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคนิค ได้แก่ (1) ยิ่งมีระเบียบ กฎเกณฑ์ในระบบเทคนิคเพิ่มขึ้นเท่าใด ยิ่งมีรูปแบบมาตรฐานในวิธีการปฏิบัติงานมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งทำให้ความเป็นระบบราชการเพิ่มขึ้นในส่วนปฏิบัติงานหลัก (2) ยิ่งมีความซับซ้อนในระบบเทคนิคมากขึ้นเท่าใด ยิ่งมีรายละเอียดในการบริหารมากขึ้นเท่านั้น โดยเฉพาะองค์การขนาดใหญ่ที่มีความเป็นวิชาชีพในส่วนที่ปรึกษาด้านเทคนิคสูงจะต้องการกระจายอำนาจไปยังส่วนต่าง ๆ มากขึ้น และต้องการสื่อสารประสานระหว่างกลุ่มมากขึ้น (3) ความเป็นอัตโนมัติของส่วนปฏิบัติงานหลัก จะส่งผลให้เกิดโครงสร้างการบริหารแบบระบบราชการในองค์การแบบชีวภาพ

5.4 สภาพแวดล้อมขององค์การ พิจารณาได้ 4 มิติ คือ (1) คงที่-เปลี่ยนแปลง (2) เรียบง่าย-ซับซ้อน (3) ตลาดเดียว-ตลาดหลากหลาย (4) เรียบร้อย-สับสน สมมติฐานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อมยิ่งมีการเปลี่ยนแปลงมากเท่าใด ยิ่งส่งผลให้โครงสร้างองค์การเป็นแบบชีวภาพมากขึ้นเท่านั้น (2) สภาพแวดล้อมยิ่งมีความซับซ้อนมากเท่าใดยิ่งส่งผลให้โครงสร้างกระจายอำนาจมากขึ้นเท่านั้น (3) ความหลากหลายของ

เอกสารนี้ยังมีอีกมากยิ่งส่งผลให้องค์การเป็นหน่วยตามความต้องการของตลาดมากขึ้นกว่าเดิมว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(4) สภาพแวดล้อมยิ่งมีความซับซ้อนยิ่งส่งผลให้มีโครงสร้างแบบรวมอำนาจยิ่งขึ้น (5) ความแตกต่างของสภาพแวดล้อมยิ่งมากยิ่งส่งผลให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังกลุ่มต่าง ๆ มากขึ้น

5.5 อิทธิพลที่มีต่อองค์การ (Power) สมมติฐานในส่วนของอิทธิพล หรือ แรงกดดันที่มีต่อองค์การ ได้แก่ (1) การควบคุมจากภายนอกองค์การยิ่งมากเท่าใด ยิ่งส่งผลให้มี โครงสร้างที่รวมอำนาจและมีลักษณะรูปแบบมาตรฐานมากขึ้นเท่านั้น (2) ความต้องการควบคุม จากภายนอกของสมาชิกจะนำไปสู่การรวมอำนาจ (3) สมัยนิยมมักทำให้เกิดโครงสร้างตามที่ สังคมต้องการ แม้ว่าจะไม่เหมาะสม

Robbins (1990) (อ้างใน จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์. 2539 : 16-18) ได้เสนอให้พิจารณา องค์ประกอบ 3 มิติ คือ ความซับซ้อน (Complexity) การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน (Formalization) และการกำหนดการตัดสินใจ (Centralization) ซึ่งแต่ละมิติมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

1. ความซับซ้อน หมายถึง ระดับของความแตกต่างซึ่งมีอยู่ในองค์การ ได้แก่ ความแตกต่างตามแนวนอน (Horizontal Differentiation) คือ ความแตกต่างที่เกิดจากการ แบ่งงานในแนวนอนออกเป็นส่วนต่าง ๆ ความแตกต่างตามแนวตั้ง (Vertical Differentiation) คือ ความแตกต่างตามระดับสายการบังคับบัญชา และความแตกต่างตามลักษณะพื้นที่ คือ ความ แตกต่างในด้านที่ตั้งของที่ทำงาน การจัดวางสิ่งอำนวยความสะดวก และบุคลากรตามสภาพทาง ภูมิศาสตร์ การเพิ่มขึ้นขององค์ประกอบอันใดอันหนึ่งในสามส่วนนี้ย่อมส่งผลต่อความซับซ้อนของ องค์การ (1) ความแตกต่างตามแนวนอนจะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับพื้นฐานของสมาชิกในองค์การ ลักษณะของงาน และการศึกษาหรือการฝึกอบรม อาจกล่าวได้ว่า ความซับซ้อนในองค์การส่วน หนึ่งมาจากการที่องค์การมีความต้องการบุคลากรที่มีเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และทักษะที่เฉพาะทาง แตกต่างกันหลาย ๆ ด้าน ทั้งนี้เพราะความแตกต่างของบุคลากรยังมีมาก ยิ่งมีความลำบากในการ ติดต่อสื่อสาร และการประสานงานกัน (2) ความแตกต่างตามแนวตั้งเป็นตัวกำหนดความยาวของ สายการบังคับบัญชาความซับซ้อนขององค์การจะเพิ่มมากขึ้น ถ้าจำนวนลำดับชั้นการบังคับ บัญชาที่เพิ่มมากขึ้นนี้จะส่งผลต่อความคลาดเคลื่อน (Distortion) ในการติดต่อสื่อสารเพิ่มความ ลำบากในการประสานงานในแต่ละระดับการตัดสินใจมากขึ้น และทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่ สามารถดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงานได้อย่างทั่วถึง

ความแตกต่างตามแนวนอน และความแตกต่างตามแนวตั้ง เป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะ กำหนดขึ้นตามลำพังส่วนใดส่วนหนึ่งได้ แต่จะต้องพิจารณาร่วมกันตามลักษณะของงานและ บุคลากรในองค์การว่าควรจะต้องจัดช่วงการบังคับบัญชา หรือจำนวนของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่ง

ผู้บริหารสามารถสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร และควรจะมีสายการบังคับบัญชาอย่างไร การค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการออกแบบโครงสร้างองค์การ เพื่อพิจารณาในมิติด้านความซับซ้อนจะเห็นว่ องค์การที่มีระบบย่อยซึ่งต้องการการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และการควบคุม เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน องค์การยังมีความซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด ยิ่งต้องการการติดต่อ สื่อสาร การประสานงาน และการควบคุมเพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเท่านั้น เมื่อความ ซับซ้อนเพิ่มขึ้นความต้องการการบริหารก็จะเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะให้เกิดความมั่นใจว่า การปฏิบัติงาน ในส่วนต่าง ๆ ขององค์การที่แตกต่างกันจะสามารถประสานงาน และดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้ อย่างราบรื่น ในทางกลับกันสำหรับองค์การที่มีความซับซ้อนน้อยลง ความต้องการเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะใช้ในการบริหาร เช่น คณะกรรมการ ระบบสารสนเทศที่ใช้คอมพิวเตอร์ หรือคู่มือนโยบายจะ ลดลงด้วย ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารนั้นความซับซ้อนจะทำให้ผู้บริหารต้องใช้เวลามากขึ้นเพื่อ จัดการกับปัญหาการติดต่อสื่อสาร ปัญหาในการประสานงาน และปัญหาในการควบคุม

2. การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน หมายถึง ระดับของการกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงานในองค์การ งานที่มีรูปแบบมาตรฐานสูงจะมีจำนวนวิธีการปฏิบัติงานน้อยลง มีการ กำหนดรูปแบบในการปฏิบัติงานที่มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ไม่ว่าจะให้ใครเป็น ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องทำในลักษณะเดียวกันและได้ผลลัพธ์เหมือนกัน ส่วนงานที่กำหนดรูปแบบ มาตรฐานน้อยนั้น ผู้ปฏิบัติจะมีอิสระสูงในการที่จะใช้วิธีต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน การกำหนด รูปแบบมาตรฐานจึงวัดได้ในรูปของการกำหนดมาตรฐาน การกำหนดรูปแบบมาตรฐานสามารถใช้ คำจำกัดความได้ในความหมายของการกำหนดกฎระเบียบของวิธีการปฏิบัติงาน การสอนงาน และข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ การสร้างความเป็นวิชาชีพ และการกล่อมเกลางาน สังคม การสร้างรูปแบบมาตรฐาน สามารถทำได้หลายวิธี วิธีการที่รู้จักและใช้กันมากที่สุด มี 3 วิธี คือ (1) การคัดเลือกบุคคลากรเข้าสู่องค์การ (2) การกำหนดกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบาย (3) การสร้างขนบธรรมเนียมประเพณีการปฏิบัติในองค์การ ความสำคัญของการกำหนดรูปแบบ มาตรฐาน คือ การมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคคลากรที่มีความคงที่แน่นอนเป็นผลดีต่อการ ประสานงาน เพราะทำให้ทุกคนเข้าใจงานของตนเอง และเข้าใจงานของคนอื่นชัดเจน ทำให้การ ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเป็นการประหยัด.

3. การกำหนดอำนาจการตัดสินใจ เป็นระดับของการให้โอกาสแก่ผู้มีอำนาจ หน้าที่ได้ตัดสินใจอย่างเป็นอิสระทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์การ การกระจายอำนาจเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคล หรือหน่วยงานในระดับล่างได้ตัดสินใจในการ ปฏิบัติงานมากขึ้น การกระจายอำนาจมีความสำคัญ เพราะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ขึ้น เนื่องจากในองค์การขนาดใหญ่ หรือองค์การที่มีความซับซ้อนผู้บริหารระดับสูงย่อมไม่สามารถ จะรับทราบข้อมูลทั้งหมดเพื่อนำมาตัดสินใจได้ การกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับล่าง นอกจากจะช่วยให้มีการตัดสินใจได้ดีกว่าเพราะสามารถรับรายละเอียดของข้อมูลได้มากกว่าแล้ว

ยังทำให้การตัดสินใจเร็วขึ้นทันต่อเหตุการณ์ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรได้รู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการบริหารงาน และยังเป็นการฝึกทักษะในการบริหารงานให้กับผู้บริหารระดับล่างด้วย ดังนั้น การกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความซับซ้อนและการกำหนดรูปแบบมาตรฐาน คือ องค์การที่มีความซับซ้อนมักจะต้องการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เพราะองค์การที่มีความซับซ้อน มักจะมีการแบ่งงานทั้งตามแนวนอน และแนวตั้งที่หลากหลาย จึงต้องการการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ดีและรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ แต่สำหรับการกำหนดรูปแบบมาตรฐานมาก มักจะมีการแบ่งงานแยกย่อยมาก และมีแนวโน้มที่จะทำให้เป็นมาตรฐานมากขึ้น การแบ่งงานแยกย่อยมากขึ้นทำให้องค์การมีความซับซ้อนมากขึ้น ความต้องการกระจายอำนาจการตัดสินใจก็จะเพิ่มขึ้น แต่ในอีกลักษณะหนึ่งพบว่า องค์การที่กำหนดรูปแบบมาตรฐานต่ำ เพราะลักษณะของงานมีลักษณะเฉพาะที่ต้องการความเป็นวิชาชีพในการปฏิบัติงาน ลักษณะเช่นนี้ก็ต้องการกระจายอำนาจเช่นเดียวกับการกำหนดรูปแบบมาตรฐานสูง

Aldag and Stearns (1987 : 282-295) ได้เสนอองค์ประกอบหลักของโครงสร้างองค์การ (Basic Elements of Organizational Structure) ไว้ 5 ประการ คือ การแบ่งงาน (Work Specialization) การจัดแผนงาน (Departmentation) โครงสร้างของอำนาจ (Pattern of Authority) ช่วงการบังคับบัญชา (Span of Control) และการประสานงาน (Coordination) โดยอธิบายในรายละเอียดไว้ดังนี้

1. การแบ่งงาน หมายถึง การจัดบุคลากรในองค์การให้เข้าทำงานตามลักษณะงานที่ได้แบ่งแยกย่อยได้ตามลักษณะความชำนาญเฉพาะทาง ซึ่งผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าจะแบ่งงานออกเป็นขั้นตอน หรือเป็นหมวดหมู่อย่างไร ต้องการความสามารถ หรือทักษะเฉพาะมากน้อยเพียงใด การแบ่งที่มีระดับความสามารถ หรือทักษะเฉพาะสูง บุคลากรแต่ละคนจะปฏิบัติงานในขอบเขตที่แคบ ในขณะที่การแบ่งงานที่มีระดับความสามารถ หรือทักษะเฉพาะต่ำ บุคลากรแต่ละคนจะปฏิบัติงานได้หลายอย่างและมีขอบเขตของงานกว้างขึ้น การแบ่งงานเป็นกลไกทางโครงสร้างที่สำคัญ เพราะเป็นตัวกำหนดความพยายามในการประสานงานและการควบคุมงานของผู้บริหาร กล่าวคือ การแบ่งงานที่แยกย่อยมากจะทำให้บุคลากรมีระดับความสามารถและทักษะเฉพาะสูง เนื่องจากมีกิจกรรมการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวหรือน้อยอย่าง บุคลากรจะสามารถเรียนรู้งานได้รวดเร็ว ผู้บริหารสามารถสังเกตกิจกรรมการปฏิบัติงานได้ชัดเจน ทำให้สามารถควบคุมผลการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง แต่การแบ่งงานที่มีลักษณะเฉพาะสูงเช่นนี้ก็จะทำให้มีความลำบากต่อการประสานงานในทางกลับกัน การแบ่งงานที่มีระดับความสามารถและทักษะเฉพาะต่ำจะทำให้ง่ายต่อการประสานงาน แต่ยากต่อการควบคุม

2. การจัดแผนงานเป็นการจัดกลุ่มของงานหลังจากที่ได้แบ่งงานออกไปให้บุคลากรทำตามความสามารถและทักษะเฉพาะแล้ว การจัดแผนงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะมี

เกณฑ์ในการจัดกลุ่มของงานอย่างไร โดยทั่วไปแล้วการจัดกลุ่มของงานมักจะยึดหลักเกณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้ คือ (1) ความรู้และทักษะ เป็นการจัดกลุ่มงานตามความรู้และทักษะเฉพาะที่บุคลากรจะต้องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น มหาวิทยาลัยจัดแผนกงานเป็นคณะต่าง ๆ ตามความรู้ ได้แก่ วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ พาณิชยศาสตร์ เป็นต้น (2) กระบวนการของงานและหน้าที่ตำแหน่งต่าง ๆ จะถูกจัดรวมกันโดยคำนึงถึงกระบวนการ หรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ การจัดส่วนงานในลักษณะนี้มักจะเป็นรูปแบบที่ใช้กันทั่วไปในองค์การธุรกิจ คือ จัดเป็นฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายวิศวกร และฝ่ายการเงิน เป็นต้น (3) เวลา เป็นการจัดกลุ่มตามช่วงเวลาปฏิบัติงานในกรณีที่ต้องปฏิบัติงานตลอด 24 ชั่วโมง เช่น งานของพนักงานรับโทรศัพท์ ร้านอาหาร การจัดกลุ่มงานในลักษณะนี้ต้องการใช้คนที่มีทักษะต่างกัน เพื่อที่จะบริการลูกค้าที่มาใช้บริการต่าง ๆ กันตามช่วงเวลาที่แตกต่างกันด้วย (4) ผลผลิต เป็นการจัดส่วนงานของงานโดยยึดตามผลผลิตและบริการ เช่น บริษัทคอมพิวเตอร์ที่จัดกลุ่มงานเป็นแผนกคอมพิวเตอร์สำหรับสำนักงาน แผนกคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในบ้าน และแผนกคอมพิวเตอร์ที่ใช้งานทางวิทยาศาสตร์ เป็นต้น (5) ลูกค้า การจัดฝ่ายงานในลักษณะนี้จะยึดกลุ่มลูกค้าเป็นสำคัญ เช่น ร้านค้าที่จัดสินค้าแบบเสื้อผ้าเด็ก แบบเสื้อผ้าวัยรุ่น และแบบเสื้อผ้าผู้ใหญ่ เป็นต้น (6) สถานที่ตั้ง ตำแหน่งต่าง ๆ จะถูกจัดรวมตามพื้นที่ตั้ง เช่น สาขาภาคเหนือ สาขาภาคกลาง สาขาภาคใต้ เป็นต้น

เหตุผลของการจัดแผนงานว่าจะยึดตามหลักเกณฑ์ใดนั้น ผู้บริหารอาจถือเอาความเหมาะสมในการปฏิบัติโดยหลัก 4 ประการ คือ (1) ระบบการนิเทศงานร่วมกัน (2) การใช้ทรัพยากรร่วมกัน (3) การวัดผลการดำเนินงานร่วมกัน (4) ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3. โครงสร้างของอำนาจ พิจารณาได้เป็น 2 ลักษณะ คือ (1) การรวมอำนาจ หมายถึง การตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง (2) การกระจายอำนาจ หมายถึง การตัดสินใจบางส่วนถูกกระจายลงไปให้กับผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง การที่ผู้บริหารจะกำหนดให้องค์การมีโครงสร้างของอำนาจค่อนข้างไปทางใดระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจนั้น มีปัจจัยที่ต้องพิจารณาหลายประการ เช่น องค์การที่มีสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงรวดเร็วจะเหมาะกับลักษณะโครงสร้างของอำนาจแบบกระจายอำนาจ เพื่อจะตัดสินใจได้รวดเร็วทันต่อสถานการณ์ ส่วนทักษะและประสบการณ์ของผู้บริหารระดับล่างนั้น การกระจายอำนาจการตัดสินใจลงมายังผู้บริหารระดับล่างจะต้องมีความสามารถพอที่จะตัดสินใจได้ นอกจากนี้ในการกำหนดโครงสร้างของอำนาจจะต้องคำนึงถึงช่วงการบังคับบัญชา ลักษณะการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง ตลอดจนยุทธศาสตร์ขององค์การด้วย

4. ช่วงการบังคับบัญชา หมายถึง จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง การกำหนดช่วงการบังคับบัญชาแคบจะให้ลักษณะโครงสร้างขององค์การ

ที่เรียกว่า องค์การแบบสูง (Tall Organization) และช่วงการบังคับบัญชาที่กว้างจะให้ลักษณะที่เรียกว่า องค์การแบบเตี้ย (Flat Organization) ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงสร้างขององค์การที่เรียกว่า องค์การแบบราบ (Flat Organization) การที่จะกำหนดช่วงการบังคับบัญชาว่ามีขนาดเท่าใดจึงจะเหมาะสมนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้ (1) ความเป็นวิชาชีพ บุคลากรที่มีวิชาชีพมากเท่าใดจะต้องการคำแนะนำหรือการนิเทศงานน้อยลง ช่วงการบังคับบัญชาอาจกำหนดได้กว้างขึ้น (2) ความไม่คงที่ของงาน งานที่มีความไม่คงที่หรือยากต่อการแก้ปัญหาย่อมต้องการการดูแลหรือนิเทศอย่างใกล้ชิด ลักษณะงานเช่นนี้ต้องการช่วงการบังคับบัญชาที่แคบลง (3) การฝึกอบรม ในองค์การที่มีการฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอยู่เสมอ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานอย่างดีย่อมต้องการการนิเทศหรือการดูแลจากผู้บังคับบัญชาน้อยลง ช่วงการบังคับบัญชาก็สามารถกำหนดให้กว้างขึ้นได้ (4) สถานที่ตั้งของทำงาน ลักษณะของสถานที่ทำงานซึ่งผู้บังคับบัญชาอยู่ใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชีย่อมสามารถที่จะดูแลหรือนิเทศงานได้ใกล้ชิด และกำหนดช่วงการบังคับบัญชาให้กว้างขึ้นได้ แต่ถ้าสถานที่ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชียังอยู่ห่างออกไปจากผู้บังคับบัญชาเท่าใด ก็ยังต้องการช่วงการบังคับบัญชาที่แคบลงเท่านั้น (5) งานที่ต้องการการมีปฏิสัมพันธ์ งานที่มีความต้องการการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นงานที่ต้องการช่วงการบังคับบัญชาที่แคบ ในทางตรงกันข้ามถ้างานนั้นไม่ต้องการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าใดนัก ก็สามารถกำหนดช่วงการบังคับบัญชาให้กว้างขึ้นได้ (6) งานที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน งานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีลักษณะคล้าย ๆ กันย่อมสามารถกำหนดช่วงการบังคับบัญชาให้กว้างขึ้นได้ แต่ถ้างานของผู้ใต้บังคับบัญชามีความแตกต่างกัน ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องให้ความสนใจต่อปัญหาที่แตกต่างกันมากขึ้น การกำหนดช่วงการบังคับบัญชาจะต้องมีลักษณะแคบลง (7) กระบวนการที่เป็นมาตรฐาน ในกรณีที่งานมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานย่อมต้องการการดูแลจากผู้บังคับบัญชาน้อยลง สามารถกำหนดช่วงการบังคับบัญชาให้กว้างได้ (8) งานที่มีลักษณะบูรณาการ งานที่ต้องการการบูรณาการระหว่างงานของแต่ละบุคคลย่อมต้องการช่วงการบังคับบัญชาที่แคบ เพื่อติดต่อเชื่อมโยงงานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การประสานงาน เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมในองค์การ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์การ การเชื่อมโยงซึ่งกันและกันของกิจกรรม มี 4 รูปแบบ คือ (1) แบบร่วมกัน (Pooled Interdependence) การประสานงานในลักษณะนี้เกิดขึ้นในองค์การที่มีการติดต่อกันโดยตรง และการติดต่อกันระหว่างบุคลากรแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มมีไม่มากนัก การประสานงานแบบนี้จะสามารถทำได้รวดเร็ว ถ้ามีการกำหนดมาตรฐาน เช่น กฎระเบียบการนิเทศงานโดยตรง หรือการจัดฝึกอบรมบุคลากรอยู่เสมอ (2) แบบต่อเนื่อง (Sequential Interdependence) การประสานงานในลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อผลผลิตของกิจกรรมหนึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของอีกกิจกรรมหนึ่ง รูปแบบของการเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมจะมีลักษณะเหมือน

Assembly Line การประสานงานแบบนี้จะได้ผลดี ถ้าได้มีการกำหนดมาตรฐานซึ่งเน้นที่แผนงาน
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และตารางการปฏิบัติงานให้มีการกำหนดระยะเวลาการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานและกำหนดวิธีการเชื่อมโยงกิจกรรมแต่ละจุดไว้ให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบก่อนที่จะได้เริ่มดำเนินงานไปตามกระบวนการ (3) แบบแลกเปลี่ยน (Reciprocal Interdependence) ในกรณีที่แต่ละหน่วยงานต้องการ ผลจากการปฏิบัติงานของหน่วยอื่นมาเป็นปัจจัยนำเข้าของตน การประสานงานในลักษณะแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้น การประสานงานตามรูปแบบนี้ นอกจากจะต้องการมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เน้นแผนงานกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานแล้ว ยังต้องการการพิจารณาปรับเปลี่ยนภายในหน่วยงานได้ด้วย (4) แบบทีม (Team Interdependence) สำหรับงานที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ หรือความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ มากกว่าการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันเท่านั้น การประสานงานในรูปแบบนี้จะใช้กับงานที่ไม่สามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนได้อย่างเด็ดขาด เนื่องจากมีความไม่แน่นอนของขั้นตอนการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่เป้าหมาย การทำงานเป็นทีม หรือการสร้างทีมงานเป็นวิธีการที่สำคัญของการประสานงานในรูปแบบนี้

Daft (1991 : 246-255) กล่าวถึงองค์ประกอบของโครงสร้างขององค์การว่า ลักษณะพื้นฐานของโครงสร้างขององค์การอธิบายเป็นความคิดรวบยอด 3 แนวคิด คือ

1. ขั้นการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างของการกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา ลักษณะที่สำคัญที่ชี้ให้เห็นว่า อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบกระจายอยู่อย่างไรในองค์การ ได้แก่ (1) การแบ่งงาน (Work Specialization or Division of Labor) คือ ระดับที่งานขององค์การถูกแบ่งออกเป็นงานของบุคลากรในองค์การ การแบ่งงานยังมีการแยกย่อยไปเท่าใด บุคลากรก็ยิ่งจะมีความชำนาญในงานเพียงอย่างเดียวเห็นได้ชัดเจน การแบ่งงานเป็นหลักพื้นฐานของการออกแบบองค์การ ทั้งนี้ด้วยเหตุผลหลายประการ คือ 1) ผลผลิตจะมีประสิทธิภาพ เมื่อบุคลากรได้ปฏิบัติงานจำนวนน้อย ๆ ที่ได้กำหนดวิธีการการปฏิบัติงานไว้อย่างดีแล้ว 2) บุคลากรสามารถฝึกความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงานซ้ำเดิมจนเกิดความชำนาญ 3) สามารถคัดเลือกบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่ดีต่องานที่จะต้องทำได้ เพราะได้กำหนดลักษณะวิธีการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนแล้ว 4) องค์การสามารถบรรลุความมีมาตรฐานได้โดยกระบวนการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน อย่างไรก็ตามการแบ่งงานที่ละเอียดแยกย่อยมากเกินไปมีผลต่อความเบื่อง่ายของบุคลากรที่ต้องปฏิบัติงานอย่างเดิมอยู่ตลอดเวลา ทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และไม่มีความคิดสร้างสรรค์ (2) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) คือ สายงานที่ต่อเนื่องซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องรายงานขึ้นไปตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชาเกี่ยวข้องกับหลักการ 2 ข้อ คือ 1) หลักความมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command)

หมายถึง บุคลากรหนึ่งจะต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว 2) หลักของสายงาน หมายถึง บุคลากรหนึ่งจะต้องปฏิบัติตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่นั้น ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปฏิบัติงานที่ชัดเจน 6) มีฝ่ายสนับสนุนที่จะช่วยให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน 7) ใช้เวลากับกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน เช่น การวางแผน หรือการประสานงานระหว่างหน่วยงานน้อย 8) ความสามารถ หรือลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารที่ถนัดในการบริหารงานที่มีช่วงการบริหารงานกว้าง ดังนั้นช่วงการบริหารงานที่แคบจะมีลักษณะโครงสร้างองค์การที่เรียกว่า โครงสร้างแบบสูง (Tall Structure) และช่วงการบริหารงานที่กว้างจะมีลักษณะโครงสร้างองค์การที่เรียกว่า โครงสร้างแบบราบ (Flat Structure) (8) การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา การรวมอำนาจ หมายถึง อำนาจในการตัดสินใจจะอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง ในขณะที่การกระจายอำนาจนั้นอำนาจในการตัดสินใจจะกระจายลงไปสู่ผู้บริหารระดับล่าง การกระจายอำนาจเชื่อว่าจะทำให้เกิดผลดีในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ ลดภาระงานให้กับผู้บริหารระดับสูง และทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า การตัดสินใจจะสามารถทำในระดับที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานโดยบุคคลที่เหมาะสม และรวดเร็วตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอก ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ได้แก่ 1) สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มักจะนำไปสู่การกระจายอำนาจ 2) แนวทางที่เคยปฏิบัติในอดีตและวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไร ผู้บริหารมักจะให้แนวทางการตัดสินใจไปตามนั้น 3) ขนาดขององค์การ องค์การที่มีขนาดเพิ่มขึ้นมักจะนำไปสู่การกระจายอำนาจ 4) ทางเลือกและความเสี่ยงในการตัดสินใจ ทางเลือกที่หลากหลาย หรือมีความเสี่ยงในการตัดสินใจสูงจะนำไปสู่การรวมอำนาจ 5) ประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารและการคมนาคม องค์การใดที่มีการคมนาคมและการติดต่อสื่อสารสะดวก มีระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับสูงมีข้อมูลเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานระดับล่างดีพอ ก็อาจจะใช้การรวมอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่ระดับสูงได้ 6) ยุทธศาสตร์ในการควบคุมองค์การ องค์การที่ต้องการให้มีการควบคุมการปฏิบัติงานสูงจะใช้การรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง (9) การเน้นการบริหาร (Administrative Overhead) หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมการบริหารและการสนับสนุน เป็นอีกลักษณะหนึ่งซึ่งแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างใน โครงสร้างขององค์การ เนื่องจากโครงสร้างขององค์การเป็นตัวกำกับการใช้ทรัพยากร เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ลักษณะที่น่าสนใจจะแสดงให้เห็นว่า โครงสร้างขององค์การได้ส่งเสริมให้เกิดการใช้ทรัพยากรเพื่องานหลักเพียงใด ย่อมสามารถพิจารณาได้ ดังนี้ 1) สัดส่วนของจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานหลักกับบุคลากรด้านการบริหารและสนับสนุน 2) อัตราส่วนของผู้บริหารระดับสูงต่อบุคลากรทั้งหมด อัตราส่วนนี้จะต่ำในองค์การที่มีช่วงการบริหารงานกว้าง (10) การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน (Formalization) เป็นเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งใช้สั่งการ และควบคุมบุคลากร เอกสารเหล่านี้ ได้แก่

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน การพรณนางาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยแจกแจงงาน ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจ

2. การจัดแผนงาน (Departmentation) การจัดแผนงานเป็นลักษณะพื้นฐานอีกประการหนึ่งของโครงสร้างองค์การ ที่แสดงให้เห็นความแตกต่างในการจัดกลุ่มบุคลากร และกลุ่มงานว่า บุคลากรถูกจัดรวมกลุ่มเป็นหน่วยปฏิบัติงานอย่างไร และหน่วยงานทั้งหลายในองค์การถูกจัดกลุ่มเป็นโครงสร้างของการปฏิบัติงานอย่างไร ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจในการจัดกลุ่มงานว่าจะเลือกจัดสายงานอย่างไร ซึ่งในการจัดกลุ่มงานมีแนวคิดที่ใช้หลักในการจัดโครงสร้างของงานเป็น 5 แบบ คือ (1) แบบหน้าที่เฉพาะ (Functional Approach) เป็นการ จัดแผนงานโดยจัดบุคลากรที่มีทักษะเหมือนกัน หรือมีกิจกรรมการปฏิบัติงานเหมือนกันไว้ใน หน่วยงานเดียวกัน แนวคิดในการจัดแผนงานในลักษณะนี้ เน้นที่ประสิทธิภาพของการใช้ ทรัพยากร และความเชี่ยวชาญของบุคลากรเป็นสำคัญ (2) แบบสาขา (Divisional Approach) เป็นการ จัดแผนงานที่มุ่งให้แต่ละหน่วยงานที่ผลิตผลผลิตประเภทเดียวกัน หรือขั้นตอนที่ เหมือนกัน หรืออยู่ในภูมิภาคเดียวกันไว้ด้วยกัน การจัดแผนงานตามแนวคิดนี้ บุคลากรใน หน่วยงานจะประกอบด้วยบุคคลที่มีลักษณะต่าง ๆ กัน ซึ่งเป็นลักษณะที่ตรงกันข้ามกับแนวคิดแรก (3) แบบเมทริกซ์ (Matrix Approach) เป็นการ จัดแผนงานโดยนำเอาแนวความคิดแบบหน้าที่ เฉพาะ และแบบสาขามาใช้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานสูงสุด คือ สามารถใช้ บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพ และแก้ปัญหาการ ประสานงานระหว่างหน่วยงาน เป็นอิสระ และคล่องตัวในการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจใน สถานการณ์เฉพาะหน้าได้รวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความต้องการของผู้รับบริการ ตลอดจนสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร (4) แบบทีมงาน (Team Approach) เป็นการ จัดกลุ่มงานตามแนวความคิดของการบริหารตามสถานการณ์ที่กำลังเป็นที่แพร่หลาย ในปัจจุบัน และเป็นแนวโน้มของการจัดแผนงานในอนาคต บุคลากรที่รับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ กันจากหลายหน่วยงานจะถูกจัดให้มาร่วมกันแก้ปัญหาที่มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน (5) แบบเครือข่าย (Network Approach) เป็นแนวคิดใหม่ในการจัดแผนงานที่เป็นการรวมเอาส่วน งานที่เฉพาะหลัก ๆ เข้าเป็นกลุ่ม เป็นการ จัดองค์การในลักษณะที่มีแกนนำเป็นศูนย์กลางในการ กำหนดข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกันของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดองค์การแบบเครือข่าย พลวัตร (Dynamic Network Organization) ใช้มากในองค์การธุรกิจระหว่างประเทศ

3. การประสานงาน (Coordination) เป็นคุณภาพของการร่วมมือภายในและ ระหว่างแผนงาน ซึ่งต้องมีความเกี่ยวข้องกับการจัดแผนงานทุกประเภทในองค์การ และเป็นผล มาจากการมีระบบสารสนเทศและความร่วมมือกันในองค์การ ผู้บริหารสามารถที่จะออกแบบ

เอกสบบและโครงสร้างเพื่อส่งเสริมให้มีการประสานงานกัน วิธีที่ใช้กันมากและได้ผลดีในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสานงาน ได้แก่ ระบบสารสนเทศ (Information Systems) ทีมงาน (Teams) คณะทำงาน (Task Forces) และผู้จัดการด้านการประสานงาน (Integrating Management)

จากการอธิบายโครงสร้างองค์การในลักษณะต่าง ๆ กันดังที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า โครงสร้างองค์การนั้น ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 5 ประการ คือ การแบ่งงาน การจัดแผนงาน การกำหนดรูปแบบมาตรฐาน โครงสร้างอำนาจหน้าที่ และการประสานงาน

2.3.5.3 โครงสร้างองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Burke (1992) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 96) กล่าวว่า การกำหนดโครงสร้างองค์การเป็นการจัดการหน้าที่และสมาชิก โดยมีจุดหมายของความรับผิดชอบ การมีอำนาจในการตัดสินใจ และการปฏิสัมพันธ์

Watkins and Marsick (1993) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 96) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การจะถูกกำหนดด้วยความเชื่อทางวัฒนธรรมองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการจัดทำนโยบายกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ผู้นำในทุกระดับเป็นผู้ทำหน้าที่ส่งเสริมและสร้างประสบการณ์ เป็นการเอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยน ภายในและเป็นระบบเปิดที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ภายในองค์การ

Moorhead and Griffin (1995) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 96) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นระบบการปฏิบัติงาน การรายงาน และการมีอำนาจในการมีปฏิสัมพันธ์ ซึ่งเป็นลักษณะของหน้าที่ภายในองค์การ และโครงสร้างองค์การ

Cummings and Huse (1989) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 96) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเกี่ยวข้องกับการรวบรวมหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีจุดมุ่งหมายไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และความตั้งใจให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารจะต้องสร้างและใช้โครงสร้างในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และควรให้มีความยืดหยุ่นในโครงสร้างองค์การ ซึ่งส่งผลต่อความสามารถของผู้บริหารเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้สภาพแวดล้อมและยุทธศาสตร์ขององค์การมีผลกระทบต่อการออกแบบองค์การ ซึ่งระบบตรวจสอบและระบบทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมต่างก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการออกแบบองค์การ และทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ ความมีประสิทธิภาพขององค์การเป็นผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงวิธีการปฏิบัติงาน โครงสร้างงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และการปฏิบัติงานเป็นกลุ่มในองค์การ

Senge (1990) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 96) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นอิทธิพลที่เปี่ยมไปด้วยพลังต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ในระบบหนึ่งความเปลี่ยนแปลงภายใต้โครงสร้างสามารถทำให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ โครงสร้างระบบเปิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ โครงสร้างเป็นรูปแบบระหว่างความสัมพันธ์ในองค์ประกอบที่สำคัญของระบบ ของลำดับขั้น และการไหลของระบบ แต่ต้องคำนึงถึงทัศนคติ ความเข้าใจ

คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งในอดีตโครงสร้างองค์การจะถูกสร้างขึ้นในแผนภูมิขององค์การที่แสดงตำแหน่ง การรายงานความสัมพันธ์ และช่องการสื่อสาร ซึ่งเป็นการแบ่งผู้ปฏิบัติกับโครงสร้างของงาน และถูกมองว่าเป็นช่องการควบคุม และแสดงลำดับชั้น

Marquardt (1996 : 82) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การจะกำหนดการควบคุมภายใน การสื่อสารงาน การแสดงการปฏิบัติ และการตัดสินใจภายในโครงการ โครงสร้างมักกำหนดขอบเขต ขนาด และข้อจำกัด ซึ่งเป็นการไม่ส่งเสริมการเรียนรู้ แต่โครงสร้างองค์การที่มีเป้าหมายเพื่อการเรียนรู้ มีลักษณะของความยืดหยุ่น ความเปิดเผย อิสภาพ และโอกาส โครงสร้างนี้จะก่อให้เกิดข้อมูลสารสนเทศทำให้องค์การพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมีความยืดหยุ่นที่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้

Daft (1991) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 97) เชื่อว่า โครงสร้างองค์การได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม เป้าหมาย เทคโนโลยี และขนาดขององค์การ โครงสร้างมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยยอมให้สมาชิกแต่ละบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กัน ได้รับข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสม และการตัดสินใจได้รวดเร็ว โครงสร้างเป็นตัวประสานงานของความแตกต่างในแผนกต่าง ๆ ในองค์การ โดยมีการกระจายงานและบทบาทที่ชัดเจน และลดความสับสนในหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์การทั้งในระดับรายบุคคล และระดับกลุ่ม โครงสร้างยังส่งผลกระทบต่อการกำหนดเป้าหมายขององค์การด้วย

Miller and Droge (1986) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 97) ได้ทบทวนเกี่ยวกับงานเขียนและรายงานถึงขนาดของโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีงานวิจัยที่แสดงถึงขนาดองค์การที่สัมพันธ์กับลักษณะเฉพาะ การกระจายอำนาจ และรูปแบบขององค์การ ความไม่แน่นอนในสภาพแวดล้อม ทำให้ความรับผิดชอบของผู้บริหารยุ่งยากมากขึ้นและมีระเบียบมากขึ้น และลักษณะเช่นนี้จำเป็นต่อการลดความเป็นทางการ และเพิ่มความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ เขาได้ทำการทดสอบความต้องการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้นำ ซึ่งเป็นตัวทำนายโครงสร้าง และพบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวก โดยเฉพาะในบริษัทที่เพิ่มเริ่มดำเนินการไม่นาน หรือ บริษัทเล็ก ๆ

Mintzberg (1991) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 98) ยืนยันว่า สภาพแวดล้อมส่งผลกระทบต่อเลือกทางโครงสร้าง อายุ ขนาดขององค์การ ระบบทางเทคนิค และระบบอำนาจที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้าง

Huber *et.al.* 1995 (อ้างใน Kaiser. 2000 : 98) กล่าวว่า องค์ประกอบ 4 อย่างของโครงสร้างองค์การที่มีความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ประกอบด้วย การรวมอำนาจ การตัดสินใจ มาตรฐานการดำเนินการ การกำหนดหน้าที่เฉพาะ และการพึ่งพาซึ่งกันและกันของกระบวนการผลิต

2.3.5.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Kaiser (2000 : 203-205) ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การ พบว่า การวิจัยนี้สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่าง ยุทธศาสตร์และโครงสร้างถูกกล่าวไว้ในงานเขียนของ Gadiech and Olivet (1997) ในการค้นพบ การวิเคราะห์การถดถอย พบว่า ผลที่ได้ทางยุทธศาสตร์นั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งของโครงสร้างของ องค์การเท่านั้น และภาวะผู้นำจะทำให้เกิดผลกระทบเพียงบางส่วนต่อโครงสร้างองค์การ เช่นเดียวกัน การค้นพบนี้แสดงว่า ความเห็นพ้องและการมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของผู้นำ และเชื่อถือในการสร้างสรรค์ขององค์การจะทำให้สมาชิกมีความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะ ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น Nonaka Takeuchi (1995) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 204) สรุปว่า โครงสร้างองค์การจำเป็นจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ต่อโครงสร้างองค์การ โดยองค์การ จะต้องตั้งจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกเข้าใจถึงประสิทธิภาพของยุทธศาสตร์เพื่อที่จะใช้ในการเรียนรู้ และสร้างสรรค์ มีการฝึกฝน และมีการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

การศึกษานี้ใช้ขอบเขตการเรียนรู้ภายในและโครงสร้างองค์การมาเป็นตัวประเมินผล และประเมินอิทธิพลของโครงสร้างองค์การเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งการใช้ขอบเขตการเรียนรู้ ภายในองค์การมาเป็นตัวพยากรณ์การประเมินผลในแต่ละปัจจัยของการวิเคราะห์การถดถอย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในรูปแบบการเรียนรู้จะทำให้ขอบเขตการเรียนรู้ภายในองค์การมีความสมบูรณ์ ของ 4 ตัวแปรอิสระ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้เป็นทีม การเผยแพร่การเรียนรู้ และ ขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก ส่วนในรูปแบบของนวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายในองค์การ กลายเป็นสิ่งที่ไม่มีความสำคัญเมื่อมีการแทรกการเรียนรู้เข้ามา สิ่งเหล่านี้สามารถใช้อธิบายได้เป็น อย่างดีว่า การเพิ่มความรู้ย่อมมีอิทธิพลต่อนวัตกรรม

โครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับประสบการณ์ การเรียนรู้ และการเผยแพร่การเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์การถดถอยทั้งสองรูปแบบนี้ ทำให้ โครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกกลายเป็นสิ่งที่ไม่มีความสำคัญ เพราะการนำเอา บรรยากาศองค์การเข้ามาวิเคราะห์ ดังนั้นโครงสร้างองค์การ และโครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวย ความสะดวกแสดงให้เห็นว่าได้ถูกแทรกเข้ามาโดยปัจจัยบรรยากาศในการทำงาน โครงสร้าง องค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลและกลุ่มบุคคลได้มีโอกาสแสดง ปฏิกริยาตอบโต้ ซึ่งถือว่าการเปิดโอกาสเช่นนี้เป็นการกระทำที่เป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งในอนาคต โครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกจะมีความสำคัญต่อการสร้างสรรค์และการสนับสนุน บรรยากาศการเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลลัพธ์ที่ออกมาแล้วยังกระตุ้นให้ขอบเขตการเรียนรู้ภายในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การมากยิ่งขึ้น Gubman (1998) (อ้างใน Kaiser, 2000 : 205) เคยแถลงถึงความสำคัญของขอบเขตความสำเร็จขององค์การ เขาได้กล่าวถึงข้อมูลทางเศรษฐกิจว่า ความสามารถในการค้นคว้าข้อมูลข่าวสาร และการมีความคิดสร้างสรรค์เป็นหัวใจสำคัญของการแข่งขันทางธุรกิจ ขอบเขตของการเรียนรู้ถูกใช้เป็นเครื่องมือให้กับองค์การ เพราะสมาชิกภายในองค์การจำเป็นจะต้องรู้ว่า เป้าหมายขององค์การคืออะไร สมาชิกมีความตั้งใจที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย บทบาทของพวกเขาในการที่จะทำให้เป้าหมายนั้นประสบผลสำเร็จ และผลตอบแทนที่พวกเขาและองค์การจะได้รับ วิธีการในการสำรวจความเข้าใจของสมาชิกที่มีต่อองค์การ และผลลัพธ์ของการวิเคราะห์การถดถอยชี้ให้เห็นว่า ขอบเขตการเรียนรู้ภายในนั้นมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์การเพียงไร

2.3.6 ระบบองค์การ

2.3.6.1 ความหมายของระบบ

Hicks (1972 : 461) กล่าวว่า ระบบ คือ การรวมตัวของสิ่งหลายสิ่ง เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยแต่ละสิ่งนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือขึ้นต่อกันและกัน หรือมีผลกระทบต่อกันและกัน

Semprevivo (1976 : 1) ได้ให้ความหมายว่า ระบบ คือ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่ทำงานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือระบบ คือ การปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายในการกระทำกิจกรรม การปฏิบัติหน้าที่ และการดำเนินงานบางอย่าง

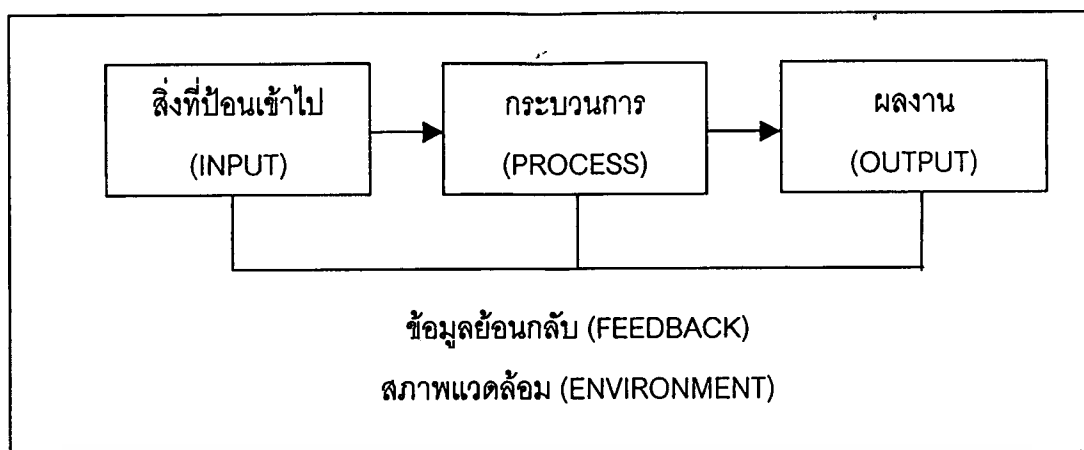
Kindred (1980 : 6) กล่าวว่า ระบบ คือ ความสัมพันธ์ที่ผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของส่วนต่าง ๆ ภายในระบบเพื่อทำหน้าที่ร่วมกัน

สรุป ระบบ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การพึ่งพาอาศัยกัน และการผสมผสานกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของระบบหรือองค์การนั้น

2.3.6.2 องค์ประกอบของระบบ

ระบบ ประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน คือ สิ่งที่ป้อนเข้าไป หรือปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) หรือผลผลิต (Product) ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบนี้ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดมิได้ และจะทำงานร่วมกันเป็นวัฏจักร เมื่อส่วนใดส่วนหนึ่งมีปัญหาหรือไม่ทำงานส่วนอื่นก็จะหยุดชะงักไปด้วย นอกจากนี้ ระบบยังมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมอย่างใกล้ชิดชนิดที่อาจกล่าวได้ว่า ระบบจะได้รับข้อมูลนำเข้าจากสภาพแวดล้อม และระบบจะสร้างหรือผลิตผลงานให้กับสภาพแวดล้อมเช่นเดียวกัน (Philip C.

Semprevivo, 1976 : 2) สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาพที่ 2.6 องค์ประกอบและวัฏจักรของระบบ

สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ และองค์ประกอบแรกที่จะนำไปสู่การดำเนินงานของระบบ โดยรวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันเป็นที่ต้องการของระบบนั้นด้วย ในระบบการศึกษาตัวป้อนเข้าไป ได้แก่ นักเรียน สภาพแวดล้อมของนักเรียน โรงเรียน สมุด ดินสอ และอื่น ๆ เป็นต้น

กระบวนการ (Process) เป็นองค์ประกอบที่สองของระบบ หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผลงานหรือผลผลิตของระบบ และในระบบการศึกษาได้แก่ วิธีการสอนต่าง ๆ เป็นต้น

ผลงาน (Output) หรือ ผลผลิต (Product) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสุดท้ายของระบบ หมายถึง ความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผล ในระบบการศึกษา ได้แก่ นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในลักษณะต่าง ๆ หรือนักเรียนที่มีความรู้ ความสามารถที่จะดำรงชีวิตในอนาคตได้ตามอัตรภาพ เป็นต้น

2.3.6.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบเพื่อการจัดการการ

1. ปัจจัยนำเข้าและผู้ที่ได้ประโยชน์จากองค์การ (Inputs and Stakeholder)

ปัจจัยนำเข้าเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ บุคคล ทุน ทรัพยากรจัดการ ความรู้และทักษะด้านเทคนิค ตลอดจนผู้ได้ผลจากองค์การประกอบด้วย ลูกค้า (Customer) หรือผู้บริโภค (Consumer) พนักงาน (Employee) ชุมชนในท้องถิ่น (Community) และผู้ถือหุ้น (Stockholder) กลุ่มคนต่าง ๆ หลายประเภทเป็นสิ่งที่องค์กรต้องศึกษาถึงความต้องการ

2. กระบวนการแปรสภาพทางการบริหาร (Transformation Process) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะแปรสภาพปัจจัยนำเข้า (Inputs) ให้อยู่ในสภาพที่มีประสิทธิภาพ และเกิดผลดีในการเป็นผลผลิต (Outputs) กระบวนการแปรสภาพนี้สามารถมองได้จากมุมมองต่าง ๆ กัน เช่น การเงิน การผลิต ฝ่ายบุคคล การตลาด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication system) การสื่อสารจำเป็นต่อทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการด้วยเหตุผล 2 ประการ คือ (1) การสื่อสารช่วยรวมหน้าที่ต่าง ๆ ทางการจัดการ การสื่อสารจำเป็นต่อการคัดเลือก (Selection) การประเมิน (Appraisal) การฝึกอบรม (Training) ของผู้บริหาร การกำหนดบทบาทในโครงสร้างองค์การ ในทำนองเดียวกันการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมมีส่วนช่วยให้เกิดแรงจูงใจซึ่งขึ้นอยู่กับการติดต่อสื่อสาร การสื่อสารทำให้ทราบว่า เหตุการณ์และการปฏิบัตินั้นเป็นไปตามแผนหรือไม่ (2) การสื่อสารช่วยเชื่อมบริษัทกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้องอยู่มากมาย ดังนั้นจะทราบความต้องการของลูกค้าผ่านทาง การสื่อสารเพื่อทราบความรู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรจะช่วยให้บริษัทจัดหาสินค้าและบริการที่ทำกำไร ตลอดจนการใช้ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลเกี่ยวกับสถานการณ์แข่งขัน อุปสรรค และโอกาสของบริษัท

4. ตัวแปรภายนอก (External Variables) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ แม้ว่าผู้บริหารไม่มีอำนาจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก แต่มีบทบาทที่จะตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมนั้น

5. ผลผลิต (Outputs) เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะรักษา และใช้ปัจจัยนำเข้าให้เป็นประโยชน์ต่อบริษัท และแปรสภาพผ่านหน้าที่การจัดการเป็นผลผลิต (Outputs) ซึ่งต้องคำนึงถึงตัวแปรภายนอกด้วย

6. การกระตุ้นระบบ (Reenergizing the System) เป็นความสำคัญที่จะสังเกตว่าในโมเดลระบบของการจัดการปัจจัยผลผลิต (Outputs) จะกลายเป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) ดังนั้นความพึงพอใจและความรู้หรือทักษะใหม่ ๆ ของบุคลากรจะกลายเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ

2.3.6.4 ระบบต่าง ๆ ในองค์การ

ในการดำเนินงานภายใต้ความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อมข้างต้นภายในองค์การนั่นเอง หากพิจารณามองเห็นภาพง่าย ๆ ของระบบต่าง ๆ ที่ประกอบกันอยู่จะสามารถแยกได้เป็น 3 ระบบ คือ

1. ระบบโอกาส คือ ระบบของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงสุดที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย ยุทธศาสตร์ ตลอดจนเป้าหมายและแผนงานต่าง ๆ ที่ดีที่สุดสำหรับองค์การ หรืออีกนัยเป็นส่วนของการกำหนดทิศทางของการทำงานขององค์การในสภาพแวดล้อมภายนอกที่มองไปในอนาคต โดยสภาพดังกล่าว ภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องรับผิดชอบ ต้องสามารถติดตาม เฝ้าระวังหาโอกาสที่ดีที่เป็นเส้นทางปลอดภัยที่จะช่วยให้องค์การทุ่มเทพทรัพยากรต่าง ๆ และผูกพันอยู่กับกิจกรรมที่ซึ่งกำลังเจริญเติบโตและส่งผลให้องค์การได้รับผลสำเร็จ หรือได้กำไรโดยมีการเสี่ยงภัยน้อยที่สุด โดยที่ระบบโอกาสนี้ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นระบบของการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกโดยตรง จึงเป็นระบบที่อยู่ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม และในเวลาเดียวกันภาระงานบริหารของผู้บริหารถือว่าเป็นงานด้านการบริหารโอกาส (Opportunity Management)

2. ระบบงาน คือ ระบบของทรัพยากรต่าง ๆ ที่จัดเตรียมไว้ภายในองค์การเพื่อสำหรับการปฏิบัติงานตามแผนงานต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ ระบบงานนี้จะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นทรัพยากรที่นำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงานที่จำเป็นต้องทำ จะประกอบด้วยปัจจัยทางวัตถุดิบของ เช่น เงินทุน เครื่องจักร อุปกรณ์ วัตถุดิบ และสิ่งจำเป็นอื่น ๆ ทุกอย่างที่น่าเข้ามาในองค์การนี้ต่างก็มีต้นทุนที่องค์การต้องใช้จ่ายไป และจัดหามาเพื่อการปฏิบัติงานตามแผน และหากมีการใช้ปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงก็จะเกิดขึ้นจนกระทั่งหมดไปในที่สุด ดังนั้น ในประการแรก เพื่อให้สามารถรักษาทรัพยากรที่จะถูกใช้ไปโดยไม่สูญเปล่า ทรัพยากรเหล่านี้จะต้องถูกนำมาจัดเตรียมไว้อย่างเป็นระเบียบ โดยมีการแบ่งสรรสำหรับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของงานแต่ละด้านที่มีอยู่ ประการที่สอง คือ การต้องดำเนินการจัดเตรียมทรัพยากรที่มีการแปลงออกมาเป็นระบบการปฏิบัติงาน ที่ประกอบด้วย เครื่องจักร และอุปกรณ์ ตลอดจนเครื่องมือเครื่องใช้ และโดยเฉพาะวิธีปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีเครื่องจักรที่ทันสมัย มีเทคโนโลยีที่เหมาะสม และมีวิธีการปฏิบัติงานที่สะดวก ประหยัด รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพสูงในตัวเอง ระบบงานจึงครอบคลุมตั้งแต่โครงสร้างองค์การ และลึกลงไปถึงวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดเพื่อให้การใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ และได้ผลสูงตลอดเวลา ซึ่งภาระการบริหารของผู้บริหารระดับสูงนับว่าเป็นภาระงานที่สำคัญด้านหนึ่งภายในองค์การ ผู้บริหารจะสามารถสร้างประสิทธิภาพให้กับองค์การได้ขั้นหนึ่ง คือ การทำให้องค์การมีโอกาสใช้ทรัพยากรไปอย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพ และประหยัดตรงกับความต้องการของสภาพงานที่กำลังผูกพันซึ่งต้องทำตามแผนการบริหารระบบงาน (Task or Work System Management) ซึ่งขอบเขตของงานด้านนี้ทุกอย่างต่างเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมหรือกำกับ สามารถบริหารหรือจัดการให้เป็นไปในทางหนึ่งทางใดได้

3. ระบบบุคคล คือ ทรัพยากรที่มีชีวิตจิตใจ พร้อมทักษะ ความชำนาญ และความสามารถที่จะนำเข้ามาปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ทรัพยากรบุคคลผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้จะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในขั้นปฏิบัติ โดยจะเป็นผู้ใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เงินทุน สิ่งของ วัตถุดิบ และจะเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบ โดยทำกิจกรรมต่าง ๆ เช่น เดินเครื่องจักรหรือคอยให้บริการตามหน้าที่ เป็นต้น ผลงานที่ได้ออกมาจากการทำงานที่ได้ดำเนินไปจะดีมากหรือน้อยเท่าไรนั้น ส่วนใหญ่จะขึ้นกับผู้ปฏิบัติเป็นสำคัญ การปฏิบัติงานจะทุ่มเทมากน้อยเพียงใดหรือไม่มันจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและความพึงพอใจของบุคลากรที่อาจผันแปรไปด้วยปัจจัยทางเหตุผล หรืออารมณ์

ในทางต่าง ๆ ได้เสมอ ภาระงานบริหารด้านนี้ซึ่งนับว่าเป็นขั้นตอนของงานที่เข้าสู่การปฏิบัติจริง แม้ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โดยผู้ปฏิบัติงานนี้ จึงถือได้ว่าเป็นงานทางด้านการบริหารบุคคล หรือที่เป็นเรื่องของการรู้จักจิตใจคนปฏิบัติงาน หรือศิลปะการบังคับบัญชา

2.3.6.5 กระบวนการวิเคราะห์ระบบ

การวิเคราะห์ระบบเป็นกระบวนการการศึกษาถึงขอบข่ายของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบหรือหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ กระบวนการวิเคราะห์ระบบประกอบด้วยกิจกรรม ดังต่อไปนี้ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2535 : 73-77)

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดเป้าหมาย (Problem Definition)

การที่จะวิเคราะห์ระบบได้อย่างถูกต้องนั้น ผู้บริหารหรือผู้วิเคราะห์ระบบจะต้องระบุปัญหาที่แท้จริงให้ได้ โดยจะต้องสามารถระบุถึงตัวปัญหาและสาเหตุของปัญหาให้เห็นโดยชัดเจน พร้อมทั้งจัดลำดับความจำเป็นของปัญหาเหล่านั้นว่าเป็นปัญหาใด ควรได้รับการพิจารณาก่อนหรือหลัง ทั้งนี้เพื่อให้การแก้ปัญหาถูกจุดและทันต่อเหตุการณ์

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Collection and Analysis)

ผู้วิเคราะห์ระบบมีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดปัญหา และทำให้ปัญหามีความชัดเจน โดยพยายามค้นหาข้อมูลและความจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น กิจกรรมนี้เรียกว่า การเก็บรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิเคราะห์ระบบจะต้องเก็บรวบรวมข้อมูล และวิจารณ์วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นว่าเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับปัญหามากน้อยเพียงใดหรืออย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระบบทางเลือก (Analysis of Systems Alternatives)

การวิเคราะห์ระบบเพื่อการปรับปรุงแก้ไขระบบงานนั้น ผู้วิเคราะห์ระบบจะต้องหาแนวทางเลือกหลาย ๆ ทาง และจะต้องวิเคราะห์ให้เห็นโดยชัดเจนว่า แต่ละทางเลือกนั้นมีข้อดีข้อเสีย หรือข้อจำกัดอย่างไร ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายผู้บริหาร หรือฝ่ายที่มีอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจได้ตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุด ผู้วิเคราะห์ระบบไม่ควรอย่างยิ่งที่จะกำหนดทางเลือกให้เพียงทางเดียว หรือชี้แนะว่าจะต้องตัดสินใจในทางเลือกนั้น

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดความเป็นไปได้ (Determination of Feasibility)

ขั้นนี้เป็นขั้นตอนที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดแล้วของฝ่ายบริหาร โดยทางเลือกที่ได้ตัดสินใจเลือกแล้วนั้น ไม่จำเป็นที่จะต้องใช้ปฏิบัติหรือดำเนินการได้ทันที แต่จะต้องได้รับการศึกษาวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้เสียก่อนว่า แนวทางเลือกนั้นจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ และมีอัตราเสี่ยงมากน้อยเพียงใด และเป็นที่ยอมรับของฝ่ายอื่น ๆ หรือไม่

การศึกษาความเป็นไปได้ของระบบนั้น สามารถวิเคราะห์ได้จากคำถามดังต่อไปนี้

1. ปัญหาที่แท้จริงคืออะไร และระบบรูปแบบใดที่สามารถสนองตอบปัญหาเหล่านี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ได้
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. สมรรถภาพของทรัพยากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว พร้อมทั้งจะสนองตอบต่อรูปแบบของระบบนั้นหรือไม่

3. รูปแบบใหม่ของระบบจะมีผลกระทบในทางที่ดีต่อองค์การ ต่อขวัญกำลังใจของบุคคล

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาเค้าโครงละเอียดของระบบ (Development of the Systems Proposal)

ถ้าผู้วิเคราะห์ระบบต้องการสนับสนุนระบบใหม่ที่ได้ปรับปรุงขึ้น ผู้วิเคราะห์ระบบจะต้องสร้างความเข้าใจกับทุกคนในหน่วยงานอย่างชัดเจนด้วยเอกสาร ข้อมูล ข้อดี และข้อเสียที่ต้องเตรียมไว้ให้พร้อมเพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาและตกลงใจในการนำไปสู่การปฏิบัติ

การพัฒนาเค้าโครงละเอียดหรือโครงร่างของระบบจะต้องทำเป็นลายลักษณ์อักษร และจะต้องมีวิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติไว้โดยชัดเจนและเป็นที่ยอมรับของบุคคลทุกฝ่ายในองค์การ ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 6 การพัฒนาระบบนำร่องหรือระบบต้นแบบ (Pilot or Prototype Systems Development)

การพัฒนาระบบนำร่องหรือระบบต้นแบบเป็นวิธีการที่สร้างขึ้นเพื่อทดสอบความเป็นไปได้ของระบบที่ได้รับการปรับปรุงว่าจะสามารถดำเนินงานด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพหรือไม่ การใช้ระบบนำร่องหรือระบบต้นแบบเพื่อการวิเคราะห์ระบบทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. แนวทางการแก้ปัญหาที่นำเสนอแปลกใหม่จนคนทั้งหลายไม่แน่ใจว่าจะเป็นไปได้ และไม่เคยปรากฏว่ามีใครใช้มาก่อนเลย หรือเป็นวิธีการที่แตกต่างไปจากวิธีการที่ใช้อยู่ในปัจจุบันอย่างสิ้นเชิง

2. ควรใช้การทดลองหรือระบบนำร่องเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดจากการนำเอาระบบใหม่ไปปฏิบัติ เพราะระบบนำร่องจะทำให้มีการทดสอบระบบใหม่ และมีควรปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 7 การออกแบบระบบ (Systems Design)

การพัฒนากลไกเพื่อให้ระบบทำงานได้เรียกว่า การออกแบบระบบ ในขั้นตอนนี้ ผู้วิเคราะห์จะต้องแน่ใจว่าระบบที่ได้รับการวิเคราะห์เป็นระบบที่ทำงานได้ กล่าวคือ เป็นระบบที่มีข้อมูลนำเข้า (Input) มีวิธีการหรือข้อเสนอแนะในการทำงานของระบบโดยชัดเจน และเชื่อแน่ว่าจะต้องมีผลงาน (Output) ที่มีคุณค่าเกิดขึ้น

อนึ่งถ้าการวิเคราะห์ระบบในขั้นตอนต้น ๆ เป็นไปโดยถูกต้องและผู้วิเคราะห์ระบบมีทั้งรายละเอียดและข้อมูลที่จำเป็นอย่างเพียงพอ การออกแบบระบบจะมีความสมบูรณ์และเป็นไป

เอกสารตามแผนหลักของระบบที่ได้กำหนดไว้ เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 8 การพัฒนาโครงการ (Program Development)

ความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้วิเคราะห์ระบบ คือ การวิเคราะห์รายละเอียดต่าง ๆ ของระบบ ซึ่งได้แก่ โครงการหรือรายการทั้งหลายที่เป็นส่วนประกอบของระบบ และในการวิเคราะห์รายการเพื่อนำไปสู่การพัฒนาโครงการของระบบนั้น ผู้วิเคราะห์ระบบจะต้องมีความรับผิดชอบหลายประการ คือ

1. ต้องให้รายละเอียดที่ชัดเจนและสมบูรณ์
2. หาข้อมูลและรายละเอียดที่จำเป็นเพิ่มเติม
3. ทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างผู้บริหารงานกับผู้ปฏิบัติงาน
4. กำหนดเกณฑ์ในการทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของรายการหรือ

โครงการใหม่ ๆ

5. ติดตามตรวจสอบข้อสัญญา กับผู้บริหารโครงการว่าโครงการทั้งหลายดำเนินงานเสร็จสมบูรณ์อย่างถูกต้องเป็นระเบียบและทันตามกำหนดเวลา

ขั้นตอนที่ 9 การใช้ระบบ (Systems Implementation)

ระบบใหม่ที่ได้พัฒนาขึ้นและนำไปใช้จะต้องมีความยุ่งยากน้อยที่สุด อย่างไรก็ตามความสับสนยุ่งยากในการใช้ระบบใหม่ขึ้นอยู่กับความจริงหลายประการ เช่น ความเคยชินกับระบบเก่า เครื่องมือหรืออุปกรณ์ใหม่ที่ได้รับเพิ่มเติม การใช้ระบบใหม่และเครื่องมือใหม่จะเป็นไปอย่างได้ผล ถ้าได้มีการวางแผนไว้รอบคอบ บุคลากรได้รับการฝึกฝนไว้อย่างดีเยี่ยม และวิธีการดำเนินงานมีความเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม ถ้าการใช้ระบบใหม่มีความยุ่งยากมากจนกระทั่งผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ไม่สามารถปฏิบัติตามได้ ควรใช้ระบบคู่ขนานควบคู่กันไป ระบบคู่ขนาน หมายถึง การใช้ระบบใหม่และระบบเก่าควบคู่กันในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

ขั้นตอนที่ 10 การติดตามประเมินผลระบบ (Systems Follow-up)

ไม่มีสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่จะประกันได้ว่าปัญหาจะไม่เกิดขึ้นในระยะเริ่มแรกของการใช้ระบบใหม่ และเมื่อใดก็ตามที่มีปัญหาเกิดขึ้นผู้ที่ปฏิบัติงานจะต้องมีความสามารถที่จะแก้ไขได้ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องวางแผนเพื่อติดตามการดำเนินงานของระบบโดยผู้วิเคราะห์ระบบควรกำหนดจุดตรวจสอบไว้เป็นระยะหรือทุกขั้นตอนถ้าสามารถทำได้ และจุดตรวจสอบนั้นไม่ควรกำหนดในลักษณะที่เป็นการชี้ขาดแน่นอนว่าจะต้องเป็นจุดนั้นจุดนี้ จุดใดที่เห็นว่าจำเป็นจึงควรกำหนดหรือระบุเอาไว้ แต่ถ้าการดำเนินงานไม่เกิดปัญหาก็ก็น่าจะมีความจำเป็นที่จะต้องตรวจสอบ ควรไปตรวจสอบที่จุดอื่น จุดใดมีความบกพร่องจะต้องปรับปรุงแก้ไขโดยรีบด่วน และถ้ามีความจำเป็นจะต้องแก้ไขระบบก็ต้องทำ ทั้งนี้เพื่อให้ระบบใหม่เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

สรุป ระบบการปฏิบัติงานขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ สิ่งที่ป้อนเข้าไป (Input) กระบวนการ (Process) และผลงาน (Output) โดยแต่ละส่วนจะต้องมีความสัมพันธ์และผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

2.3.6.6 ระบบองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Burke (1994) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 99) กำหนดว่า ระบบเป็นนโยบาย และวิธีการดำเนินงานที่ได้มาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ระบบปฏิสัมพันธ์ในองค์การ คือ ระบบการให้รางวัลตอบแทน ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบประมาณการและการพัฒนางบประมาณ และระบบการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Burke and Litwin 1992 (อ้างใน Kaiser. 2000 : 100) กล่าวว่า ระบบที่สำคัญที่สุด คือ ระบบการให้รางวัลตอบแทน ความคิดพื้นฐานนี้มาจากการวิจัยในงานด้านจิตวิทยา กระณีศึกษาของ Deci (1975) เป็นการศึกษาถึงผลกระทบเกี่ยวกับรางวัลภายนอกและภายในกับการจูงใจ และพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

Steer and Porter (1975) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 100) กล่าวว่า รางวัลภายนอก คือ การให้เงินรางวัล รางวัลภายใน คือ รูปแบบการสร้างความสำเร็จ ความมั่นใจในตนเอง ด้านบวก

Cummings and Huse (1989) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 100) รางวัลภายในและภายนอกล้วนมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน

Dillworth (1995) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 100) กล่าวว่า รางวัลในองค์การแห่งการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับทีมงานมากกว่าบุคคล

Cummings and Huse (1989) (อ้างใน Kaiser. 2000:100) กล่าวว่า ผลกระทบของการจูงใจ คือ การให้รางวัลจะเป็นการพัฒนาความมีประสิทธิภาพขององค์การ การให้รางวัลยังสะท้อนถึงระดับความพอใจของสมาชิก และระดับการขาดงานของสมาชิก ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแนวปฏิบัติด้วย และส่งผลถึงคุณภาพของการปฏิบัติงาน และความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิก ทำให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาองค์การต่อไป ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากระบบการให้รางวัลความดีความชอบ การตอบสนอง ความต้องการพื้นฐานของสมาชิกมีความเท่าเทียมกันมากขึ้น

Marquardt (1996) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 101) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การจดบันทึกความจำ กล่าวคือ ระบบการให้รางวัลตอบแทนระยะสั้นประสบความสำเร็จกับการให้สิ่งของ การแสดงความรู้จัก และการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก เขาแนะนำว่าเป็นการส่งพลังและอำนาจสู่องค์การได้ และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การซึ่งสมาชิกควรนำมาประสานเข้ากับการอภิปราย และการสนทนา

Ulrich *et.al* (1994) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 101) แนะนำว่า ต้องมีการให้ข้อมูลสารสนเทศที่ทั่วถึงกับทุกคน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยต้องมีการเปลี่ยนแปลงขอบเขตบางอย่าง เช่น เวลา การเพิ่ม และลดระดับชั้น ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก และลักษณะภูมิศาสตร์ ข้อมูลสารสนเทศอาจจะอยู่ที่แต่ละบุคคล อยู่ที่การบันทึก อยู่ในวัฒนธรรมและบรรยากาศ ในวิธีการปฏิบัติงาน ในภาระหน้าที่ ยุทธศาสตร์ และโครงสร้าง ควรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์กร

Pedler *et.al.* (1991) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 101) บรรยายถึงความสำคัญของการสร้างข้อมูลสารสนเทศในองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ควรใช้เทคโนโลยีเพื่อให้อำนาจกับสมาชิกการให้อำนาจนี้สำคัญ (1) การเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่มีอยู่ในองค์การ (2) การใช้กิจกรรมสื่อให้สมาชิกเข้าใจระบบและกระบวนการขององค์การได้ดีขึ้น (3) ความเข้าใจความหมายของข้อมูลสารสนเทศเพื่อการแปลความ และการตัดสินใจได้ถูกต้อง

Tang (1999) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 102) กล่าวว่า ข้อมูลสารสนเทศนำไปสู่การเรียนรู้ใหม่ ๆ และอาจจะนำไปสู่การแก้ปัญหาในองค์การได้ การใช้หน่วยบันทึกความจำจะช่วยป้องกันความผิดพลาดได้ ซึ่ง Prusak (1997 : 193 - 194) อ้างว่า การใช้หน่วยบันทึกความจำทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากขึ้น และสามารถควบคุมข้อมูลสารสนเทศได้

Weintraub (1995) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 102) กล่าวถึง ความสำคัญของการใช้สารสนเทศ ด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และโทรศัพท์เพื่อการเรียนรู้ เขาพบว่า อิทธิพลของการสนทนาทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่เกิดขึ้นเมื่อใช้เทคโนโลยี

Nonaka and Takeuchi (1995) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 103) สรุปว่า สมาชิกขององค์การจะต้องจัดการกับทักษะเกี่ยวกับข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับการสนับสนุน ระบบข้อมูลสารสนเทศจะป้องกันข้อมูลที่มีความผิดพลาด และส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การแทน

2.3.6.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Kaiser (2000 : 205-208) ได้ศึกษาเรื่องแบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การ พบว่า ระบบองค์การไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งผลที่ได้นี้สร้างความผิดหวังให้แก่องค์การเป็นอย่างยิ่ง เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนในด้านการบริหารบุคคล ข้อมูลสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร เพื่อการที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ การอธิบายที่พอจะเป็นไปได้ในตอนี้ คือ ระบบสนับสนุนอาจจะไม่มีการพยากรณ์ล่วงหน้าถึงผลที่จะเกิดขึ้น แต่อาจจะมีทฤษฎีอื่นที่องค์การอาจจะนำไปพัฒนาระบบองค์การเพื่อสนับสนุน และส่งผลต่อทฤษฎีการเรียนรู้ นั้น ๆ เพิ่มขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอย สรุปว่า ระบบองค์การยังไม่ได้มีการพัฒนาในการที่จะสนับสนุนความพยายามที่จะให้สมาชิกได้เรียนรู้เหมือนกับที่ได้กำหนดไว้ในนโยบายขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.3.7 บรรยาภาศในการทำงาน

2.3.7.1 ความหมายของบรรยาภาศในการทำงาน

Forehand and Gilmer (อ้างใน Dubrin, 1984 : 405) ให้ความหมายว่า บรรยาภาศองค์การเป็นกลุ่มของลักษณะที่อธิบายถึงองค์การ และบอกถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การหนึ่ง ซึ่งลักษณะนั้นจะต้องคงอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง และสิ่งนั้นจะต้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การนั้น

Pritchard and Karasick (อ้างใน Schneider, 1990 : 11) ให้ความหมายว่า บรรยาภาศองค์การเป็นความสัมพันธ์ของการคงอยู่ในคุณภาพของสภาพแวดล้อมในองค์การที่แตกต่างไปจากองค์การอื่น ๆ ทั้งนี้ บรรยาภาศองค์การเป็นผลมาจากพฤติกรรมและนโยบายของสมาชิกองค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกขององค์การและเป็นพื้นฐานเพื่อแสดงสถานการณ์และการกระทำ รวมทั้งเป็นแรงกดดันของการขึ้นากิจกรรมต่าง ๆ ด้วย

Chung and Megginson (1981 : 244) ให้ความหมายว่า บรรยาภาศองค์การ คือ การรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคล การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไว้วางใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม การให้รางวัลความดีความชอบ การขจัดภัยอันตราย ความขัดแย้ง และความสามัคคีกลมเกลียวของบุคลากรในองค์การ

Reddin (1988 : 64) กล่าวว่า บรรยาภาศองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และเป็นตัวอธิบายถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การอื่น ๆ

Cherrington (1994 : 469-470) ได้กล่าวเพิ่มว่า บรรยาภาศองค์การเป็นคุณลักษณะหรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่งจากอีกองค์การหนึ่ง คล้ายกับคำว่า บุคลิกภาพ ดังนั้น บรรยาภาศองค์การ อาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์การ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคล และเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยาภาศองค์การบางองค์การมากกว่า และปฏิบัติงานได้ดีกว่าในองค์การอื่น

สรุป บรรยาภาศองค์การเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ และมีลักษณะเฉพาะบุคคล หรือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

2.3.7.2 แนวคิดทฤษฎีบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่นักวิชาการ และนักบริหารที่มีชื่อเสียงในองค์การต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจศึกษามาตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 19 และมีพัฒนาการเรื่อยมา โดยในช่วงแรก ๆ ยังไม่มีการให้ความหมายที่ชัดเจนลงไป จนกระทั่งกลางศตวรรษที่ 19 พัฒนาการของแนวคิดทฤษฎีของบรรยากาศองค์การ ดังนี้

การพัฒนาของแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

Lewin (อ้างใน สุพิศ ประสพศิลป์. 2540 : 16) เป็นบุคคลแรกที่ศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในปี ค.ศ.1930 โดยพยายามที่จะเชื่อมโยงพฤติกรรมของบุคคลกับสภาพแวดล้อมเข้าด้วยกัน และเสนอรูปแบบของความสัมพันธ์ไว้ว่า $B=f(P,E)$ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวอธิบายได้ว่า พฤติกรรมของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การ (B) จะเกิดจากองค์ประกอบสองส่วน คือ บุคลิกลักษณะของบุคคล (P) กับสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานหรือองค์การ (E)

Cornell (1955 : 222) ได้บรรยายถึงลักษณะของบรรยากาศองค์การว่า เป็นผลรวมของการรับรู้ของบุคคลในองค์การ กำหนดตัวแปรของบรรยากาศองค์การไว้ 5 ตัวแปร คือ (1) ขวัญของครู (2) ความรับผิดชอบในการตัดสินใจของครู (3) การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (4) การประเมินผลการใช้อำนาจในการตัดสินใจของครู (5) การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร

Argyris (1958 : 222) ซึ่งใช้คำบรรยายองค์การในการอธิบายผลการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของบทบาทผู้มีส่วนร่วม ขององค์การประเภทธนาคารพบว่า พฤติกรรมของบุคคลในองค์การถูกเผชิญกับปัญหาด้านการออกคำสั่ง ความคิดที่สับสนในเวลาเดียวกัน ลำดับขั้นที่มาก การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยสรุปเป็นตัวแปร 3 ด้าน คือ

1. ด้านองค์การรูปนัย ได้แก่ นโยบายการปฏิบัติการพรรณนางาน การลดจำนวนสมาชิก เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก และการคงไว้ซึ่งความเป็นตัวของตัวเอง

2. ด้านบุคลิภาพ ได้แก่ ความต้องการ ความสามารถ ค่านิยม การรู้จักตนเอง การขาดการมีส่วนร่วม

3. ด้านองค์การอุปนัย ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวกับมิตรสัมพันธ์ในกลุ่ม ซึ่งเกิดจากผู้มีส่วนร่วมในองค์การดินร่อนอย่างต่อเนื่องในการปรับองค์การรูปนัยให้มีลักษณะของอุปนัยเพื่อว่าองค์การอุปนัยจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ขณะเดียวกันก็สนองความต้องการของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย

Stern and Steinhoff 1963 (อ้างใน Owen. 1991 : 189-190) ได้กำหนดปัจจัยของบรรยากาศองค์การออกเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ปัจจัยที่ช่วยผลักดันให้มีการพัฒนา ซึ่งมี 5 ปัจจัย คือ (1) บรรยากาศที่ส่งเสริมสติปัญญา (2) มาตรฐานของความสำเร็จ (3) การสนับสนุน (4) ประสิทธิภาพขององค์การ (5) ระเบียบวินัย

2. ปัจจัยที่เป็นตัวดวงความเจริญก้าวหน้า หมายถึง สภาพต่าง ๆ ในองค์การที่ขัดขวางไม่ให้เกิดบรรยากาศของการส่งเสริมสติปัญญา รวมทั้งขัดขวางไม่ให้งานบรรลุผลสำเร็จ ได้แก่ การควบคุม บีบบังคับ และการเข้มงวดกวดขันต่าง ๆ มีมากเกินไปจนบุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อย

Owen (1991 : 191-192) ได้ศึกษาปัจจัยทั้ง 2 ด้านของ Stern and Steinhoff ทำให้แบ่งบรรยากาศองค์การได้เป็น 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศองค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่ดี คือ มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้สติปัญญาในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารให้การสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรอย่างดี องค์การมีการวางแผนและจัดระบบการบริหารที่ดี อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารจะให้ความสำคัญที่งานมากเกินไป ระบบควบคุมอย่างเคร่งครัด ยึดกฎระเบียบมาก

2. คล้ายบรรยากาศแบบที่ 1 แต่ไม่เน้นที่งานมากเกินไป เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงาน โดยการยืดหยุ่นระเบียบต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

3. บรรยากาศที่มีสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ดี ไม่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร แม้บุคลากรจะมีอิสระในการปฏิบัติงาน แต่ขาดปัจจัยสนับสนุนอย่างอื่น จึงไม่สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามมาตรฐานได้

4. บรรยากาศที่แตกต่างจากแบบที่ 1 อย่างสิ้นเชิง คือ ไม่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ขาดการสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บริหาร บุคลากรมีความรู้สึกไม่ได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานไม่มีการวางแผน การจัดระบบงานไม่ดี ผู้บริหารเคร่งครัดตอกฎระเบียบมากเกินไปจนบุคลากรขาดอิสระในการปฏิบัติงาน

Litwin and Stringer (1968) (อ้างใน Steer. 1977 : 108) ได้แบ่งบรรยากาศองค์การออกเป็น 3 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบมุ่งการประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ (1) เปิดโอกาสให้มีการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นจริงใจ (2) ให้การสนับสนุนและการสร้างแรงจูงใจจากบุคลากร (3) ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานและมีโครงสร้างที่บีบบังคับน้อย (4) ให้การยอมรับว่าบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่ม

2. บรรยากาศมุ่งการใช้อำนาจมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (1) มีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน (2) บุคลากรยอมรับการควบคุม ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่สถาปนาอยู่ในระดับสูง (3) กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งและความเห็นที่ไม่ลงรอย

3. บรรยายภาพมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ (1) เน้นความรับผิดชอบส่วนตน (2) มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยงและมีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ (3) ให้การยอมรับและรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานดี (4) สร้างความประทับใจ ที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า และความสำเร็จของทีม

Brown and Moberg (1980 : 64) แบ่งบรรยายภาพองค์การออกเป็น 4 แบบ คือ

1. บรรยายภาพที่เน้นการใช้อำนาจ หมายถึง มีโครงสร้างทางอำนาจชัดเจน และใช้อำนาจในการตัดสินใจในองค์การ ลักษณะของคนในองค์การจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว และแข่งขันกับผู้ร่วมงาน ในส่วนของความสัมพันธ์ ผู้ได้บังคับบัญชาจะเอาใจผู้บังคับบัญชาเพื่อผลของความก้าวหน้าในงาน

2. บรรยายภาพที่เน้นการปฏิบัติงานตามบทบาท หมายถึง การเน้นกฎ ระเบียบขององค์การ การแข่งขันจะอยู่ในกฎระเบียบ องค์การลักษณะนี้จะเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ

3. บรรยายภาพเน้นเป้าหมายการปฏิบัติงาน หมายถึง การเน้นเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ใช้อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยที่กฎระเบียบอาจไม่สำคัญ และไม่จำเป็นต้องมี ถ้าไม่ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

4. บรรยายภาพเน้นความสำคัญของบุคคล หมายถึง การตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล คำนึงถึงความพอใจ และองค์การคาดหวังว่า สมาชิกจะไม่ทำสิ่งที่ขัดต่อค่านิยมของสมาชิกเอง

Reddin (1988 : 66-79) เจ้าของทฤษฎีสถิติของภาวะผู้นำ และนำเสนอว่า บรรยายภาพองค์การมี 2 มิติ คือ มุ่งงาน (Task Orientation – TO) และมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Orientation – RO) ซึ่งทำให้แบ่งบรรยายภาพองค์การที่เป็นพื้นฐานได้ 4 แบบ คือ

1. แบบเน้นระบบ (System climate) หมายถึง การปฏิบัติงานตามคู่มือ หรือตามระเบียบวาระการประชุม การติดต่อสื่อสารเป็นไปตามช่องทางของตำแหน่ง เน้นลายลักษณ์อักษรมากกว่าวาจาเหมาะกับหน่วยงานด้านบริหาร การเงิน สถิติ

2. แบบเน้นบุคคล (People climate) หมายถึง การตระหนักในความเป็นเอกัตบุคคลมีการติดต่อสื่อสารที่ดี ผู้บริหารเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็นของสมาชิก บุคลากรปฏิบัติงานอย่างราบรื่น เหมาะกับการบริหารบุคคลในวิชาชีพ

3. แบบเน้นทีม (Team climate) หมายถึง การบริหารงานโดยเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารมีหลายทาง บุคลากรมีความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความขัดแย้งมีแนวโน้มหาสาเหตุและร่วมกันแก้ไข ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. แบบเน้นผลผลิต (Production climate) หมายถึง การควบคุมการปฏิบัติงานตามกระบวนการ พนักงานเรียนรู้ว่าผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารเชื่อว่ารางวัลมีอิทธิพลต่อพนักงาน และการลงโทษเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการป้องกันความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เน้นการใช้อำนาจ พนักงานมักได้รับข้อมูลข่าวสารไม่ทั่วถึง บรรยากาศแบบนี้จึงทำให้พนักงานไม่สร้างงาน

จากการพัฒนาการของแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่น่าเสนอ สรุปได้ว่าบรรยากาศองค์การ พัฒนามาจากแนวคิด ทฤษฎีที่ว่า พฤติกรรมบุคคลเกิดจากบุคลิกภาพ และสภาพแวดล้อม โดยผู้นำองค์การมีความสำคัญในการกำหนดสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศและบุคคลในองค์การรับรู้ซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน ดังนั้นจึงต้องมีการประเมินบรรยากาศองค์การเพื่อการปรับปรุงบรรยากาศให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์อยู่เสมอ

2.3.7.3 บรรยากาศในการทำงานกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Burke (1994) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 103) บรรยากาศเป็นตัวปัจจัยหลักตัวที่ 2 ขององค์การ ปัจจัยแรก คือ วัฒนธรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในความเปลี่ยนแปลงแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation) และบรรยากาศเป็นผลลัพธ์ของกลไกจากปัจจัยด้านแบบการแลกเปลี่ยน (Transaction) บรรยากาศองค์การเป็นผลลัพธ์ด้านปัจจัยการแลกเปลี่ยนที่มีความสำคัญต่อจิตวิทยาของสมาชิกในองค์การ ประเด็นนี้สัมพันธ์กับความรู้สึกในการปฏิบัติงานและการดำเนินงานด้านการจัดการ ซึ่งเป็นการส่งเสริมผลกระทบต่อโครงสร้าง ตลอดจนบทบาทความรับผิดชอบและผลกระทบต่อระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม วัฒนธรรมจะสนับสนุนผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านการจัดการที่ทำให้สมาชิกมีเจตคติในการอุทิศตนต่อองค์การ และต่อการสร้างมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานขององค์การ

Burke and Litwin (1992 : 526) กำหนดบรรยากาศว่าเป็นองค์ประกอบทางด้านจิตวิทยาซึ่งได้รับผลกระทบโดยภาวะทางองค์การเช่น ระบบ โครงสร้าง พฤติกรรมของผู้บริหาร บรรยากาศ คือ ความประทับใจ ความคาดหวัง และอารมณ์ของสมาชิก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กัน

Schein (1990) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 103) กล่าวว่า บรรยากาศเป็นลักษณะที่สำคัญมากกว่าวัฒนธรรมและสนับสนุนวัฒนธรรม และบรรยากาศเป็นการปรากฏทางวัฒนธรรมอย่างชัดเจน

Schneider (1985) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 104) กล่าวว่า บรรยากาศเป็นการฝึกปฏิบัติระหว่างบุคคลมากกว่าการกำหนดบรรยากาศทางสังคม บรรยากาศยังประกอบด้วยลักษณะอื่น ๆ ด้วย เช่น การให้รางวัลและการสนับสนุนการให้บริการ ความปลอดภัย และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Hellriegel and Slocum (1974) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 104) กล่าวว่า บรรยากาศเป็น ลักษณะการจัดการทางองค์การกับสมาชิกและสภาพแวดล้อม ในงานวิจัยพบว่า บรรยากาศเกี่ยวข้องกับควมมีประสิทธิผลขององค์การและความพอใจของสมาชิก การวัดความพอใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความร่วมมือระหว่างกลุ่ม และความเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ในกรณีศึกษาเดียวกันชี้ว่า ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องบรรยากาศสามารถลดระดับการปฏิบัติในองค์การได้ เพราะบรรยากาศเป็นตัวแปรอิสระที่ได้รับผลกระทบมาจากการดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างทางองค์การ และโครงการฝึกอบรม ตรวจสอบงานเขียน และสรุปว่า กรณีศึกษาบรรยากาศมีหลักเกณฑ์ที่น่าสนใจหลักเกณฑ์เหล่านี้ประกอบด้วย ความปลอดภัย การจูงใจ คุณภาพ การบริการ และนวัตกรรมอย่างไรก็ตาม นักวิจัยได้ตรวจสอบบรรยากาศที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์การ

Denison (1996) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 104) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมี 9 มิติ คือ โครงสร้าง ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยง ความอบอุ่น การสนับสนุน การมีมาตรฐาน ความขัดแย้ง และเอกลักษณ์ ความคล้ายคลึงกันระหว่างงานวิจัยเรื่องบรรยากาศและวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กัน ตัวแปรต่าง ๆ มีความสำคัญกับทั้งบรรยากาศและวัฒนธรรม ซึ่งประกอบไปด้วย โครงสร้าง การสนับสนุน ความเสี่ยง ความร่วมมือ ผลลัพธ์ การตัดสินใจ การสื่อสาร และการจัดการ แต่มีความแตกต่างที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อ ในขณะที่บรรยากาศอยู่บนพื้นฐานของความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การ และผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในองค์การ

Reichers and Schneider (1990) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 105) กล่าวว่า วัฒนธรรมอยู่ที่ระดับที่มองไม่เห็น ในขณะที่บรรยากาศอยู่ที่ระดับที่ปรากฏชัดเจน

Marquardt (1996 : 70) กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้มีการส่งเสริมเรื่องบรรยากาศอย่างกว้างขวาง บรรยากาศการเรียนรู้เป็นการสื่อสารระบบเปิด และการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน บรรยากาศการเรียนรู้แบบนี้เป็นแบบไม่เป็นทางการ และเป็นกรมีปฏิสัมพันธ์รายบุคคล และเป็นกรแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

Slater and Narver (1995) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 105) กล่าวว่า บรรยากาศเป็นการปฏิบัติการทางวัฒนธรรม โครงสร้าง และระบบองค์การ ส่วนบรรยากาศการเรียนรู้ถูกกำหนดโดยการติดต่อภาวะผู้นำ โครงสร้างแบบเปิด การวางแผนการและกระจายอำนาจ

Otala (1995 : 163) สรุปว่า ควรส่งเสริมการเรียนรู้ และความต้องการของสมาชิก ในการปฏิบัติงาน เพื่อกำจัดความกังวลใจของสมาชิก การเรียนรู้ทางองค์การเกิดขึ้นภายใต้ภาวะดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ความกังวลใจเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลง
- สาเหตุของความรู้สึกที่ไม่ได้เรียน
- การเรียนรู้ถูกมองเป็นเชิงบวกและการยอมรับ
- การเรียนรู้มีคุณค่าและได้ผลตอบแทน
- ตัวอย่างการเรียนรู้พบได้ในสภาพแวดล้อมแบบฉบับพลัน
- ผู้นำสร้างตัวอย่างการเรียนรู้
- สมาชิกรู้สึกปลอดภัย

Kopelman และคณะ (1990) (อ้างใน Kaiser 2000 : 106-107) บรรยายภาคองค์การยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างงาน ระบบการให้รางวัล และนโยบายขององค์การ ลักษณะบรรยากาศมี 5 ด้าน ดังนี้ (1) การเน้นเป้าหมายเป็นความรู้เกี่ยวกับ ผลลัพธ์ และมาตรฐานที่มีอยู่ (2) การเน้นการดำเนินการเป็นวิธีการและกระบวนการปฏิบัติงานที่รู้จัก (3) การให้รางวัลตอบแทนเป็นการปฏิบัติที่ได้รับรางวัล (4) การสนับสนุนงานเป็นความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่ (5) การสนับสนุนภาวะทางสังคม และอารมณ์เป็นความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกในองค์การ พวกเขาได้เสนอรูปแบบทางวัฒนธรรม บรรยากาศในองค์การส่งผลต่อความคิดความเข้าใจของแต่ละบุคคล การมุ่งเน้นการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน การเรียนรู้เป็นแนวคิดในทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคิดนี้ส่งผลต่อพฤติกรรมทางองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการผลิต และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง จุดมุ่งหมาย ข้อมูลสารสนเทศ การให้รางวัล ทรัพยากร การสนับสนุนการจัดการ นอกจากนี้ วัฒนธรรมและบรรยากาศถูกมองว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญในการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของแต่ละบุคคล และการผลิตขององค์การ

2.3.7.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศในการทำงานกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Kaiser (2000, : 208-210) ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีบรรยากาศในการทำงานไว้เป็น 2 ประเภท การเรียนรู้ คือ บรรยากาศของการเผยแพร่การเรียนรู้ และการสนับสนุน การปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การเผยแพร่การเรียนรู้มีข้อดีมากกว่าการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ การเผยแพร่การเรียนรู้สามารถเป็นตัวพยากรณ์อย่างมีนัยสำคัญต่อการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้เป็นทีม และนวัตกรรม แต่ต่อมาได้ถูกลดความสำคัญลงไปเมื่อมีการนำเอาการเรียนรู้ที่มีรูปแบบมาวิเคราะห์มากขึ้น

เป็นที่น่าสนใจว่า บรรยากาศของการเผยแพร่การเรียนรู้ไม่สามารถเป็นตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญต่อการเผยแพร่การเรียนรู้ การเผยแพร่การเรียนรู้อาจไม่มีการพัฒนาในองค์การนี้ ไม่ว่ากรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แต่อาจจะมีการพัฒนาในองค์การด้านอื่น เช่น ความปลอดภัยเป็นสิ่งแรกที่เราควรให้ความสนใจ ในอุตสาหกรรมนิวเคลียร์ และการปฏิบัติงานต้องรักษาคุณภาพในเรื่องของการป้องกันผลิตภัณฑ์ และการเปลี่ยนแปลงองค์การในลักษณะนี้ต้องมีการพัฒนาในด้านการดูแลรักษาควบคู่กันไปกับการฝึกซ้อมจำลองแบบเหตุการณ์จริงเพื่อป้องกันอุบัติเหตุที่สามารถเกิดขึ้นได้อยู่เสมอ การรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มพนักงานที่มีความสนใจในเรื่องนี้ได้ทำการสังเกตการณ์ ตั้งคำถาม และหาข้อขัดแย้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และสรุปว่า สมาชิกในองค์การ มีความเข้าใจ และสามารถนำข้อดีของบรรยากาศในการทำงานมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์การ แต่ถ้าระบบการเผยแพร่การเรียนรู้ขององค์การถูกปิดกั้น ทำให้ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็คงจะไม่เกิดประโยชน์

บรรยากาศในการทำงานถูกจัดไว้ให้อยู่ในหลักเกณฑ์ปัจจัยขององค์การ อย่างเช่น การวัดค่าของความสอดคล้องในการปฏิบัติขององค์การ ซึ่งรวมไปถึงรูปแบบของการให้รางวัล ความดีความชอบแทนความโปร่งใสขององค์การ มาตรฐานในการปฏิบัติงาน ความรู้สึกอบอุ่น และการได้รับสนับสนุน การปฏิบัติของผู้นำได้มีการเตรียมข้อมูลไว้สำหรับกลุ่มสมาชิกที่มีความสนใจในเรื่องนี้เพื่อใช้ในการพิจารณารูปแบบของบรรยากาศในการทำงาน และเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ องค์การเป็นอีกสถาบันหนึ่งที่มีการควบคุมดูแลและมีโครงสร้างทางสังคมที่ซับซ้อน ในความเป็นจริงอาจจะมีข้อจำกัดในเรื่องของความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในองค์การในการที่จะนำไปเผยแพร่การเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง และอิสระในการปฏิบัติงานแตกต่างออกไป องค์การที่ไม่ได้อยู่ภายใต้อิทธิพลของบรรยากาศภายนอกองค์การ ถ้าต้องการจะทำการเผยแพร่การเรียนรู้และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอกก็จะทำได้ง่ายขึ้น และเป็นที่น่าสนใจในเรื่องของการตัดสินใจว่า ถ้าประเภทขององค์การและข้อจำกัดด้านสถานที่ที่มีผลกระทบต่อการสนับสนุนการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในรูปแบบเดียวกันนั้น คือ ด้านของการเผยแพร่การเรียนรู้ จึงอาจจะกล่าวได้ว่า องค์การยังไม่มีการพัฒนาขึ้นของความต้องการในการที่จะทำการ เผยแพร่การเรียนรู้ในองค์การ

การทดสอบที่มีความใกล้เคียงกับค่าที่ใช้วิเคราะห์ คือ ลักษณะของความสับสนอลหม่านในการทำงาน การสนับสนุนอารมณ์ทางสังคม นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ของการปฏิสัมพันธ์ การให้ขวัญกำลังใจ และการให้รางวัลความดีความชอบแทน

2.3.8 การจูงใจ

2.3.8.1 ความหมายของการจูงใจ

นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการจูงใจ ดังนี้

Berelson and Steiner (1964 : 240) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง สถานการณ์ภายในซึ่งกระตุ้นและก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหว อันนำไปสู่พฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย

Hoy and Miskel (1991 : 137) ได้ให้ความหมายว่า การจูงใจเป็นแรงผลักดัน (forcer) แรงขับ (drives) ความต้องการ (need) ความเครียด (tension states) หรือกลไกต่าง ๆ (machanism) ที่ทำให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจ และกระทำกิจกรรมนั้นต่อไป ในทิศทางที่ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล

Mitchell and Larson (1987 : 154) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจหรืองานนั้น ๆ ของแต่ละคน แต่ในความหมายโดยเฉพาะแล้ว การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึง เหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรม ทิศทางเชิงพฤติกรรม และความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อไปสู่เป้าหมาย

Wehrich and Koontz (1993 : 462) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่าง ๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงออกตามที่ต้องการ ผู้บริหารจะใช้การจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่าง ๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจใช้วิธีการเดียวกับผู้บริหาร

Bovee et.al. (1993 : 462) กล่าวว่า การจูงใจ เป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรม และการกระทำ

สรุป การจูงใจ หมายถึง สถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดหรือยับยั้งพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อไปสู่เป้าหมายของชีวิต

2.3.8.2 ทฤษฎีการจูงใจ

นักวิชาการต่าง ๆ ได้ศึกษาค้นคว้าสรุปเป็นแนวคิดทฤษฎีการจูงใจแบ่งเป็น 2 ยุคดังนี้

1. การจูงใจในยุคแรก (Early Approaches to Motivation) เกี่ยวข้องกับทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ และทฤษฎีการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์

การจูงใจในยุคแรกแบ่งเป็น 2 ทศวรรษดังนี้

1.1 ทศวรรษการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ในการจูงใจ (The Scientific Management Approach to Motivation) เป็นทศวรรษของ Taylor บิดาของการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Father of Scientific Management) ได้สนใจการจูงใจพนักงานโดยใช้การศึกษาเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เวลาและการเคลื่อนไหวในการปฏิบัติงาน (Time-and-Motion Studies) วิธีที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับบุคลากรในการปฏิบัติงาน และสนใจในการจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยเชื่อว่าบุคคลได้รับความจูงใจด้วยเงิน Taylor ยังใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจซึ่งจ่ายให้บุคคลเพิ่มขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติงานมากขึ้น ทศนะการจัดการตามแบบวิทยาศาสตร์ บุคคลต่อมาคือ Lillian M. Gilbreth ได้ศึกษาถึงการใช้สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ในรูปของการเลื่อนตำแหน่ง ค่าจ้างให้สูงขึ้น จำนวนชั่วโมงที่น้อยลง วันหยุด ทั้งหมดถือว่าเป็นสิ่งจูงใจที่มีอำนาจ โดยเฉพาะเมื่อจัดให้เหมาะสมกับความต้องการ และความสนใจเฉพาะบุคคล นักทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคล และมุ่งมั่นที่ระบบการให้รางวัลด้วยเงินโดยลืมนำส่วนประกอบอื่น เช่น การจูงใจบุคคล

1.2 ทศนะการจัดการตามพฤติกรรมศาสตร์ของการจูงใจตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor ทศนะเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลแสดงในข้อสมมติฐาน 2 ประการ โดย Douglas McGregor ของทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งได้ศึกษาถึงวิธีการที่ผู้บริหารมองตัวเองสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ทศนะนี้ต้องการความคิดในการรับรู้ธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งมีข้อสมมติฐาน 2 ประการเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล ดังนี้

(1) ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี X ข้อสมมติฐานแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลของ McGregor เกี่ยวกับทฤษฎี X ดังนี้

1. โดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบการทำงาน และจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้

2. จากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน คนส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้ใช้ความพยายามให้เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. มนุษย์โดยเฉลี่ยพอใจการถูกบังคับ ต้องการเลียงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย และต้องการความปลอดภัย

(2) ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี Y โดย McGregor มีดังนี้

1. การใช้ความพยายามทางกายภาพ และความพยายามด้านจิตใจในการปฏิบัติงานตามธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นการเล่นหรือการพักผ่อน

2. การควบคุมภายนอก และอุปสรรคของการลงโทษ ไม่ใช่วิธีการเดียวในการใช้ความพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจึงใช้การควบคุมตัวเองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

3. ระดับของการให้บรรลุวัตถุประสงค์ขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่

เอกสารสัมพันธกับความสำเร็จ สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. มนุษย์โดยเฉลี่ยเรียนรู้ภายใต้สภาพที่เหมาะสม ไม่แต่เพียงการยอมรับความผิดความชอบ แต่มีการแสวงหาด้วย

5. สมรรถภาพขึ้นอยู่กับระดับของการจิตนาการระดับสูง ความซื่อสัตย์และความคิดสร้างสรรค์

6. ภายใต้สภาพของอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพที่เฉลี่ยลดลงของความเป็นมนุษย์โดยเฉลี่ยมีการใช้ประโยชน์บางส่วน

จากข้อสมมติฐาน 2 ประการที่แตกต่างกัน ทฤษฎี X เป็นการมองโลกในแง่ร้าย ไม่ยืดหยุ่น การควบคุมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางตรงกันข้ามทฤษฎี Y เป็นการมองโลกในแง่ดี ยืดหยุ่นได้ และเป็นกลไกที่มุ่งการควบคุมตนเอง ร่วมกับความต้องการส่วนตัว และความต้องการขององค์การ เป็นที่น่าสงสัยว่าแต่ละข้อสมมติฐานจะมีผลกระทบต่อผู้บริหารที่จะแก้ปัญหาในหน้าที่และกิจกรรมในการจัดการ

McGregor ระบุว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะมีการตีความที่ผิดพลาด ประเด็นตามมา จะทำให้เกิดความชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตความไม่เข้าใจและการรักษาข้อสมมติฐานในทัศนะเฉพาะอย่าง ดังนี้ (1) ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นเพียงข้อสมมติฐานเท่านั้น ยังไม่ใช่เป็นข้อเสนอแนะในการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการ ข้อสมมติฐานนี้ต้องมีการทดสอบข้อเท็จจริง ยิ่งไปกว่านั้นข้อสมมติฐานเหล่านี้ไม่มีการสนับสนุนด้วยงานวิจัย (2) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไม่นำไปประยุกต์ในการจัดการแบบสร้างคำยืนยัน หรือความเป็นปฏิกิริยากับบุคคลากร หรือนำไปจัดการแบบปล่อยปละละเลย (Laissez Faire) และก็ได้ไม่ได้เหมาะสมกับทฤษฎี Y ผู้บริหารต้องสามารถระลึกถึงความงดงามและความเป็นไปได้ และต้องคำนึงถึงข้อจำกัดของบุคคล และการปรับพฤติกรรมตามสถานการณ์ด้วย (3) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไม่ได้มีทัศนะต่อเนื่อง ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นลักษณะตรงกันข้าม มีทัศนะความแตกต่างของบุคคลอย่างสิ้นเชิง (4) การอธิบายถึงทฤษฎี Y ไม่ใช่การจัดการในอุดมคติหรือเป็นการต่อต้านการใช้อำนาจหน้าที่ ทฤษฎี Y เป็นเพียงวิธีหนึ่งในหลายวิธีของผู้บริหาร และความพยายามในการเป็นผู้นำ (5) งานและสถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการทัศนะการจัดการที่แตกต่างกัน บางครั้งอำนาจหน้าที่ และโครงสร้างจะมีประสิทธิผลสำหรับงานเฉพาะอย่าง มีการพบในการวิจัยซึ่งเสนอแนะว่า ทัศนะที่แตกต่างกันจะมีประสิทธิผลในสถานการณ์ที่แตกต่างกันด้วย

2. การจูงใจในยุคปัจจุบัน (Contemporary approaches to motivation) เกี่ยวข้องกับทฤษฎีความต้องการ ทฤษฎีกระบวนการ และทฤษฎีการเสริมแรง

การจูงใจในยุคปัจจุบัน แบ่งทฤษฎีการจูงใจเป็น 3 ประเภท คือ ทฤษฎีความต้องการ ทฤษฎีกระบวนการ ทฤษฎีการเสริมแรง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1 ทฤษฎีความต้องการ

(1) ทฤษฎีความต้องการตามทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์

นักจิตวิทยา Abraham Maslow มองความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังสูงสุด และสรุปว่า เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองจะมีความต้องการที่สูงขึ้นต่อไป

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย และการนอน การพักผ่อน ท่านได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงหรือต้องการความปลอดภัย (Security or Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย

3. ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน (Affiliation or Acceptance Needs) เนื่องจากบุคคลในสังคมจะต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้วจะต้องการการยกย่องจากตัวเอง และจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self-Actualization) ความต้องการในระดับสูงสุดเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จเพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

ในงานวิจัยพบเหตุการณ์ซึ่งสนับสนุนทฤษฎีของมาสโลว์น้อยที่ว่า ความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นความต้องการ มีข้อสังเกตว่ามีเพียง 2 ระดับความต้องการ คือ (1) ความต้องการด้านร่างกาย และ (2) ความต้องการด้านอื่น ซึ่งความต้องการด้านอื่นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการของร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว เขาพบว่า ในระดับที่สูงขึ้น จุดแข็งของความต้องการจะแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล บางคนมีความต้องการด้านสังคมสูงและมีความต้องการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตมาก

(2) ทฤษฎีความต้องการตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer ERG Theory) เป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการ โดยได้ชี้ความแตกต่างระหว่าง ความต้องการในระดับต่ำและความต้องการในระดับสูงซึ่งเกี่ยวข้องกับ

เอกสารความต้องการของ Maslow 5 ประเภท คงเหลือ 3 ประเภท ดังนี้ เมื่อนำมาใช้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ความต้องการในการอยู่รอด (Existence Needs (E)) เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรม (Concrete) ประกอบด้วยความต้องการทฤษฎี Maslow คือ ความต้องการของร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยซึ่งสามารถพิสูจน์ได้

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Related Need (R)) มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการการยกย่องตามทฤษฎีของมาสโลว์

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นตอนของ Alderfer และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่อง และความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีของมาสโลว์

Alderfer ไม่เชื่อว่า บุคคลต้องตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ในระดับของความต้องการก่อนที่จะก้าวหน้าไปสู่ระดับอื่น เขาพบว่า บุคคลจะได้รับการกระตุ้น โดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ค้นพบว่า ลำดับของชนิดจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล บางคนจะแสวงหาการยกย่องนับถือและความรู้สึกสร้างสรรค์เป็นความต้องการความเจริญก้าวหน้าก่อนที่จะคำนึงถึงความต้องการด้านรูปธรรม เช่น ความหิว และความกระหาย

Alderfer ได้ขยายทฤษฎี Maslow โดยพิจารณาถึงวิธีการที่บุคคลมีปฏิกิริยาเมื่อเขาสามารถและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตน โดยพัฒนาหลักความก้าวหน้าในความพึงพอใจ เพื่ออธิบายถึงวิธีการที่บุคคลมีความก้าวหน้ากับลำดับขั้นความต้องการเมื่อตอบสนองความต้องการในระดับต่ำกว่าได้ และในทางตรงข้ามหลักของการถดถอยความตึงเครียด คือ เมื่อบุคคลที่มีความตึงเครียดในการพยายามที่จะตอบสนองความต้องการในระดับสูงขึ้น เขาจะเลิกพยายามตอบสนองความต้องการและเปลี่ยนไปใช้ความพยายามที่จะตอบสนองในระดับต่ำกว่า ทฤษฎี ERG ระบุว่า บุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่

(3) ทฤษฎีความต้องการตามทฤษฎี 2 ปัจจัย ของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) Herzberg ได้เสนอว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของทฤษฎี 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารจะจงใจผู้ใต้บังคับบัญชาจากความไม่พอใจ เช่น นโยบาย การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความมั่นคง เงินเดือน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้จงใจให้บุคลากรผลิตลดลง แต่ปัจจัยสุขอนามัยจะรักษาแรงจูงใจให้อยู่ในระดับสูง แล้วป้องกันแรงจูงใจไม่ให้เกิดขึ้นในทางลบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจ สนับสนุนให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการปฏิบัติงานนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวก และเป็นการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

ทฤษฎีของ Herzberg มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎี Maslow เพราะมีปัจจัยจูงใจ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ปัจจัยไม่พึงพอใจ (Dissatisfies) จะไม่กระตุ้นบุคคลในองค์การ แม้ว่าจะยังมีอยู่หรือความไม่พึงพอใจจะเกิดขึ้น กลุ่มที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Job Context Factors) เป็นตัวจูงใจที่แท้จริง เพราะมีศักยภาพในการยอมรับความพึงพอใจ

(4) ทฤษฎีความต้องการตามทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland (McClelland's Acquired-Needs Theory) เสนอว่า ความต้องการที่แสวงหาการเรียนรู้โดยอาศัยชีวิต และการที่บุคคลมุ่งความต้องการเฉพาะอย่างมากกว่าความต้องการอื่น ๆ ความต้องการเพื่อความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความปรารถนาที่จะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งท้าทายและเย้ายมยอด ทฤษฎีนี้ได้ทำความเข้าใจถึงการจูงใจ ซึ่งมีรูปแบบการจูงใจความต้องการพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) McClelland และทีมงาน พบว่า บุคคลมีความต้องการอำนาจสูง มีความเกี่ยวข้องกับอิทธิพลและการควบคุมบุคคลเช่นนี้จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นนักพูด เป็นผู้ที่ต้องการปฏิบัติงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น เป็นกลุ่มที่แสวงหา หรือค้นหาวิธีการปัญหาให้ดีที่สุด ชอบสอนและชอบพูดในที่ชุมชน ชอบแข่งขัน เพื่อให้สถานภาพสูงขึ้นจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

2. ความต้องการของความผูกพัน (Need for Affiliation) บุคคลที่มีความต้องการจะพอใจจากการเป็นที่รัก และมีแนวโน้มจะเลี่ยงความเจ็บปวดจากการต่อต้านโดยสมาชิก เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิงพยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

3. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูงจะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จ และกลัวต่อความล้มเหลวต้องการการแข่งขัน และกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติชอบเสี่ยงแต่ไม่ใช่ชอบการพนัน พอใจที่จะวิเคราะห์และประเมินปัญหามีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และมีการป้อนกลับในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความปรารถนาจะปฏิบัติงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบในการค้นหาวิธีแก้ไขปัญหให้ได้ดีที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการวิจัยของ McClelland แสดงให้เห็นว่า ผู้ประกอบการควรเริ่มต้น และพัฒนาธุรกิจ ที่แสดงความสำเร็จในความต้องการระดับสูงและมีสิ่งกระตุ้นด้านอำนาจ ในบริษัทขนาดเล็ก ประธานบริษัทมีการมุ่งใจด้านความสำเร็จสูงมาก ในบริษัทใหญ่จะพบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีการ มุ่งใจด้านความสำเร็จในระดับปานกลางและมีความต้องการในด้านความมีอำนาจและความ ผูกพันสูง ส่วนผู้บริหารระดับกลางมีความต้องการความสำเร็จสูง

2.2 ทฤษฎีกระบวนการในการมุ่งใจ

ทฤษฎีกระบวนการในการมุ่งใจ (Process Theories of Motivation) หรือทฤษฎีความ เข้าใจ (Cognitive Theory) เป็นทฤษฎีการมุ่งใจที่มุ่งที่ความคิดด้านกระบวนการชักนำบุคคลให้ ปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการของเขา ทฤษฎีอธิบายถึงความปรารถนาให้เกิดพฤติกรรม ที่ต้องการ การสำรวจสิ่งมุ่งใจของบุคคล และสำรวจถึงวิธีการที่บุคคลได้รับการกระตุ้น ทฤษฎีนี้ อาจเรียกว่า ทฤษฎีความเข้าใจ (Cognitive) ซึ่งมองที่กระบวนการด้านจิตใจที่กำหนดการ ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎีกระบวนการที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) ทฤษฎีความ คาดหวัง ของ Vroom (Vroom's Expectancy Theory) (2) ทฤษฎีความ เสมอภาค (Equity Theory)

(1) ทฤษฎีความคาดหวัง

ทฤษฎีความคาดหวังเป็นทฤษฎีกระบวนการซึ่งเน้นว่า บุคคลจะพิจารณาตนก่อนว่า มีความสามารถและมีความพยายามทำให้สำเร็จได้จึงจะปฏิบัติหน้าที่ประกอบด้วย 2 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีความคาดหวังในการมุ่งใจตามทฤษฎี Vroom ทฤษฎี ความคาดหวัง (Expectancy Theory) Victor H.Vroom ถือว่า บุคคลจะได้รับการกระตุ้นให้กระทำ สิ่งซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย ถ้าเชื่อในคุณค่าของเป้าหมาย และมองเห็นว่าจะช่วยให้บรรลุ เป้าหมายได้

ทฤษฎี Vroom เน้นการมุ่งใจของบุคคลซึ่งมีต่อสิ่งซึ่งมีคุณค่าในผลลัพธ์จากการใช้ความ พยายามร่วมกับความเชื่อมั่นจากการใช้ความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย Vroom ระบุว่า การมุ่งใจเป็นสิ่งมีค่า ซึ่งแต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมาย และโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ทฤษฎี Vroom เป็นไปตามสมการ คือ อำนาจ (Force) เท่ากับคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Valence) คูณด้วยความคาดหวัง (Expectancy) ($F = V \times E$)

อำนาจ (Force) เป็นจุดแข็งของการมุ่งใจบุคคล คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Valence) เป็นจุดแข็งของความพอใจของบุคคลในผลลัพธ์ ความคาดหวัง (Expectancy) เป็นความ น่าจะเป็นสำหรับการกระทำเฉพาะอย่างซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เมื่อบุคคลมีเป้าหมาย เฉพาะอย่างไม่แตกต่าง คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Valence) เท่ากับศูนย์ มีผลลัพธ์เป็นลบ เมื่อบุคคลไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ สรุปผลลัพธ์ก็คือ ไม่มีการมุ่งใจบุคคลจะไม่มีการมุ่งใจให้

เอกสารนี้เป็นเอกสารของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรลุปเป้าหมาย ถ้าความคาดหวังเป็นศูนย์หรือติดลบ อำนาจในการกระทำบางครั้งขึ้นอยู่กับคุณค่าความพอใจในผลลัพธ์และความคาดหวัง ยิ่งไปกว่านั้น สิ่งจูงใจเพื่อให้บรรลุการกระทำบางอย่างได้กำหนดโดยความต้องการให้บรรลุสิ่งนั้น

2. ทฤษฎีกระบวนการจูงใจตามทฤษฎีความหวังในการจูงใจของ

Porter และ Lawler

โมเดล Porter และ Lawler (The Porter and Lawler model) Lyman W.Porter และ Edward E.Lawler ได้ระบุถึงความพยายามที่ขึ้นกับมูลค่าของรางวัลทางบวกด้วยพลังงานของบุคคล และความน่าจะเป็นของการ ได้รับรางวัล ความพยายามที่จะรับรู้และความน่าจะเป็นในการได้รับรางวัล ได้รับอำนาจจากการปฏิบัติงานที่แท้จริง จากการเก็บข้อมูลของการปฏิบัติงานที่แท้จริง ถ้าบุคคลทราบว่า เขาจะปฏิบัติงาน หรือถ้าเขาปฏิบัติงานเขาจะมีความพอใจจากการใช้ความพยายาม และทราบถึงความน่าจะเป็นในการได้รับรางวัล การปฏิบัติงานที่บรรลุเป้าหมายเป็นการพิจารณา โดยใช้หลักความพยายาม เมื่อได้รับอำนาจจากความสามารถเฉพาะบุคคล ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจากการรับรู้ถึงงานที่ต้องการ เป็นขอบเขตของบุคคลเข้าใจเป้าหมายกิจกรรมที่ต้องการและส่วนต่าง ๆ ของงาน การปฏิบัติงานนำไปสู่รางวัล เช่น ความรู้สึกประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตและรางวัลที่มีตัวตน รางวัลเหล่านี้จะช่วยให้บุคคลมองเห็นความเป็นไปได้ ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจ แต่การปฏิบัติงานจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกได้รับรางวัลที่เท่าเทียมกันเป็นที่เข้าใจว่าแต่ละบุคคลมองเห็นรางวัลที่เหมาะสมกับความพยายามจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจ ตลอดจนมูลค่ารางวัลที่เป็นจริงจะมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจด้วย

(2) ทฤษฎีความเสมอภาค

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) Adams ผู้เสนอแนวคิด ทฤษฎี ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการใช้วิจารณ์ญาณของบุคคลกับความยุติธรรมของรางวัล โดยเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้า เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพการศึกษากับรางวัล จะต้องมีความ สมดุลของความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ต่อปัจจัยนำเข้าของบุคคลหนึ่ง โดยเปรียบเทียบกับอีกบุคคลหนึ่ง ดังนี้ (1) ถ้าบุคคลรู้สึกว่า เขาได้รับรางวัลเท่าเทียมกัน เขาจะไม่พอใจจะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต (2) ถ้าบุคคลได้รับรางวัลเท่าเทียมกัน เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป (3) ถ้าบุคคลคิดว่า รางวัลสูงกว่าสิ่งที่เป็นความยุติธรรม เขาจะปฏิบัติงานมากขึ้น ดังนั้นเป็นทางเลือกที่ว่าบางคนอาจจะลดรางวัล หรือเพิ่มรางวัล

2.3 ทฤษฎีการเสริมแรง

ทฤษฎีเสริมแรง (Reinforcement Theories) หรือการปรับปรุงพฤติกรรม (Behavior Modification) เป็นทฤษฎีที่ว่า พฤติกรรมของมนุษย์ถือเกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมหนึ่ง
 เอกส กับผลของพฤติกรรม หรือหมายถึงกระบวนการพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งการเรียนรู้เกิดจากการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสบการณ์ในอดีต นักจิตวิทยา B.F. Skinner จากมหาวิทยาลัย Harvard ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ และได้นำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจ ทฤษฎีนี้เรียกว่า ทฤษฎีการเสริมแรงด้านบวก (Positive Reinforcement) หรือการปรับปรุงพฤติกรรม (Behavior Modification) ซึ่งคิดว่าแต่ละบุคคล จะได้รับการจูงใจ โดยการออกแบบที่เหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน จากการกระทำที่ไม่เหมาะสมจะทำให้เกิดผลกระทบด้านลบ (Negative Reinforcement)

Skinner และผู้ร่วมงานได้ศึกษาถึงการปฏิบัติงานที่ดี ที่ควรยกย่อง วิเคราะห์ สถานการณ์การปฏิบัติงานเพื่อพิจารณาเหตุซึ่งแรงงานมีการปฏิบัติ และกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานเป้าหมายการมีส่วนร่วมของแรงงาน และการช่วยเหลือ การป้อนกลับอย่างรวดเร็วจากผลลัพธ์จะเกิดขึ้น ตลอดจนการปรับปรุงการปฏิบัติงานเป็นรางวัลจากการยอมรับและการยกย่อง โดยวิธีการยกย่องบุคคลที่เขาทำดี

รูปแบบของทฤษฎีเสริมแรง (Form of Reinforcement) งานของ Skinner เน้นย้ำแรงจูงใจซึ่งเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงพฤติกรรม และเป็นเทคนิคในการเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ เขาเชื่อว่า พฤติกรรมของมนุษย์ถูกเปลี่ยนไปเนื่องจากแรงใจจูง เทคนิคนี้สามารถทำให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมซ้ำหรือเปลี่ยนพฤติกรรม ทฤษฎีการเสริมแรงทำได้ 4 วิธี คือ

(1) การเสริมแรงด้านบวก (Positive reinforcement) หมายถึง การบริหารรางวัลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เป็นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมมากขึ้น ด้วยการให้รางวัลพิเศษสำหรับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น การชมเชย

(2) การเรียนรู้การหลีกเลี่ยงปัญหา (Avoidance learning) หรือ การเสริมแรงด้านลบ (Negative reinforcement) หมายถึง การจัดลำดับเหตุการณ์ปัญหาที่ไม่น่าพึงพอใจต่อจากพฤติกรรมที่พึงพอใจ การเรียนรู้เกิดขึ้นเพราะบุคคลสามารถปฏิบัติตามหน้าที่ได้ หรือทำอย่างอื่น เนื่องจากกลัวผลลัพธ์ที่จะได้รับภายหลัง

(3) การยับยั้งพฤติกรรม (Extinction) หมายถึง การเลิกให้รางวัลเพื่อการยับยั้งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต เป็นการลดพฤติกรรมซึ่งมีผลด้านบวกเกี่ยวข้องกับพฤติกรรม เป็นการปราบพฤติกรรมบางอย่างโดยการเสริมแรงเกี่ยวกับการแสดงออก

(4) การลงโทษ (Punishment) หมายถึง การปรับพฤติกรรมภายใต้เงื่อนไขที่ว่า ผลด้านลบจะช่วยลดหรือยับยั้งพฤติกรรม เป็นการลดพฤติกรรมเนื่องจากผลลัพธ์ที่ไม่พึงพอใจ แม้ว่ารางวัลจะเป็นวิธีการที่มีอำนาจในการกำหนดพฤติกรรมบุคคลกร ผู้บริหารจะให้สัญญาณที่เกิดผิดพลาดจากพฤติกรรมส่วนบุคคล เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน

เอกสารลดอำนาจหน้าที่นี้ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุป การจูงใจบุคลากรเป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องสร้างแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

2.3.8.3 การจูงใจกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Burke (1994) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 108) ได้กล่าวว่า การจูงใจมีผลต่อเป้าหมาย การปฏิบัติ และการสร้างความพึงพอใจในองค์การ

Steers and Porter (1975) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 108) ได้ทบทวนคำจำกัดความของการจูงใจ ดังนี้ (1) เป็นสิ่งที่สร้างพฤติกรรมมนุษย์ (2) เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมโดยตรง (3) เป็นสิ่งที่บรรจุไว้ซึ่งพฤติกรรม ตัวปัจจัยที่น่าสนใจของการจูงใจอยู่ที่ระดับรายบุคคล ในทัศนคติ ความสนใจ และความต้องการของสมาชิก ตัวแปร ได้แก่ ช่วงของการควบคุมงาน ระดับความรับผิดชอบ บรรยากาศในการทำงาน และสภาพแวดล้อมในองค์การ

Ellerman (1999) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 108) กล่าวว่า การจูงใจภายในเป็นความสำคัญขั้นปฐมภูมิ ในการเสริมสร้างสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ ความขยัน และความเห็นอกเห็นใจกัน เขากล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระยะสั้นจะนำมาซึ่งรางวัลจากภายนอก อย่างไรก็ตาม การจูงใจภายนอกไม่ได้ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน เขากล่าวว่าอีกว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ถูกกำหนดโดยการส่งเสริมการจูงใจจากภายในที่ช่วยสร้างความสามารถในการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

Wise (1996) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 108) กล่าวว่า การจูงใจเป็น 1 ใน 3 ของข้อจำกัดในการเรียนรู้ ส่วนอีก 2 ข้อจำกัด คือ การเตรียมพร้อม และความตั้งใจ เขาเตือนว่า การให้รางวัลจากภายนอกอาจจำกัดการเรียนรู้ได้ และทำให้การจูงใจภายในลดลง

Pinder (1984) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 109) กล่าวว่า ความต้องการภายในเกี่ยวข้องกับโดยตรงกับพฤติกรรมและการจูงใจภายในเกิดขึ้นจากความต้องการความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความสามารถ และความสำเร็จในตนเอง คุณลักษณะขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจสมาชิก ประกอบด้วย งบประมาณ เทคโนโลยี โครงสร้าง บทบาทที่ท้าทาย และบทบาทความขัดแย้ง

Senge (1994) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 109) กล่าวว่า องค์การต้องการสร้างเงื่อนไขที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และความเป็นเลิศของบุคคล เขาชี้ว่า ความสนใจของแต่ละบุคคลจะสร้างพฤติกรรมใหม่ๆ องค์การอาจบ่งพร่องด้านการจูงใจภายใน โดยการสร้างนโยบายและโครงสร้างที่เป็นอุปสรรคแทนที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ได้

Watkins and Marsick (1993) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 109) กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ลักษณะของงานต้องมีความเปลี่ยนแปลง เพิ่มการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

พวกเขาบรรยายถึงการฝึกอบรม การขยายงาน ความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจที่มากขึ้น และ ความรับผิดชอบต่อการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ พวกเขาเชื่อว่าความเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดการจูงใจภายในแก่สมาชิก

Katsell and Thompson (1990) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 110) กล่าวว่า การฝึกปฏิบัติ ขององค์การ 4 ด้าน ที่ส่งผลกระทบต่อระดับการจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ โครงสร้าง ระบบ การบริหารจัดการ และบรรยากาศองค์การ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อระดับการจูงใจของสมาชิก ได้ โดย (1) การมอบหมายงานที่เหมาะสมให้กับสมาชิกแต่ละบุคคล (2) งานที่ได้รับเป็นงานที่ท้าทาย น่าสนใจ และได้รับรางวัล (3) เป้าหมายขององค์การและกลุ่มบุคคล ต้องมีความชัดเจน เป็นที่รู้จัก มีความน่าท้าทายดึงดูดความสนใจ และใช้ความตั้งใจสูง (4) ผู้บริหารสนับสนุน ทรัพยากรและโอกาสเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (5) มีบรรยากาศการสนับสนุน (6) ระบบการให้รางวัลส่งเสริมการปฏิบัติงาน

2.3.8.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจกับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้

Kaiser (2000 : 210-212) ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม การเผยแพร่การเรียนรู้ และนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการนำเอาปัจจัยอื่นเข้ามา วิเคราะห์ก็มิส่งผลกระทบต่อการจูงใจเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ส่วนภาวะผู้นำ และการเผยแพร่ของ การเรียนรู้ไม่ได้เป็นตัวพยากรณ์ของการจูงใจ แม้ว่าบางส่วนของภาวะผู้นำจะถูกนำไปเป็นอิทธิพล ทางอ้อมของปัจจัยตัวอื่นก็ตาม บทบาทของผู้นำ คือ การเรียนรู้เพื่อมาเผยแพร่ให้สมาชิกได้เกิด การเรียนรู้ การสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติของผู้นำจะทำให้มีผลต่อการเผยแพร่และ การ จูงใจในการเรียนรู้

Wise (1996) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 211) เขียนเกี่ยวกับจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ว่า ปัจจัยของจุดเริ่มต้น ได้แก่ ธรรมชาติและปริมาณของผลสะท้อนกลับ การบรรลุผลสำเร็จและความ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ระดับของความต้องการ ความจำเป็นในการควบคุม และ คุณลักษณะของความสำเร็จ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนอิทธิพลต่อการจูงใจในการเรียนรู้ทั้งสิ้น และยัง เสนอข้อคิดเห็นว่า ปัจจัยขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อการจูงใจในการเรียนรู้ ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ รูปแบบของงาน ระบบการบริหารบุคคล การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรม องค์การ ส่วนอิทธิพลอื่น ๆ ที่มีต่อการจูงใจในการเรียนรู้ขององค์การน้อยอาจเพราะมาจากข้อบกพร่อง ของการบริหารบุคคลในองค์การ และข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างสมาชิกภายใน องค์การ ผลการวิเคราะห์ด้านบรรยากาศในการทำงานพบว่า อิทธิพลของบรรยากาศในการทำงาน

มีผลต่อองค์การอาจจะเห็นเพราะการจูงใจและความรู้สึกด้านอำนาจในตำแหน่งหน้าที่การงาน ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อิทธิพลนี้หาได้จากการประเมินค่าบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งแต่ก่อนอิทธิพลของบรรยากาศในการทำงานมีผลโดยตรงต่อการเรียนรู้องค์การ แต่ต่อมาเมื่อนำการมุ่งใจเข้ามาวิเคราะห์ พบว่าอิทธิพลของบรรยากาศในการทำงานก็ถูกลดบทบาทลง

Vogt (1995) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 211) เขียนไว้ว่า การเรียนรู้จากการมุ่งใจนั้นมีความสำคัญก่อนที่จะมีเงื่อนไขของการเรียนรู้เพิ่มเข้ามา การมุ่งใจที่จะเรียนรู้นั้นควรจะเน้นในเรื่องของการประสานงานกันระหว่างบุคคลและความพร้อมเพียงในด้านวัฒนธรรม โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร ระบบการบริหารบุคคล การสนับสนุนการบริหารจัดการและข้อมูลย้อนกลับ ความเชื่อถือ ความเคารพ และการสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่มีผลต่อการมุ่งใจซึ่งเป็นผลลัพธ์ในการเรียนรู้ และผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นที่ยอมรับว่าองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีการสนับสนุนจากการเรียนรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การต่อไป

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ประพันธ์ หาญสว่าง (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต กล่าวว่า องค์การในอนาคตมีการเรียนรู้และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถนำความรู้ที่ผลิตขึ้นได้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ มีโครงสร้างขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ จัดองค์การในมิติของความรู้ อำนาจในองค์การต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้ มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ยืดหยุ่น มีการไหลเวียนของข้อมูลโดยเสรี มีการกระจายอำนาจ ภารกิจและความรับผิดชอบอย่างกว้างขวาง วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ และระบบขององค์การเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ

สุนทรี กุลนันทน์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย ใน 2 ระดับ คือ ระดับมหภาค ได้แก่ ภาพรวมขององค์การทั่วไปในบริบทของสังคมไทย และระดับจุลภาค ได้แก่ ศักยภาพขององค์การแต่ละแห่งที่เป็นกรณีศึกษา ผลการศึกษาในระดับมหภาคนั้น กลุ่มเกษตรกรรมและกลุ่มสารสนเทศมีศักยภาพสูง แต่กลุ่มอุตสาหกรรมมีศักยภาพต่ำ สภาพแวดล้อมในองค์การ พบว่า จุดเด่น ได้แก่ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ และการเรียนรู้ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออก ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนสิ่งที่เป็นจุดด้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแบ่งชนชั้น ยึดระบบอาวุโส เลือกอุปถัมภ์และรูปแบบการบริหารแบบกึ่งกำโระยะสั้น โดยไม่สนใจการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งไม่สร้างความผูกพัน และไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยีเท่าที่ควร ในระดับจุลภาค พบว่า แต่ละแห่งต่างมีเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศักยภาพในการพัฒนาในระดับสูง ในด้านที่แตกต่างกัน แต่มีจุดอ่อนเหมือนกัน คือ มีช่องว่างทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติจริงในองค์การเกี่ยวกับที่จำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

อภิกันตรี รอดสุทธิ (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ ความสำคัญกับความเป็นไปได้ทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโครงการ จตุสัมพันธ์นาคราไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสาขานาคราไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่เข้าร่วมโครงการจตุสัมพันธ์มีการรับรู้ในระดับมาก

นันทพร โชติณูชิต (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน กรณีศึกษานาคราไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษานาคราไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อน คือ ผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติไม่สามารถมองเห็นภาพรวม และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทัน

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคล ต้องอาศัยความพร้อมทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์การจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่า ข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขและอนามัย สำนักปลัดงานกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนา โดยการรับรู้บรรยากาศองค์การ และการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

บุบผา พวงมาลี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานครโดยรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า รูปแบบวิธีการคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง ความเป็นเลิศของบุคคล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง

สุพัตรา จันทร์เทียน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพ การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัยบรมราชชนนีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมการรับรู้บรรยากาศองค์การ อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ ผลการศึกษา พบว่า พนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพมีความเห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า อันดับแรก คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสอง คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือ ด้านการจัดการความรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ในวัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ผู้เรียนเป็นผู้ชี้นำตนเองมากกว่าผู้สอนเป็นผู้ชี้นำ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ และมีความพร้อมที่จะเรียนมากกว่าเด็ก การเรียนรู้เป็นผลมาจากแรงจูงใจภายใน ไม่มีใครบังคับ และหากเข้าใจถึงการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้จะมีผลทำให้การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กัลยาณี คำแดง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า ในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Models) อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมา มีความใฝ่ใจพัฒนาตน (Personal Mastery) แต่มีทัศนคติต่องาน และองค์การ อยู่ในระดับมาก และพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

เสาวรส บุญนา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง และบรรยากาศองค์การโดยรวมกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42

เสาวลักษณ์ จัตุพล (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยใช้ทฤษฎีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt (1996) พบว่า การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ตามความเห็นของครู อยู่ในระดับมาก

วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์ (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ-เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัย พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมากไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร อยู่ในระดับมาก จากการศึกษาเปรียบเทียบ พบว่า มีเพียงสามกรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนั้น ผลการวิจัยยัง พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางและมีทิศทางเป็นบวก และเมื่อวิเคราะห์

การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 46.30 โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน และปัจจัยการพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสารส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอนส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกนั้นมีอิทธิพลในทางอ้อม ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวมทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า มีลำดับความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารดังนี้ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ นอกจากนี้ ยังพบว่า มีปัจจัยการบริหาร 3 ปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยตัวอื่น แต่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างไม่เป็นนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยการพัฒนาผู้บริหารและการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Bales (1993 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องพัฒนาการของผู้บริหารองค์การที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาวิจัยในหน่วยงานของรัฐเท็กซัสสหรัฐอเมริกา ผลของการศึกษา พบว่า บางครั้งการเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะของการปฏิบัติ คือ เป็นเหตุการณ์ที่เฉพาะหน้า หรือเหตุการณ์ที่มีได้คาดคิดมาก่อนจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การมากกว่าการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ขององค์การหรือการเรียนรู้ที่ผ่านการดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ บ่อยครั้งที่การตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้า หรือเหตุการณ์ที่อุบัติขึ้นก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดกระบวนการการเรียนรู้ในองค์การได้มากกว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ที่ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในภาวะไม่ปรกติ หรือการตอบสนองต่อภาวะการณ์เฉพาะหน้า การเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวผู้บริหารองค์การจะต้องมีส่วนอย่างมาก ในที่นี้ได้มีการกล่าวถึงความสำคัญของพัฒนาการของผู้บริหารกับการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้เป็นสาระสำคัญ

Decosta (1993 : บทคัดย่อ) ได้รายงานผลจากการวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านการบริหารจัดการกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้เน้นการศึกษาการออกแบบองค์การ และความต่อเนื่องของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยได้สรุปผลการศึกษากว่า โครงสร้าง ความขัดแย้งด้านการบริหารจัดการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เช่นเดียวกับที่ความต่อเนื่องของวัฒนธรรมแห่ง

การเรียนรู้ก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์การเช่นกัน จุดใหญ่ของการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงทั้งสองส่วนดังกล่าว และขอบเขตของทั้งสองส่วนต่างขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ ในกรณีที่มีความขัดแย้งกัน การใช้วิธีการดำเนินงานที่มีการออกแบบมาเฉพาะ โดยอาศัยความเข้าใจกันของสมาชิกและอาศัยวัฒนธรรมขององค์การ อีกทั้งการรวมยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์การเข้าด้วยกันจะช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสมาชิกขององค์การต่างแบ่งปันกันค่านิยม ความสัมพันธ์และการรักษาไว้ซึ่งเกียรติยศศักดิ์ศรี

Ziegler (1995 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การธุรกิจขนาดเล็ก โดยทำการศึกษาวิจัยในกลุ่มธุรกิจของ Hardesty Enterprises การศึกษาได้พยายามที่จะหาคำตอบเกี่ยวกับแนวคิดในทางปฏิบัติขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยการศึกษาวิจัยได้มุ่งเน้นที่จะศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลของการศึกษาวิจัยพบว่า ขั้นตอนของการกระตุ้น ปลุกเร้าเพื่อให้เกิดประสบการณ์ร่วมกันขององค์การจะส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และในระหว่างขั้นตอนแห่งการกระตุ้น ปลุกเร้าจะทำให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้อันจะนำมาซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน นำมาซึ่งกระบวนการใช้อำนาจ และนำมาซึ่งการคิดอย่างมีระบบ สมาชิกขององค์การจะเริ่มเรียนรู้และรับความจริงว่าองค์การจะต้องเริ่มต้นเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ซึ่งรวมถึงการใช้เครื่องมือ การเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้ ความเข้าใจเกิดการปรับเปลี่ยนด้านจิตใจ และเกิดการเรียนรู้ที่จะกระทำ นอกจากนี้งานวิจัยยังสรุปได้ว่า ผู้ปฏิบัติในองค์การธุรกิจขนาดเล็กสามารถที่จะออกแบบประสบการณ์ขององค์การที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

Giordano (1995 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยหรือตัวแปรและกระบวนการที่ใช้ในการออกแบบการดำเนินงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งการประเมินผลยุทธศาสตร์และนโยบายที่เสนออยู่ในเอกสารต่าง ๆ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงนโยบาย และยุทธศาสตร์ที่ต่างก็นำเสนอวิธีการดำเนินงานที่ดีสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่วิธีการที่ดีที่สุดเหล่านั้นก็ก่อให้เกิดผลข้างเคียงได้เสมอ หากเกิดอาการเร่งร้อนและไม่ได้รับการพิจารณาทบทวนเนื้อหาอย่างรอบคอบเพียงพอซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า แนวคิดเรื่องกฎระเบียบปฏิบัติ หรือวิธีการดำเนินงานที่ดีขององค์การแห่งการเรียนรู้ถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องผ่านกระบวนการการสังเกต ตรวจสอบและขั้นตอนการใช้เครื่องมือการรายงานตนเอง ทั้งนี้จะต้องมีการประเมินทั้งเป็นรายบุคคล ทีมงาน และครอบคลุมถึงเครือข่ายของกระบวนการเรียนรู้ อีกทั้งกระบวนการวิเคราะห์เครือข่ายจะต้องดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นเครื่องมือที่สามารถใช้ได้ตลอดเวลา

Lankau (1996 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการทดสอบการมีพี่เลี้ยง (Mentoring) การพัฒนาความก้าวหน้าทางสัมพันธภาพและการมีส่วนร่วมของทีมในองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัย พบว่า ระบบการมีพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน ข้อตกลง
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขององค์การ ความตึงเครียดในการออกจากงาน ความไม่ชัดเจนในบทบาท ความเบื่อนายงาน และความขัดแย้งในงาน การมีพี่เลี้ยงมีความสัมพันธ์กับสังคมในองค์การและการเรียนรู้ของบุคคล ระดับการมีส่วนร่วมของทีมงานโดยกระบวนการการมีปฏิริยาทางสังคมของทีมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญ คือ สังคมในองค์การ การเรียนของบุคคล และแหล่งความรู้ของทีม

Hamolsky (1996 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของรูปแบบความคิด 4 มิติ ผลของการศึกษาระบุว่า สมมุติฐานว่าการสนทนาเกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์ของการควบคุม สั่งการ ดูแล สัมพันธภาพ และการเพิ่มคุณภาพในทุก ๆ ด้านของการสั่งการ ตลอดจนประสบการณ์การดำเนินงานด้านการสั่งการให้ดีขึ้น หัวข้อเหล่านี้ล้วนเป็นหัวข้อสนทนาทั้งในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ผู้ควบคุมงาน และที่ปรึกษาขององค์การและสะท้อนกลับในเรื่องเหล่านี้ได้รวมเป็นโครงสร้างของการสนทนาไปด้วย และการตรวจสอบผลสะท้อนกลับในเรื่องการควบคุม สั่งการ ดูแลต่างก็เป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของบรรดาที่ปรึกษา และผลสะท้อนกลับในการสนทนาเกี่ยวกับการกำกับ สั่งการ ดูแล จะส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ของการควบคุม สั่งการ

Stanage (1996 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลของการศึกษาแสดงให้เห็นว่า หนังสือคู่มือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เป็นส่วนที่เติมเต็มให้กับส่วนที่ขาดหายไปของเทคโนโลยี และกระบวนการเรียนรู้ในองค์การ ผลของการศึกษาชี้ให้เห็นว่า คู่มือรูปแบบ 4 ขั้นตอนนั้น ถ้านำมาใช้จะสามารถเพิ่มสมรรถภาพให้กับเครื่องมือด้านการศึกษา และด้านการใช้อำนาจให้กับผู้นำเพราะจะทำให้ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์สูงสุด การรู้จักใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับผู้นำด้านการศึกษาที่เป็นมืออาชีพในอันที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานทั้งด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี

Hutt (1996 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องการพัฒนากระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับอารมณ์และพฤติกรรมของบุคคลในการที่จะพยายามสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยได้ทำการศึกษาวิจัยในสถานศึกษาของรัฐบาล ผลของการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า เอกสารความรู้ด้านวิชาการและเอกสารความรู้ด้านวิชาชีพล้วนมีส่วนเป็นอย่างมากในการอยู่รอดขององค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังมีผลต่อการเลือกรูปแบบการบริหารจัดการแบบราชการ อันหมายถึงระบบสั่งการและการควบคุม อย่างไรก็ตาม เอกสารดังกล่าวอาจจะเกี่ยวข้องทางอ้อมกับประสบการณ์ของมนุษย์ในการดำเนินงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลสรุปของการศึกษาวิจัยนี้ได้จากการตรวจสอบประสบการณ์อารมณ์ร่วม (socio-emotional) ของบุคคลและของกลุ่มในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาระดับอำเภอที่

พยายามจะปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Stamp and Pauline Louise (1997 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งใช้เวลาในการศึกษาย้อนหลังเป็นเวลา 3 ปี ในองค์การที่มีประสบการณ์ และนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ทั้งด้านยุทธศาสตร์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความเข้าใจ ในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างด้านแนวคิดทฤษฎีกับการปฏิบัติ การวิจัย พบว่า การแสดงออกทางการติดต่อสื่อสารเป็น บทบาทที่สำคัญในการสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากข้อความต่าง ๆ จากการติดต่อสื่อสาร การวางแผนในการสื่อสารมีความ จำเป็นและสำคัญทำให้เกิดเป็นยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

Sartor (1997 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการร่วมมือและการเอื้ออำนวยการค้นคว้า ร่วมกัน ผลการวิจัย พบว่า แบบของการอำนวยความสะดวกในการร่วมมือกันซึ่งมีอำนาจ และการ แลกเปลี่ยน แบ่งเป็น 3 แบบ (1) คุณค่าทางความคิดร่วมกัน (2) ยุทธศาสตร์สำหรับการร่วมมือ ร่วมใจ (3) หลักฐานทางความคิดร่วมกัน ยุทธศาสตร์เป็นเทคนิคของกลุ่มในการดำเนินงานให้ สำเร็จลุล่วง

David (1997 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่ง การเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็น รายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมี อิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมี พฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมี โอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้ สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์การ ต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของ ผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และ ระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

McAnally (1997 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การซึ่งสนับสนุนหรือ ไม่สนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาใน องค์การแห่งหนึ่งตามแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) เรื่ององค์การแห่ง

เอกสารการเรียนรู้ และแนวคิดทฤษฎีวัฒนธรรมองค์การของ Schein (1992) พบว่า พื้นฐานที่สนับสนุน คำ ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ โปรแกรมการประสานความร่วมมือ (Corporate) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การปฏิบัติการที่ได้รับการเลือกสรร (Selection Practices) โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Programs) กระบวนการของแต่ละบุคคล (Individual Department Processes) และความล่าช้าในระยะก้าวของธุรกิจ (Slowing the pace of the business) ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยความแตกแยกในงานและในแผนก การจำกัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงานและระยะก้าวทางธุรกิจ (the pace of the business)

Ford (1997 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์การระหว่างผู้นำและเจ้าหน้าที่ในองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จลงได้ต้องประกอบไปด้วยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม การเปิดใจซึ่งกันและกัน และการเคารพข้อตกลงในหลักการบางอย่างที่ถือปฏิบัติกันมา นอกจากนี้ในงานวิจัยนี้ยังได้ทำการทดสอบการบริหารจัดการแบบระบบราชการ อีกทั้งได้มีการออกแบบโครงสร้างหลักการและแนวทางที่จะผลักดันองค์การไปสู่แนวทางของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Barnett (1999 : บทคัดย่อ) ได้สรุปไว้ในงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการที่นำไปสู่ผลสำเร็จของเทคโนโลยีสารสนเทศว่า รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้จะนำเสนอเค้าโครงที่เป็นจริงของความเข้าใจในพฤติกรรมขององค์การ รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีฐานะเป็นเครื่องมือของกระบวนการแห่งความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จากการวิเคราะห์การตอบสนองของข้อมูลแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์กันระหว่างผลลัพธ์ของกระบวนการพัฒนากับผลรวมของค่าการสังเกตในเรื่องความกดดันที่เกิดจากการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสมัยใหม่

Kaiser (2000 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีการทดลองตัวแปรขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างแรงผลักดันในองค์การ โดยได้ทดลองกับพนักงาน 439 คนในบริษัทผลิตนิเคลียร์แห่งหนึ่งที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และทำความเข้าใจองค์การ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์การบรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์การ การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์การถดถอย เป็นในการทดสอบบทบาทของตัวแปรขององค์การ เพื่อนำผลที่ได้ไปอธิบายความเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก ตัวแปรแต่ละตัวที่นำเข้ามาในรูปการวิเคราะห์การถดถอยมีรากฐานแนวคิดของ

เอกสารแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Burke-Litwin การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดสอบบทบาทของ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเรียนรู้วัฒนธรรม และขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอก ซึ่งจัดเป็นแรงผลักดันของการดำเนินงาน ในองค์การ จากการทดสอบได้ผลตามสมมติฐาน 30 ข้อ ในทั้งหมด 40 ข้อ ผลการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์การ ในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ มีอิทธิพล น้อยกว่าสมมติฐาน แต่มีตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในความคาดหมายของข้อสมมติฐาน คือ ระบบองค์การ เพราะไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

Castro (2000 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพัฒนาการและการใช้ภาวะผู้นำในระบบการศึกษาของคริสตศาสนา ในประเทศชิลีและประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งการศึกษาวิจัยได้เน้นที่การบริหาร จัดการในบริบทของระบบการศึกษาของคริสตศาสนา ใน The church of Jesus Christ of Latter-day Saints. โดยเปรียบเทียบการใช้ภาวะผู้นำ ซึ่งหมายรวมถึง ความเข้าใจ การปรับปรุง และการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การในประเทศชิลีและประเทศฟิลิปปินส์ ผลการศึกษา พบว่า สมาชิกขององค์การส่วนใหญ่จะถูกชี้นำโดยค่านิยมหรือขนบธรรมเนียมของ รูปแบบการปกครองมากกว่าที่จะถูกชี้นำด้วยการคิดพิจารณาของตนเอง ในผลของการศึกษาวิจัย พบว่า มีรายงานเกี่ยวกับความบกพร่องของการบริหารจัดการ และการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร องค์การหลายอย่างแต่ความบกพร่องเหล่านั้นกลับเป็นสิ่งที่ผู้ร่วมงาน หรือสมาชิกขององค์การ เห็นเป็นสิ่งปรกติธรรมดาสามารถยอมรับได้

Earl- Lewis (2000 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การและ ผลการประเมินแบบ 360 องศา ในเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลของการวิจัย ชี้ให้เห็นว่า วัฒนธรรมองค์การถูกสร้างขึ้นเพื่อสมาชิก โดยอาศัยการดำเนินการในองค์การแห่ง การเรียนรู้ และผลสัมฤทธิ์ของการประเมินกลับแบบ 360 องศาขององค์การแห่งการเรียนรู้เห็นสิ่ง อื่นใด การศึกษาวิจัยยังได้สรุปให้เห็นถึงการคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์การว่าสามารถกลายสภาพ จากวัฒนธรรมองค์การไปเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และผลสะท้อนของวัฒนธรรมองค์การก็มี ส่วนช่วยเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Kelly (2000 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ หลักการของ Senge (1990) ในโรงเรียนอาชีวศึกษา ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ พบว่า บรรดาผู้ตอบ แบบสอบถามมีความคิดเห็นในด้านบวกกับวิธีการลงโทษ หรือการกำหนดระเบียบข้อบังคับทาง วินัยแก่บุคลากรในรูปแบบใหม่ซึ่ง Senge (1990) ได้นำเสนอวิธีการไว้ โดยการทำงานต้อง ดำเนินการครอบคลุมทั้งหมดของงานบุคลากร โดยเฉพาะด้านจิตใจ และด้านการเรียนรู้เป็นทีม ผลของการศึกษาระบุว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาที่เข้าไปศึกษาได้ใช้หลักเกณฑ์การสร้างองค์การแห่ง การเรียนรู้อยู่ในปัจจุบัน แต่ยังไม่บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของ Senge (1990) เสียทั้งหมด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สรุป ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยศึกษาสภาพของปัจจัยด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ และผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ยังได้ศึกษาแนวคิดการจัดการศึกษาแบบคาทอลิกเพื่อนำมาพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเป็นการสร้างรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การประเมินร่างรูปแบบ และการเขียนรายงานเผยแพร่ผลงานวิจัย การดำเนินการวิจัยมี 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นศึกษาเพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้
2. นำแนวคิดของ Burke (1992) และผลงานวิจัยของ Kaiser (2000) มาสรุปเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์การ บรรยาภาคในการทำงาน ระบบองค์การ และการจูงใจ
3. นำแนวคิด ทฤษฎีของ Senge (1990) มาเป็นตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย บุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ
4. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย จำนวน 125 คน และครู จำนวน 928 คน จากโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำนวน 23 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2545

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย และครูโรงเรียน
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อการวิจัยเท่านั้น และผู้วิจัยขอสงวนสิทธิ์ในการนำข้อมูลไปใช้
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan (1970) และการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก ได้กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหาร จำนวน 97 คน และครูจำนวน 274 คน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ที่	สถานศึกษา	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
1	โรงเรียนคาราสมุทรบริหารธุรกิจ ชลบุรี	7	41	5	12
2	โรงเรียนระยองพาณิชยการ ระยอง	2	35	2	10
3	โรงเรียนเทคโนโลยีศรีวรการ ฉะเชิงเทรา	7	20	5	6
4	โรงเรียนดุจนาราชบุรีพาณิชยการ ราชบุรี	5	106	4	31
5	โรงเรียนดุจนาราชบุรีโปลิตecnic ราชบุรี	8	44	6	13
6	โรงเรียนอาชีวะดอนบอสโก ราชบุรี	4	40	3	12
7	โรงเรียนดุจนากาญจนบุรีบริหารธุรกิจ กาญจนบุรี	5	31	4	9
8	โรงเรียนมารีย์บริหารธุรกิจ นครราชสีมา	7	36	5	11
9	โรงเรียนแม่เทคโนโลยี นครราชสีมา	4	30	3	9
10	โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ นครราชสีมา	6	17	5	5
11	โรงเรียนเบญจเทคโนโลยี บุรีรัมย์	5	28	4	8
12	โรงเรียนเบญจเทคโนโลยีสุรินทร์ สุรินทร์	2	23	2	7
13	โรงเรียนอาชีวะดอนบอสโกสุราษฎร์ สุราษฎร์ธานี	9	56	7	17
14	โรงเรียนอัสสัมชัญพาณิชยการ กรุงเทพฯ	9	73	7	22
15	โรงเรียนดอนบอสโก กรุงเทพฯ	5	80	4	24
16	โรงเรียนโยนออฟอาร์คเทคโนโลยี กรุงเทพฯ	6	43	5	13
17	โรงเรียนสาธิตประดิษฐ์พาณิชยการ กรุงเทพฯ	6	29	5	9
18	โรงเรียนนานาชาติธุรกิจและการจัดการ กรุงเทพฯ	4	48	3	14
19	โรงเรียนเซนต์จอห์นคอมมิร์ส กรุงเทพฯ	1	8	1	2
20	โรงเรียนเซนต์จอห์นโปลิตecnic กรุงเทพฯ	10	55	8	16
21	โรงเรียนเซนต์จอห์นเทคโนโลยี กรุงเทพฯ	5	40	4	12
22	โรงเรียนสารสาสน์โปลิตecnic กรุงเทพฯ	4	15	3	4
23	โรงเรียนสารสาสน์บริหารธุรกิจ กนกอนุสรณ์	4	30	3	9
รวม		125	928	97	274

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน เพื่อใช้ในการสอบถามผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 117 ข้อ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ จำนวน 13 ข้อ
2. วัฒนธรรมองค์กร จำนวน 14 ข้อ
3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ จำนวน 15 ข้อ
4. การดำเนินงานด้านการจัดการ จำนวน 26 ข้อ
5. โครงสร้างองค์กร จำนวน 10 ข้อ
6. ระบบองค์กร จำนวน 13 ข้อ
7. บรรยากาศในการทำงาน จำนวน 21 ข้อ
8. การจูงใจ จำนวน 5 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

- 6 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 5 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 4 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 3 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 45 ข้อ ดังนี้

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ จำนวน 9 ข้อ
2. รูปแบบวิธีการคิด จำนวน 9 ข้อ
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำนวน 9 ข้อ
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำนวน 9 ข้อ
5. การคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 9 ข้อ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

- 6 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- 5 หมายถึง เห็นด้วยมาก
- 4 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- 3 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
- 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

3.2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และเอกสารที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อมาสร้างแบบสอบถามตอนที่ 2 และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อมาสร้างแบบสอบถามตอนที่ 3

2. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามตอนที่ 2 สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการปรับปรุงแบบสอบถามของ Kaiser (2000) ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถาม Assessing Strategic Leverage for the Learning Organization (ASLLO) ตามแนวคิดของ Gephart, Holton, Marsick & Redding (1996), Holton & Kaiser (1997)

3. ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามตอนที่ 3 ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดของ Senge (1990) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิแปลและกำหนดประเด็นสำคัญ เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาตามโครงสร้างทฤษฎี แล้วจึงนำมาสร้างแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามทั้งฉบับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรง

5. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจึงนำไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.2.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามตอนที่ 2 สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ดังขั้นตอนต่อไปนี้

1.1 นำแบบสอบถามของ Kaiser (2000) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน พิจารณาแปลและเรียบเรียงข้อความคำถามจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทย เพื่อความถูกต้องทางภาษา และครอบคลุมเนื้อหา โดยมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. บาทหลวง ดร.วีระ ด้วงรักษ์	อุปสังฆราชสังฆมณฑลจันทบุรี
2. บาทหลวงสมศักดิ์ พรประสิทธิ์	ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดนักบุญฟิลิปส์ และนักบุญยากอบ
3. ดร.สุริยัน นนทศักดิ์	รองอำนวยการโครงการการศึกษา นานาชาติ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. ดร.ชัยณรงค์ มณฑิยวิเชียรฉาย	ผู้อำนวยการกลุ่มเซนต์จอห์น
5. ดร.สุदारัตน์ สารสว่าง	ภาควิชาการศึกษา มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์

1.2 เรียบเรียงข้อคำถามของแบบสอบถามตอนที่ 2 สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน มาปรับปรุงแก้ไขเป็นแบบสอบถามฉบับร่าง แล้วจึงนำแบบสอบถามชุดดังกล่าวไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ รศ.ภามณี ขจรบุญ หัวหน้าศูนย์สารสนเทศสถาบันภาษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พิจารณาแปลข้อคำถามจากภาษาไทยกลับเป็นภาษาอังกฤษอีกครั้ง (Backward Translation)

1.3 นำแบบสอบถามตอนที่ 2 สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แปลกลับเป็นภาษาอังกฤษแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเปรียบเทียบข้อคำถามฉบับภาษาอังกฤษทั้ง 2 ฉบับ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องทางภาษา และความเที่ยงตรงทางเนื้อหา (Content Validity) อีกครั้ง โดยมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. Colonel Robert R. Sarnoski	Defense and Air Attache Embassy of the United States
2. รศ.ภามณี ขจรบุญ	หัวหน้าศูนย์สารสนเทศ สถาบันภาษา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

1.4 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และความถูกต้องทางด้านภาษา โดยมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. รศ.ทัศนีย์ ทานตวนิช	ภาควิชามนุษยศาสตร์ และสังคม ศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร.จันทร์ชลี มาพุทธ	ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

2. ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามตอนที่ 3 ระดับของการเป็นองค์การ
เอกสาแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ดังขั้นตอนต่อไปนี้ ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.1 นำแบบสอบถามตอนที่ 3 ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิ บาทหลวงสมศักดิ์ พรประสิทธิ์ ตรวจสอบความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity)

2.2 นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องทางด้านภาษา โดยมีรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

1. รศ.ทัศนีย์ ทานตวนิช	ภาควิชามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. ดร.จันทร์ชลี มาพุทธ	ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

2.3 นำแบบสอบถามตอนที่ 3 ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจึงนำไปทดลองใช้กับผู้บริหารและครูที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน นำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเพื่อตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ได้ค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.24 – 0.77

2.4 นำแบบสอบถามตอนที่ 3 ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นตามวิธีของ Cronbach's Alpha Coefficient ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.9477 และได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟารายด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.9459
2. ด้านรูปแบบวิธีการคิด มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.9461
3. ด้านธรรมวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.9465
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.9449
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ 0.9461

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำนวน 23 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครู

2. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 371 ฉบับ ไปยังผู้บริหาร จำนวน 97 คน และครู จำนวน 274 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 23 โรงเรียน โดยส่งแบบสอบถามพร้อมคำชี้แจงด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์ ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2545

3. ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 345 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.99 จากผู้บริหาร จำนวน 80 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 82.47 และครู จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 96.72 ผู้วิจัยตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ ปรากฏว่า ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows และ LISREL เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สถิติที่ใช้ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows

ในการแปลความหมายของคะแนน สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แปลค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถาม ดังต่อไปนี้

5.50 – 6.00 หมายถึง อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

4.50 – 5.49 หมายถึง อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

3.50 – 4.49 หมายถึง อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

2.50 – 3.49 หมายถึง อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

1.50 – 2.49 หมายถึง อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

1.00 – 1.49 หมายถึง อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับไม่เห็นด้วย

3. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สถิติที่ใช้ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows

ในการแปลความหมายของคะแนน ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แปลค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถาม ดังต่อไปนี้

5.50 – 6.00 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

4.50 – 5.49 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

3.50 – 4.49 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

2.50 – 3.49 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

1.50 – 2.49 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

1.00 – 1.49 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับไม่เห็นด้วย

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) โดยใช้โปรแกรม LISREL version 8.53 เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของโมเดล (Validation of the Model) โดยใช้ค่าสถิติวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Measures) (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542 : 53) ดังนี้

4.1. ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square) เป็นค่าสถิติใช้การทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่า ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าสูงมาก แสดงว่า ฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นคือ โมเดลอิสระไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แต่ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าต่ำมาก ยังมีค่าใกล้เคียงศูนย์มากเท่าไร แสดงว่า โมเดลอิสระสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542 : 53)

4.2. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index) ดัชนี GFI เป็นการเปรียบเทียบระดับความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลสองโมเดล ถ้าค่าไค-สแควร์มีค่าสูง เมื่อเทียบกับองศาอิสระต้องปรับโมเดลใหม่ให้มีค่าลดลงมากกว่าค่าแรก แสดงว่า โมเดลใหม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีขึ้น ค่าดัชนี GFI เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนจากโมเดลก่อนปรับและหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับโมเดล ค่าดัชนี GFI จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1.00 ค่าดัชนี GFI ที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542 : 54)

4.3. ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index) เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดขององศาความอิสระ จำนวนตัวแปร และขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะได้ค่าดัชนี AGFI ที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542 : 54)

4.4. ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ (Root Mean Squared Residual) ดัชนี RMR เป็นดัชนีที่ใช้บอกขนาดของส่วนที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ของโมเดลสองโมเดล เฉพาะกรณีที่เป็นการเปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลชุดเดียวกัน ค่าดัชนี RMR ยิ่งเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542 : 55)

ขั้นตอนที่ 3 การร่างรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการร่างรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอันดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่สอดคล้องตรงกันของแต่ละปัจจัยมาจัดเรียงอันดับตามผลของอิทธิพลรวมที่ได้จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย คือ พันธกิจและยุทธศาสตร์มีความสำคัญที่สุด รองลงไป ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยาภาคในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์กร

2. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยนั้น รูปแบบวิธีการคิดมีความสำคัญที่สุด รองลงไป ได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดอย่างเป็นระบบ

ผู้วิจัยได้ส่งร่างรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนได้ศึกษาก่อนการจัดสนทนากลุ่มต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้นำเสนอร่างรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ของการวิจัย เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ดังขั้นตอนต่อไปนี้

1. กำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการอาชีวศึกษาคาทอลิก และมีความรู้ ผลงาน ประสบการณ์ด้านการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 9 ท่าน

2. ผู้วิจัยส่งการวิจัย สรุปผลการวิจัย และคำถามเกี่ยวกับประเด็นด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์การ แก่ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนเพื่อศึกษาก่อนการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. เชิญผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันศุกร์ที่ 2 สิงหาคม พ.ศ. 2545 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมกำแพงเพชร 1 โรงแรมเซ็นทรัลไฮไฟเทล กรุงเทพมหานคร

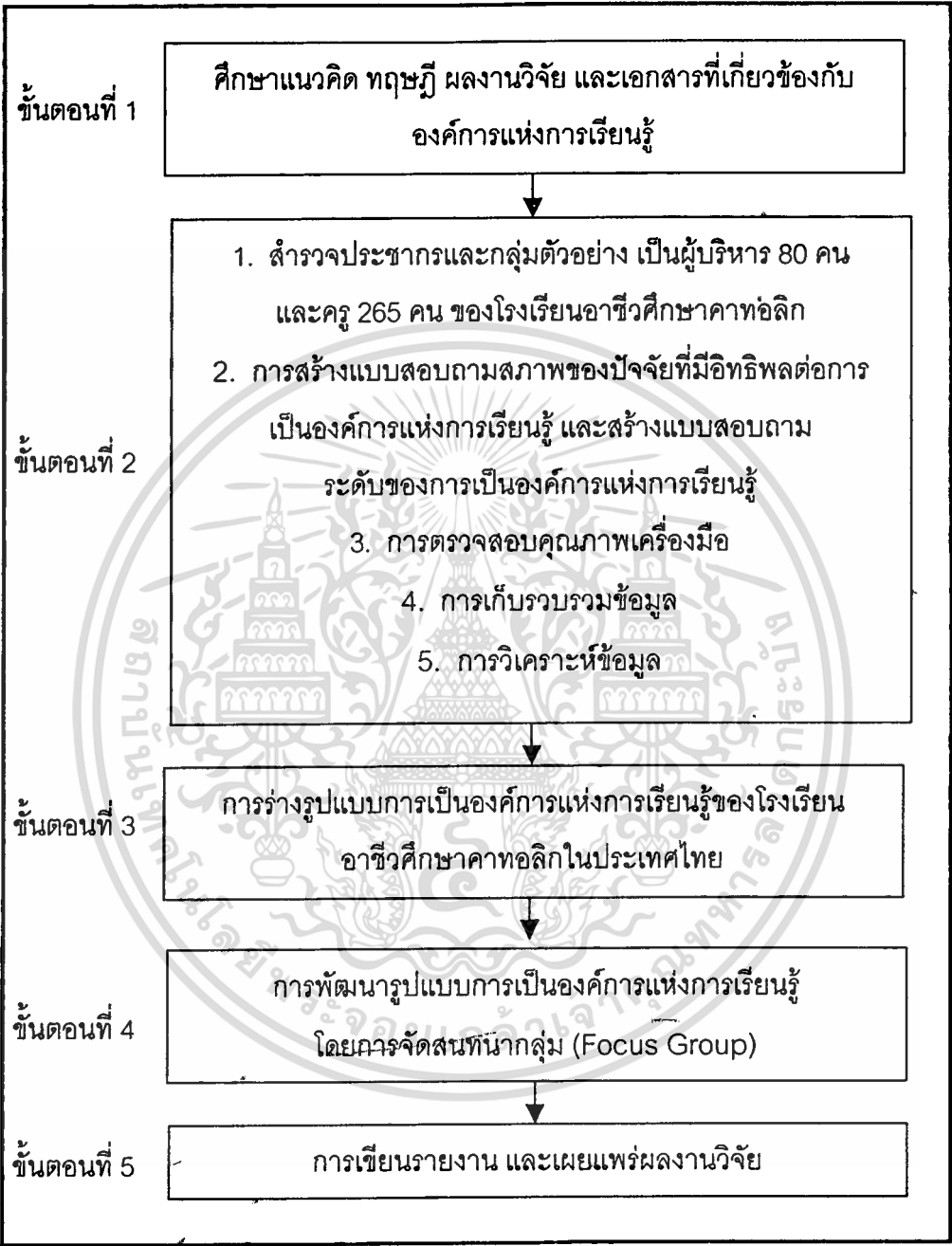
4. ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ต่อผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนร่วมวิพากวิจารณ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อเสนอแนะรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

5. ผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนมาสรุปผลเป็นรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 5 การเขียนรายงานและเผยแพร่งานวิจัย

ผู้วิจัยได้นำผลงานวิจัยเรื่อง "Relationship Among Leadership Behavior and Learning Organization in the Catholic Schools under the Jurisdiction of Chanhburi Diocese" ไปเผยแพร่ใน ABAC Journal Vol.23 no.1 (January – April, 2003) และผู้วิจัยได้ส่งบทความทางวิชาการเรื่อง "Learning Organization Model in the Catholic Vocational Schools of Thailand" ตีพิมพ์ลงในวารสาร Chulalongkorn Educational Review, Vol. 9 no. 3, July 2003 อีกทั้งได้นำผลงานวิจัยเรื่อง "Factors Influencing Learning Organization in the Catholic Vocational Schools of Thailand" ไปเผยแพร่ในการสัมมนานานาชาติเรื่อง Globalization and Localization Enmeshed : Searching for a Balance in Education เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน พ.ศ.2545 ณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัยรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนวิธีดำเนินการวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ศึกษาระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย และพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เสนอผลการวิจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยแบ่งเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ส่วนที่ 2 การเสนอรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การสร้างรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ตอนที่ 2 สรุปผลการสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการการศึกษาคาทอลิกเพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

**ส่วนที่ 1 เสนอผลการวิจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย**

**ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็นผู้บริหาร
และครูโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำแนกตามตำแหน่ง
วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน**

ตารางที่ 4.1 แสดงสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

สภาพทั่วไป		ผู้บริหาร		ครู	
		ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1.	ตำแหน่ง	80	23.19	265	76.81
2.	วุฒิการศึกษา				
	ปริญญาตรี	54	67.50	241	90.90
	ปริญญาโท หรือ มากกว่า	23	28.80	18	6.80
	ไม่ระบุ	3	3.80	6	2.30
	รวม	80	100.00	265	100.00
3.	ประสบการณ์				
	ต่ำกว่า 5 ปี	12	15.00	94	35.47
	5-10 ปี	16	20.00	85	32.08
	10 ปีขึ้นไป	51	63.75	78	29.43
	ไม่ระบุ	1	1.25	8	3.02
	รวม	80	100.00	265	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหาร มีจำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 23.19 มีวุฒิการศึกษา
อันดับมากที่สุด ได้แก่ ระดับปริญญาตรี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 67.50 รองลงไป ได้แก่
ระดับปริญญาโท หรือมากกว่า จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 28.80 และไม่ระบุวุฒิการศึกษา
จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 3.80 มีประสบการณ์อันดับมากที่สุด ได้แก่ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 51
คน คิดเป็นร้อยละ 63.75 รองลงไป ได้แก่ 5 – 10 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ต่ำกว่า 5 ปี
จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 15 และไม่ระบุประสบการณ์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.25

ส่วนครู มีจำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 76.81 มีวุฒิการศึกษาอันดับมากที่สุด ได้แก่
ระดับปริญญาตรี จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 90.90 รองลงไป ได้แก่ ระดับปริญญาโท หรือ
มากกว่า จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.80 และไม่ระบุวุฒิการศึกษา จำนวน 6 คน คิดเป็น
ร้อยละ 2.30 มีประสบการณ์อันดับมากที่สุด ได้แก่ ต่ำกว่า 5 ปีจำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ
35.47 รองลงไป ได้แก่ 5 – 10 ปี จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 32.08 10 ปีขึ้นไป จำนวน 78 คน

คิดเป็นร้อยละ 29.43 และไม่ระบุประสบการณ์ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 3.02 ใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทออลิกในประเทศไทย

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทออลิกในประเทศไทยในภาพรวม

ปัจจัยที่มีอิทธิพล	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. ภาวะผู้นำ	4.85	0.72	มาก	3	4.53	0.88	มาก	3	4.61	0.85	มาก	3
2. วัฒนธรรมองค์การ	4.94	0.46	มาก	1	4.77	0.54	มาก	1	4.81	0.52	มาก	1
3. พันธกิจและยุทธศาสตร์	4.87	0.59	มาก	2	4.57	0.59	มาก	2	4.64	0.60	มาก	2
4. การดำเนินงานด้านการจัดการ	4.76	0.71	มาก	4	4.38	0.87	ปานกลาง	5	4.46	0.85	ปานกลาง	5
5. โครงสร้างองค์การ	4.52	0.64	มาก	6	4.31	0.64	ปานกลาง	6	4.36	0.64	ปานกลาง	6
6. ระบบองค์การ	4.20	0.61	ปานกลาง	8	4.07	0.55	ปานกลาง	8	4.10	0.57	ปานกลาง	8
7. บรรยากาศในการทำงาน	4.28	0.60	ปานกลาง	7	4.11	0.51	ปานกลาง	7	4.15	0.54	ปานกลาง	7
8. การจูงใจ	4.54	0.84	มาก	5	4.51	0.78	มาก	4	4.51	0.79	มาก	4
รวม	4.64	0.50	มาก	-	4.41	0.54	ปานกลาง	-	4.45	0.54	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทออลิกในประเทศไทยในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.45$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับมากมีจำนวน 4 ด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 4.81$) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 4.64$) และด้านภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 4.61$) ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทออลิกในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.64$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับมากที่สุดมีจำนวน 6 ด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{x} = 4.94$) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ($\bar{x} = 4.87$) และด้านภาวะผู้นำ ($\bar{x} = 4.85$) ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทออลิกในประเทศไทยในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 4.41$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีระดับมากที่สุดมีจำนวน 4 ด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{x} = 4.77$) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ($\bar{x} = 4.57$) และด้านภาวะผู้นำ ($\bar{x} = 4.53$) ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

สรุป ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทออลิกในประเทศไทยนั้น วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญที่สุด รองลงมา ได้แก่ พันธกิจและยุทธศาสตร์ และภาวะผู้นำ



ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำ	ผู้บริหาร (n=80 คน)					ครู (n=265 คน)					รวม (n=345 คน)				
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	อันดับ
1. ผู้บริหารสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ภายในโรงเรียนอย่างแข็งขัน	4.95	0.81	มาก	2	4.56	1.15	มาก	7	4.65	1.10	มาก	6			
2. ผู้บริหารเต็มใจให้ครูสอบถามเรื่องที่ตนได้ตัดสินใจไปแล้ว	4.68	0.94	มาก	12	4.15	1.11	ปานกลาง	13	4.28	1.10	ปานกลาง	13			
3. ผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนที่จะมีข้อมูลพื้นฐานมากพอ	4.86	0.98	มาก	8	4.61	1.26	มาก	3	4.67	1.20	มาก	4			
4. ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานของตนเมื่อจำเป็น	4.76	0.75	มาก	10	4.44	1.08	ปานกลาง	11	4.52	1.02	มาก	10			
5. ผู้บริหารคอยดูแลให้หน่วยต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างดี	4.94	0.95	มาก	3	4.61	1.21	มาก	3	4.68	1.16	มาก	3			
6. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	4.90	0.92	มาก	6	4.54	1.16	มาก	8	4.62	1.12	มาก	8			
7. ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจว่าการเรียนรู้นั้น ส่งผลต่อผลลัพธ์ของโรงเรียนอย่างไร	4.94	0.93	มาก	4	4.79	0.93	มาก	1	4.83	0.93	มาก	1			
8. ผู้บริหารตั้งใจแสวงหาข้อมูลและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่แตกต่างจากความคิดเห็นของตน	4.71	1.03	มาก	11	4.38	1.13	ปานกลาง	12	4.46	1.12	ปานกลาง	12			
9. ผู้บริหารช่วยให้ครูมีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.91	0.94	มาก	5	4.57	1.09	มาก	6	4.65	1.07	มาก	6			
10. ผู้บริหารช่วยให้ครูเห็นว่าครูจะได้รับผลประโยชน์อย่างไร เมื่อโรงเรียนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์	4.80	1.11	มาก	9	4.52	1.10	มาก	9	4.59	1.11	มาก	9			
11. ผู้บริหารยืนยันให้มีการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ	5.11	0.75	มาก	1	4.68	1.11	มาก	2	4.78	1.05	มาก	2			
12. ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจวิธีการช่วยให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย	4.89	0.83	มาก	7	4.59	1.03	มาก	5	4.66	1.00	มาก	5			

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ด้านภาวะผู้นำ	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
13. ผู้บริหารใช้เวลาศึกษาวิธีปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น	4.58	1.32	มาก	13	4.48	1.13	ปานกลาง	10	4.50	1.18	ปานกลาง	11
รวม	4.85	0.72	มาก	-	4.53	0.88	มาก	-	4.61	0.85	มาก	-

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาอาทอลิกในประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.61$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับมากมีจำนวน 10 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 7 ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจว่าการเรียนรู้ใน ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนอย่างไร ($\bar{X} = 4.83$) ข้อ 11 ผู้บริหารยืนยันให้มีการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.78$) และข้อ 5 ผู้บริหารคอยดูแลให้หน่วยต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างดี ($\bar{X} = 4.68$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาอาทอลิกในประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.85$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 11 ผู้บริหารยืนยันให้มีการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ ($\bar{X} = 5.11$) ข้อ 1 ผู้บริหารสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ภายในโรงเรียนอย่างแข็งขัน ($\bar{X} = 4.95$) และข้อ 5 ผู้บริหารคอยดูแลให้หน่วยต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างดี ($\bar{X} = 4.94$) รวมทั้งข้อ 7 ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจว่าการเรียนรู้ใน ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนอย่างไร ($\bar{X} = 4.94$)

ส่วนครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาอาทอลิกในประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.53$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากมีจำนวน 9 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย

อันดับแรก คือ ข้อ 7 ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจว่าการเรียนรู้นั้น ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนอย่างไร ($\bar{X} = 4.79$) ข้อ 11 ผู้บริหารยืนยันให้มีการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ ($\bar{X} = 4.68$) และข้อ 3 ผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนที่จะมีข้อมูลพื้นฐานมากพอ ($\bar{X} = 4.61$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

สรุปผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า ด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก คือ ให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เผยแพร่ความรู้และความคิดใหม่ ๆ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม



ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ
 แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอเล็กในประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ด้านวัฒนธรรมองค์การ	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. ท่านสามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่า ถ้าปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม	4.89	1.24	มาก	8	4.69	1.11	มาก	8	4.74	1.14	มาก	8
2. สิ่งสำคัญสำหรับครูบางคนที่จะสอบถามถึงวิธีการที่ตนกระทำอยู่ เมื่อวิธีการนั้นต้องได้รับการแก้ไข	4.58	1.11	มาก	12	4.43	0.93	ปานกลาง	12	4.46	0.98	ปานกลาง	12
3. การเรียนรู้เกิดขึ้นได้บ่อยครั้งเมื่อท่านยอมรับว่าไม่มีใครรอบรู้ ไปทุกเรื่อง	5.44	0.69	มาก	1	5.22	0.82	มาก	1	5.27	0.80	มาก	1
4. ท่านสามารถคาดการณ์ว่าโรงเรียนมีแนวโน้มไปในทิศทางใด	4.64	0.78	มาก	11	4.36	0.85	ปานกลาง	13	4.43	0.84	ปานกลาง	13
5. การทำงานในปัจจุบันจำเป็นต้องปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกับบุคลากร ในหน่วยงานด้วย	5.41	0.63	มาก	2	5.16	0.77	มาก	3	5.22	0.74	มาก	2
6. ท่านต้องกล้าเสี่ยงและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ แต่ต้องไม่กระทบต่อโรงเรียนและความปลอดภัยของบุคลากร	5.11	0.80	มาก	6	4.95	0.89	มาก	7	4.99	0.87	มาก	6
7. ผลงานของโรงเรียนในระยะยาวมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่า ผลสัมฤทธิ์ในระยะสั้น	5.29	0.78	มาก	4	5.11	0.85	มาก	5	5.15	0.84	มาก	5
8. การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวมีความสำคัญมากกว่าการตำหนิ ผู้กระทำความผิดพลาดนั้น	5.14	0.99	มาก	5	5.20	0.86	มาก	2	5.19	0.89	มาก	3
9. เป็นสิ่งที่ดีที่จะเป็นนักคิดอิสระในโรงเรียนนี้	4.54	0.86	มาก	13	4.46	1.13	ปานกลาง	11	4.48	1.07	ปานกลาง	11
10. ครูมีความเข้าใจกันจนกล้าพูดอย่างจริงใจในสิ่งที่ตนคิด	4.30	1.11	ปานกลาง	14	3.97	1.16	ปานกลาง	14	4.05	1.16	ปานกลาง	14

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
11. สิ่งที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน คือ การแสวงหาความคิดเห็นที่ดีที่สุดโดยไม่คำนึงว่าจะมาจากแหล่งใด	4.84	0.89	มาก	9	4.55	1.03	มาก	10	4.62	1.00	มาก	9
12. ครูมีความเชื่อในการทำสิ่งที่ดีที่สุดแก่โรงเรียน แม้จะไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับหน่วยงานของตนก็ตาม	4.66	0.86	มาก	10	4.56	0.91	มาก	9	4.59	0.90	มาก	10
13. ครูทุกคนควรมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน	5.31	0.76	มาก	3	5.15	0.88	มาก	4	5.19	0.86	มาก	3
14. การมีความยืดหยุ่นถือเป็นเรื่องสำคัญของโรงเรียน	5.03	0.87	มาก	7	4.97	1.15	มาก	6	4.98	1.09	มาก	7
รวม	4.94	0.46	มาก	-	4.77	0.54	มาก	-	4.81	0.52	มาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพอลิเทคนิคในประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.81$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากมีจำนวน 10 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 3 การเรียนรู้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง เมื่อท่านยอมรับว่าไม่มีใครรอบรู้ไปทุกเรื่อง ($\bar{X} = 5.27$) ข้อ 5 การทำงานในปัจจุบันจำเป็นต้องปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานด้วย ($\bar{X} = 5.22$) และข้อ 8 การเรียนรู้จากความคิดพลาดมีความสำคัญมากกว่าการตำหนิผู้กระทำคามผิดพลาดนั้น ($\bar{X} = 5.19$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพอลิเทคนิคในประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.94$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากมีจำนวน 13 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 3 การเรียนรู้เกิดขึ้นบ่อยครั้งเมื่อท่านยอมรับว่าไม่มีใครรอบรู้ไปทุกเรื่อง ($\bar{X} = 5.44$) ข้อ 5 การทำงานในปัจจุบันจำเป็นต้องปฏิบัติและ

เรียนรู้ร่วมกับบุคลากรในหน่วยอื่นด้วย ($\bar{X} = 5.41$) และข้อ 13 ครูทุกคนควรมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 5.31$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาทอลึกในประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมองค์การในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.77$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากมีจำนวน 10 ข้อ โดยเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 3 การเรียนรู้เกิดขึ้นได้บ่อยครั้งเมื่อท่านยอมรับว่าไม่มีใครรอบรู้ไปทุกเรื่อง ($\bar{X} = 5.22$) ข้อ 8 การเรียนรู้จากความผิดพลาดมีความสำคัญมากกว่าการตำหนิผู้กระทำความผิดพลาดนั้น ($\bar{X} = 5.20$) และข้อ 5 การทำงานในปัจจุบันจำเป็นต้องปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานอื่นด้วย ($\bar{X} = 5.16$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

สรุป ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า ด้านวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอลึกในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก คือ ทุกคนปฏิบัติงานโดยมีความเข้าใจเป้าหมายตรงกัน และเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ยอมรับความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล ตลอดจนเข้าใจว่าการเรียนรู้จากข้อบกพร่องและปัญหาต่าง ๆ มีความสำคัญมากกว่าการตำหนิซึ่งกันและกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอเล็กในประเทศไทย ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์

ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. ครูส่วนมากควรมีโอกาสให้คิดเห็น เพื่อการวางแผน เชิงยุทธศาสตร์	5.18	0.74	มาก	3	4.88	0.95	มาก	3	4.95	0.91	มาก	3
2. โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจนสำหรับ แผนงานต่าง ๆ ในอนาคต	5.16	0.79	มาก	4	4.82	0.97	มาก	4	4.90	0.94	มาก	4
3. ท่านเน้นกระบวนการทำงานที่พื้นฐานของโรงเรียนมากกว่าเน้น เฉพาะแผนกหรือหน่วยงานของท่าน	4.66	0.86	มาก	12	4.52	0.84	มาก	9	4.55	0.85	มาก	10
4. ท่านตระหนักดีว่าแผนงานของหน่วยงานหนึ่งย่อมมีผลถึง หน่วยงานอื่น ๆ ในโรงเรียนด้วย	5.29	0.62	มาก	1	5.06	0.76	มาก	1	5.12	0.74	มาก	1
5. ท่านคิดว่าภาระทำให้ปัจจุบันสามารถส่งผลในระยะยาวที่ ท่านอาจไม่ได้คาดคิดไว้	5.19	0.64	มาก	2	4.91	0.97	มาก	2	4.97	0.91	มาก	2
6. ท่านมีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่หรือให้ แนวคิดในการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ	4.89	0.89	มาก	6	4.48	0.92	ปานกลาง	10	4.58	0.93	มาก	9
7. แผนพัฒนาโรงเรียนระบุแนวพัฒนาผลงานใหม่ ๆ หรือการ บริการรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งดีกว่าหรือแตกต่างจากโรงเรียนอื่นในขณะนี้	4.54	1.02	มาก	13	4.42	0.99	ปานกลาง	11	4.45	0.99	ปานกลาง	11

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
8. ท่านรับทราบแต่เนิ่นๆ เกี่ยวกับสัญญาณบ่งบอกแนวโน้มของสังคมภายนอกโรงเรียน เช่น ความต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้ปกครอง ความเคลื่อนไหวของโรงเรียนคู่แข่ง เทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อกท่านในภายหน้า	4.80	0.99	มาก	9	4.57	0.99	มาก	6	4.63	0.99	มาก	8
9. ท่านระบุได้ว่าอะไรคือจุดแข็งสำคัญที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ และใช้จุดแข็งนั้นวางแผนในอนาคตด้วย	5.11	0.80	มาก	5	4.57	0.94	มาก	6	4.70	0.93	มาก	6
10. ท่านกำหนดวิธีการวัดสำคัญๆ เพื่อติดตามว่าโครงการต่างๆบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่	4.54	1.19	มาก	13	4.25	1.00	ปานกลาง	14	4.32	1.05	ปานกลาง	14
11. ท่านศึกษาว่าโรงเรียนมีตัวอย่างความสำเร็จและนวัตกรรมที่สามารถทำตามได้	4.68	1.11	มาก	11	4.28	0.99	ปานกลาง	13	4.37	1.04	ปานกลาง	13
12. ท่านรวบรวมสารสนเทศที่ผลักดัน และเป็นแนวโน้มจากภายนอกโรงเรียนซึ่งอาจมีผลกระทบต่อกท่านในอนาคต	4.51	1.13	มาก	15	4.23	1.05	ปานกลาง	15	4.30	1.07	ปานกลาง	15
13. ท่านพัฒนาแผนงานต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในโรงเรียน	4.89	0.93	มาก	6	4.57	0.80	มาก	6	4.64	0.84	มาก	7
14. ท่านแสวงหาการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และปัญหาต่างๆ โดยไม่ตำหนิตัวใดคนหนึ่งและกัน	4.83	0.90	มาก	8	4.73	0.86	มาก	5	4.75	0.87	มาก	5

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
15. ท่านมีส่วนร่วมในการปรับแผนยุทธศาสตร์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มา	4.74	1.14	มาก	10	4.32	1.04	ปานกลาง	12	4.41	1.08	ปานกลาง	12
อันเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงาน												
รวม	4.87	0.59	มาก	-	4.57	0.59	มาก	-	4.64	0.60	มาก	-

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอโลกในประเทศไทย ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.64$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับมากที่สุดมีจำนวน 10 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 4 ท่านตระหนักดีว่าแผนงานของหน่วยงานหนึ่งย่อมมีผลถึงหน่วยงานอื่น ๆ ในโรงเรียนด้วย ($\bar{X} = 5.12$) ข้อ 5 ท่านคิดว่าการกระทำในปัจจุบันสามารถส่งผลในระยะยาวที่ท่านอาจไม่ได้คาดคิดไว้ ($\bar{X} = 4.97$) และข้อ 1 ครูส่วนมากควรมีโอกาสให้ความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 4.95$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอโลกในประเทศไทย ด้านพันธกิจและ ยุทธศาสตร์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.87$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 4 ท่านตระหนักดีว่าแผนงานของหน่วยงานหนึ่งย่อมมีผลถึงหน่วยงานอื่น ๆ ในโรงเรียนด้วย ($\bar{X} = 5.29$) ข้อ 5 ท่าน คิดว่าการกระทำในปัจจุบันสามารถส่งผลในระยะยาวที่ท่านอาจไม่ได้คาดคิดไว้ ($\bar{X} = 5.19$) และข้อ 1 ครูส่วนมากควรมีโอกาสให้ความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 5.18$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก

ส่วนครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาทอโลกในประเทศไทย ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.57$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 9 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 4 ท่านตระหนักดีว่าแผนงานของหน่วยงานหนึ่งย่อมมีผลถึงหน่วยงานอื่น ๆ ในโรงเรียนด้วย ($\bar{X} = 5.06$) ข้อ 5 ท่านคิดว่าการกระทำในปัจจุบัน

สามารถส่งผลในระยะยาวที่ทานอาจไม่ได้คาดคิดได้ ($\bar{X} = 4.91$) และข้อ 1 คุส่วนมากควรมีโอกาสให้ความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ($\bar{X} = 4.88$)

ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

สรุป ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก คือ ทุกคนมีส่วนร่วมคิด วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสต่าง ๆ เพื่อร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวางแผนยุทธศาสตร์ โดยตระหนักว่าแผนงานทุกหน่วยงานต้องบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน พร้อมใจกันพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ และความรู้ทางานพิเศษขึ้น



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ทางโรงเรียนได้รับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ควรเผยแพร่ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาหอลิกในประเทศไทย ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ

ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน	4.78	1.24	มาก	14	4.59	1.23	มาก	3	4.63	1.23	มาก	5
2. ผู้บริหารมีเวลาเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดต่าง ๆ	4.63	0.88	มาก	22	4.53	1.03	มาก	7	4.55	1.00	มาก	9
3. ผู้บริหารพยายามทำให้ครูเข้าใจกิจกรรมต่าง ๆ และเป้าหมายหลักของโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.98	0.95	มาก	3	4.62	1.10	มาก	2	4.70	1.07	มาก	2
4. ผู้บริหารดูแลให้กระบวนการทำงานทุกหน่วยงานสอดคล้องกันเป็นอย่างดี	4.89	1.03	มาก	6	4.55	1.12	มาก	5	4.63	1.11	มาก	5
5. ผู้บริหารช่วยครูกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แต่สามารถทำได้สำเร็จได้	4.75	1.05	มาก	16	4.43	1.14	ปานกลาง	13	4.50	1.13	มาก	14
6. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ร่วมกันใช้ความชำนาญจัดทำโครงการและงานต่าง ๆ เมื่อมีโอกาสเหมาะสม	5.01	0.92	มาก	1	4.59	1.06	มาก	3	4.69	1.04	มาก	3
7. ผู้บริหารให้โอกาสครูแต่ละคนมีเวลาทำตามแนวคิดใหม่ ๆ ได้	4.84	1.02	มาก	11	4.40	1.17	ปานกลาง	18	4.50	1.15	มาก	14
8. ผู้บริหารไม่ได้จัดทรัพยากรทางการศึกษาให้กันอย่างเพียงพอ กับความต้องการการเรียนรู้ของท่าน	3.81	1.39	ปานกลาง	26	2.83	1.23	น้อย	26	2.92	1.27	น้อย	26
9. ผู้บริหารเต็มใจให้ครูสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับทรรศนะของตนได้	4.58	1.14	มาก	24	4.26	1.18	ปานกลาง	24	4.33	1.17	ปานกลาง	24

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ
10. การกระทำของผู้บริหารชวนให้ครูเคารพและสนับสนุนซึ่งกันและกัน	4.89	0.94	มาก	7	4.53	1.14	มาก	7	4.61	1.11	มาก	7
11. ผู้บริหารมีความคงเส้นคงวาในการให้รางวัลความดีความชอบ	4.63	1.07	มาก	22	4.16	1.28	ปานกลาง	25	4.27	1.25	ปานกลาง	25
12. การกระทำของผู้บริหารก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั่วโรงเรียน	4.75	0.95	มาก	16	4.46	1.11	ปานกลาง	9	4.53	1.08	มาก	11
13. ผู้บริหารยอมให้ครูกำหนดเป้าหมายและกระบวนการทำงานของตนเองอย่างมีอิสระเท่าที่จะเป็นไปได้	4.80	0.99	มาก	13	4.30	1.14	ปานกลาง	23	4.41	1.13	ปานกลาง	20
14. ผู้บริหารช่วยกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนครูได้เรียนรู้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น	4.76	0.97	มาก	15	4.45	1.09	ปานกลาง	11	4.52	1.07	มาก	13
15. ผู้บริหารคาดหวังให้ท่านมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง	5.00	0.91	มาก	2	4.80	1.05	มาก	1	4.85	1.02	มาก	1
16. ผู้บริหารพยายามช่วยให้ครูมีความผูกพันกันเป็นทีม	4.93	1.18	มาก	4	4.55	1.28	มาก	5	4.64	1.26	มาก	4
17. ผู้บริหารแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาทุกหน่วยงานซึ่งอาจใช้ได้ดีกับหน่วยงานของท่านด้วย	4.68	1.18	มาก	20	4.45	1.13	ปานกลาง	11	4.50	1.14	มาก	14
18. ผู้บริหารยอมให้ความยืดหยุ่นมากที่สุดเท่าที่จะได้ในกาปฏิบัติงานของครู	4.66	1.17	มาก	21	4.38	1.15	ปานกลาง	20	4.45	1.16	ปานกลาง	19

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่เผยแพร่โดยไม่หวังผลตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น และขอสงวนสิทธิ์ในข้อมูลและเนื้อหาที่ปรากฏในเอกสารนี้ ไม่สามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นใดได้โดยไม่ได้รับอนุญาตจากทางสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
19. ผู้บริหารช่วยท่านพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ	4.93	0.96	มาก	4	4.42	1.17	ปานกลาง	15	4.54	1.14	มาก	10
20. ผู้บริหารทำให้เกิดความมั่นใจว่าเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน และหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย	4.89	0.87	มาก	7	4.46	1.10	ปานกลาง	9	4.56	1.06	มาก	8
21. ผู้บริหารขอเมือท่านทำทหายวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ เพื่อหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานนั้นให้ดีขึ้น	4.56	1.07	มาก	25	4.37	1.10	ปานกลาง	21	4.41	1.09	ปานกลาง	20
22. ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้ท่านปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.71	0.86	มาก	18	4.42	1.06	ปานกลาง	15	4.49	1.03	ปานกลาง	18
23. ผู้บริหารจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาที่ท่านต้องการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.70	1.01	มาก	19	4.32	1.12	ปานกลาง	22	4.41	1.11	ปานกลาง	20
24. ผู้บริหารก่อให้เกิดสภาพการณ์ที่ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จ เมื่อเป้าหมายของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ	4.86	0.92	มาก	10	4.43	1.11	ปานกลาง	13	4.53	1.08	มาก	11
25. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการบริหารงาน	4.88	0.99	มาก	9	4.39	1.16	ปานกลาง	19	4.50	1.14	มาก	14

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่ควรนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
26. ผู้บริหารโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ของครู และจัดทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่อาจเปลี่ยนแปลง	4.84	0.93	มาก	11	4.20	1.16	ปานกลาง	15	4.35	1.14	ปานกลาง	23
รวม	4.76	0.71	มาก	-	4.38	0.87	ปานกลาง	-	4.46	0.85	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอelikในประเทศไทย ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.46$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับมากที่สุดมีจำนวน 17 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 15 ผู้บริหารคาดหวังให้ท่านมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 4.85$) ข้อ 3 ผู้บริหารพยายามทำให้ครูเข้าใจกิจกรรมต่าง ๆ และเป้าหมายหลักของโรงเรียนอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.70$) และข้อ 6 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ร่วมกันใช้ความชำนาญจัดทำโครงการและงานต่าง ๆ เมื่อมีโอกาสเหมาะสม ($\bar{X} = 4.69$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย

ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอelikในประเทศไทยด้านการดำเนินงานด้านการจัดการในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.76$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 26 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 6 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ร่วมกันใช้ความชำนาญจัดทำโครงการและงานต่าง ๆ เมื่อมีโอกาสเหมาะสม ($\bar{X} = 5.01$) ข้อ 15 ผู้บริหารคาดหวังให้ท่านมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{X} = 5.00$) และข้อ 3 ผู้บริหารพยายามทำให้ครูเข้าใจกิจกรรมต่าง ๆ และเป้าหมายหลักของโรงเรียนอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.98$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก

ส่วนครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาทอelikในประเทศไทยด้านการดำเนินงานด้านการจัดการในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.38$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 8 ข้อ โดยเรียงอันดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาภาคกลางในประเทศไทย ด้านโครงสร้างองค์การ

ด้านโครงสร้างองค์การ	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. โรงเรียนกำหนดหน้าที่ที่แตกต่างกันช่วยให้ทำงานแข่งขันกันปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น	4.49	1.20	ปานกลาง	8	4.27	1.03	ปานกลาง	8	4.32	1.07	ปานกลาง	8
2. กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพมาก เพราะมีการออกใบประกอบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องประสานกับงานทุกประเภทและทุกหน่วยงาน	4.56	0.98	มาก	7	4.35	1.06	ปานกลาง	5	4.40	1.04	ปานกลาง	6
3. เป้าหมายของโรงเรียนช่วยให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	4.88	0.85	มาก	2	4.62	0.97	มาก	3	4.68	0.95	มาก	2
4. ความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความต้องการ	5.10	0.84	มาก	1	4.90	0.91	มาก	1	4.95	0.89	มาก	1
5. เมื่อมีการแก้ปัญหาท่านคำนึงว่า การแก้ปัญหานั้นอาจส่งผลกระทบท่อนหน่วยงานอื่น ๆ ของโรงเรียน	4.81	0.96	มาก	3	4.64	0.84	มาก	2	4.68	0.87	มาก	2
6. มีการจัดโครงสร้างที่ช่วยให้ท่านมีโอกาสติดต่อกับบุคคลที่เหมาะสมนอกโรงเรียนได้	4.71	1.03	มาก	6	4.29	1.11	ปานกลาง	7	4.39	1.11	ปานกลาง	7
7. มีการจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยให้ครูกระทำอะไรก็ได้ที่รับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์นั้น	4.74	0.79	มาก	4	4.33	1.12	ปานกลาง	6	4.43	1.07	ปานกลาง	5
8. การรายงานถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อกันบ่อย ๆ ทำให้เกิดอุปสรรคในการร่วมมือกับบุคคลที่เหมาะสม	2.98	1.15	น้อย	10	2.98	1.09	น้อย	10	2.98	1.10	น้อย	10

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับใช้ภายในเท่านั้น ไม่ควรเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
หากมีการนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต จะถือว่าละเมิดลิขสิทธิ์และต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ด้านโครงสร้างองค์การ	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
9. มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประมวณนาทรรสณะของครูทั้งโรงเรียน	4.23	1.15	ปานกลาง	9	4.18	1.04	ปานกลาง	9	4.19	1.06	ปานกลาง	9
10. มีการจัดโครงสร้างเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยให้ท่านมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนที่ต้องการ เพื่อทำให้งานออกมามีที่สุด	4.73	0.87	มาก	5	4.49	1.02	ปานกลาง	4	4.54	0.99	มาก	4
รวม	4.52	0.64	มาก	-	4.31	0.64	ปานกลาง	-	4.36	0.64	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอชลิโนประเทศไทย ด้านโครงสร้างองค์การในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.36$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับมากมีจำนวน 4 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 4 ความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความต้องการ ($\bar{X} = 4.95$) ข้อ 5 เมื่อมีการแก้ปัญหาท่านคำนึงว่า การแก้ปัญหานั้นอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น ๆ ของโรงเรียน ข้อ 3 เป้าหมายของโรงเรียนช่วยให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.68$) และข้อ 10 มีการจัดโครงสร้างเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยให้ท่านมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนที่ต้องการเพื่อทำให้งานออกมามีที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย

ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอชลิโนในประเทศไทย ด้านโครงสร้างองค์การในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.52$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากมีจำนวน 7 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 4 ความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความต้องการ ($\bar{X} = 5.10$) ข้อ 3 เป้าหมายของโรงเรียนช่วยให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.88$) และข้อ 5 เมื่อมีการแก้ปัญหาท่านคำนึงว่า การแก้ปัญหานั้นอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น ๆ ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.81$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

5

ส่วนครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาทอโลกในประเทศไทย ด้านโครงสร้างองค์การในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากมีจำนวน 3 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 4 ความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความต้องการ ($\bar{X} = 4.90$) ข้อ 5 เมื่อมีการแก้ปัญหาท่านคำนึงว่า การแก้ปัญหา นั้นอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น ๆ ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.64$) และข้อ 3 เป้าหมายของโรงเรียนช่วยให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.62$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย

สรุป ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า ด้านโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอโลกในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก คือ โครงสร้างของโรงเรียนทำให้ทุกคนร่วมมือร่วมใจ และรับผิดชอบการปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนช่วยให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี และมีผลงานที่มีคุณภาพ เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ควรแก้ปัญหาแบบองค์รวมก่อนเสมอ



ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทออลิกในประเทศไทย ด้านระบบองค์การ

ด้านระบบองค์การ	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. ระบบเสริมกำลังใจอย่างเป็นทางการเป็นเพียงสิ่งแสดงความ สำเร็จของการปฏิบัติงานไม่ใช่สิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้	4.44	1.05	ปานกลาง	5	4.42	1.05	ปานกลาง	3	4.43	1.05	ปานกลาง	3
2. จำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานไม่เปิดโอกาสให้ครูได้ทดลองวิธี ปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ หรือมีความคิดใหม่ ๆ เลย	4.23	1.12	ปานกลาง	10	4.21	1.08	ปานกลาง	8	4.21	1.09	ปานกลาง	8
3. ท่านได้รับสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงาน ต่าง ๆ อย่างราบรื่น	4.24	1.09	ปานกลาง	9	4.00	1.07	ปานกลาง	11	4.06	1.08	ปานกลาง	11
4. ระบบการให้รางวัลมีแนวโน้มทำให้ความเป็นหนึ่งเดียวกัน และความไว้วางใจภายในกลุ่มลดลง	2.96	1.29	น้อย	12	3.11	1.31	น้อย	12	3.07	1.30	น้อย	12
5. มีการฝึกอบรมที่ช่วยให้ครูเป็นผู้ไม่เรียนรู้ดีขึ้น	4.95	0.98	มาก	1	4.66	1.21	มาก	1	4.72	1.16	มาก	1
6. ท่านได้รับสารสนเทศที่ช่วยให้ทราบว่าสิ่งที่ท่านกระทำนั้น กระทบต่อผู้อื่นในโรงเรียนอย่างไร	4.11	1.27	ปานกลาง	11	4.13	1.05	ปานกลาง	9	4.13	1.11	ปานกลาง	9
7. ระบบปฏิบัติงานในโรงเรียนทำให้สอดคล้องกันอย่างยิ่งกับ ทุกหน่วยงาน	4.41	0.98	ปานกลาง	6	4.29	0.97	ปานกลาง	6	4.32	0.97	ปานกลาง	7
8. ทุกหน่วยงานมีมาตรฐานที่สามารถตรวจวัดการเรียนรู้ของ บุคลากรในหน่วยงานของตน	4.39	1.07	ปานกลาง	7	4.34	0.99	ปานกลาง	4	4.35	1.01	ปานกลาง	4
9. สารสนเทศที่ท่านได้รับบ่อย ๆ ทำให้คิดทบทวนถึงเหตุผลใน การปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่ท่านใช้อยู่	4.51	1.07	มาก	3	4.30	0.98	ปานกลาง	5	4.35	1.01	ปานกลาง	4

เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.71$) และข้อ 9 สารสนเทศที่ท่านได้รับบ่อย ๆ ทำให้คิดทบทวนถึงเหตุผลในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่ท่านใช้อยู่ ($\bar{X} = 4.51$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย

ส่วนคุณมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพหุโลกในประเทศไทย ด้านระบบองค์การในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากมีจำนวน 2 ข้อ และระดับปานกลางจำนวน 1 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 5 มีการฝึกอบรมที่ช่วยให้ครูเป็นผู้ไม่เรียนรู้ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.66$) ข้อ 10 ระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ของท่านให้ได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.50$) และข้อ 1 ระบบเสริมกำลังใจอย่างเป็นทางการเป็นเพียงสิ่งแสดงความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ไม่ใช่สิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.42$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย

สรุป ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า ด้านระบบองค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพหุโลกในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก คือ มีการฝึกอบรมช่วยพัฒนาครูให้เป็นผู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อการประสานงาน การตัดสินใจที่ถูกต้อง รวดเร็ว และการประเมินผลงานเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้พัฒนามากขึ้น ตลอดจนมีระบบให้รางวัลความดีความชอบที่ส่งเสริมบุคคลที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพลศึกษาในประเทศไทย ด้านบรรยากาศในการทำงาน

ด้านบรรยากาศในการทำงาน	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ท่านได้รับการสนับสนุนให้หาเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังเหตุการณ์นั้น	4.43	1.10	ปานกลาง	13	4.09	1.01	ปานกลาง	14	4.17	1.04	ปานกลาง	14
2. ครูไม่รู้สึกดีใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้และความชำนาญกับผู้อื่น	3.19	1.27	น้อย	20	3.14	1.24	น้อย	19	3.15	1.24	น้อย	19
3. ท่านไม่ได้รับการคาดหวังให้บันทึกเรื่องสำคัญ ๆ ที่ได้เรียนรู้มา และเผยแพร่กับเพื่อนร่วมงานด้วย	4.49	1.08	ปานกลาง	11	4.14	0.99	ปานกลาง	13	4.22	1.02	ปานกลาง	13
4. ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับที่มีประโยชน์และสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้และผลงานของท่าน	4.49	1.03	ปานกลาง	11	4.24	1.01	ปานกลาง	12	4.30	1.02	ปานกลาง	11
5. ท่านได้รับการคาดหวังให้ใช้สารสนเทศใหม่ ๆ ด้านการศึกษา เพื่อประเมินเป้าหมายการเรียนรู้ของท่าน	4.69	0.94	มาก	6	4.38	0.94	ปานกลาง	8	4.46	0.95	ปานกลาง	8
6. มันเป็นเรื่องยากในการนำเอาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ มา เปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานประจำของท่านได้	3.24	1.30	น้อย	19	3.10	1.13	น้อย	20	3.13	1.17	น้อย	20
7. เมื่อเผชิญปัญหาใหม่ ๆ ครูแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาจากผู้อื่นซึ่งมีความเห็นแตกต่างกับท่าน	4.25	1.04	ปานกลาง	15	4.26	0.94	ปานกลาง	11	4.26	0.96	ปานกลาง	12
8. ครูรู้สึกลำบากใจที่จะต้องทำให้เป้าหมายของตนสำเร็จโดยให้เป็นเป้าหมายของโรงเรียนสำเร็จได้ด้วยกัน	3.83	1.21	ปานกลาง	16	3.96	1.14	ปานกลาง	16	3.93	1.16	ปานกลาง	16
9. ท่านได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ซึ่ง จะช่วยให้ก้าวหน้าขึ้นความต้องการในอนาคตของโรงเรียน	4.78	0.95	มาก	4	4.46	1.01	ปานกลาง	5	4.54	1.01	มาก	5

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านบรรยากาศในการทำงาน	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ
10. ท่านร่วมใจทำงานเพื่อจะได้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น	4.90	0.87	มาก	1	4.64	0.83	มาก	1	4.70	0.85	มาก	1
11. เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น ครูของหนาค้นวิธีผิดชอบ	3.75	1.27	ปานกลาง	18	3.73	1.29	ปานกลาง	17	3.73	1.29	ปานกลาง	17
12. ท่านได้บริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่หลากหลายเพื่อการปฏิบัติงานของท่านดีขึ้น	4.30	1.29	ปานกลาง	14	4.09	1.11	ปานกลาง	14	4.14	1.16	ปานกลาง	15
13. แนวทางแก้ปัญหาด้วยนวัตกรรมและไม่เคยถูกนำมาใช้เลย	3.03	1.33	น้อย	21	2.97	1.16	น้อย	21	2.99	1.20	น้อย	21
14. ท่านช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานภายในกลุ่มเกิดประสิทธิภาพ	4.64	1.17	มาก	7	4.59	0.80	มาก	3	4.60	0.90	มาก	4
15. ครูอุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จซึ่งกันและกัน	4.63	0.92	มาก	8	4.62	1.08	มาก	2	4.62	1.04	มาก	2
16. บุคลากรทุกระดับของโรงเรียนสามารถริเริ่มการเปลี่ยนแปลงได้	4.71	0.98	มาก	5	4.57	1.14	มาก	4	4.61	1.11	มาก	3
17. ท่านได้รับการสนับสนุนให้เวลาใคร่ครวญถึงสิ่งที่ท่านได้เรียนรู้จากเหตุการณ์สำคัญ ๆ ในโรงเรียน	4.56	1.09	มาก	10	4.28	0.97	ปานกลาง	10	4.34	1.01	ปานกลาง	10
18. งานส่วนมากที่ท่านทำเกี่ยวข้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	4.85	0.92	มาก	2	4.45	1.03	ปานกลาง	6	4.54	1.02	มาก	5
19. ครูได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้เท่าที่สามารถทำได้เกี่ยวกับเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน	4.58	0.87	มาก	9	4.37	0.94	ปานกลาง	9	4.42	0.93	ปานกลาง	9

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่สามารถนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านบรรยากาศในการทำงาน	ผู้บริหาร (n=80 คน)			ครู (n=265 คน)			รวม (n=345 คน)		
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	อันดับ
20. ท่านได้รับรางวัลความดีความชอบเมื่อได้รับความสำเร็จมากกว่าเพื่อนร่วมงาน	3.80	1.34	ปานกลาง	17	3.71	1.20	ปานกลาง	18	ปานกลาง
21. ท่านช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่จำเป็นเพื่อให้ท่านได้ก้าวหน้าในกลุ่ปฏิบัติงาน	4.79	0.88	มาก	3	4.44	0.89	ปานกลาง	7	มาก
รวม	4.28	0.60	ปานกลาง	-	4.11	0.51	ปานกลาง	-	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านบรรยากาศในการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับมากที่สุด 7 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 10 ท่านร่วมใจทำงานเพื่อจะได้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.70$) ข้อ 15 ครูอุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.62$) และข้อ 16 บุคลากรทุกระดับของโรงเรียนสามารถริเริ่มการเปลี่ยนแปลงได้ ($\bar{X} = 4.61$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย

ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านบรรยากาศในการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด 10 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 10 ท่านร่วมใจทำงานเพื่อจะได้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.90$) ข้อ 18 งานส่วนมากที่ท่านทำเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.85$) และข้อ 21 ท่านช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่จำเป็นเพื่อให้การเรียนรู้ภายในกลุ่มเกิดประสิทธิผล ($\bar{X} = 4.79$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย

ส่วนครุมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาภาคทอกลึกในประเทศไทย ด้านบรรยากาศในการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากมีจำนวน 4 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 10 ท่านร่วมใจทำงานเพื่อจะได้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.64$) ข้อ 15 ครูอุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.62$) ข้อ 14 ท่านช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่จำเป็นเพื่อให้การปฏิบัติงานภายในกลุ่มเกิดประสิทธิผล ($\bar{X} = 4.59$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และระดับน้อย

สรุป ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นตรงกันว่า ด้านบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาภาคทอกลึกในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก คือ ทุกคนอุทิศตนร่วมมือ ร่วมใจช่วยเหลือกันปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แม้มีอุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้น ตลอดจนมีการสนับสนุนให้แสวงหาความรู้ ทักษะใหม่ ๆ คิตรีเริ่มสร้างสรรค์ และแสดงสิ่งใหม่ ๆ

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอลึกในประเทศไทย ด้านการจูงใจ

ด้านการจูงใจ	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. ครูส่วนใหญ่ใช้เวลาปฏิบัติงานแต่ละวันเพียงแต่ทำให้ผ่านไปเท่านั้น	3.51	1.61	ปานกลาง	5	3.46	1.50	น้อย	5	3.48	1.52	น้อย	5
2. ครูเต็มใจกระทำสิ่งที่ดีช่วยให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ	4.83	0.96	มาก	2	4.75	0.98	มาก	3	4.77	0.98	มาก	2
3. ครูพยายามปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แม้เมื่อสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม	4.91	0.80	มาก	1	4.80	0.87	มาก	1	4.82	0.85	มาก	1
4. ครูอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของโรงเรียน	4.78	0.86	มาก	3	4.76	0.90	มาก	2	4.77	0.89	มาก	2
5. ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.66	0.97	มาก	4	4.75	0.89	มาก	3	4.73	0.90	มาก	4
รวม	4.54	0.84	มาก	-	4.51	0.78	มาก	-	4.51	0.79	มาก	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอลึกในประเทศไทย ด้านการจูงใจในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับมากที่สุดมีจำนวน 4 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 3 ครูพยายามปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แม้เมื่อสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม ($\bar{X} = 4.82$) ข้อ 2 ครูเต็มใจกระทำสิ่งที่ดีช่วยให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.77$) และข้อ 5 ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.73$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย

ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอลึกในประเทศไทย ด้านการจูงใจในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.54$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีจำนวน 4 ข้อ โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกคือ ข้อ 3 ครูพยายามปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แม้เมื่อสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม ($\bar{X} = 4.91$) ข้อ 2 ครูเต็มใจกระทำสิ่งที่ดีช่วยให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.83$) และข้อ 4 ครูอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.78$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอликในประเทศไทย ด้านการพอใจในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.51$) เมื่อพิจารณาารายข้อ พบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากมีจำนวน 4 ข้อ โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 3 ครูพยายามปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แม้เมื่อมีสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้น ข้อ 4 ครูอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.76$) ข้อ 2 ครูเต็มใจกระทำสิ่งที่ยังช่วยให้งเรียนบรรลุผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.80$) ข้อ 4 ครูอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.75$) ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย

สรุป ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า ด้านการจูงใจมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอликในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก คือ มีความขยันอดทน อุทิศตน มีความกระตือรือร้น และจูงใจ ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของโรงเรียน แม้มีปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้น

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพหุหลิกในประเทศไทย

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพหุหลิกในประเทศไทยในภาพรวม

ด้าน	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. บุคคลมีความเป็นเลิศ	5.10	0.57	มาก	3	4.82	0.61	มาก	2	4.88	0.61	มาก	2
2. รูปแบบวิธีการคิด	5.17	0.56	มาก	1	4.95	0.59	มาก	1	5.00	0.59	มาก	1
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.99	0.62	มาก	4	4.76	0.67	มาก	4	4.81	0.67	มาก	4
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	5.12	0.59	มาก	2	4.80	0.67	มาก	3	4.88	0.66	มาก	2
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	4.90	0.58	มาก	5	4.68	0.61	มาก	5	4.72	0.62	มาก	5
รวม	5.06	0.50	มาก	-	4.80	0.54	มาก	-	4.86	0.54	มาก	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพหุหลิกในประเทศไทยในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.86$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ($\bar{x} = 5.00$) ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x} = 4.88$) และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x} = 4.81$)

ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพหุหลิกในประเทศไทยในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 5.04$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ($\bar{x} = 5.16$) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x} = 5.11$) และด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ($\bar{x} = 5.08$)

ส่วนครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.80$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ($\bar{x} = 4.95$) ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ($\bar{x} = 4.82$) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x} = 4.80$)

สรุป ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยนั้น รูปแบบวิธีการคิดมีความสำคัญที่สุด รองลงไป ได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดอย่างเป็นระบบ



ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับระดับของการแบ่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอโลกในประเทศไทย ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ

ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. ท่านมีนิสัยไม่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.98	0.75	มาก	7	4.89	0.74	มาก	3	4.91	0.74	มาก	4
2. ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถพัฒนาศึกษาในกฎปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จในชีวิต	4.93	0.74	มาก	8	4.76	0.76	มาก	6	4.80	0.76	มาก	8
3. ท่านมีแรงบันดาลใจไม่ได้ในการปฏิบัติงานที่ย่างก้าวที่ซับซ้อนจนบรรลุความสำเร็จได้	4.99	0.89	มาก	6	4.77	0.74	มาก	5	4.82	0.78	มาก	5
4. ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ	4.91	0.80	มาก	9	4.55	0.94	มาก	9	4.63	0.92	มาก	9
5. ท่านภูมิใจในวิชาชีพครู และพัฒนาความสามารถให้ตรงตามบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน	5.28	0.67	มาก	2	5.01	0.80	มาก	2	5.07	0.78	มาก	2
6. ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตนเอง	5.05	0.86	มาก	5	4.75	0.90	มาก	7	4.82	0.90	มาก	5
7. ท่านสามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของท่านโดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตนเอง	5.08	0.88	มาก	4	4.73	0.90	มาก	8	4.81	0.91	มาก	7
8. การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง	5.26	0.67	มาก	3	5.07	0.75	มาก	1	5.11	0.74	มาก	1
9. การทุ่มเทชีวิตให้กับส่วนรวมเป็นพลังที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	5.30	0.64	มาก	1	4.88	0.81	มาก	4	4.98	0.80	มาก	3
รวม	5.08	0.58	มาก	-	4.82	0.61	มาก	-	4.88	0.61	มาก	-

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งการเรียนรู้อของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอเล็กในประเทศไทย ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.88$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 8 การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง ($\bar{X} = 5.11$) ข้อ 5 ท่านภูมิใจในวิชาชีพครู และพัฒนาความสามารถให้ตรงตามบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 5.07$) และข้อ 9 การทุ่มเทชีวิตให้กับส่วนรวมเป็นหลังที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ($\bar{X} = 4.98$)

ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งการเรียนรู้อของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอเล็กในประเทศไทย ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 5.08$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 9 การทุ่มเทชีวิตให้กับส่วนรวมเป็นหลังที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ($\bar{X} = 5.30$) ข้อ 5 ท่านภูมิใจในวิชาชีพครู และพัฒนาความสามารถให้ตรงตามบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 5.28$) และข้อ 8 การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง ($\bar{X} = 5.26$)

ส่วนครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งการเรียนรู้อของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอเล็กในประเทศไทย ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.82$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 8 การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถ และศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง ($\bar{X} = 5.07$) ข้อ 5 ท่านภูมิใจในวิชาชีพครู และพัฒนาความสามารถให้ตรงตามบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 5.01$) และข้อ 1 ท่านมีนิสัยไม่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.89$)

สรุป ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศต่อการแบ่งการเรียนรู้อของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอเล็กในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก คือ ทุกคนภูมิใจในวิชาชีพครู มีนิสัยไม่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาความสามารถอยู่เสมอ พร้อมทุ่มเทชีวิตเพื่อส่วนรวม ตลอดจนคำนึงว่า การเรียนรู้เป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานตามเป้าหมาย

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับระดับของการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านรูปแบบวิธีการคิด

ด้านรูปแบบวิธีการคิด	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือ ชีวิตที่มีความสุขใจและความสำราญในการทำงาน	5.29	0.72	มาก	2	5.12	0.77	มาก	2	5.16	0.76	มาก	2
2. รูปแบบวิธีการคิดแบบเดิม ๆ เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	4.94	0.92	มาก	9	4.82	0.94	มาก	8	4.85	0.94	มาก	8
3. การปรับรูปแบบวิธีการคิดและปรับความเชื่อทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ	5.08	0.94	มาก	6	4.83	0.86	มาก	7	4.89	0.88	มาก	7
4. ครูสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด และวิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	5.08	0.73	มาก	7	4.86	0.85	มาก	6	4.91	0.83	มาก	6
5. ท่านสามารถปรับความคิดของท่านให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ	5.11	0.69	มาก	5	4.77	0.78	มาก	9	4.85	0.78	มาก	8
6. ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน.	5.29	0.64	มาก	2	5.06	0.76	มาก	3	5.11	0.74	มาก	3
7. ท่านตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน	5.45	0.65	มาก	1	5.19	0.74	มาก	1	5.25	0.73	มาก	1
8. การมีทักษะการคิด และทักษะการตั้งประเด็นคำถามทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ	5.16	0.65	มาก	4	5.02	0.76	มาก	4	5.05	0.74	มาก	4

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ด้านรูปแบบวิธีการคิด	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
9. ท่านพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและนำมาปฏิบัติงาน	5.06	0.72	มาก	8	4.89	0.78	มาก	5	4.93	0.77	มาก	5
ในโรงเรียนได้												
รวม	5.16	0.56	มาก	-	4.95	0.59	มาก	-	5.00	0.59	มาก	-

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพอลีกในประเทศไทย ด้านรูปแบบวิธีการคิดในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 5.00$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 7 ท่านตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 5.25$) ข้อ 1 ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือ ชีวิตที่มีความสุขใจและความสำนึกในการทำงาน ($\bar{X} = 5.16$) และข้อ 6 ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการสร้างสรรค์ของตน ($\bar{X} = 5.11$)

ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพอลีกในประเทศไทย ด้านรูปแบบวิธีการคิดในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 5.16$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 7 ท่านตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 5.45$) ข้อ 6 ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการสร้างสรรค์ของตน ($\bar{X} = 5.29$) และข้อ 1 ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือ ชีวิตที่มีความสุขใจและความสำนึกในการทำงาน ($\bar{X} = 5.29$)

ส่วนครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการแบ่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพอลีกในประเทศไทย ด้านรูปแบบวิธีการคิดในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.95$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 7 ท่านตระหนักดีว่า

การมีทัศนคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 5.19$) ข้อ 1 ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือ ชีวิตที่มีความสุขใจและความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 5.12$) และข้อ 6 ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน ($\bar{X} = 5.06$)

สรุป ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า ด้านรูปแบบวิธีการคิดต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพอลีกในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก คือ ทุกคนตระหนักดีว่าการมอบบุคคลในแง่ดี และปฏิบัติสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน พร้อมรับข้อมูล แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ และยอมรับปรับเปลี่ยนมาพัฒนาตนเอง ตลอดจนฝึกทักษะการคิด การวิเคราะห์ให้ตรงต่อ เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ



ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับระดับของการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอeligในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงของโรงเรียนในปัจจุบัน	4.79	1.00	มาก	9	4.81	0.79	มาก	3	4.81	0.84	มาก	4
2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือ เป็นผู้มีความคิดกว้าง มองไกล และเป็นผู้นำสูง	4.84	1.06	มาก	8	4.77	0.81	มาก	5	4.79	0.87	มาก	5
3. ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอันเป็นการรวมพลังให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป	4.89	0.90	มาก	7	4.72	0.78	มาก	6	4.76	0.81	มาก	7
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	5.06	0.72	มาก	3	4.96	0.74	มาก	1	4.99	0.74	มาก	1
5. บรรยากาศที่เปิดเผย และโปร่งใสทำให้ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	5.08	0.71	มาก	2	4.91	0.89	มาก	2	4.95	0.85	มาก	2
6. ท่านศรัทธาวิชัยทัศน์ของโรงเรียน และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น	5.00	0.94	มาก	4	4.71	0.91	มาก	7	4.77	0.93	มาก	6
7. มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	4.96	0.80	มาก	6	4.56	0.94	มาก	8	4.65	0.93	มาก	9
8. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.99	0.86	มาก	5	4.56	0.97	มาก	8	4.66	0.96	มาก	8

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน		ผู้บริหาร (n=80 คน)			ครู (n=265 คน)			รวม (n=345 คน)		
		$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	อันดับ
9. วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน		5.11	0.87	มาก	1	4.80	0.90	มาก	4	3
รวม		4.97	0.64	มาก	-	4.76	0.67	มาก	-	-

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.81$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ($\bar{X} = 4.99$) ข้อ 5 บรรยายภาพที่เปิดเผยและโปร่งใสทำให้ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.95$) และข้อ 9 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสอดคล้องกับแนวโน้มการศึกษาในปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.88$)

ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.97$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 9 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน ($\bar{X} = 5.11$) ข้อ 5 บรรยายภาพที่เปิดเผย และโปร่งใสทำให้ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 5.08$) และข้อ 4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ($\bar{X} = 5.06$)

ส่วนครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.76$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ($\bar{X} = 4.96$) ข้อ 5 บรรยายภาพที่เปิดเผย และโปร่งใสทำให้ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.91$) และข้อ 1 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงของโรงเรียนในปัจจุบัน ($\bar{X} = 4.81$)

สรุป ผู้บริหารและครุมีความคิดเห็นตรงกันว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอริกในประเทศไทย อยู่ในระดับมาก คือ การมีบรรยากาศที่เปิดเผย และโปร่งใสทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการสร้างความผูกพันและประสานพลังความร่วมมือไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ตลอดจนวิสัยทัศน์ของโรงเรียนควรสอดคล้องกับการจัดการศึกษาในปัจจุบัน



ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาระการเรียนรู้ของ
โรงเรียนอาชีวศึกษาทออลิกในประเทศไทย ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และยอมรับเหตุผลของกันและกัน	4.96	0.86	มาก	9	4.65	0.89	มาก	8	4.72	0.90	มาก	9
2. มีการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้	5.10	0.79	มาก	5	4.75	0.84	มาก	6	4.83	0.84	มาก	6
3. การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน	5.16	0.74	มาก	4	4.81	0.94	มาก	4	4.89	0.91	มาก	5
4. การทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และการสอนงานซึ่งกันและกัน	5.29	0.70	มาก	1	5.01	0.81	มาก	1	5.08	0.80	มาก	1
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากกาปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง และเน้นความเป็นระบบ	5.21	0.79	มาก	2	4.94	0.86	มาก	2	5.00	0.85	มาก	2
6. ทำนยยอมรับว่าครูทุกคนสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้	5.21	0.74	มาก	2	4.80	1.17	มาก	5	4.90	1.10	มาก	4
7. ความเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น เกิดจากการยึดความคิดเห็นของตนอย่างพอดี	5.01	0.92	มาก	7	4.92	0.86	มาก	3	4.94	0.87	มาก	3
8. ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือโครงการต่าง ๆ ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน	5.03	0.95	มาก	6	4.72	0.88	มาก	7	4.79	0.90	มาก	7
9. ท่านได้รับการใช้อำนาจและประสานงานกับทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	5.01	1.08	มาก	7	4.64	0.86	มาก	9	4.73	0.93	มาก	8
รวม	5.11	0.60	มาก	-	4.80	0.67	มาก	-	4.88	0.66	มาก	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้ใช้ภายในโรงเรียนเท่านั้น ไม่ควรเผยแพร่สู่สาธารณะโดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่มีการแก้ไขใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่ใช้

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับภาระงานการเรียนรู้อยู่ของโรงเรียนอาชีวศึกษาหอจิกในประเทศไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับ	อันดับ
1. การคิดแบบแยกย่อยสิ่งต่าง ๆ ออกเป็นส่วน ๆ โดยไม่คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบเป็นอุปสรรคต่อการคิดอย่างเป็นระบบ	4.51	1.02	มาก	9	4.57	0.95	มาก	7	4.56	0.96	มาก	7
2. ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน	5.05	0.93	มาก	2	4.84	0.79	มาก	2	4.89	0.83	มาก	2
3. การเป็นผู้มองกว้างไกล คือ การหาภาพรวมที่กว้างและสมบูรณ์ใจความคิดเห็นของแต่ละคน	4.91	0.83	มาก	5	4.77	0.88	มาก	4	4.80	0.87	มาก	4
4. ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	4.96	0.88	มาก	3	4.79	0.83	มาก	3	4.83	0.84	มาก	3
5. ท่านสามารถเขียนแผนภูมิรูปภาพความคิดของท่าน เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองและผู้อื่นได้	4.69	0.98	มาก	8	4.43	0.85	ปานกลาง	9	4.49	0.89	ปานกลาง	9
6. ท่านมักคิดจากเหตุไปสู่อุผล และคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้นอีกครั้งหนึ่งเสมอ	4.86	0.96	มาก	6	4.62	0.81	มาก	6	4.67	0.86	มาก	6
7. การกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลาการทำงานทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายอย่างแน่นอน	5.14	0.71	มาก	1	4.89	0.78	มาก	1	4.95	0.77	มาก	1
8. โรงเรียนมีระบบบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้าให้แก่ทุกคน	4.73	1.15	มาก	7	4.49	1.07	ปานกลาง	8	4.54	1.09	มาก	8

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ผู้บริหาร (n=80 คน)				ครู (n=265 คน)				รวม (n=345 คน)			
	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD.	ระดับ	อันดับ
9. ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ	4.96	1.00	มาก	3	4.69	0.91	มาก	5	4.76	0.94	มาก	5
รวม	4.87	0.64	มาก	-	4.68	0.61	มาก	-	4.72	0.62	มาก	-

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอликในประเทศไทยด้านการคิดอย่างเป็นระบบในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.72$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 7 การกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายอย่างแน่นอน ($\bar{X} = 4.95$) ข้อ 2 ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ต้องคิดถึงคุณภาพของกิจกรรมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ($\bar{X} = 4.89$) และข้อ 4 ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ ($\bar{X} = 4.83$)

ส่วนผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอликในประเทศไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.87$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้อ 7 การกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายอย่างแน่นอน ($\bar{X} = 5.14$) ข้อ 2 ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ต้องคิดถึงถึงคุณภาพของกิจกรรมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ($\bar{X} = 5.05$) และข้อ 4 ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ และท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ ($\bar{X} = 4.96$)

ส่วนครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทอликในประเทศไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.68$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ

ข้อ 7 การกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายอย่างแน่นอน ($\bar{X} = 4.89$)

ข้อ 2 ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ต้องคิดถึงคุณภาพของกิจกรรมทั้งหมดแล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน ($\bar{X} = 4.84$) และข้อ 4 ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ ($\bar{X} = 4.79$)

สรุป ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพอลิเทคนิคในประเทศไทยอยู่ในระดับมาก คือ โรงเรียนมีระบบต่าง ๆ ชัดเจน และมีกำหนดเวลาปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ทุกคนตระหนักถึงคุณภาพของกิจกรรมทั้งระบบก่อนคิดถึงระบบย่อยต่าง ๆ เสมอ และปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้น

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตอนนี้เพื่อให้ได้รูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้กับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู
โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์มีดังนี้

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่ง
การเรียนรู้กับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู
โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ดังตารางที่ 4.17



ตารางที่ 4.17 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การการเรียนรู้กับระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้

ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาภาคพลิกในประเทศไทย

ตัวแปร	(X1)	(X2)	(X3)	(X4)	(X5)	(X6)	(X7)	(X8)	(Y1)	(Y2)	(Y3)	(Y4)	(Y5)	(Y)
ภาวะผู้นำ (X1)	1.000													
วัฒนธรรมองค์การ (X2)	.544**	1.000												
พันธกิจและยุทธศาสตร์ (X3)	.611**	.673**	1.000											
การดำเนินงานด้านการจัดการ (X4)	.773**	.536**	.672**	1.000										
โครงสร้างองค์การ (X5)	.667**	.533**	.701**	.798**	1.000									
ระบบองค์การ (X6)	.549**	.474**	.622**	.656**	.769**	1.000								
บรรยากาศในการทำงาน (X7)	.510**	.521**	.705**	.612**	.688**	.778**	1.000							
การจูงใจ (X8)	.416**	.352**	.386**	.426**	.490**	.493**	.499**	1.000						
บุคคลมีความเป็นเลิศ (Y1)	.446**	.441**	.600**	.467**	.512**	.472**	.509**	.509**	1.000					
รูปแบบวิธีการคิด (Y2)	.432**	.546**	.594**	.496**	.557**	.464**	.490**	.482**	.688**	1.000				
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Y3)	.598**	.503**	.647**	.641**	.692**	.668**	.664**	.516**	.609**	.633**	1.000			
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Y4)	.516**	.525**	.590**	.620**	.660**	.598**	.618**	.476**	.621**	.624**	.793**	1.000		
การคิดอย่างเป็นระบบ (Y5)	.554**	.573**	.700**	.605**	.667**	.656**	.703**	.413**	.619**	.664**	.757**	.727**	1.000	
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y)	.594**	.601**	.728**	.661**	.721**	.668**	.696**	.557**	.818**	.832**	.888**	.882**	.877**	1.000

** p<0.01

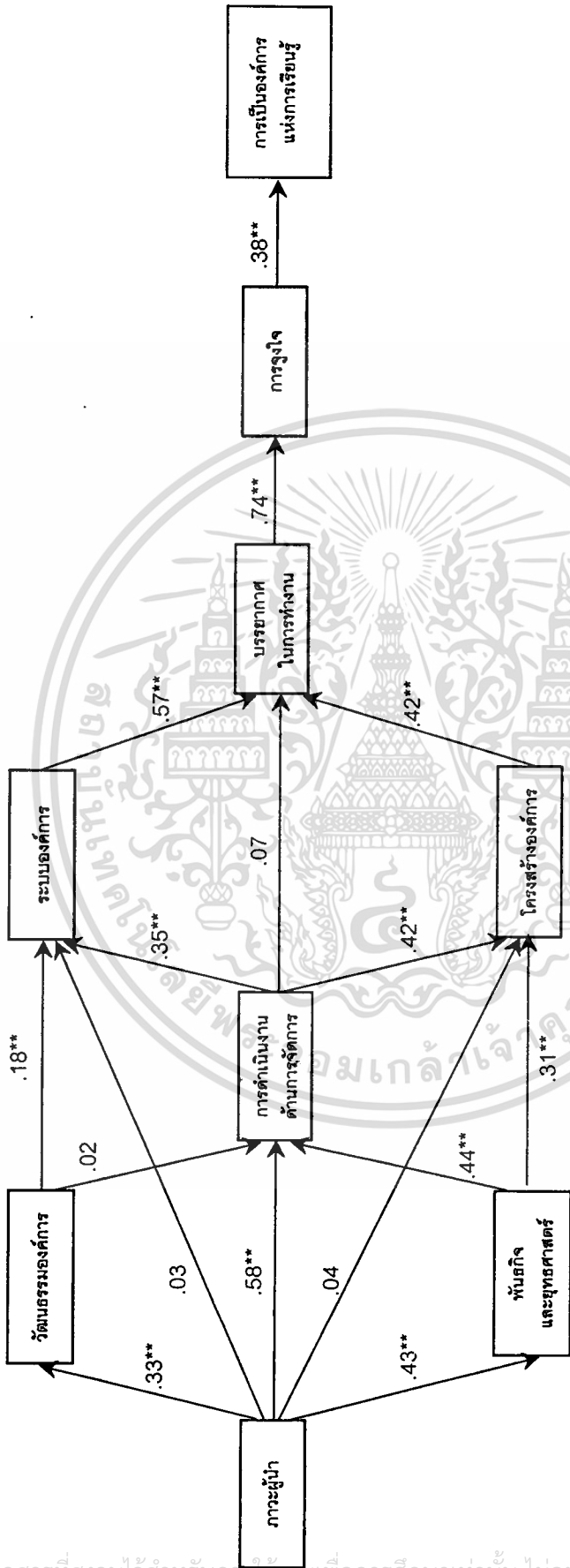
จากตารางที่ 4.17 พบว่า สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยเรียงอันดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือ พันธกิจและยุทธศาสตร์ (0.73) โครงสร้างองค์กร (0.72) บรรยากาศในการทำงาน (0.70) ระบบองค์กร (0.67) การดำเนินงานด้านการจัดการ (0.66) วัฒนธรรมองค์กร (0.60) ภาวะผู้นำ (0.59) และการจูงใจ (0.56)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นผู้บริหารและครู โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า มีความสัมพันธ์กับบุคคลมีความเป็นเลิศ โดยเรียงอันดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ (0.60) โครงสร้างองค์กร (0.51) บรรยากาศในการทำงาน (0.51) การจูงใจ (0.51) ระบบองค์กร (0.47) การดำเนินงานด้านการจัดการ (0.47) ภาวะผู้นำ (0.45) และวัฒนธรรมองค์กร (0.44) พบว่า มีความสัมพันธ์กับรูปแบบวิธีการคิด โดยเรียงอันดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ (0.59) โครงสร้างองค์กร (0.56) วัฒนธรรมองค์กร (0.55) การดำเนินงานด้านการจัดการ (0.50) บรรยากาศในการทำงาน (0.49) การจูงใจ (0.48) ระบบองค์กร (0.46) และภาวะผู้นำ (0.43) พบว่า มีความสัมพันธ์กับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยเรียงอันดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ โครงสร้างองค์กร (0.69) ระบบองค์กร (0.67) บรรยากาศในการทำงาน (0.66) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (0.65) การดำเนินงานด้านการจัดการ (0.64) ภาวะผู้นำ (0.60) การจูงใจ (0.52) และวัฒนธรรมองค์กร (0.50) พบว่า มีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยเรียงอันดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ โครงสร้างองค์กร (0.66) การดำเนินงานด้านการจัดการ (0.62) บรรยากาศในการทำงาน (0.62) ระบบองค์กร (0.60) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (0.59) วัฒนธรรมองค์กร (0.53) ภาวะผู้นำ (0.52) และการจูงใจ (0.48) พบว่า มีความสัมพันธ์กับการคิดอย่างเป็นระบบ โดยเรียงอันดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ บรรยากาศในการทำงาน (0.70) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (0.70) โครงสร้างองค์กร (0.67) ระบบองค์กร (0.66) การดำเนินงานด้านการจัดการ (0.61) วัฒนธรรมองค์กร (0.57) ภาวะผู้นำ (0.55) และการจูงใจ (0.41)

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ดังนี้

ผู้วิจัยได้พัฒนาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยนำแนวคิดตามรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Burke-Litwin (Burke, 1992: 125) และรูปแบบจำลองของ Kaiser (2000: 219) มาพิจารณาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย และมีขั้นตอนการพัฒนาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความกลมกลืนของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Burke-Litwin (Burke, 1992: 125) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ดังภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างพบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Burke-Litwin ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าการทดสอบความกลมกลืน ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 492.41 ค่าองศาอิสระ (df)=20 ค่า $p=0.00$ ค่า GFI = 0.76 ค่า AGFI = 0.46 ค่า RMR = 0.085



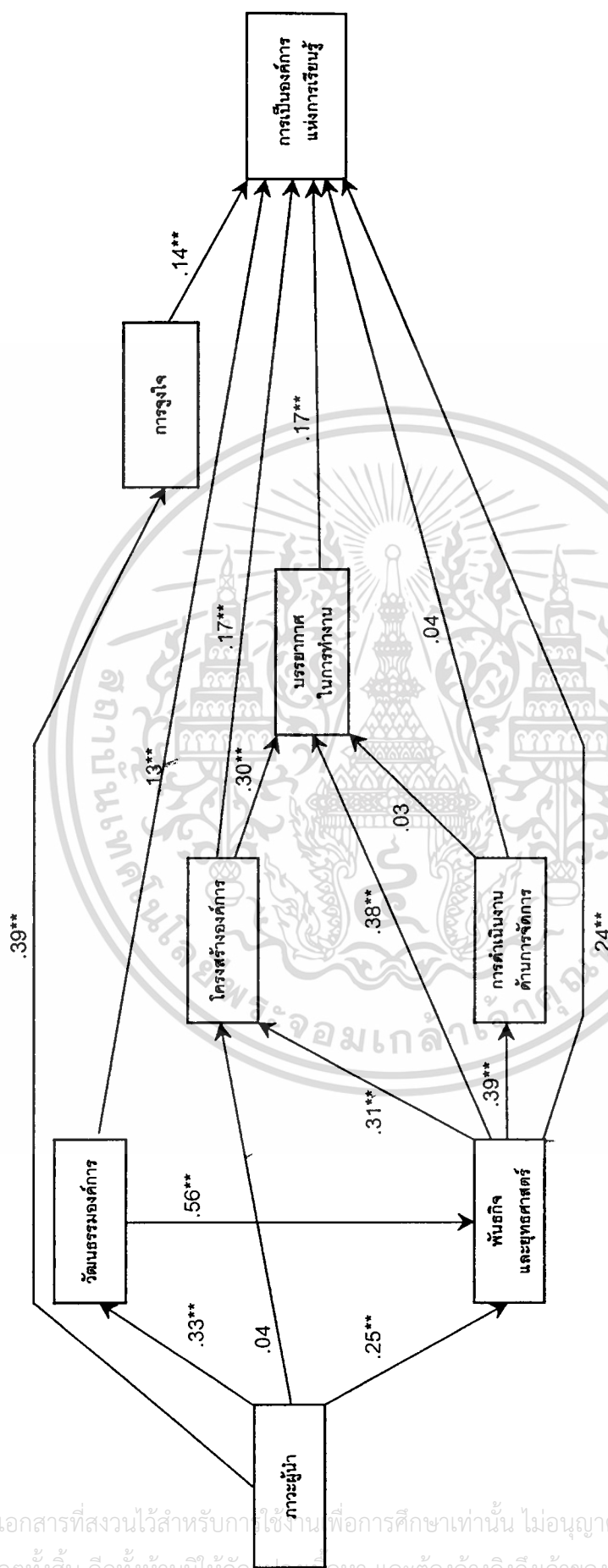
** p<0.01

ภาพที่ 4.1 รูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Burke-Litwin (1992) กับความเป็นองค์การการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาทออลิกในประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความกลมกลืนของรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Kaiser (2000) ซึ่งได้พัฒนารูปแบบจำลองมาจากรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Burke-Litwin (1992) มาตรวจสอบความกลมกลืนกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ดังภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างพบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองของ Kaiser (2000) ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าการทดสอบความกลมกลืน ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 187.37 ค่าองศาอิสระ (df)=11 ค่า P=0.00 ค่า GFI = 0.88 ค่า AGFI = 0.61 ค่า RMR = 0.069





p<0.01

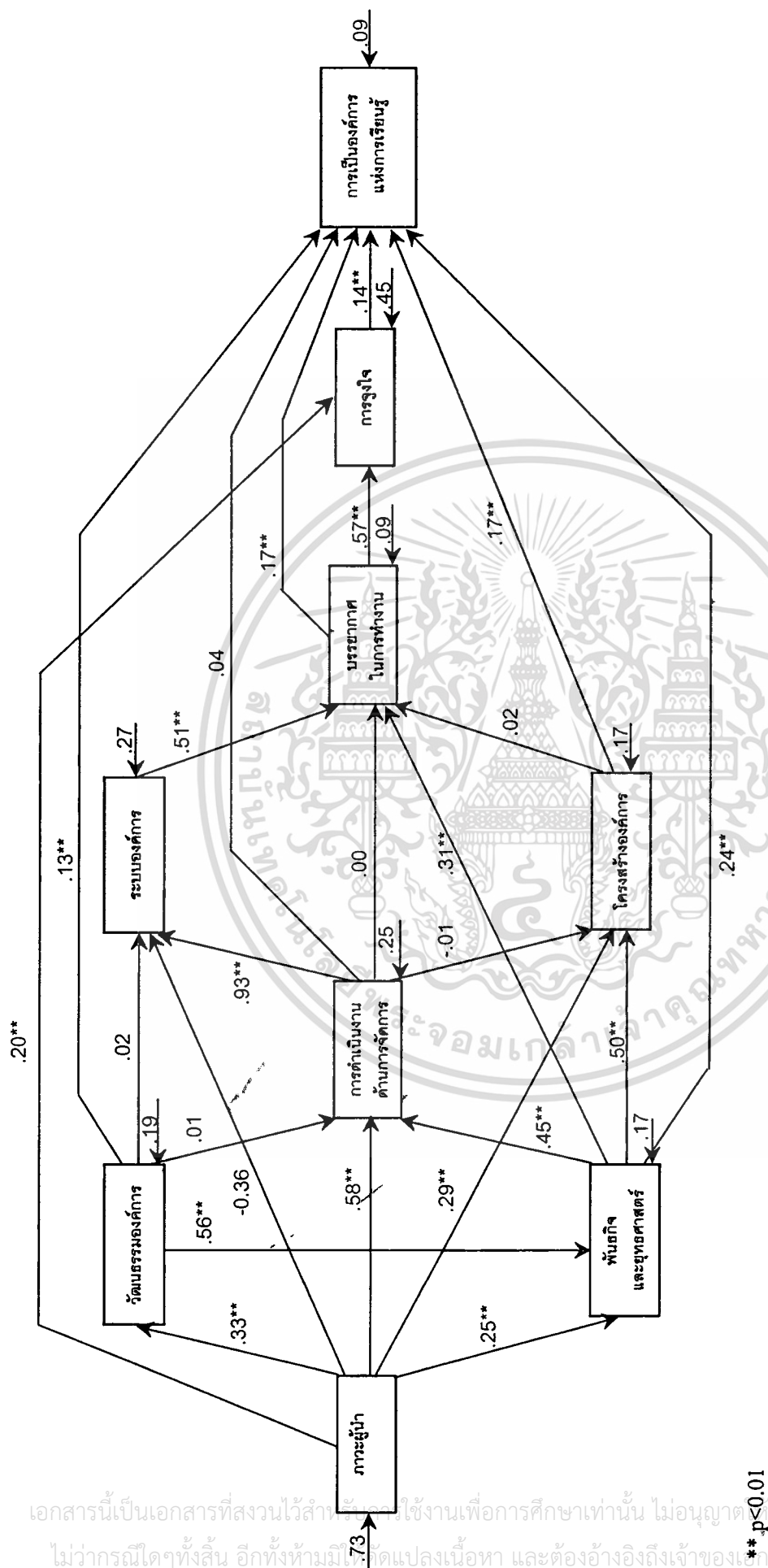
ภาพที่ 4.2 รูปแบบจำลองของ Kaiser (2000) ที่เป็นการแบ่งการเรียนรู้อาชีวศึกษาทอโลกิในประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกาใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่ขึ้นด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จากรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การของ Burke-Litwen (1992) และรูปแบบจำลองของ Kaiser (2000) มาเป็นรูปแบบจำลองใหม่ ดังภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าการทดสอบความกลมกลืน ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 115.30 ค่าองศาอิสระ (df) = 12 P = 0.0 ค่า GFI = 0.93 ค่า AGFI = 0.74 ค่า RMR = 0.021

ผู้วิจัยจึงได้ปรับรูปแบบจำลองครั้งที่หนึ่ง โดยการพิจารณาค่า MI (Modification Index) ที่มีค่าสูงมากที่สุด และค่า EPC (Expected Parameter Change) ซึ่งเป็นค่าบอกขนาดและทิศทางของพารามิเตอร์ที่กำลังจะปรับและมีค่าสูง ให้มีค่าลดลง พบว่า ค่าความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าการทดสอบความกลมกลืน ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 98.89 ค่าองศาอิสระ (df) = 11 P = 0.0 ค่า GFI = 0.94 ค่า AGFI = 0.75 ค่า RMR = 0.017

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ปรับรูปแบบจำลองครั้งที่สอง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าการทดสอบความกลมกลืน ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีค่า 16.89 ค่าองศาอิสระ (df) = 10 P = 0.077 ค่า GFI = 0.99 ค่า AGFI = 0.95 ค่า RMR = 0.0088



ภาพที่ 4.3 รูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาพอลิเทคนิกในประเทศไทย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ส่งว่าสำหรับใช้ในการเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิได้แปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกฉบับที่มีการนำไปใช้

หลังจากนั้นผู้วิจัยได้วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวม ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง
ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม และค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ดังตารางที่ 4.18



ตารางที่ 4.18 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์รวม (TE) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางข้าม (IE) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทางตรง (DE) และค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ (R²)

ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาภาคเหนือในประเทศไทย

ตัวแปร	ภาวะผู้นำ			วัฒนธรรมองค์การ			พันธกิจและยุทธศาสตร์			การดำเนินงานด้านการจัดการ			โครงสร้างองค์การ			ระบบองค์การ			บรรยากาศในการทำงาน			การูงใจ			การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้			R ²
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE	
ภาวะผู้นำ				.33**	--	.33**	.43**	.19**	.25**	.77**	.20**	.58**	.50**	.21**	.29**	.36**	.73**	-.36**	.33**	.33**	--	.39**	.19**	.20**	.38**	.38**	--	
วัฒนธรรมองค์การ							.56**	--	.56**	.25**	.25**	.01	.28**	.28**	--	.26**	.24**	.02**	.31**	.31**	--	.18**	.18**	--	.39**	.27**	.13**	.30
พันธกิจและยุทธศาสตร์										.45**	--	.45**	.50**	.00	.50**	.42**	.42**	--	.53**	.22**	.31**	.31**	.31**	--	.47**	.24**	.24**	.54
การดำเนินงานด้านการจัดการ													-.01**	--	-.01**	.93**	--	.93**	.48**	.48**	.00	.27**	.27**	--	.16**	.12**	.04	.66
โครงสร้างองค์การ																.02	--	.02	.02	--	.02	.01	.01	--	.18**	.01	.17**	.58
ระบบองค์การ																.51**	--	.51**	.51**	--	.51**	.29**	.29**	--	.13**	.13**	--	.16
บรรยากาศในการทำงาน																						.57**	--	.57**	.25**	.08**	.17**	.69
การูงใจ																									.14**	--	.14**	.29
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	.38**	.38**	--	.39**	.27**	.13**	.47**	.24**	.24**	.16**	.12**	.04	.18**	.01	.17**	.13**	.13**	--	.25**	.08**	.17**	.14**	--	.14**	--	--	--	.68

**p<0.01



งานนั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
อ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ปัจจัยทุกปัจจัยมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาในประเทศไทย โดยมีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ดังนี้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ (0.47) วัฒนธรรมองค์การ (0.39) ภาวะผู้นำ (0.38) บรรยากาศในการทำงาน (0.25) โครงสร้างองค์การ (0.18) การดำเนินงานด้านการจัดการ (0.16) การจูงใจ (0.14) และระบบองค์การ (0.13) โดยปัจจัยทั้ง 8 ปัจจัยสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ได้ร้อยละ 68

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ (0.24) โครงสร้างองค์การ (0.17) บรรยากาศในการทำงาน (0.17) การจูงใจ (0.14) และวัฒนธรรมองค์การ (0.13)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำ (0.38) วัฒนธรรมองค์การ (0.27) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (0.24) ระบบองค์การ (0.13) การดำเนินงานด้านการจัดการ (0.12) บรรยากาศในการทำงาน (0.08) และโครงสร้างองค์การ (0.01)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ (0.47) วัฒนธรรมองค์การ (0.39) บรรยากาศในการทำงาน (0.25) โครงสร้างองค์การ (0.18) และการดำเนินงานด้านการจัดการ (0.16)

เมื่อจำแนกปัจจัยแต่ละปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า

ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (.33) โดยภาวะผู้นำสามารถพยากรณ์วัฒนธรรมองค์การ ได้ร้อยละ 30

ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์มี 2 ปัจจัย โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การ (.56) และภาวะผู้นำ (.43) โดยปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยสามารถพยากรณ์พันธกิจและยุทธศาสตร์ ได้ร้อยละ 54

ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการดำเนินงานด้านการจัดการมี 3 ปัจจัย โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำ (.77) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (.45) และวัฒนธรรมองค์การ (.25) โดยปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยสามารถพยากรณ์การดำเนินงานด้านการจัดการ ได้ร้อยละ 66

ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อโครงสร้างองค์การมี 4 ปัจจัย โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ (.50) ภาวะผู้นำ (.50) วัฒนธรรมองค์การ (.28) และการดำเนินงานด้านการจัดการ (-.01) โดยปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยสามารถพยากรณ์โครงสร้างองค์การ ได้ร้อยละ 58

ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อระบบองค์การมี 4 ปัจจัย โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การดำเนินงานด้านการจัดการ (.93) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (.42) ภาวะผู้นำ (.36) และวัฒนธรรมองค์การ (.26) โดยปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยสามารถพยากรณ์ระบบองค์การ ได้ร้อยละ 16

ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อบรรยากาศในการทำงานมี 6 ปัจจัย โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ (.53) ระบบองค์การ (.51) การดำเนินงานด้านการจัดการ (.48) ภาวะผู้นำ (.33) วัฒนธรรมองค์การ (.31) และโครงสร้างองค์การ (.02) โดยปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัยสามารถพยากรณ์บรรยากาศในการทำงาน ได้ร้อยละ 69

ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการจูงใจมี 7 ปัจจัย โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บรรยากาศในการทำงาน (.57) ภาวะผู้นำ (.39) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (.31) ระบบองค์การ (.29) การดำเนินงานด้านการจัดการ (.27) วัฒนธรรมองค์การ (.18) และโครงสร้างองค์การ (.01) โดยปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยสามารถพยากรณ์การจูงใจ ได้ร้อยละ 29

สรุป ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนที่ 1 ผลการวิจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน มาเป็นร่างรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยเรียงอันดับผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ได้แก่ พันธกิจและยุทธศาสตร์มีอิทธิพลรวมมากที่สุด รองลงไป ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์การมีอิทธิพลรวมน้อยที่สุด และได้จัดสนทนากลุ่มโดยให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกวิพากษ์วิจารณ์แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

อาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยต่อไป เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนที่ 2 การเสนอรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ตอนที่ 1 การร่างรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอันดับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่สอดคล้องตรงกันของแต่ละปัจจัยมาเป็นร่างรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนวิพากษ์วิจารณ์ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นตามลำดับของผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. ด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย คือ พันธกิจและยุทธศาสตร์มีความสำคัญที่สุด รองลงไปได้แก่ วัฒนธรรม องค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์กร ดังนั้นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยควรมีลักษณะ ดังนี้

1.1 ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ สมาชิกมีความสามารถค้นคว้าหาความรู้และเผยแพร่ความรู้ไปสู่การเป็นองค์กรที่เน้นความรู้เป็นฐาน สมาชิกมีส่วนร่วมคิดอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสต่าง ๆ เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวางแผนยุทธศาสตร์ ตระหนักว่า แผนงานทุกหน่วยงานต้องบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน พร้อมใจกันพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ และความชำนาญพิเศษขึ้น ตลอดจนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพของรวมทั้งระบบอยู่เสมอ

1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร สมาชิกมีความเชื่อว่า ความรู้มีหลากหลายเกินกว่าพรรณนาได้ แต่ละบุคคลเป็นทรัพยากรแห่งความรู้และไม่มีใครรอบรู้ทุกเรื่องได้ สมาชิกปฏิบัติงานโดยมีความเข้าใจเป้าหมายตรงกัน และเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีอิสระในการเรียนรู้และมีความเป็นเอกภาพยอมรับความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล สมาชิกเข้าใจว่าการเรียนรู้จากข้อบกพร่องและปัญหาต่าง ๆ มีความสำคัญมากกว่าการตำหนิซึ่งกันและกัน โดยแต่ละบุคคลตระหนักในเป้าหมายและผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารทบทวนเนื้อหาสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.3 ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล ไม่เรียนรู้ตลอดชีวิต และอุทิศตนแสวงหาคุณค่าแห่งการเรียนรู้ความจริง ตลอดจนผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเผยแพร่ความรู้และความคิดใหม่ ๆ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งมีความสำคัญมากต่อการเป็นผู้นำ

1.4 ด้านบรรยากาศในการทำงาน ต้องเป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นบรรยากาศแห่งการเสริมสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ที่สมาชิกแต่ละบุคคลอุทิศตนร่วมมือ ร่วมใจช่วยเหลือกันปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แม้มีอุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้น สนับสนุนให้แสวงหาความรู้ ทักษะใหม่ ๆ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ และแสดงสิ่งใหม่ ๆ

1.5 ด้านโครงสร้างของโรงเรียน เป็นการบูรณาการเป้าหมายของโรงเรียน บทบาทหน้าที่ การแก้ปัญหาการตัดสินใจที่ทำให้ทุกคนร่วมมือ ร่วมใจ และรับผิดชอบการปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นโครงสร้างที่ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี และมีผลงานที่มีคุณภาพ นอกจากนั้นควรคำนึงว่า เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ควรแก้ปัญหาแบบองค์รวมก่อนเสมอ

1.6 ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ เพิ่มโอกาสการเรียนรู้และการจูงใจ ให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ทุกคนต้องมีความเข้าใจตรงกันในเป้าหมายและกิจกรรมหลัก ๆ ของโรงเรียน แล้วพยายามสนับสนุนหลอมรวมความสามัคคีให้ทุกคนร่วมกันนำความรู้ ใช้ความชำนาญจัดโครงการและปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำความรู้ไปปรับปรุงงาน และทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยความรู้ รัก สามัคคี และรับผิดชอบร่วมกัน

1.7 ด้านการจูงใจ สมาชิกมีความขยัน อดทน อุทิศตน มีความกระตือรือร้น และเต็มใจปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของโรงเรียน แม้มีปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เกิดขึ้น

1.8 ด้านระบบของโรงเรียนควรเป็นระบบที่หลากหลาย สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมที่ช่วยพัฒนาครูให้เป็นผู้ไม่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อการประสานงาน การตัดสินใจที่ถูกต้อง รวดเร็ว และการประเมินผลงานเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้พัฒนามากขึ้น ตลอดจนมีระบบให้รางวัลความดีความชอบที่ส่งเสริมบุคคลที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ

2. ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นตรงกันว่า ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยนั้น รูปแบบวิธีการคิดมีความสำคัญที่สุด รองลงไป ได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดอย่างเป็นระบบ ดังนั้นโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

2.1 ด้านรูปแบบวิธีการคิด สมาชิกตระหนักดีว่าการมองบุคคลในแง่ดี และปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน พร้อมรับข้อมูล แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ และยอมรับปรับใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงมาพัฒนาตนเอง ตลอดจนฝึกทักษะการคิด การวิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2.2 ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ สมาชิกภูมิใจในวิชาชีพครู มินิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีแรงบันดาลใจสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาความสามารถอยู่เสมอ พร้อมทุ่มเทชีวิตเพื่อส่วนรวม ตลอดจนคำนึงว่า การเรียนรู้เป็นการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานตามเป้าหมาย

2.3 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และการสอนงานซึ่งกันและกัน เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง โดยเน้นความเป็นระบบ และทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมมือ ร่วมใจ โดยอาศัยการสนทนา ประชุมปรึกษาหารือกันอย่างจริงจัง และมีความสามัคคีเป็นหนึ่งเดียวกัน

2.4 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โรงเรียนควรมีบรรยากาศที่เปิดเผย และโปร่งใส ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการสร้างความผูกพันและประสานพลังความร่วมมือไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ตลอดจนวิสัยทัศน์ของโรงเรียนควรสอดคล้องกับการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

2.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โรงเรียนมีการกำหนดขอบเขตของระบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน และมีกำหนดเวลาปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ทุกคนตระหนักถึงคุณภาพองค์กรรวมทั้งระบบก่อนคิดถึงระบบย่อยต่าง ๆ เสมอ และปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถตรวจสอบ ติดตาม-ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้น

ตอนที่ 2 สรุปผลการสนทนากลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการการศึกษาคาทอลิกเพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดสนทนากลุ่มโดยมีผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 9 ท่าน เมื่อวันศุกร์ที่ 2 สิงหาคม พ.ศ. 2545 เวลา 13.00 – 16.00 น. ณ ห้องประชุมกำแพงเพชร 1 โรงแรม

เซ็นทรัล ไซไฟเทล กรุงเทพมหานคร และได้สรุปข้อวิพากษ์วิจารณ์ และเสนอแนะเพื่อพัฒนา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ดังต่อไปนี้
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ที่ทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้แก่สมาชิกอย่างชัดเจน มีการพัฒนาส่งเสริมความเป็นเลิศเชิงวิชาการ โดยจัดให้มีการสนทนา ปรีกษาหรือ อภิปรายแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนาบุคลากรควรมุ่งเน้นด้านทักษะการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น การปรับตัวเพื่อให้มีความสุขกับการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงบุคลิกภาพให้เป็นผู้ที่มีใจเปิดกว้างในการปฏิบัติงานร่วมกัน สามารถถ่ายทอดความรู้และให้บริการแก่ชุมชน รวมทั้งสำนึกว่า ผู้เรียนคือบุคคลที่สำคัญที่สุด ดังนั้นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ต้องได้รับการสนับสนุนจากองค์การในด้านสื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก และงบประมาณ เพื่อพัฒนากิจกรรมของผู้เรียน พัฒนาหลักสูตร และพัฒนาทีมงาน ดังนี้

วิสัยทัศน์ต้องกำหนดให้ผู้เรียน คือ บุคคลสำคัญที่สุด (Customer is the important person)

พันธกิจควรเน้นความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ (Academic Excellence) ความสามารถแบบมืออาชีพ (Professional Competence) พร้อมบริการชุมชน (Community Service) สุขภาพดีและมีจิตใจเปิดกว้าง (Healthy and Open-mind Person) มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาวิชาการ (Academic Development)

- องค์การต้องพัฒนากระบวนการเรียนการสอนทั้งของครู และนักเรียน (Teaching and Learning Process)
- จัดให้มีการบริการด้านวิชาการทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน (Academic Services)
- สนับสนุนการค้นคว้าวิจัยสิ่งใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ (Research)
- ควรฝึกอบรมให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Training)
- การใช้ประโยชน์ทางเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนการสอน และการเข้าถึงแหล่งข้อมูลอย่างรวดเร็วและถูกต้อง ช่วยให้การจัดการกระบวนการเรียนรู้มีประสิทธิภาพ (Utilization of Technology)

2. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development)

- องค์การต้องเพิ่มศักยภาพแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงานที่หลากหลายหน้าที่ (More Potential)
- การฝึกทักษะตามความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล โดยเฉพาะ

ทักษะขั้นพื้นฐาน เช่น การอ่าน ฟัง พูด และเขียน (Better Skills)
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- มีความสุขในการทำงานหนัก มุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงาน พร้อมยอมรับความยากลำบากจนเกิดความสำเร็จ (Hard Working Happiness)

- การมีบุคลิกภาพที่ดีดึงดูดผู้อื่นเนื่องจากการมีสุขภาพที่แข็งแรง และปฏิบัติงานอย่างมีระบบ (Healthy Outlook)

3. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities Development)

- ห้องเรียนต้องมีอุปกรณ์ที่ดีมีคุณภาพ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนการสอน (Well Equipped Classroom)

- มีที่พักผ่อนอย่างเพียงพอ สะอาด ร่มรื่น (Student Lounge)

- การสนับสนุนสิ่งที่มีประโยชน์ต่อทรัพยากรทางการศึกษา (Support the Utilization of Resources)

- มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเอื้ออำนวยต่อการเรียนการสอน (Up-dated New Technology)

4. การพัฒนาด้านงบประมาณ (Budgeting Development)

- การใช้งบประมาณเพื่อการพัฒนาโรงเรียนจำเป็นต้องมีการตรวจสอบคุณภาพเพื่อให้เกิดการรับผิดชอบต่องบประมาณ (Accountability)

- การวางแผนการจัดสรรงบประมาณ และการใช้งบประมาณจะต้องมีความโปร่งใส (Transparency)

- การจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอกับความจำเป็น และความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ (Adequacy)

- การเพิ่มงบประมาณจะต้องคำนึงถึงความน่าเชื่อถือ เป็นไปได้ (Increased Reverent)

- การจัดทำโครงการต่าง ๆ ควรคำนึงถึงจุดคุ้มทุนต่อการลงทุนในโครงการนั้น (Break-even Point)

5. การพัฒนาโครงการนานาชาติ (International Point Project Development)

- การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือทางหลักสูตรนานาชาติ (Co curriculum Development)

- การแลกเปลี่ยนนักเรียนกับนานาชาติ (Student Exchange)

- การแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญกับนานาชาติ (Professional Sharing)

- การทำโครงการวิจัยแบบเครือข่าย (Joint Research Project)

- การจัดโปรแกรมการแลกเปลี่ยนความรู้ (Exchange Program)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- การสนับสนุนการสื่อสารทางไกลทางการศึกษา (Promotion of On-line Education)

6. การพัฒนากิจการนักศึกษา (Student Activity Development)

- การปฏิบัติการเพื่อเพิ่มศักยภาพ และความสามารถของนักศึกษาแต่ละบุคคล (Performance up to Potential and Capacity)

- การอุทิศตนเพื่อรับใช้สังคม (Devotion to Society)

- การร่วมกันทำงานเป็นทีม (Team Work)

- การออกค่ายอาสาเพื่อช่วยเหลือชุมชน (Contributions to Community Services)

- มีบุคลิกภาพเพื่อการเป็นมืออาชีพ (Personal and Professional Spirit)

จากการสนทนากลุ่มทำให้เห็นความสอดคล้องระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กับสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) (2544 : 45 – 47) ที่ได้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ การศึกษาคาทอลิก ค.ศ.2000 เพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้บริหาร ครู และนักเรียน ดังนี้

วิสัยทัศน์การศึกษาคาทอลิกกำหนดไว้ว่า บุคคลแห่งการเรียนรู้ ชุมชนที่รัก และเอื้ออาทร มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ ตามหลักคริสตธรรม

พันธกิจของสถาบันการศึกษาคาทอลิกมุ่งเน้นที่จะ

1. บุคคลแห่งการเรียนรู้

1.1 จัดการศึกษาอบรมที่เสริมสร้างคุณธรรม ความรู้ โดยให้ผู้เรียนมีความสุข

1.2 จัดการศึกษาด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

1.3 ให้โอกาสผู้ยากไร้และด้อยโอกาสเข้ารับการศึกษาตามความเหมาะสม

2. ชุมชนที่รักและเอื้ออาทร

2.1 สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ในบรรยากาศแห่งความรัก เอื้ออาทร

2.2 ให้การอภิบาลเพื่อเสริมสร้างคุณค่าของชีวิตครอบครัว

2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างบ้าน วัด สถานศึกษา และชุมชนในการพัฒนา

บุคคลให้มีคุณภาพ

2.4 ส่งเสริมบรรยากาศการเสวนาระหว่างศาสนา วัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่น

2.5 เชื่อมโยงความรู้กับวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เกิดความหมาย

ที่แท้จริงสู่การปฏิบัติในชีวิต

3. มุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์

3.1 เป็นประจักษ์พยานถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ด้วยชีวิตที่เป็นรูปธรรม

3.2 จัดกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์เพื่อสร้างสังคมแห่งความจริง ยุติธรรม และสันติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารสงวนลิขสิทธิ์ของสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) ไม่สามารถนำเอกสารนี้ไปใช้โดยไม่ได้รับอนุญาตจากสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) หากมีข้อผิดพลาดประการใดขออภัยเป็นอย่างสูง

ยุทธศาสตร์ของการศึกษาคาทอลิกกำหนดให้สถานศึกษาต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และมีศักยภาพที่สามารถดำเนินการให้สำเร็จตามเงื่อนไขของเวลาและศักยภาพแห่งการพัฒนาในบริบทที่เหมาะสมกับเงื่อนไข และบริบททางวัฒนธรรมและสังคมไทย

1. มีปรัชญาการศึกษาและปรัชญาการจัดการศึกษาที่แสดงถึงเอกลักษณ์ของพระศาสนจักรและเป้าหมายการพัฒนาของชุมชนที่ตั้งและสังคมไทย

2. มีระบบการศึกษาที่แสดงปรัชญาและกระบวนการจัดการศึกษาที่โปร่งใส ชัดเจน และจูงใจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและร่วมมือกันสู่เป้าหมายที่เป็นประโยชน์ แก่พัฒนาการของผู้เรียน และสถาบันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม

3. ระบบการจัดการศึกษาต้องแสดงพันธกิจหลักของสถาบันและต้นสังกัด

4. กำหนดยุทธศาสตร์หลักที่ยั่งยืน แสดงให้เห็นเอกลักษณ์ที่มุ่งมั่นในภารกิจที่มีต่อสังคมไทย

5. มีระบบการพัฒนาศุภผลที่ดีและมีคุณภาพ เพื่อการรักษามาตรฐานการจัดการศึกษาและการเรียนการสอนของสถาบันการศึกษาคาทอลิก

โรงเรียนคาทอลิกจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของสมาชิกที่รวมพลังความรู้ ความคิด ประสิทธิภาพ ความผูกพัน และการประสานงานให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกันในการทำวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง ดังนั้นโรงเรียนต้องมีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความศรัทธา และสามารถนำไปปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติที่มุ่งเน้นบุคคลเพื่อการเรียนรู้กับความจริง ให้ความสนใจต่อบุคคลเป็นพิเศษ นอกจากนั้นการศึกษาคาทอลิกไม่เพียงมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการเท่านั้น แต่ต้องเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ และคุณธรรมจริยธรรมสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

2. วัฒนธรรมองค์การที่ทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมุ่งเน้นการพบปะ สนทนา ปรึกษาหารือกัน มีความเป็นอิสระเชิงวิชาการ สามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว เพื่อสร้างคุณภาพในหน่วยงานของตน มีความเอื้ออาทรต่อกันมุ่งเน้นการเปิดเผยตน จริงใจ ให้เกียรติ ยอมรับซึ่งกัน และกัน และมีความสำนึกในการเป็นเจ้าขององค์การ ตลอดจนมีวัฒนธรรมการ

เปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นให้สมาชิกไม่ยึดกับรูปแบบวิธีการคิดแบบเดิม ๆ แต่ต้องแสวงหารูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ

วัฒนธรรมการศึกษาคาทอลิกถือว่า สถานศึกษาเป็นส่วนสำคัญต่อการเรียนรู้ การฝึกฝนตนเอง การทำกิจกรรมร่วมกัน และการอยู่ร่วมกันทำให้เกิดการพัฒนาตน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โรงเรียนไม่เพียงเป็นสนามแห่งการเรียนรู้เท่านั้น แต่ต้องเป็นสนามแห่งคุณธรรม จริยธรรม ที่ให้ประสบการณ์แห่งความเชื่อศรัทธาคู่ไปกับการพัฒนาร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ สังคม รวมทั้งเป็นวัฒนธรรมแห่งการกลมเกลียวทางสังคม (Socialization) ที่มีการแบ่งปันสิ่งดีซึ่งกันและกัน ดังนั้นวัฒนธรรมการศึกษาคาทอลิกควรมีลักษณะ ดังนี้

1. วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเอง สมาชิกควรร่วมสร้างบรรยากาศที่ตอบสนองต่อการเรียนรู้ เพื่อให้สมาชิกได้เรียนรู้ที่ละเล็ก ที่ละน้อยจนเกิดเป็นนิสัยรักการใฝ่เรียนรู้ มีวิธีแสวงหาความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ บุคลากรต้องมีทักษะขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การอ่าน การเขียน การติดต่อสื่อสารซึ่งถือเป็นทักษะสำคัญเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น และสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมที่เสริมสร้างการเรียนรู้ เชื้ออำนาจให้สมาชิกมีเวลาพบปะ ปรัชชาหารือซึ่งกันและกัน จัดให้มีศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีสื่อที่เหมาะสม มุมความรู้ที่สามารถหาความรู้ได้ตลอดเวลา แบบเรียนสำเร็จรูป และการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่หลากหลายรูปแบบ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เพราะทำให้เกิดความคิดที่รอบคอบ ลึกซึ้ง สามารถขจัดปัญหาซับซ้อนที่แต่ละคนไม่สามารถแก้ไขได้ ทำให้เกิดการประสานการปฏิบัติงาน และเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้นสมาชิกต้องมีความคิด มุมมองที่เปิดกว้างส่งเสริมการสนทนา ปรัชชาหารือ การซักถาม การตั้งคำถาม การเปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ผู้บริหารต้องสนับสนุนการจัดโครงสร้างองค์การแบบทีมงาน มีการเชื้ออำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้อิสระแก่ทีมงานเพื่อให้ทีมงานสามารถตัดสินใจอย่างรวดเร็ว โดยคำนึงถึงเป้าหมายในการสร้างคุณภาพการผลผลิต และการบริการ วิธีการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การใช้การสนทนา แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่ หรือยึดติดกับตนเองจนเกินไป แต่ต้องเปิดใจกว้างยอมรับเหตุผลซึ่งกันและกัน การอภิปราย ปรัชชาหารือกัน และการใช้เทคนิคการบริหารทีมงาน หัวหน้าทีมงานต้องมีภาวะผู้นำ และเข้าใจจิตวิทยาการทำงานร่วมกัน รวมทั้งใช้เทคนิคการบริหารโครงการ เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสรับความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนต่าง ๆ อย่างเท่าเทียมกัน

3. วัฒนธรรมแห่งการแบ่งปันและการเอื้ออาทร องค์การแห่งการเรียนรู้เปรียบเสมือนครอบครัวหนึ่งของชุมชน มีเป้าหมายที่จะทำให้ชุมชนเจริญรุ่งเรือง สมาชิกมีความมุ่งมั่นอุทิศตน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่ทางมูลนิธิเพื่อการพัฒนาเด็กได้จัดทำขึ้นโดยไม่มุ่งหวังที่จะเป็นประโยชน์ในการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร่วมแรงร่วมใจกัน มีความเชื่ออาทรต่อกันไม่ให้เกิดช่องว่างของผู้บริหารและสมาชิก มีจิตสำนึกในการรับใช้และช่วยเหลือกัน มีการเพิ่มมูลค่าแก่คุณภาพชีวิต มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ไว้วางใจ ทำทนาย สนุกสนาน มีการสื่อประสานกันโดยตรงด้วยการสนทนา อภิปราย ปรีกษาหารือกันอย่างใกล้ชิด เพื่อให้เข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

4. วัฒนธรรมแห่งการสร้างสรรค์ ยุคการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาเติบโตขึ้น กล้าเสี่ยง ยอมรับความผิดพลาด การทดลองสิ่งใหม่ และการพัฒนานวัตกรรม สมาชิกให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ สมาชิกใส่ใจต่อการมีรูปแบบวิธีการคิดใหม่ไม่ติดกับความสำเร็จในอดีตจนเกินไป แต่มองสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ ดังนั้นสมาชิกต้องมีเจตคติและพฤติกรรมที่ยอมรับสิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การบริหารจัดการต้องมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนระบบต่าง ๆ

5. วัฒนธรรมแบบชีวิตหมู่คณะหรือชีวิตกลุ่ม เพราะโรงเรียนคาทอลิกเป็นสัญลักษณ์แห่งความรักที่พระเจ้ามีต่อมนุษย์ทุกคน การส่งเสริมชีวิตการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ มีมิตรไมตรีใจกว้าง ยินดีต้อนรับทุกคนเพราะทุกคนเป็นเพื่อนที่น้องกัน การให้ความเอาใจใส่ที่ลึกซึ้งระหว่างผู้บริหาร ครู เจ้าหน้าที่ นักเรียน และหมู่คณะที่ขยายกว้างออกไปถึงผู้ปกครอง ศิษย์เก่า และชุมชนให้ทุกคนสนใจความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน นักเรียนต้องมีประสบการณ์กับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับครูที่เด่นชัด การมีส่วนร่วม การเคารพพบปะทาทของแต่ละบุคคล สภาพแวดล้อมของโรงเรียนจำเป็นต้องสะท้อนให้เห็นหมู่คณะ เพราะทุกคนถูกสร้างมาเพื่อกันและกันต้องไม่เป็นเพียงความคิดในอุดมการณ์ แต่ต้องเป็นคุณค่าที่เป็นจริง และลักษณะของการเป็นหมู่คณะเรียกร้องให้โรงเรียนคาทอลิกเป็นหมู่คณะของสาธารณะและของพระศาสนจักร ซึ่งต้องอบรมนักเรียนให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสั่งสอนหล่อหลอมให้นักเรียนรู้จักทำงานเพื่อความดีส่วนรวม โรงเรียนต้องสนับสนุนให้มีกิจกรรมหรือโครงการที่หลากหลายเพื่อการพัฒนาบุคลิกภาพ และการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน

6. วัฒนธรรมแบบบุคคลเป็นสำคัญ การศึกษาคาทอลิกต้องตระหนักว่า มนุษย์ทุกคนเป็นพระฉายาลักษณ์และความเหมือนพระเจ้า ธรรมชาติมนุษย์เป็นคนดีต้องได้รับการยกย่องให้เกียรติ เอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระเพื่อการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นสมาชิกต้องยอมรับและให้อภัยกัน โรงเรียนคาทอลิกเป็นโรงเรียนสำหรับบุคคลและของบุคคล เน้นการเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งด้านวัตถุและจิตใจ การพัฒนามนุษย์เป็นการทำตามการเรียกร้องด้วยความเอาใจใส่ของพระศาสนจักรซึ่งตระหนักว่า คุณค่ามนุษย์พบความสำเร็จและมีเอกภาพในพระคริสตเจ้า และเป็นการยืนยันถึงความเป็นศูนย์กลางของการเป็นบุคคลในโรงเรียนคาทอลิกที่มีบุคลิกภาพที่เข้มแข็ง ดังนั้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้บริหารและครูต้องส่งเสริมความสามารถ และคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งเน้นการทำงานเป็นหมู่คณะ คุณภาพของโรงเรียนต้องอยู่บนความสำคัญของแต่ละบุคคลก่อน เพราะการเป็นบุคคลของแต่ละบุคคลเป็นแก่นของคำสอนของพระคริสตเจ้า และนักเรียนเป็นภาพสะท้อนของพระเจ้า เป็นผู้ร่วมสร้างที่มีความรับผิดชอบ และเป็นผู้สร้างประวัติศาสตร์ ดังนั้นโรงเรียนต้องมีพันธกิจ ประการแรก คือ การยืนยันความดีพื้นฐาน ส่งเสริมศักดิ์ศรีและคุณค่า ยอมรับสิทธิพื้นฐาน พัฒนาพรสวรรค์ และตอบสนองความต้องการฝ่ายจิตของนักเรียน ประการที่สอง คือ การอบรมสั่งสอนให้รู้จักดำเนินชีวิตอย่างสมบูรณ์ด้วยความรับผิดชอบเพื่อตนและผู้อื่น และประการสุดท้าย คือ การหล่อหลอมจิตใจให้ดำเนินชีวิตสมกับคุณค่าและความสำคัญของตน เพราะนักเรียนเป็นผู้สร้างความแตกต่างให้กับประวัติศาสตร์ นอกจากนั้นผู้บริหารคาทอลิกต้องรักษาภาพลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกที่ต้องให้ความสำคัญต่อบุคคลอย่างเด่นชัด และควรมีดัชนีชี้วัดว่า ผู้บริหารให้อะไรแก่บุคคลในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพราะพระคริสตเจ้าเสด็จมาเพื่อตามหาแกะที่หลงทาง เป็นหมอที่รักษาคนป่วย คนพิการ และเป็นพระอาจารย์ที่สอนศิษย์เป็นรายบุคคลเพื่อให้เป็นบุคคลกล้ายืนยันความเป็นจริงด้วยชีวิตของตน

7. วัฒนธรรมการอุทิศตน ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างของผู้มีคุณธรรมที่นำไปสู่จิตตารมณ์แห่งการอุทิศตนรับใช้ผู้อื่น คือ ความมีน้ำใจ ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ กล้าทำในสิ่งถูกต้อง ยึดมั่นในความดีงาม พร้อมให้ความช่วยเหลือ และมีความสำนึกในความยุติธรรม การอุทิศตนรับใช้ผู้อื่นเป็นจิตตารมณ์ และหัวใจของการศึกษาคาทอลิก ดังนั้นโรงเรียนคาทอลิกต้องมีความสัมพันธ์กับการเมือง เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสังคม เพราะโรงเรียนคาทอลิกไม่ได้เกิดขึ้นจากการริเริ่มส่วนตัว แต่เกิดขึ้นในฐานะเป็นการแสดงออกของความเป็นจริงของพระศาสนจักรในการให้บริการสาธารณะประโยชน์ ส่งเสริมความก้าวหน้าและพัฒนาความเป็นมนุษย์โดยไม่เลือกปฏิบัติ และเป็นโรงเรียนเพื่อการรับใช้สังคม ผู้บริหารและครูต้องเป็นแบบอย่างของการอุทิศตนรับใช้ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะนักเรียนยากจน ผู้ด้อยโอกาส และผู้พิการ เพราะจุดเริ่มต้นของการศึกษาคาทอลิกเพื่อบุคคลเหล่านี้เป็นอันดับแรก และเพื่อสืบทอดวัฒนธรรมการอุทิศตนรับใช้ทุกคน ต้องเป็นจิตสำนึกและทิศทางการปฏิบัติงานตลอดไป นอกจากนั้นหลักสูตรการเรียนการสอนควรเน้นเนื้อหาและกระบวนการที่สนับสนุนบรรยากาศแห่งการอุทิศตนและการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

8. วัฒนธรรมแห่งความอ่อนน้อมเชื่อฟัง โรงเรียนคาทอลิกที่บริหารจัดการโดยบาทหลวงและนักบวชเป็นผู้อุทิศตนเองเพื่อทำให้ความรู้และการบริการแก่นักเรียน โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว เพราะเชื่อมั่นว่า นักเรียนคือพระคริสตเจ้าที่ตนกำลังรับใช้ อาศัยการภาวนาการทำงาน และความรักซึ่งเป็นชีวิตภายในของหมู่คณะ โดยมีครูฆราวาสเป็นผู้มีส่วนช่วยโรงเรียนและเป็นประจักษ์แห่งความเชื่อของตน มีส่วนร่วมกันปฏิบัติงานในภารกิจเดียวกัน

จากสถานการณ์นี้ทำให้บาทหลวง นักบวช และครูฆราวาสต้องมีความเคารพนบนอบเชื่อฟังซึ่ง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กันและกัน แม้ว่าบาทหลวงและนักบวชที่หมั้นเวียนมาปฏิบัติงานมีความแตกต่างกัน แต่ครูยังให้ความนับถือเชื่อฟังแก่ผู้ที่อุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าเคารพเชื่อฟังเพราะตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ การนับถือเชื่อฟังเป็นจิตตารมณ์ของการศึกษาอบรมแบบคาทอลิก โดยเฉพาะการโยกย้ายตำแหน่งผู้บริหารที่เป็นบาทหลวงและนักบวชต้องปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่งของมุขนายก และเจ้าคณะของตนด้วยความรับผิดชอบต่อน้ำที่ ดังนั้นในการบริหารการศึกษาผู้บริหารควรส่งเสริมการมีความนับถือเชื่อฟังซึ่งกันและกันในระหว่างผู้บริหาร ครู และนักเรียนเพื่อให้เกิดความสงบสันติแก่บุคคลและสังคม สมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิกว่าด้วยโรงเรียนคาทอลิกขณะกำลังเข้าสู่สหัสวรรษที่สาม (2540 : 30) ย้ำว่า การมีนักบวชในชุมชนของการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นเพราะผู้ได้รับการเจิมเป็นนักบวชสามารถเป็นผู้มีประสิทธิผลเป็นพิเศษในกิจการด้านการศึกษา และการเป็นตัวอย่างของการอุทิศตนให้บริการแก่ผู้อื่นตามจิตตารมณ์การถวายตน โดยไม่สงวนท่าทีและสิ่งตอบแทน นอกจากนั้นการมีนักบวชชาย หญิง เคียงข้างบาทหลวงและครูฆราวาสทำให้นักเรียนได้ภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและเห็นความสมบูรณ์ของพระศาสนจักร

วัฒนธรรมของโรงเรียนคาทอลิกต้องสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ หรือมีชีวิตกลุ่มเพื่อให้สมาชิกมีความเกี่ยวดองกัน และการเรียนรู้การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในการปฏิบัติงาน โรงเรียนต้องเอาใจใส่แต่ละบุคคลในฐานะที่มีความหลากหลายความสามารถ โดยการเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน พร้อมให้อภัยในความผิดพลาดของแต่ละบุคคล รวมทั้งต้องสนับสนุนให้แต่ละบุคคลกล้าเสี่ยงทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ดังนั้นผู้บริหารในฐานะเป็นนายชุมพาบาล ผู้ดูแลเอาใจใส่ผู้แกะเป็นอย่างดี ซึ่งสมาชิกมีความเคารพนับถือ เชื่อฟังอย่างจริงใจ และได้รับความคุ้มครองให้ปลอดภัยจากปัญหาต่าง ๆ นอกจากนั้นบาทหลวง นักบวชมีหน้าที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในองค์กรคาทอลิก และเป็นผู้ทำให้เกิดการสืบทอดขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีงามต่อไป แม้ว่าผู้นำจะมีการโยกย้ายตามวาระอย่างไม่ต่อเนื่องกัน แต่การถ่ายทอด หรือถ่ายโอนความรู้ ความคิด ค่านิยม ความเชื่อ เอกลักษณ์ของการศึกษาคาทอลิก ความสำเร็จและความผิดพลาดต่าง ๆ และการพัฒนาจิตใจเป็นจิตสำนึกของวัฒนธรรมคาทอลิกตลอดไป

3. ภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ถือว่า การปฏิบัติตามผู้นำแบบยืดหยุ่นระเบียบ หรือแบบระบบราชการเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ พฤติกรรมผู้นำที่ช่วยสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้นำจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ทำหน้าที่เป็นโค้ชที่มีความรับผิดชอบ มีวุฒิภาวะ ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิสัยทัศน์ คอยสนับสนุน อำนวยความสะดวก สามารถปรับพฤติกรรมของตนได้ตามสถานการณ์ ไม่ยึดติดเอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอยู่ในกรอบความเป็นประชาธิปไตย ผู้นำควรทำหน้าที่เป็นครู เป็นผู้ออกแบบ เป็นผู้ช่วยเหลือ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญในการผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์การ สนับสนุน ช่วยเหลือสมาชิกให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละหน่วยงาน ดังนั้นผู้บริหารควรมีลักษณะหรือพฤติกรรมผู้นำแบบหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ และความเหมาะสมของโรงเรียน ดังนี้

1. ผู้นำแบบโค้ช เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหาร ในฐานะผู้ให้คำแนะนำ สอนงาน และให้ความสะดวกแก่สมาชิกในการสร้างสรรค์ของงาน เพื่อช่วยให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานทั้งในระยะสั้น และระยะกลาง ผู้นำต้องร่วมกำหนดเป้าหมายในการสอนงาน ร่วมดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เป็นผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งชี้ให้เห็นข้อบกพร่องต่าง ๆ และสนับสนุนให้นำความรู้ไปปฏิบัติจริง

2. ผู้นำแบบผู้ออกแบบ คือ ผู้แสวงหาข้อมูลสารสนเทศ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงของโรงเรียน สามารถร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมาย มีความสามารถในการปรับระบบต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสมาชิกและสถานการณ์จริง

3. ผู้นำแบบช่วยเหลือเป็นเสมือนรุ่นพี่ที่อยู่ตำแหน่งสูงกว่า ทำหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ เป็นผู้ช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ให้คำแนะนำที่จำเป็นและดูแลให้หน่วยงานต่าง ๆ ปฏิบัติงานร่วมกันได้ สนับสนุนงบประมาณ และทรัพยากรที่หลากหลาย เพื่อให้สมาชิกสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม และช่วยเหลือให้มีความเชื่อในวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ตลอดจนส่งเสริมศักยภาพให้สามารถเลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น

4. ผู้นำแบบรับผิดชอบ คือ ผู้นำสามารถอธิบายกระบวนการปฏิบัติงาน รายงานความคืบหน้าของงาน และผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโรงเรียน พร้อมอธิบายปัญหา อุปสรรค และเสนอแนวทางการแก้ไขเป็นการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนยินดีให้ทุกฝ่ายตรวจสอบความโปร่งใสได้

5. ผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม คือ ผู้นำต้องยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ความถูกต้อง ความยุติธรรม ความเสมอภาค เป็นแบบอย่างที่ดีในการคิด ปฏิบัติอย่างสุจริต วางตนให้เหมาะสมกับฐานะและตำแหน่ง ปฏิบัติตามระเบียบวินัย และจรรยาบรรณวิชาชีพ

6. ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership) คือ ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ มีการแลกเปลี่ยนความคิด ประสบการณ์ มีวิสัยทัศน์ เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครูที่มุ่งกระจายอำนาจให้แก่บุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการ เข้าพบน่าย เป็นตัวอย่าง

ของคุณธรรม และไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่เพื่อผลประโยชน์ของโรงเรียน เป็นผู้ปฏิบัติ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานเชิงรุก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อผู้นำ คือ ความสามารถพิเศษที่ก่อให้เกิดการยอมรับ และสร้างความศรัทธาให้แก่สมาชิก การให้การยอมรับคุณค่าแห่งปัจเจกบุคคล พยายามช่วยพัฒนาและใส่ใจต่อทุกคนอย่างมีคุณค่า และกระตุ้นปัญญาให้สมาชิกเกิดแนวคิดใหม่ ๆ ให้พบทวนสิ่งที่ปฏิบัติเดิม ๆ เพื่อปรับปรุง พัฒนาให้มีคุณภาพมากขึ้น

7. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือผู้นำที่มุ่งให้คำแนะนำปรึกษาหารือแก่สมาชิก และใช้ความคิดเห็น ประสพการณ์ และข้อเสนอแนะของสมาชิกเพื่อประกอบการตัดสินใจของตน

8. ผู้นำแบบสนับสนุน คือ ผู้นำที่มีลักษณะเป็นมิตรใกล้ชิดกับสมาชิก ทำในสิ่งที่ติดตามความต้องการของสมาชิก รักษาความเสมอภาค เอาใจใส่การปฏิบัติงาน และสนใจกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

9. ผู้นำแบบคาทอลิกควรมีคุณลักษณะเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรมตามจิตตารมณ์คาทอลิก มุ่งมั่น เสียสละสูง มีความรอบรู้วิทยาการต่าง ๆ แต่ยังคงไว้ซึ่งอุดมการณ์แห่งความรักและการรับใช้ ได้รับการยอมรับจากชุมชน สังคม และองค์กรวิชาชีพ มีวิสัยทัศน์ทางการศึกษา และสามารถกำหนดนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน บาทหลวงและนักบวชต้องทำหน้าที่ดูแลด้านคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าการบริหารโรงเรียน ส่วนครูในโรงเรียนคาทอลิกควรมีคุณลักษณะ คือ มีจิตตารมณ์คาทอลิก มีคุณธรรม จริยธรรมสูง มีความตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง เป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ มีมาตรฐานทางวิชาชีพ และได้รับการยอมรับจากสังคม มีจิตวิญญาณครู มีความสุขในการประกอบวิชาชีพ มีความรอบรู้ในวิชาชีพสามารถถ่ายทอดสู่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีเครือข่ายทางวิชาชีพเพื่อส่งเสริมพัฒนาซึ่งกันและกัน ตลอดจนให้ครูได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เพียงพอและเหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพ

ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกต้องตระหนักว่า ตนเป็นพยานของพระคริสตเจ้า เป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตตามจิตตารมณ์ของคริสตชน คือ เป็นคนของพระเจ้าและของพระศาสนจักร เป็นผู้ที่พระเจ้าส่งมา เป็นกระแสเรียกที่พระเจ้าเรียกมาร่วมงาน และปฏิบัติหน้าที่แทนพระองค์เอง เพื่อให้ทุกคนบรรลุเป้าหมายเดียวกัน คือ ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบ ดั่งนั้นผู้บริหารต้องใช้มิติทางศาสนา และคุณธรรมเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและปฏิบัติหน้าที่ ดังเช่นนายชุมพบาลที่ดีในการเลี้ยงดูฝูงแกะของตนด้วยความเอาใจใส่กับแกะทุกตัว ตลอดจนทำหน้าที่เป็นผู้รับใช้ทุกคนและปฏิบัติงานตลอดเวลาโดยไม่รอให้เจ้านายกลับมาก่อน รวมทั้งทำหน้าที่เสมือนหม่อมที่สนใจผู้ด้อยโอกาสทางสังคม ผู้เจ็บป่วย และผู้พิการ โดยเฉพาะผู้พิการทางจิตใจที่ไม่มีใครให้ความเอาใจใส่ และถูกรีดลอนสิทธิมนุษยชน

4. การดำเนินงานด้านการจัดการที่ทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การดำเนินงานด้านการจัดการที่ดีขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง และมีความสามารถในการบริหารจัดการ การบริหารบุคลากร สิ่งอำนวยความสะดวก อาคารสถานที่ และความร่วมมือจากชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมาตรฐาน ผู้บริหารต้องให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินงาน และการติดตามประเมินผลงาน ซึ่งแตกต่างจากการบริหารจัดการในปัจจุบันที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานตามสายบังคับบัญชา มีระเบียบกฎเกณฑ์ ขาดความยืดหยุ่น เน้นผลผลิต และการบริหารจัดการที่แบ่งองค์การเป็นส่วน ๆ ขาดการมองภาพรวมก่อนซึ่งการมองภาพรวมก่อให้เกิดการปรับปรุง พัฒนาการจัดการอย่างมีระบบไม่ก่อปัญหาให้แก่หน่วยงานย่อย ๆ ภายหลัง การบริหารจัดการควรมีลักษณะ ดังนี้

1. การบริหารจัดการเชิงคุณภาพ องค์การควรตระหนักถึงการสร้างคุณภาพในด้านการบริการ-ผลผลิต การบริหารจัดการต้องช่วยบุคคลปฏิบัติงานให้มีคุณภาพไปในแนวทางเดียวกัน ควรเป็นระบบบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น มุ่งองค์การโดยรวม มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติการ โดยมีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ใช้เทคโนโลยีทันสมัย เพื่อเพิ่มทางเลือกที่หลากหลาย และเชื่อมต่อการจัดการที่ใช้การบริหารเวลาที่สั้นและรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารเชิงคุณภาพควรใช้ระบบคุณภาพหลากหลายรูปแบบ เช่น การบริหารตามเป้าหมาย (Management by Objective : MBO) ซึ่งเป็นการจัดระบบและวินัยในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาด และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม การบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management : TQM) สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge ในด้านการคิดอย่างมีระบบ (Systems Thinking) ที่มองภาพองค์การว่าต้องมองภาพองค์รวมไม่แยกองค์การเป็นแบบแยกส่วน หรือแยกหน่วยงาน ซึ่งทำให้เห็นคุณค่าของการบริการ และคุณภาพของผลผลิตอย่างเป็นระบบ

2. การบริหารจัดการแบบยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ การบริหารจัดการแบบยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) 6 ประการ ดังนี้

1. หลักยุติธรรม (Fair Legal Framework and Predictability) คือ การออกระเบียบกฎเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ ชัดเจน ทันสมัย เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับขององค์การเพื่อความพร้อมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของโรงเรียน

2. หลักคุณธรรม (Legitimacy) คือ การยึดมั่นในความถูกต้อง ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นแบบอย่างแก่องค์การและชุมชน ตลอดจนมีความชอบธรรมในทุกกระบวนการ ส่งเสริมให้ทุกคนพัฒนาเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตนเองไปพร้อมกัน เพื่อเกิดความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัย

3. หลักความสุจริตและโปร่งใส (Honesty and Transparency) คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานให้มีความสุจริตและโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย มีการบริการข้อมูลสารสนเทศที่สะดวกรวดเร็ว และถูกต้อง พร้อมทั้งให้ชุมชนตรวจสอบความถูกต้องได้

4. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีส่วนร่วม รับรู้และเสนอความคิดเห็น ตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญ และจัดให้มีการประชาพิจารณ์แสดงประชามติได้

5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability) คือ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม ใส่ใจในปัญหาบ้านเมือง และความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา เคารพความคิดเห็นที่แตกต่าง และกล้ายอมรับผลจากการกระทำของตน

6. หลักความคุ้มค่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) คือ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ชยัน ประหยัดใช้สิ่งต่าง ๆ อย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์ผลผลิตและการบริการที่มีคุณภาพ สามารถแบ่งปันกับหน่วยงานอื่น พร้อมทั้งบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้ยั่งยืน

ดังนั้นโรงเรียนคาทอลิกควรใส่ใจบริหารจัดการด้วยระบบต่าง ๆ ตามสภาพความเหมาะสมของโรงเรียน ตลอดจนการเข้าสู่ระบบการรับรองมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอก เพื่อให้โรงเรียนมีคุณภาพเป็นหลักประกันความมั่นใจของผู้ปกครอง และสร้างความยอมรับแก่ชุมชน

5. โครงสร้างโรงเรียนที่ทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

โครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ควรเป็นโครงสร้างแบบเครือข่ายให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการกระจายอำนาจ ลดการควบคุม มีการมอบหมายงานและกำหนดงานอย่างชัดเจน โครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ให้เสรีภาพเชิงวิชาการต่อบุคลากร สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีโครงสร้างแบบราบและเรียบง่าย ไม่มีสายบังคับบัญชากว้างเกินไป บริหารงานยึดหลักประชาธิปไตย ลดขั้นตอนแบบราชการ ใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพในการประสานงาน และตัดสินใจโดยอยู่ในกรอบของเป้าหมาย ดังนั้นโครงสร้างองค์การแสดงให้เห็นอำนาจหน้าที่ การบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร การจัดระเบียบ บทบาทกับความสัมพันธ์ของสมาชิกเหมาะสมกับโรงเรียน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. โครงสร้างองค์การแบบทีมงาน (Team Organization) หรือ คณะกรรมการ (Committee Organization Structure) การทำงานเป็นทีมแบบกลุ่มสมาชิกขนาดเล็ก ทำให้การมอบหมายงาน และการกำหนดงานย่อมชัดเจนและเหมาะสมกับความสามารถของบุคคล (Put the right man to the right job) การติดต่อสื่อสารแบบใกล้ชิด ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานง่ายขึ้น สมาชิกแต่ละบุคคลสามารถเข้าถึงผู้อื่นได้ในรูปแบบการประชุม การสนทนา ปรีกษาหารือกันและให้แต่ละทีมงานมีอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติตามความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเหมาะสม

2. โครงสร้างองค์การแบบราบ ปัจจุบันโรงเรียนบางโรงเรียนมีโครงสร้างแบบแนวตั้งหลายลำดับชั้น เช่น ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ผู้ช่วยจัดการ อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าภาค หัวหน้าหมวด หัวหน้างานจนถึงสมาชิกทุกคนจะเห็นว่ายิ่งมีลำดับชั้นหลายลำดับย่อมมีอุปสรรคหรือมีช่องว่างในการติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน ดังนั้นรูปแบบการกระจายอำนาจ หรือลดระดับแบบทรงสูงไปสู่การมีโครงสร้างแบบราบ เพื่อผู้บริหารสามารถสื่อสารกับสมาชิกได้ภายในช่วงการควบคุมภายใต้การบริหารโดยตรงและรวดเร็ว และเป็นการสัมพันธ์แนวราบกับเพื่อนร่วมงานได้ ความสัมพันธ์แบบราบต้องอยู่บนความไว้วางใจ การโปร่งใสโดยมีการตรวจสอบความสัมพันธ์แนวราบว่ามีความร่วมมือและประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด และผู้บริหารสามารถควบคุมประสิทธิภาพอย่างเข้มแข็งได้ง่าย การมีโครงสร้างแบบราบทำให้เกิดความร่วมมือในทีมงาน หรือคณะกรรมการปฏิบัติงานได้ดี เพราะมีความสัมพันธ์ทั้งแนวตั้ง และความร่วมมือในแนวราบช่วยให้ทุกคนมีส่วนร่วม และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3. โครงสร้างแบบการกระจายอำนาจ ในปัจจุบันการบริหารจัดการโรงเรียนกำหนดให้ผู้บริหารมอบหมายงานโดยใช้วิธีกำหนดปริมาณงานในแนวราบ คือ ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบงานด้านการบริหารจัดการ ผู้บริหารระดับกลางรับผิดชอบงานด้านการวางแผน ด้านการควบคุม และผู้ปฏิบัติในระดับล่างรับผิดชอบงานด้านการปฏิบัติงานประจำวัน แต่ละระดับทำหน้าที่อย่างชัดเจน ดังนั้นการจัดโครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ควรเป็นการกำหนดปริมาณงานตามแนวตั้งเพื่อบุคลากรทุกฝ่าย คือ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานทั้งด้านการบริหารจัดการ การวางแผน การควบคุม และการปฏิบัติงานหลักครบทุกองค์ประกอบของงาน ซึ่งงานจะมีลักษณะน่าสนใจมากขึ้น ช่วยให้ทุกคนได้แสดงความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นอิสระ และมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันมากขึ้น เพราะทำให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นต่อความคิดสร้างสรรค์ของตน หรือของทีมงานด้วยการวางแผนปฏิบัติ และติดตามประเมินผล ดังนั้นการมอบหมายงานตามแนวตั้งย่อมพัฒนาศักยภาพของทุกคนมากขึ้น และสร้างความพึงพอใจในงาน ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. โครงสร้างแบบลดความเป็นราชการ ลดลำดับขั้นตอน ลดความซ้ำซ้อน และลดระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป การควบคุมกำกับงานทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ และโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

5. โครงสร้างโรงเรียนควรคำนึงถึงการเรียนรู้ร่วมกัน และการให้ความสำคัญต่อความเป็นบุคคลของสมาชิก ควรมีความยืดหยุ่นเมื่อพบว่าโครงสร้างหรือระบบต่าง ๆ ทำให้เกิดปัญหาภายในกลุ่ม หรือระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรตัดสินใจอย่างเด็ดขาดในการยึดความเป็นบุคคลไม่ควรยึดระเบียบแผนมากเกินไป แต่ต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ของบุคคลภายในโรงเรียนเสมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารเปรียบเสมือนพ่อแม่ที่สมาชิกในฐานะลูกเข้าพบปรึกษาหารือได้ง่าย แบบไม่เป็นทางการ มีการสื่อสารรวดเร็ว และให้ทุกคนมีความสำนึกในการร่วมมือ ร่วมใจช่วยเหลือกัน พร้อมให้ความร่วมมือ ผู้บริหารต้องให้ความเอาใจใส่ใกล้ชิด ดูแล ทุกข์สุขร่วมแก้ปัญหา ครูและนักเรียนต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และมีอิสระในการตัดสินใจ สมณกระทรวงเพื่อการศึกษาคาทอลิก (2532 : 28) กล่าวว่า โครงสร้างของโรงเรียนเป็นเครื่องมือแท้จริงของพระศาสนจักร เพราะเป็นสถานที่ของการทำงานด้านการอภิบาลและเอาใจใส่อย่างแท้จริง และจำเพาะเจาะจง ดังนั้นโรงเรียนต้องมีพันธกิจการเผยแผ่พระวรสารของพระศาสนจักร และต้องมีสภาพแวดล้อมพิเศษของการอบรมแบบคริสตชน รวมทั้งเป็นสถานที่ของการเสวนาระหว่างเยาวชนจากหลายศาสนาและหลายฐานะทางสังคม ผู้บริหารต้องจัดให้มีโครงสร้างที่แผนงานรับผิดชอบงานการอภิบาลและงานแพร่ธรรมอย่างเด็ดขาด เพราะเป็นการให้ความสนใจบุคคลและคำนึงสิทธิมนุษยชนของทุกคน โดยไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะบางบุคคลเท่านั้น ซึ่งนักเรียนอาชีวศึกษามักเป็นผู้มีปัญหาด้านวิชาการและด้านคุณภาพชีวิต จึงทำให้เป็นโอกาสในการทำหน้าที่เป็นบิดาผู้ใจดีกับทุกคน

6. บรรยากาศโรงเรียนที่ทำให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันบรรยากาศโรงเรียนมักมีลักษณะมุ่งคุณภาพงาน การควบคุมงาน การปกปิดข้อมูล ผู้บริหาร หรือหน่วยงานใหญ่เป็นผู้ออกระเบียบ กฎเกณฑ์ ขาดการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน ขาดความมีอิสระในการเสนอความคิดเห็น และให้การยอมรับเฉพาะผู้มีความสามารถ ผู้มีผลงานดีเด่น รวมทั้งมีการแข่งขันภายในองค์กรสูงเพื่อการได้ตำแหน่งที่สูงกว่าซึ่งเป็นบรรยากาศที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นบรรยากาศองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีสภาพแวดล้อมโดยรวม เช่น มีลักษณะแบบเปิด อบอุ่นเป็นกันเอง เรียบง่าย และไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นลักษณะบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนี้

1. บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นโรงเรียนที่สนับสนุนให้มีการสนทนา ปรึกษาหารือ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์อย่าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดการไว้วางใจ และการยอมรับซึ่งกันและกันอย่างมีอิสระภายในกรอบของความรับผิดชอบและจรรยาบรรณ เพื่อให้เกิดระบบการหมุนเวียนของข่าวสารอย่างโปร่งใส ตรงไปตรงมา และเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โรงเรียนควรส่งเสริมคุณภาพชีวิตของสมาชิกด้วยการยอมรับในความแตกต่างของบุคคล เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตั้งกฎเกณฑ์ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างยืดหยุ่น มีการสนับสนุนอุปกรณ์ เทคโนโลยี การฝึกทักษะการใช้ชีวิตกลุ่ม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง การมอบหมายให้รับผิดชอบ และการให้ความสำคัญซึ่งกันและกัน เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันภายในโรงเรียน และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นได้ ผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน มีความสนิทสนมกลมเกลียว มีความภูมิใจในการเป็นสมาชิก ร่วมปฏิบัติงาน และมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูมีความใกล้ชิดกัน และมีความสัมพันธ์กันภายในกลุ่ม ก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้โอกาสครูปฏิบัติงานเต็มความสามารถ และวางระเบียบให้ปฏิบัติ ไม่ควรควบคุมตรวจสอบ แต่เปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานตามความสามารถ โดยไม่เพียงเน้นผลงานเท่านั้น แต่เพื่อให้สามารถแสดงความคิดเห็นและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้

2. บรรยากาศแห่งการมีปฏิสัมพันธ์กัน โรงเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) มีบรรยากาศแห่งความรักและเอื้ออาทรทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ และมีประสบการณ์ร่วมกัน มีวินัยตนเอง เคารพสิทธิซึ่งกันและกัน ไม่มีการควบคุมบังคับอย่างเข้มงวดจากครู ครูมีทัศนะแบบมุ่งความเป็นมนุษย์นำบรรยากาศแบบประชาธิปไตยมาใช้ การติดต่อสื่อสารกันแบบสองทาง ให้มีอิสระในตนเอง โรงเรียนต้องให้ความสำคัญแก่บุคคล และส่งเสริมการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นที่คำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วย

3. บรรยากาศแบบโรงเรียนเป็นเสมือนบ้าน คือ บรรยากาศบ้านแห่งความสะอาดทางจิตใจเป็นสำคัญ สมณกระทรวงการศึกษาคาทอลิกว่าด้วยมิติด้านศาสนาของการศึกษาในโรงเรียนคาทอลิก (2531 : 18) ได้เน้นว่า โรงเรียนเป็นที่ประทับของพระแม่มารีที่จะช่วยให้โรงเรียนเป็นเสมือนบ้านที่มีพระแม่มารีคอยดูแล ช่วยเหลือทุกคน ดังนั้นการสร้างบรรยากาศโรงเรียนผู้บริหารควรให้สมาชิกสำนึกในชีวิตครอบครัวที่มีพระแม่มารีประทับอยู่ในโรงเรียน สมาชิกต้องร่วมกันรักษากันแห่งจิตใจของแต่ละบุคคลให้สะอาด งดงาม และทุกคนต้องสำนึกถึงความเป็นครอบครัวที่มีความรัก ความเอาใจใส่ ห่วงใย และให้เกียรติซึ่งกันและกัน ดังนั้นโรงเรียนต้องส่งเสริมกิจกรรมภายใน และภายนอกห้องเรียนที่สร้างบรรยากาศครอบครัว และบรรยากาศที่ให้ทุกคนสำนึกว่า ทุกส่วนของโรงเรียนเป็นที่ประทับของพระแม่มารี ซึ่งต้องให้ความเคารพต่อสถานที่ ตลอดจนจัดสัญลักษณ์ คำสอนทางศาสนา และหลักธรรมต่าง ๆ ให้ปรากฏเด่นชัด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. การจูงใจที่ทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การจูงใจมาซิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีสองลักษณะ คือ การจูงใจภายใน และการจูงใจภายนอก ซึ่งมีความสำคัญอย่างสมดุลกัน ผู้บริหารต้องให้ความสนใจกับการจูงใจภายนอกโดยการจัดหาสิ่งทีบุคคลกรยังขาดแคลนอยู่ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับความต้องการของแต่ละบุคคลที่จะให้มี หรือให้ได้มาเพื่อความต้องการในสิ่งที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงในชีวิต องค์การแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญกับการ จูงใจภายในอย่างยิ่ง เพราะเกิดจากแรงบันดาลใจภายในบุคคลเองที่ต้องการความก้าวหน้า การยอมรับ และความสำเร็จในชีวิต

1. การจูงใจภายในเป็นการจูงใจให้สมาชิกเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และรักการปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นการแสดงออกของความผูกพันถึงความรู้สึกในความสามารถของตนและการควบคุมตนเอง เมื่อได้รับแรงบันดาลใจภายในตนเอง และสามารถปฏิบัติงานโดยปราศจากสิ่งควบคุมจากภายนอก เช่น รางวัล ตำแหน่ง หรือการลงโทษ บุคลากรจะรู้สึกสนุกสนานกับการแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่หวังผลตอบแทนเป็นรางวัลจากภายนอก ดังนั้นผู้บริหารควรให้โอกาสบุคคลมีเสรีภาพในการปฏิบัติงานในวิถีทางที่เหมาะสมกับตนเอง สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานได้อย่างกว้างขวาง ผู้บริหารควรเป็นที่ปรึกษามากกว่าเป็นเจ้านายคอยให้ความช่วยเหลือ จูงใจ ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง การให้โอกาสเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ให้ความรับผิดชอบที่ตรงกับความสามารถ และให้การยกย่องชมเชยที่ปรากฏเด่นชัดในโรงเรียนและหมู่สมาชิก

2. การจูงใจแบบคาทอลิกที่สำคัญที่ทำให้สมาชิกปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน คือ ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และการมีผู้ร่วมบริหารที่อุทิศตน มีความผูกพัน ให้ความใกล้ชิด ห่วงใย และร่วมทุกข์ร่วมสุขกับสมาชิก ทำให้สมาชิกเห็นความสำเร็จของโรงเรียนอย่างชัดเจน ตลอดจนการจัดการศึกษาที่มีบรรยากาศแห่งศาสนาเป็นการจูงใจภายในให้เกิดแก่ทุกคน ผลงานวิจัยเรื่องการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในโรงเรียนคาทอลิกพบว่า จุดเด่นในอดีตโรงเรียนคาทอลิกมีการจัดการศึกษาผสมผสานคุณธรรม จริยธรรมเข้ากับความรู้ทางวิชาการ แต่ในปัจจุบันผู้ปกครองและนักเรียนเห็นว่า บรรยากาศแห่งการเป็นโรงเรียนศาสนาที่เน้นคุณธรรมจริยธรรม เป็นจุดเด่นชัดกว่าการเป็นเลิศทางวิชาการ นอกจากนั้นผู้บริหารควรใช้หลักธรรม หรือคำสอนทางศาสนามาใช้ในการอบรมคุณธรรม จริยธรรม และใช้เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการ โดยเฉพาะคุณธรรมด้านความรัก ความเมตตากรุณา เชื่ออาทรต่อผู้อื่น ความเชื่อ ความศรัทธาในศาสนาแห่งตน การรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ความสุภาพเรียบร้อย การเคารพต่อผู้อื่น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์และห้ามการนำออกใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า การให้ถ้อยคำ และการซื้อตรงต่อตนและผู้อื่น
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. ระบบองค์การที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ระบบองค์การแห่งการเรียนรู้ควรเป็นระบบที่หลากหลาย เช่น ระบบการให้รางวัลความดีความชอบที่เน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าการให้เป็นรายบุคคลที่มีผลงานดีเด่นเท่านั้น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งในปัจจุบันมีความจำเป็นมากในการสนับสนุนการบริหารจัดการ และการดำเนินงานต่าง ๆ ผู้บริหารควรจัดสรรเวลาให้สมาชิกเพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ตลอดจนจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาคุณภาพสมาชิกแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่อง และหลากหลายรูปแบบ เพื่อให้เหมาะสมกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ

1. ระบบการให้รางวัลความดีความชอบ หรือการให้ผลตอบแทนควรคำนึงถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสร้างความเป็นหนึ่งเดียว ผู้บริหารควรใช้วิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบัน มีลักษณะยืดหยุ่นตามผลงาน ตามความสามารถ และตามการทำงานเป็นทีม รวมทั้งการให้ความดีความชอบแก่บุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ คิดค้น ประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีความสำคัญและงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีคุณค่า จูงใจให้ทุกคนพัฒนาการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง

2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรออกแบบให้สนับสนุนการเรียนรู้ด้วยตนเอง และทำให้การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็วและถูกต้อง ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อทำให้การตัดสินใจได้อย่างอิสระง่ายขึ้น และทำให้ผู้บริหารถ่ายทอดข้อมูลสารสนเทศไปสู่สมาชิกโดยไม่ต้องผ่านสื่อหลายขั้นตอน และเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ดังนั้นการสื่อสารควรเป็นแบบทางการ และไม่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารแบบหลากหลายรูปแบบ ตลอดจนสมาชิกควรเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

3. ระบบการบริหารเวลาเพื่อการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้บริหารควรให้เวลาสมาชิกมีโอกาสได้เรียนรู้มากขึ้น ได้คิดสร้างสรรค์ และทดลองสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งมีเวลาในการวางแผนปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

4. ระบบการฝึกอบรม ควรเน้นที่ผลลัพธ์ของการฝึกอบรมเพื่อให้สมาชิกที่เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ และทักษะไปปฏิบัติงานได้จริง สามารถวัดผลได้ในเชิงปริมาณและคุณภาพผู้รับการฝึกอบรมควรได้รับการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้มากกว่าการมีความรู้เท่านั้น ไม่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ แต่ควรเป็นการเชื่อมโยงความรู้ที่ได้รับการฝึกอบรมกับการปฏิบัติงานได้จริง ผู้บริหารควรคำนึงถึงการฝึกอบรมที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลและทีมงาน เพราะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ยั่งยืน

5. ระบบการศึกษาคาทอลิกต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข การสร้างระบบต่าง ๆ ต้องมุ่งหวังที่ผลผลิต คือ นักเรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นระบบการศึกษาคาทอลิก ต้องสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่ผลผลิตอย่างชัดเจน ซึ่งสภาการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยได้กำหนดในแผนแม่บทการศึกษาคาทอลิกไว้ (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ในประเทศไทย). (2531 : 150-153)) ระบบการให้รางวัลความดี ความชอบควรเน้นทั้ง การเสริมแรงภายนอก คือ สวัสดิการต่าง ๆ ที่ยุติธรรมและเพียงพอ และการเสริมแรงภายใน คือ การให้การยกย่อง ให้เกียรติ ชมเชยเมื่อประสบความสำเร็จ และไม่ติเตียนเมื่อเกิดความผิดพลาด ผู้บริหารควรสนับสนุนแรงจูงใจภายในให้มากขึ้น ส่วนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร ที่รวดเร็วและถูกต้อง ควรคำนึงถึงการเรียนรู้มากกว่าความสนุกสนาน การบันเทิงการเบี่ยงเบน ทางเพศ และควรใช้เทคโนโลยีในการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย
4. เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

5.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย จำนวน 125 คน และครู จำนวน 928 คน จากโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำนวน 23 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2545
2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าฝ่าย และครูโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan (1970) และการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Stratified Random Sampling) ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก ได้กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหาร จำนวน 97 คน และครู จำนวน 274 คน

5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน เพื่อใช้ในการสอบถามผู้บริหาร และครูโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 117 ข้อ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามของ Kaiser (2000) ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิแปลและเรียบเรียงเป็นแบบสอบถามภาษาไทย แล้วนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิแปลกลับเป็นแบบสอบถามภาษาอังกฤษ (Backward Translation) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงทางเนื้อหา และสุดท้ายได้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องทางภาษาก่อนนำไปใช้ในการวิจัยต่อไป

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 6 ระดับ ประกอบด้วย ข้อคำถาม จำนวน 45 ข้อ

ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสอบถาม ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามจากแนวคิดของ Senge (1990) โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 ท่าน ศึกษาแนวคิดของ Senge (1990) และแปลเนื้อหาที่สำคัญตามโครงสร้างของทฤษฎี หลังจากนั้นผู้วิจัยนำเนื้อหาที่สำคัญมาสร้างเป็นแบบสอบถาม และนำกลับไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงทางเนื้อหา และสุดท้ายได้นำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน ตรวจสอบความถูกต้องทางภาษา

2. ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้กับผู้บริหารและครูที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 ท่าน แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก ปรากฏว่าแบบสอบถามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.24-0.77 และวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นจากแบบสอบถาม ปรากฏว่า แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ .9477

5.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ขอหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังถึงผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำนวน 23 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครู

2. ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 371 ฉบับ ไปยังผู้บริหาร จำนวน 97 คน และครู จำนวน 274 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 23 โรงเรียน โดยส่งแบบสอบถามพร้อมคำชี้แจงด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2545

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 345 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 92.99 จากผู้บริหารจำนวน 80 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 82.47 และครู จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 96.72 ผู้วิจัยนำไปตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์

5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows และ LISREL เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สถิติที่ใช้ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows

3. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สถิติที่ใช้ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) โดยใช้โปรแกรม LISREL version 8.53

5.1.6 ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างแบ่งเป็นผู้บริหารและครูโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

1. ตำแหน่งของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย จำนวน 80 คน และครู จำนวน 265 คน คิดเป็นร้อยละ 23.19 และ 76.81

2. วุฒิการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็นผู้บริหารมีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 54 คน ระดับปริญญาโทหรือมากกว่า จำนวน 23 คน และไม่ระบุวุฒิมัธยมศึกษา จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 67.50, 38.80 และ 3.80 ตามลำดับ สำหรับครูมีวุฒิมัธยมศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 241 คน ระดับปริญญาโทหรือมากกว่า จำนวน 18 คน และไม่ระบุวุฒิมัธยมศึกษา จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 96.90, 6.80 และ 2.30 ตามลำดับ

3. ประสบการณ์ของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งเป็นผู้บริหารมีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 12 คน 5-10 ปี จำนวน 16 คน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 51 คน และไม่ระบุประสบการณ์ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00, 20.00, 63.75 และ 1.25 ตามลำดับ สำหรับครูมีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 94 คน 5-10 ปี จำนวน 85 คน 10 ปีขึ้นไป 78 คน และไม่ระบุประสบการณ์ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 35.47, 32.08, 29.43 และ 3.02 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก อันดับ 2 พบว่า ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก อันดับ 3 พบว่า ด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และตามความคิดเห็นของครู พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์การ อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก อันดับ 2 พบว่า ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก อันดับ 3 พบว่า ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 ข้อมูลระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านรูปแบบวิธีการคิด อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก อันดับ 2 พบว่า ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก อันดับ 3 พบว่า ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก และตามความคิดเห็นของครู พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านรูปแบบวิธีการคิด อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก อันดับ 2 พบว่า ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก อันดับ 3 พบว่า ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าการทดสอบความกลมกลืน ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ = 16.89 ค่า df = 10 ค่า p = 0.077 ค่า GFI = 0.99 ค่า AGFI = 0.95 ค่า RMR = 0.0088 เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์การ นอกจากนั้นปัจจัยทั้ง 8 ปัจจัยสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ได้ร้อยละ 68

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศในการทำงาน การจูงใจ และวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ ระบบองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงาน และโครงสร้างองค์กร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร และการดำเนินงานด้านการจัดการ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยรูปแบบการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย และความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

1. สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ส่วนครูมีความคิดเห็นต่อสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำ

พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารและครูเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการศึกษาแบบคาทอลิกที่ต้องตระหนักถึงเอกลักษณ์ที่ว่า โรงเรียนคาทอลิกเป็นสถานที่เพื่อการเผยแผ่พระวรสารและการอภิบาลให้นักเรียนพัฒนาตน ด้านสติปัญญา จิตใจ อารมณ์ สังคม และร่างกาย รวมทั้งให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม โรงเรียนเป็นเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กลุ่มสังคมที่ดำเนินชีวิตตามค่านิยมแห่งพระวรสาร คือ การร่วมแรงร่วมใจกัน มีความยุติธรรม และ ความเป็นหนึ่งเดียวกับผู้นำพระศาสนจักร ตลอดจนต้องถือว่าครูเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนา นักเรียน (มิเกล กาไรซาบาล. 2539 : 15) แนวคิดของ Burke and Litwin (1992) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 85) ว่า ภาวะผู้นำทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ พันธกิจและ ยุทธศาสตร์ และปัจจัยอื่น ๆ ในองค์การ ดังนั้นผู้นำต้องพร้อมรับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลง อยู่เสมอซึ่ง Burns (1978 : 20) เสนอว่า ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ต้องการมีความสัมพันธ์กับ สมาชิกเพื่อยกระดับความต้องการให้สูงขึ้นไปสู่ความมีคุณธรรมจริยธรรมกับสมาชิก ผู้บริหารจึง ต้องใส่ใจกับการตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน ไม่ใช่เพียงแต่ความต้องการพื้นฐาน หรือ ตามความยุติธรรมเท่านั้น แต่ต้องตระหนักในหน้าที่เช่นเดียวกับพระคริสตเจ้าที่ทำหน้าที่ในฐานะ นายชุมพาบาลที่เอาใจใส่ฝูงสัตว์ และรู้จักสัตว์ทุกตัวของตนในฐานะเป็นผู้รับใช้ โดยรับใช้ศิษย์ไม่ใช่ ศิษย์เป็นผู้รับใช้ ในฐานะอาจารย์ที่สั่งสอนโดยไม่เลือกศิษย์เป็นแบบอย่างด้วยความรัก การรับใช้ และการให้อภัย และในฐานะหมอที่รักษาคนเจ็บป่วย คนพิการ และผู้ด้อยโอกาสซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ Castro (2000 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพัฒนาการและการใช้ภาวะผู้นำในระบบ การศึกษาของคริสตศาสนในประเทศชิลีและประเทศฟิลิปปินส์ พบว่า ความบกพร่องของการบริหาร จัดการและการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การหลายอย่าง แต่ความบกพร่องเหล่านั้นกลับเป็น สิ่งที่ผู้ร่วมงานหรือสมาชิกขององค์การเห็นเป็นสิ่งปรกติธรรมดาสามารถยอมรับได้ซึ่งก่อให้เกิดการ ส่งเสริมการเรียนรู้ขึ้นในองค์การแห่งการเรียนรู้ Senge (1990 : 341-357) เสนอว่า ผู้นำต้องเป็น นักออกแบบขององค์การในสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นนักบินที่พาผู้โดยสารเดินทางอย่างปลอดภัย และ เป็นครูผู้สอนความเป็นจริง และ Marquardt (1996 : 106-107) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำ สมัยใหม่ที่เจออำนวยความสะดวกการเรียนรู้ คือ เป็นผู้สอน เป็นโค้ช และที่เลี้ยง เพื่อการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ประสานงานที่หลากหลาย ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ กล้าเสี่ยง และมีแรงบันดาลใจใน การเรียนรู้และปฏิบัติงาน งานวิจัยของ Bales (1993 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่อง พัฒนาการของผู้บริหารองค์การที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า บ่อยครั้งที่การตอบสนองต่อ เหตุการณ์เฉพาะหน้า หรือเหตุการณ์ที่อุบัติขึ้นก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดกระบวนการ การเรียนรู้ในองค์การได้มากกว่า และมีงานวิจัยหลายชิ้นที่สอดคล้องกับทฤษฎีในเรื่องการเรียนรู้ เกิดขึ้นในภาวะไม่ปกติ ดังนั้นผู้บริหารมีส่วนกับการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องให้ความสนใจ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่ง Stanage (1996 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า การรู้จักใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะช่วย เพิ่มความสะดวกให้กับผู้นำด้านการศึกษาที่เป็นมืออาชีพในอันที่จะนำไปใช้ในการดำเนินการ ทั้งด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และด้านการใช้เทคโนโลยี งานวิจัยของ Barnett เอกสารนี้เป็นเอกสารทบทวนเนื้อหาสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(1999 : บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีฐานะเป็นเครื่องมือของกระบวนการแห่งความสำเร็จในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นในโรงเรียนคาทอลิกผู้บริหารและครูควรมีภาวะผู้นำมีลักษณะหลากหลายรูปแบบ ไม่ยึดติดเฉพาะแบบใดแบบหนึ่ง และต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การด้วย แต่สิ่งที่สำคัญ คือ ผู้นำต้องรักให้เกียรติ และดูแลเอาใจใส่สมาชิกเป็นรายบุคคลและหมู่คณะ เพราะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างแรงจูงใจภายในแก่สมาชิกในการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย

2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ

พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารและครูมีหน้าที่สำคัญในการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนดีคนเก่ง และมีความสุข ซึ่งเป็นการสืบทอดวัฒนธรรมการศึกษาคาทอลิกมาเป็นระยะเวลา 338 ปีในการจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย และแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน การยอมรับว่าการเรียนรู้จากความผิดพลาดมีคุณค่า ความเชื่อใจ กล้าแสดงความคิดเห็น และร่วมกันแก้ปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ Earl-Lewis (2000 : บทคัดย่อ) ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์การถูกสร้างขึ้นเพื่อสมาชิกโดยอาศัยการดำเนินการในองค์การแห่งการเรียนรู้ และการวิจัยยังได้สรุปให้เห็นถึงการคงอยู่ของวัฒนธรรมองค์การว่า สามารถเปลี่ยนสภาพจากวัฒนธรรมองค์การไปเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และผลสะท้อนของวัฒนธรรมองค์การมีส่วนช่วยเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการศึกษาคาทอลิกได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคลและเป็นหมู่คณะ เน้นการส่งเสริมศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ในฐานะนักเรียนเป็นภาพสะท้อนของพระเจ้า และการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นที่สภาพสังคายนาวาติกันที่ 2 ประกาศว่า สิ่งที่ทำให้โรงเรียนคาทอลิกมีลักษณะเด่นเป็นพิเศษ คือ มิติด้านศาสนา ซึ่งพบได้จาก 1) บรรยากาศกวรรศึกษา 2) พัฒนาการเป็นส่วนตัวของนักเรียนแต่ละบุคคล 3) สัมพันธภาพอันมั่นคงระหว่างวัฒนธรรมและพระวรสาร 4) การจุดความกระจำจูงใจให้แก่ความรู้ทั้งมวลด้วยแสงแห่งความเชื่อ (ฝ่ายการศึกษาคาทอลิกในโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ. 2532 : 7) นอกจากนั้นในการจัดการศึกษาคาทอลิกมีการโยกย้ายผู้บริหารที่เป็นบาทหลวง และนักบวชตามวาระและไม่ตามวาระของการดำรงตำแหน่ง ซึ่งบางครั้งเป็นปัญหาต่อการบริหารจัดการศึกษาและต่อขวัญกำลังใจบุคลากร แต่ผู้บริหารที่เข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ทุกคนสามารถแก้ปัญหา พัฒนาโรงเรียน และสร้างขวัญกำลังใจบุคลากรได้ เพราะวัฒนธรรมการศึกษาคาทอลิกทำให้ทุกคนมุ่งความสำคัญที่ผู้เรียน โดยต้องเอาใจใส่ อบรมสั่งสอนให้นักเรียนเป็นคนดีเพื่อส่วนรวม ดังนั้นวัฒนธรรมการศึกษาคาทอลิกเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้บริหารสามารถ

เอกส
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จัดการศึกษาคาทอลิกให้ดำเนินมาเป็นระยะเวลายาวนานซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Heifetz and Laurie (1998) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 83) วัฒนธรรมองค์การช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำให้แข็งแกร่งทำให้ผู้นำมีอิทธิพลต่อสมาชิกในการบริหารจัดการที่ทำทลายกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ค่านิยม ความคิด และการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ ๆ ซึ่งแนวคิดของมิเกล ซาโรซาบาล (2539 : 24-25) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์เดียวกัน มีนโยบายชัดเจน บุคลากรเสวนากันอย่างเปิดเผย ร่วมแรงร่วมใจกัน ครูเอาใจใส่นักเรียนเป็นรายบุคคล และมีบรรยากาศแห่งคุณธรรมและจริยธรรม สถานศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย (การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย. 2544 : 138-154) ได้กล่าวว่า ธรรมชาติของการศึกษาไทยต้องมุ่งเน้นคุณค่าและความสำคัญของการศึกษา ผู้มีหน้าที่จัดการศึกษา เนื้อหาสาระของการศึกษา และสภาพแวดล้อมการศึกษาคาทอลิกเป็นเอกลักษณ์ของสถาบันการศึกษาคาทอลิกที่ต้องสืบทอดต่อไป งานวิจัยของสุนทรี กุลนันทน์ (2539 : บทคัดย่อ) พบว่า สภาพแวดล้อมในองค์กรมีจุดเด่นได้แก่ แนวคิดด้านการบริหารจัดการและการเรียนรู้ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออกซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนสิ่งที่เป็นจุดด้อย คือ วัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะแบ่งชนชั้น ยึดระบบอาวุโส เลือกลงปลั๊ก การบริหารมุ่งกำไรและการไม่สร้างความผูกพัน

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์

พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากปัจจุบันโรงเรียนต้องเตรียมการรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษาทำให้ผู้บริหารและครูต้องมีส่วนร่วมในการศึกษาสภาพปัญหา จุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค เพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งมีการปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้ทันกับสถานการณ์จริงอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยของ Giordano (1995 : บทคัดย่อ) พบว่า นโยบายและยุทธศาสตร์ที่นำเสนอวิธีการดำเนินงานที่ดีสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่วิธีการที่ดีที่สุดเหล่านั้นก็ก่อให้เกิดผลข้างเคียงได้เสมอหากเกิดการเร่งร้อนและไม่ได้มีการพิจารณาทุนทวนเนื้อหาอย่างรอบคอบเพียงพอ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า แนวคิดเรื่องกฎระเบียบปฏิบัติ หรือวิธีการดำเนินงานที่ดีขององค์การแห่งการเรียนรู้ถือเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องผ่านกระบวนการการสังเกต ตรวจสอบ และขั้นตอนการใช้เครื่องมือ การรายงานตนเอง ทั้งนี้ จะต้องมีการประเมินทั้งเป็นรายบุคคล เป็นทีมงาน และครอบคลุมถึงเครือข่ายของกระบวนการเรียน ในการประชุมสัมมนาของสถานศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ประจำปีการศึกษา 2543 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้โรงเรียนคาทอลิกมีทิศทางการบริหารจัดการไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนเป็น

เอกสุมขันธ์แห่งความรักและเอื้ออาทร เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศแห่งความเป็นมนุษย์ตามหลักคริสต์ธรรมการคำ
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). 2543 : 45–47) ซึ่งสอดคล้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ที่มุ่งเน้นให้สมาชิกในองค์การเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ มีความเป็นเลิศ และมีการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยความไว้วางใจและมีอิสระ นอกจากนั้นในการประชุมสัมมนาของสภาการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ประจำปีการศึกษา 2544 ได้กำหนดแผนแม่บทการศึกษาคาทอลิก เพื่อให้การจัดการศึกษาคาทอลิกมีคุณภาพ และรักษาเอกลักษณ์ของโรงเรียนคาทอลิกให้เด่นชัด โดยกำหนดแผนงานไว้ คือ งานอภิบาลแพรรีธรรม การจัดการเรียนการสอน การประสานงานด้านการศึกษา งานอภิบาลเยาวชนในสถานศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ และการประเมินคุณภาพการศึกษา (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). 2544 : 138–154) ทำให้โรงเรียนคาทอลิกมีแนวปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน และต้องคำนึงถึงการร่วมเป็นเครือข่ายเดียวกันในการสร้างคุณภาพแก่เยาวชน พร้อมทั้งกำหนดให้แต่ละโรงเรียนต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม และมีศักยภาพที่สามารถดำเนินการให้สำเร็จในบริบทของวัฒนธรรมและสังคมไทย ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบและพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษาที่พึงประสงค์ 4 ประการคือ 1) นำการศึกษาไทยสู่ความทันสมัยและนำสมัย 2) นำการศึกษาสู่การเปิดเสรีมีการแข่งขันด้านประสิทธิภาพ 3) นำการศึกษาสู่ปวงชนที่ศึกษาได้อย่างต่อเนื่องและตลอดชีวิต 4) นำการศึกษาสู่สากลมีความสัมพันธ์กับนานาชาติมีความสมดุลระหว่างสังคมวัฒนธรรมไทยกับความเป็นสากล เพื่อการอยู่ร่วมกันโดยสันติ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. 2543 : 13)

4. การดำเนินงานด้านการจัดการ

พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการดำเนินงานด้านการจัดการส่วนใหญ่เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารโดยตรงที่สนับสนุนการจัดหาทรัพยากรทางการศึกษา การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสร้างความมั่นใจในเป้าหมายของโรงเรียน การเปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น และการโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ครูมีหน้าที่หลัก คือ การจัดกระบวนการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารจัดการซึ่ง Kotter (1998) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 92) ว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ด้านการวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดพันธกิจ ยุทธศาสตร์ ระบบต่าง ๆ การตัดสินใจเรื่องโครงสร้างการสื่อสาร การใช้อำนาจ และการให้รางวัล รวมทั้งการควบคุมการปฏิบัติงาน วิศิษฎ์ ศรีวิชัยรัตน์ (2543 : 76–81) กำหนดให้ผู้บริหารและครูโรงเรียนคาทอลิกต้องมีการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ทำให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อองค์การและสังคม มีความสุจริต โปร่งใส มีความชอบธรรม และมีระเบียบกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน รวมทั้งให้สมาชิก

มีโอกาสร้องเรียนความไม่เป็นธรรมด้วย และผู้บริหารควรมีผู้ร่วมบริหารที่มีความรู้ ความสามารถ ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชื่อสตีล ชัยัน รักการบริการ มีประสิทธิภาพ มีคุณธรรม ยุติธรรม และคงเส้นคงวา Meisel and Fearon (1996) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 92) กล่าวว่า ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเรียนรู้เสมอและนำความรู้มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกเพื่อบริการและใช้ระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีระบบการให้รางวัลที่เป็นแรงจูงใจให้เกิดผลงานที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990 : 341-345) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกเพื่อวิเคราะห์และทำหน้าที่เป็นผู้ออกแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร งานวิจัยของ Decosta (1993 : บทคัดย่อ) ได้รายงานผลจากการวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับความขัดแย้งด้านการจัดการกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เน้นการศึกษาการออกแบบขององค์กรและความต่อเนื่องของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ในกรณีที่มีความขัดแย้งกัน การใช้วิธีการดำเนินงานที่มีการออกแบบมาเฉพาะ โดยอาศัยความเข้าใจกันของสมาชิกและอาศัยวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งการรวมยุทธศาสตร์การจัดการขององค์กรเข้าด้วยกันจะช่วยจัดปัญหาความขัดแย้งได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อสมาชิกขององค์กรต่างแบ่งปันกัน มีความสัมพันธ์ และการรักษาเกียรติยศศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน

5. โครงสร้างองค์กร

พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับมาก และครู อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อโครงสร้างองค์กร เพราะผู้บริหารต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างและทำหน้าที่ในการใช้อำนาจการปฏิบัติงานของครู โดยการกำหนดสายบังคับบัญชา ขอบเขตของงาน และการประสานงานที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกให้สอดคล้องความสามารถของแต่ละบุคคลเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ครูส่วนใหญ่อาจไม่มีส่วนร่วมกำหนดโครงสร้าง เพราะทำหน้าที่ในระดับปฏิบัติงานด้านเทคนิคมากกว่า แต่ทั้งผู้บริหารและครูต่างคำนึงถึงความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การตัดสินใจที่รวดเร็ว นอกจากนั้นการจัดโครงสร้างโรงเรียนเอกชนต้องจัดโครงสร้างตามแบบราชการที่ต้องคำนึงถึงจำนวนสมาชิก ขนาดของโรงเรียน และสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และปัญหาที่พบบ่อย คือ ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการสร้างความสับสนในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครู ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ Marquardt (1996 : 82) ได้กำหนดว่า โครงสร้างองค์กรต้องมีการยืดหยุ่น คล่องตัว มีลักษณะแนวราบ มีการกระจายอำนาจการปฏิบัติงาน มีอิสรภาพ ควรยกเลิกแบบราชการที่ยึดรูปแบบระเบียบกฎเกณฑ์ที่เข้มงวดเกินไป แต่

เอกสารควรใช้อำนาจและให้อิทธิพลเพื่อการแสดงความสามารถของสมาชิก Watkins and Marsick การค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(1994) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 96) ว่า โครงสร้างองค์การถูกกำหนดโดยวัฒนธรรมองค์การ โดยเฉพาะองค์การแห่งการเรียนรู้มุ่งการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมกันปฏิบัติงาน การเรียนรู้ร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

6. ระบบองค์การ

พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านระบบองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากสภาพปัญหาเศรษฐกิจในช่วงปีพ.ศ. 2540 เป็นต้นมาทำให้การจัดการศึกษาเอกชนได้รับผลกระทบอย่างมาก โดยเฉพาะด้านงบประมาณเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และจำนวนนักเรียนมีสภาพลดลงอย่างต่อเนื่อง หรือมีจำนวนทรงตัวทำให้โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเพื่อการให้รางวัลความดีความชอบแก่สมาชิกมีความลำบากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนสูง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนได้ศึกษาสภาพสถานการณ์ปัจจุบันของการศึกษาเอกชนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมพบว่า ในการจัดตั้งสถานศึกษาต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้เหมาะสมต่อการจัดการศึกษาแต่ในบางแห่งไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมภายนอกให้คงที่ได้ตลอดไป และประชาชนต้องการให้สถานศึกษามีคุณภาพ และเสียค่าธรรมเนียมการเรียนถูก โดยคาดหวังว่ารัฐบาลจะต้องจัดบริการการศึกษาให้ทั่วถึง และมีคุณภาพ แต่รัฐไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะดำเนินการได้ (คณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2544 : 10) จากสภาพปัญหาเศรษฐกิจเป็นส่วนสำคัญทำให้การจัดสรรงบประมาณในการให้รางวัลความดีความชอบไม่สร้างความพึงพอใจแก่ผู้บริหาร และครูด้วย แม้โรงเรียนได้พยายามจัดงบประมาณตามหลักความยุติธรรมเป็นพื้นฐานและตามสภาพการณ์ นอกจากนั้นบางโรงเรียนมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการติดต่อสื่อสารน้อย เพราะต้องใช้งบประมาณสูงในการจัดหาโปรแกรม และผู้รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งครูส่วนใหญ่มีภาระการสอนมาก และต้องสร้างคุณภาพโรงเรียนเพื่อการรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา ดังนั้นโรงเรียนควรเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศไว้ที่ฝ่ายธุรการซึ่งเป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับราชการไม่ค่อยมีการนำมาใช้เพื่อการบริหารจัดการหรือเพื่อการตัดสินใจซึ่งในอนาคตผู้บริหารควรใส่ใจในการบริหารจัดการโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ Marquardt. (1996 : 157-178) ให้ความสำคัญกับการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสนทนาและการประชุมอภิปราย เพราะเป็นข้อมูลความรู้ที่มีพลังอำนาจมาสู่องค์การได้ Weintra (1995) (อ้างใน Kaiser. 2000) สนับสนุนว่า องค์การควรให้ความสำคัญกับการสนทนาด้วยระบบเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. บรรยายภาคในการทำงาน

พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านบรรยายภาคในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากโรงเรียนคาทอลิกมีการบริหารจัดการแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ โรงเรียนที่บริหารโดยบาทหลวง นักบวช และฆราวาส มีการบริหารจัดการแตกต่างกัน จากผลงานวิจัยของวลัยพร ศุขสุศิลป์ (2540 : 108-109) เรื่องสภาพและปัญหาการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก พบว่า ปัญหาของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะโรงเรียนที่บริหารโดยฆราวาสมีปัญหาการบริหารสูงสุด โรงเรียนที่บริหารจัดการโดยบาทหลวงและนักบวช มักเน้นบรรยายภาคแบบคาทอลิกมากกว่า เพราะสมณกระทรวงเพื่อการศึกษาคาทอลิกและสภาการศึกษาคาทอลิกกำหนดให้โรงเรียนเป็นสนามแห่งการแพร่ธรรม จึงทำให้ผู้บริหารต้องใส่ใจกับการส่งเสริมบรรยายภาคแบบคาทอลิกซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษาแบบคาทอลิก ส่วนโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยฆราวาสยังมีการสนับสนุนบรรยายภาคแบบคาทอลิกน้อยกว่า เนื่องจากโรงเรียนฆราวาสมีสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนยังไม่แสดงออกถึงบรรยายภาคแบบคาทอลิกที่ชัดเจน ทำให้บรรยายภาคองค์การที่สนับสนุนให้มีการสนทนา ปรีกษา หรือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความไว้วางใจ การยอมรับในความแตกต่าง การอุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าและการร่วมใจปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นบรรยายภาคที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2541) บรรยายภาคองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับเสาวรส บุญนาค (2543) พบว่า บรรยายภาค 5 ด้าน คือ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และแนวคิดของ Naris Dibella and Gould (1995 : 77-79) ว่า บรรยายภาคที่เปิดเผย โปร่งใสเป็นปัจจัยที่สนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การหมุนเวียนของข้อมูลสารสนเทศและการเปิดเผยที่สำคัญคือการ เปิดเผยและแลกเปลี่ยนข้อผิดพลาดซึ่งกันและกัน Marquardt and Reynolds (1994 : 51-77) กล่าวว่า บรรยายภาคที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลกต้องมีการพัฒนาคุณภาพชีวิต ในการปฏิบัติงานต้องพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ การเคารพศักดิ์ศรี การยอมรับความแตกต่าง ความเสมอภาพ ความสมดุลของความ ต้องการเรียนรู้ และการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดี ดังนั้นองค์การต้องพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ Marquardt (1996 : 70) กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการส่งเสริมบรรยายภาคที่เปิดเผย บรรยายภาคการเรียนรู้ มีการสื่อสารแบบระบบเปิด แลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันแบบไม่เป็นทางการ มีปฏิสัมพันธ์รายบุคคล และมีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. การจูงใจ

พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านการจูงใจ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารและครูอุทิศตน เต็มใจ และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างดี ก่อให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายของโรงเรียน โรงเรียนเอกชนต้องปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการจัดกองทุนสงเคราะห์ครูใหญ่และครูโรงเรียนเอกชน มีผลให้โรงเรียนต้องจัดสวัสดิการต่าง ๆ ตามระเบียบเพื่อให้เกิดความยุติธรรมและความเท่าเทียมกันตามระเบียบราชการ และในแต่ละโรงเรียนมีสวัสดิการสร้างขวัญและกำลังใจบุคลากร เช่น การทัศนศึกษาดูงาน การให้ศึกษาต่อ กองทุนสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งการให้รางวัลความดีความชอบดังกล่าว เป็นการสร้างแรงจูงใจภายนอก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคล แต่การจูงใจภายในเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้บุคลากรอุทิศตนทุ่มเทชีวิตเพื่อการปฏิบัติ และการเอาใจใส่นักเรียน Ellerman (1999) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 108) กล่าวว่า การจูงใจภายในเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกในการสร้างสติปัญญา ความคิดสร้างสรรค์ ความขยันหมั่นเพียร และความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ส่วนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมระยะสั้นเป็นเพียงการจูงใจภายนอกเท่านั้น ซึ่งไม่ได้ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน แต่การจูงใจภายในช่วยทำให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้ที่ยั่งยืนสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง Wise (1996) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 108) กล่าวว่า การจูงใจเป็น 1 ใน 3 ของข้อจำกัดในการเรียนรู้ ส่วนอีก 2 ส่วน คือ การเตรียมพร้อมและความตั้งใจ ส่วนการจูงใจภายนอก เช่น การให้รางวัลเป็นเงินอาจเป็นข้อจำกัดของการเรียนรู้ได้และทำให้การจูงใจภายในลดลงด้วย Senge (1994) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 109) กล่าวว่า องค์การต้องสร้างเงื่อนไขที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างความเป็นเลิศของบุคคล เพราะความสนใจของแต่ละบุคคลจะสร้างพฤติกรรมใหม่ ๆ ขึ้น องค์การอาจมีความบกพร่องด้านการจูงใจภายในโดยการกำหนดนโยบาย และโครงสร้างที่เป็นอุปสรรคต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ แนวคิดของ Katsell and Thompson (1990) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 110) กล่าวว่า สิ่งที่ส่งผลต่อการจูงใจสมาชิก ได้แก่ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล งานท้าทายน่าสนใจ และได้รับรางวัล เป้าหมายขององค์การและของกลุ่มชัดเจน งานที่ต้องใช้ความตั้งใจสูง ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากร และโอกาสเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีบรรยากาศแห่งการสนับสนุน และมีระบบการให้รางวัลที่ส่งเสริมการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงการจูงใจภายในแก่สมาชิก เพื่อให้เกิดผลยั่งยืนถาวร ตลอดจนการยกย่องให้เกียรติ และการให้การเอื้ออาทรซึ่งกันและกันเป็นการจูงใจที่ทุกคนต้องการ

2. ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

จากผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นต่อระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ด้านความเป็นเลิศของบุคคล

พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านความเป็นเลิศของบุคคล อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยบาทหลวง นักบวชได้รับการศึกษาอบรมมาเป็นระยะเวลายาวนานและต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นผู้อุทิศตนเพื่อผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน และผู้บริหารที่เป็นฆราวาสต้องพัฒนาศักยภาพให้มีความก้าวหน้าเพื่อความอยู่รอดในภาวะที่มีการแข่งขันสูง และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากลักษณะเฉพาะของผู้บริหารที่ต้องมุ่งมั่นให้โรงเรียนมีคุณภาพสูงขึ้น และจำเป็นต้องพัฒนาผู้ช่วยผู้บริหาร ครู และฝ่ายสนับสนุนให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ ค้นคว้า วิทยาการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมให้มีทัศนศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเข้ารับการอบรม สัมมนา รวมทั้งการเป็นแบบอย่างของผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจให้ทุกคนสร้างความเป็นเลิศแก่ตนเองและผลงาน นอกจากนั้นโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งทุกคนต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตน ทুম่เทชีวิตเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในพระราชนิพนธ์การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวดที่ 7 กำหนดให้ครูต้องมีใบประกอบวิชาชีพ ทำให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นมากขึ้นในการพัฒนาความรู้ มีความภูมิใจในวิชาชีพครู และพัฒนาความสามารถให้ตรงตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียน สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990 : 3) ว่า บุคคลต้องใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่เป้าหมายและกล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้สนับสนุนและเป็นผู้มีความเป็นเลิศต่อการเรียนรู้ขององค์การโดยตรง งานวิจัยของ David (1997 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม Swieringo and Wierdsma (1992 : 19-20) มีแนวคิดว่าการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ให้กับบุคคลทุกคนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ ต้องทำให้บุคคลเรียนรู้ก่อนองค์การจึงจะเกิดการเรียนรู้ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งจะทำให้องค์การเกิดการพัฒนาไปในทางดี งานวิจัยของอภันตริ รอดสุทธิ (2541) พบว่า พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) มีการรับรู้ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความเป็นเลิศของบุคคลอยู่ในระดับมาก งานวิจัยของวรรณถ แสงจันทร์ (2540) ศึกษาแนวคิดและวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยใช้แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า เอกสารเป็นเอกสารทบทวนเนื้อหาสำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ค่อนข้างมาก งานวิจัยของกัลยาณี คำแดง (2542) พบว่า ความเป็นเลิศของบุคคลของพนักงานองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของบุปผา พวงมาลี (2542) พบว่า ความเป็นเลิศของบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง เพราะลักษณะงานพยาบาลเป็นลักษณะเฉพาะทำให้ไม่ค่อยมีเวลาพัฒนาบุคลากร

2. รูปแบบวิธีการคิด

พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านรูปแบบวิธีการคิด อยู่ในระดับมาก เนื่องจากในปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจก่อปัญหาต่อการดำเนินงานของโรงเรียนระดับอาชีวศึกษาเอกชนที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก ทำให้ผู้ปกครองไม่สามารถส่งบุตรเข้าเรียนได้มากเหมือนก่อนทำให้การบริหารจัดการภายในต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริงโดยผู้บริหารและครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็ว เพราะรูปแบบวิธีการคิดเก่า ๆ ไม่เป็นเครื่องประกันความสำเร็จในปัจจุบันได้แล้ว ต้องปรับเปลี่ยน พัฒนารูปแบบวิธีคิดให้เกิดการสร้างสรรคงานใหม่ มียุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อนำมาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ แนวคิดของ Senge (1990) ว่า การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีรูปแบบวิธีการคิดมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากร เพราะทำให้เกิดการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ ในโรงเรียนที่บริหารจัดการโดยบาทหลวงและนักบวชมีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตามวาระและไม่ตามวาระทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในอย่างต่อเนื่อง แต่การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารทำให้เกิดการพัฒนาได้ ถ้าผู้บริหารมีการสืบทอดวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ วิสัยทัศน์ พันธกิจ อย่างต่อเนื่อง แม้ว่ายุทธศาสตร์อาจมีการปรับเปลี่ยนตามสภาพการณ์และความเหมาะสม การพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุขให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และครูปฏิบัติหน้าที่โดยไม่กังวลกับปัญหาการโยกย้ายจนเกินไป เพราะทุกคนมีความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการที่ต้องมีการโยกย้ายผู้บริหาร ดังนั้นรูปแบบวิธีการคิดของผู้บริหารและครูมีการพัฒนารูปแบบวิธีการคิดอย่างต่อเนื่องเพื่อความรู้ ทักษะ และศักยภาพในการทำให้ผู้เรียนเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภันตรี รอดสุทธิ (2541 : บทคัดย่อ) บุปผา พวงมาลี (2542 : บทคัดย่อ) และกัลยาณี คำแดง (2542 : บทคัดย่อ) พบว่า รูปแบบวิธีการคิดอยู่ในระดับมาก Senge (1990 : 341-345) ให้แนวคิดที่รูปแบบวิธีการคิดคือ ผู้นำที่มีบทบาทเป็นนักออกแบบที่ต้องรู้ว่าควรเปลี่ยนสิ่งใดและควรพัฒนาสิ่งใดใหม่ ดังนั้นผู้นำต้องมีท่าทีความรู้สึก แนวความคิด และกรอบความคิดที่เป็นปัจจัยสำคัญต่อการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และถ้ารูปแบบวิธีการคิดเป็นเชิงลบหรือแบบเดิม ๆ ย่อมเป็นอุปสรรคต่อการคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก เนื่องจากโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกมีการตื่นตัวต่อระบบการรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษาที่กำหนดให้ทุกสถานศึกษาต้องมีการประกันคุณภาพภายในและภายนอก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ทำให้ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ต้องร่วมกันศึกษาสภาพและปัญหาของโรงเรียนสำรวจจุดเด่น จุดด้อย โอกาสและอุปสรรคต่อการพัฒนาโรงเรียน หลังจากนั้นได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน สภาพดังกล่าวทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เห็นว่าผู้บริหารและสมาชิกต้องการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีคุณภาพ โดยการนำระบบประกันคุณภาพการศึกษายามาใช้ และเตรียมโรงเรียนเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ziegler (1995 : บทคัดย่อ) พบว่า ขั้นตอนของการกระตุ้นปลุกเร้าเพื่อให้เกิดประสบการณ์ร่วมกันขององค์การจะส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และในระหว่างขั้นตอนแห่งการกระตุ้น การปลุกเร้าจะทำให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้อันจะนำมาซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน นำมาซึ่งกระบวนการใช้อำนาจ และสุดท้ายจะนำมาซึ่งการคิดอย่างมีระบบ สมาชิกจะเริ่มเรียนรู้ และรับความจริงว่าองค์การจะต้องเริ่มต้นเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ การใช้เครื่องมือ การเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดการปรับเปลี่ยนด้านจิตใจ และเกิดการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งแนวความคิดของ Marquardt (1996 : 106) ว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้บทบาทผู้นำเปรียบเหมือนผู้ให้คำแนะนำ โค้ช และพี่เลี้ยงที่ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ช่วยให้ทราบว่ามีอะไรที่จะต้องรวบรวม และต้องถ่ายโอน เผยแพร่ รวมทั้งเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเสี่ยง การทดลองหาวิธีการใหม่ ๆ วิสัยทัศน์เป็นการจุดประกายและกระตุ้นให้องค์การพัฒนาผลผลิตให้มีชื่อเสียง นอกจากนั้นบุคลากรส่วนใหญ่มุ่งปฏิบัติงานที่แสดงจิตตารมณ์ของคริสตศาสนาเพื่อมนุษยชาติตนรับใช้ผู้อื่น การปฏิบัติงานด้วยความเสียสละ อดทน เห็นอกเห็นใจกัน มีความเป็นที่เป็นน้อม เป็นครอบครัวเดียวกัน การปฏิบัติงานจึงเป็นลักษณะมีความผูกพัน อุทิศตน มีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบสูง ไม่ใช่การปฏิบัติแบบการยินยอมทำตามคำสั่งกฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด ขาดความคิดสร้างสรรค์ ไม่มีความกระตือรือร้น หรือทำเพื่อตำแหน่งหน้าที่ ปฏิบัติตามแนวความคิดของ Senge (1990 : 205-232) ที่เน้นการอุทิศตนมากกว่าการปฏิบัติงานตามระเบียบ ตำแหน่ง ขาดความมีอิสระในการคิดและการปฏิบัติ ดังนั้นผลงานวิจัยจึงสอดคล้องกับผลงานวิจัยของอภันตรี รอดสุทธิ (2541 : บทคัดย่อ) และ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บุพผา พวงมาลี (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับมาก

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารและครูเห็นความสำคัญของการทำงานร่วมกันเพื่อทำให้งิจกรรม โครงการต่าง ๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ โครงสร้างของโรงเรียนแบ่งงานเป็นฝ่าย เป็นแผนกอย่างชัดเจนทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามสายบังคับบัญชา ตามหน้าที่ และการดำเนินงานมุ่งการบริหารแบบการมีส่วนร่วมทำให้ต้องร่วมกันทำตามหน้าที่ความรับผิดชอบให้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ในแต่ละปีโรงเรียนมีโครงการใหม่และโครงการต่อเนื่องที่ต้องทำงานเป็นทีม มีระบบการติดตามประเมินผลให้สำเร็จตามโครงการนั้น เพราะสมาชิกได้รับแต่งตั้งและมีอำนาจหน้าที่ มีคลังตัวในการตัดสินใจร่วมกัน โรงเรียนมุ่งพัฒนาคุณภาพเพื่อการรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา ทำให้ทุกคนต้องร่วมมือกันในการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม มีการสนทนา ประชุม ปรึกษาหารือ อย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์อย่างเป็นกันเองเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนผู้บริหารมีหน้าที่สนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานดำเนินงานอย่างสะดวก งานวิจัยของ Hamolsky (1996 : บทคัดย่อ) พบว่า สมมุติฐานว่าการสนทนาเกี่ยวกับลักษณะความสัมพันธ์ของการควบคุม สั่งการ ดูแลสัมพันธภาพ และการเพิ่มคุณภาพในทุก ๆ ด้านของการสั่งการ ตลอดจนประสพการณ์การดำเนินงานด้านการสั่งการให้ดีขึ้น และการตรวจสอบผลสะท้อนกลับในเรื่องการควบคุม สั่งการ ดูแล ต่างก็เป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการของบรรดาที่ปรึกษา และผลสะท้อนในการสนทนาเกี่ยวกับการกำกับ สั่งการ ดูแลจะส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ของการควบคุมสั่งการซึ่งแนวคิดของ Thomas H. Groome (สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิกประเทศไทย.2543 : 85-86) กล่าวว่า โรงเรียนคาทอลิกในฐานะเป็นหมู่คณะของความเชื่อแบบคริสต์เรียกร้องให้ทำงานแบบหมู่คณะ และต้องเป็นพยานที่มีประสิทธิผลในการอยู่ร่วมกันในด้านการบริหารจัดการ การกำหนดระเบียบข้อบังคับ การว่าจ้าง นโยบายการส่งเสริมความก้าวหน้า การประเมินผลงาน การปกครองดูแลโครงการและกิจกรรม กลุ่ม การประชุม การบริการเสริมความสัมพันธ์ และที่สุดโรงเรียนควรเป็นหมู่คณะ สวัสดิการ การบริการแก่นักเรียน และให้นักเรียนมีโอกาสดูแลเอาใจใส่ผู้อื่นด้วย โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของภาครัฐมาเป็นระยะเวลา 337 ปี ซึ่งเป็นการดำเนินการศึกษามาเป็นเวลายาวนาน มีการร่วมมือ มีเครือข่ายการบริหารงานในลักษณะสังฆมณฑลและคณะนักบวช รวมทั้งโรงเรียนในกลุ่มฆราวาส ตลอดจนมีการจัดประชุมสัมมนา ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเป็นประจำ เพื่อทบทวนและกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อให้มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะคณะกรรมการสภาการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยได้จัดสัมมนาประจำปี เป็นครั้งที่ 32 ติดต่อกันมา Senge (1990 : 233-269) มีแนวคิดว่าการเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะส่งผลต่อการเรียนรู้ที่กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอภินันท์ รอดสุทธิ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสมาชิกธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ที่เข้าร่วมโครงการจุดสัมพันธ์ มีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของกัลยาณี คำแดง (2542 : บทคัดย่อ) พนักงานสังกัดงานด้านช่าง / วิศวกรรมขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยพบว่า การเรียนรู้ร่วมกันอยู่ในระดับมาก และเสาวรส บุदनาค (2543 : บทคัดย่อ) พบว่า การทำงานเป็นทีมของพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ซึ่งหน่วยงานควรสนับสนุนให้สมาชิกเห็นความสำคัญและประโยชน์ในการเอื้อเพื่อ แบ่งปันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การส่งเสริมกิจกรรมให้บุคลากรมีความรัก ความสามัคคี เต็มใจเสียสละ ให้ความไว้วางใจ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในลักษณะที่มุ่งงานมากกว่าการยึดตัวบุคคล และงานวิจัยของ David (1997 : บทคัดย่อ) พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้โดยการสนับสนุนการร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศ ส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสเรียนรู้ภาพรวมขององค์การ วิธีการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจ รวมทั้งเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

5. การคิดอย่างเป็นระบบ

พบว่า ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก เนื่องจากการก่อตั้งโรงเรียนคาทอลิกดั้งเดิมเกิดจากนักบวชชาวต่างชาติที่มีรูปแบบวิธีการคิดและการคิดอย่างเป็นระบบ มีการถ่ายทอดวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี การดำเนินงานการศึกษามาเป็นเวลายาวนานและต่อเนื่อง การจัดการศึกษาอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่จะต้องปฏิบัติงานตามระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการศึกษาของสภาการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ที่มีการประชุมสัมมนาเป็นเวลานาน ทำให้การบริหารจัดการมีระบบ ชัดเจน ตลอดจนแต่ละโรงเรียนต้องพัฒนาคุณภาพโดยการรับรองและประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษาต้องมีการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จตามกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ จากสถานการณ์การดำเนินงานการศึกษามาเป็น

ระยะเวลายาวนาน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องเป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้สืบทอดต่อกันมา สอดคล้องกับแนวคิดของ Morguardt (1996 :131) การปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน และผลงานขององค์กรอื่น ซึ่งการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานจำเป็นต้องศึกษาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบสอดคล้องกับงานวิจัยของอภินันท์ รอดสุทธิ (2541 : บทคัดย่อ) และเสาวรส นูนาค (2543 : บทคัดย่อ) พบว่า การคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยทุกปัจจัยสามารถยืนยันความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยทั้งอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ซึ่งบางปัจจัยมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยตามปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมตามลำดับค่าอิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. พันธกิจและยุทธศาสตร์

พันธกิจและยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์มีอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางปัจจัยการดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร และบรรยากาศในการทำงาน และผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างพบว่า ปัจจัยพันธกิจและยุทธศาสตร์มีอิทธิพลรวมมากเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยพันธกิจและยุทธศาสตร์มีความสำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เนื่องจากสภาพปัจจุบันการศึกษาเอกชนประสบปัญหาด้านเศรษฐกิจและการแข่งขันกับโรงเรียนภาครัฐและโรงเรียนเอกชนด้วยกันจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารต้องวิเคราะห์จุดเด่น จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของโรงเรียนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ ตลอดจนต้องปรับโครงสร้าง การบริหารจัดการ บรรยากาศในการทำงาน และการมุ่งใจเพื่อให้นักเรียนมีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอ พระราชบัญญัติเอกสารเป็นเอกสารทสวงนไว้สำหรับกรใช้งานเพอกรักษาแทนน เอนุญาตเอนาไปไซประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้มีการปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร การประกันคุณภาพการศึกษาและให้ความคล่องตัวมีอิสระในการบริหารจัดการของการศึกษาเอกชนมากขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องปฏิบัติตามพระราชบัญญัติในการเอาใจใส่กับปัจจัยการบริหารจัดการทุกปัจจัยเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นในแต่ละปีการศึกษาโรงเรียนคาทอลิก มีการประชุมสัมมนาประจำปีเพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งทำให้โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน สามารถนำความรู้และแนวทางไปพัฒนาโรงเรียนในรูปแบบเครือข่ายระหว่างโรงเรียนเกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaiser (2000 : 198-201) กล่าวว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์และการสร้างเสริมองค์ความรู้มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ขององค์กรที่มีความต้องการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานควรพัฒนาและใช้ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานและการตอบรับปฏิกิริยาต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างชัดเจน

2. วัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางการดำเนินงานด้านการจัดการโครงสร้างองค์การ บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์การ และการจูงใจ เนื่องจากโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์การ เพราะผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเป็นอันดับแรก เนื่องจากโรงเรียนคาทอลิกมีการสืบทอดวัฒนธรรมการศึกษามาเป็นระยะเวลา 338 ปี ทำให้มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งซึ่งโรงเรียนคาทอลิกต้องปฏิบัติตามจิตตารมณ์ของพระคริสตเจ้าที่ต้องการให้มนุษย์เป็นคนดีบริบูรณ์ และศึกษาคาทอลิกมีปรัชญาการศึกษาที่มีพื้นฐานบนความเชื่อทางศาสนาและวัฒนธรรม คำสอนทางศาสนา และจิตตารมณ์ของคณะนักบวชซึ่งเป็นค่านิยมอันดีงามมาเป็นวัฒนธรรมโรงเรียน ดังนั้นการจัดการศึกษาคาทอลิกจึงได้รับการยอมรับจากผู้ปกครองและสังคมมาก แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมการจัดการศึกษาคาทอลิกเป็นการจูงใจให้สังคมเชื่อถือ และมั่นใจในการส่งบุตรหลานเข้ามาศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Burke –Litwin (1992 : 128) และ Kaiser (2000 : 195) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อการเรียนรู้ และความมีอิสระในการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อรูปแบบและวิธีการเรียนรู้แบบใหม่ ส่วนความมีอิสระในการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญต่อรูปแบบของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วัฒนธรรมเป็นตัวแปรเชื่อมระหว่างหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารกับยุทธศาสตร์และพันธกิจ และถ้าเพิ่มตัวแปรโครงสร้างองค์การ

เชื่อมแทรกเข้ามาเพื่อทำให้เข้าใจความมีอิสระในการเรียนรู้ได้ดีขึ้น แสดงว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลไม่อาจรณใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้จากภายนอก แต่ไม่ส่งอิทธิพลต่อระบบองค์การ เพราะองค์การนิวเคลียสต้องเข้มงวดต่อความปลอดภัยสูงสุด แนวคิดของ Devenport and Brusak (1998 : 153) กล่าวว่า วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้มากที่สุด โดยเฉพาะการให้อิสระแก่สมาชิกในการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหาร และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545 : 86) พบว่า ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และอิทธิพลทางอ้อมผ่านปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ เนื่องจากการบริหารจัดการคาทอลิกมีผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นบาทหลวง นักบวช รวมทั้งฆราวาสที่อุทิศตนและมีความผูกพันต่อการจัดการศึกษาซึ่งต้องเอาใจใส่ ห่วงใย ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีความเป็นเพื่อนพ้อง แต่ละคนมีวินัยตนเอง และเคารพสิทธิเสรีภาพของตนและผู้อื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Burke-Litwin (1992 : 129) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเริ่มจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ แต่ยิ่งกว่านั้นปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ และระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaiser (2000 : 191) พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยวัฒนธรรมกับพันธกิจและยุทธศาสตร์แทรกเข้าไปมีผลทำให้ภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงลดลง และเมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ เป็นตัวแปรเชื่อมแทรก ทำให้กลายเป็นตัวแปรเชื่อมแทรกร่วมกับโครงสร้างองค์การ ซึ่งสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นตัวแปรเชื่อมแทรกผ่านปัจจัยวัฒนธรรมกับพันธกิจและยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schien (1993) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 193) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทำให้เกิดวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างจารีตประเพณี การเสนอความคิดใหม่ การแนะนำวิธีการใหม่ และการปกครองแบบใหม่ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้ดีขึ้นอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 193) ว่า บทบาทสำคัญของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การวางแผนซึ่งเป็นความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และรับผิดชอบต่อโครงสร้างองค์การ นโยบาย ยุทธศาสตร์ และการดำเนินงาน โดยทำหน้าที่เป็นเสมือนหัวหน้า ผู้สอน และผู้ปฏิบัติร่วมกับสมาชิก และสอดคล้องกับแนวคิดของ Curtis and McMillen (1996 : 23) กล่าวว่า หน้าที่สำคัญที่สุดของผู้นำคือการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การและให้ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งยังมีให้คิดเปลี่ยนแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมาชิกอุทิศตนเพื่อวิสัยทัศน์นั้น และงานวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545 : 51) พบว่า ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความสัมพันธ์กับปัจจัยการตัดสินใจร่วม และมีวิสัยทัศน์ร่วม เป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรง และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. บรรยาภาศในการทำงาน

บรรยาภาศในการทำงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า บรรยาภาศในการทำงานมีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางปัจจัยการจูงใจ เนื่องจากโรงเรียนคาทอลิกมีการจัดบรรยาภาศการศึกษาแบบคาทอลิก ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่ปรากฏชัดเจน เพื่อทุกคนมีสำนึกถึงการประทับอยู่ของพระคริสต์เจ้าและการประทับอยู่ของพระแม่มารีย์ช่วยให้โรงเรียนเป็นเสมือนบ้านของทุกคน นอกจากนั้นผู้บริหารและครูมีหน้าที่เป็นผู้สร้างบรรยาภาศแห่งมิตรไมตรีจิตที่ดี เป็นแบบอย่างที่ดีต่อนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaiser (2000 : 209-210) พบว่า บรรยาภาศในการทำงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเผยแพร่การเรียนรู้ในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิด Slater and Narver (1995) (อ้างใน Kaiser, 2000 : 105) กล่าวว่า บรรยาภาศเป็นการปฏิบัติการทางวัฒนธรรม โครงสร้าง และระบบองค์กร บรรยาภาศการเรียนรู้เกิดจากภาวะผู้นำที่กระจายอำนาจ มีการวางแผนที่ดีและมีการบริหารแบบระบบเปิด และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545 : 57) พบว่า บรรยาภาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์มีอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะบรรยาภาศความเป็นหมู่คณะ การกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

5. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลรวม และอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางปัจจัย บรรยาภาศในการทำงาน และการจูงใจ เนื่องจากโครงสร้างของโรงเรียนเอกชนทุกโรงเรียนต้องยึดระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ซึ่งต้องปฏิบัติงานตามระเบียบของราชการ ทำให้โครงสร้างองค์กรไม่มีการเปลี่ยนแปลง แต่ยึดโครงสร้างเดิมที่สืบทอดต่อกันมานาน นอกจากนี้ผู้บริหารที่เป็นบาทหลวงและนักบวช แม้จะมีการโยกย้ายตำแหน่งบ่อยกว่าโรงเรียนที่บริหารโดยฆราวาส แต่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือเปลี่ยนสายบังคับบัญชาก็ทำได้ยากต้องอาศัยระยะเวลายาวนานจึงปฏิบัติตามโครงสร้างเดิมเพื่อไม่ให้เกิดการโยกย้ายบุคลากร เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มากเกินไป นอกจากนั้นบุคลากรในระดับหัวหน้าส่วนใหญ่จะเป็นผู้มีประสบการณ์มาก มีทักษะการดำเนินงานและเจตคติที่ดี รวมทั้งเป็นปูชนียบุคคลของโรงเรียนที่บุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้การเคารพนับถือมาก แม้ว่าโรงเรียนต้องมีการประกันคุณภาพการศึกษา จำเป็นต้องปรับโครงสร้างให้มีความสะดวกคล่องตัวสูง และเป็นการให้อิทธิพลแก่บุคลากรรุ่นใหม่ที่มีความสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านการจัดการเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งองค์การ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Gadiech and Olivet (1997) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 203) พบว่า ยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กันและเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การ รวมทั้งภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์การบางที่ทำให้สมาชิกมีความมั่นใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaiser (2000 : 204) พบว่า โครงสร้างและการส่งเสริมโครงสร้างส่งผลต่อประสิทธิภาพการเรียนรู้ และการเผยแพร่การเรียนรู้ ซึ่งการส่งเสริมโครงสร้างมีความสำคัญในการสร้างสรรค์ และการสนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ขององค์การ

6. การดำเนินงานด้านการจัดการ

การดำเนินงานด้านการจัดการมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานด้านการจัดการมีอิทธิพลรวมต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางปัจจัยโครงสร้างองค์การ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ แต่ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaiser (2000 : 201) พบว่า การดำเนินงานด้านการจัดการมีอิทธิพลน้อยต่อการเรียนรู้ ยกเว้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพราะบทบาทผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการร่วมงาน ความคาดหวัง รูปแบบต่าง ๆ การติดต่อสื่อสาร การว่าจ้าง การให้รางวัลความดีความชอบ และการจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และยังให้ข้อสังเกตว่า ผลงานวิจัยจากองค์การผลิตนิเวศลีสที่สมาชิกถูกควบคุมขั้นตอนการปฏิบัติงานและการอบรมจากบุคคลภายนอกทำให้อิทธิพลของผู้บังคับบัญชาในองค์การนี้ไม่มีความสำคัญ หรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน นอกจากนั้นสมาชิกสนใจเรื่องการหาเครื่องมืออุปกรณ์เพื่อการบริหารแก่ลูกค้า โดยไม่ได้คิดถึงการเรียนรู้จากหัวหน้างาน ซึ่งอาจเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานของหัวหน้าไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของสมาชิก ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากกลุ่มวิจัยนี้จึงมีข้อจำกัด แต่ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารเพราะเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ การจูงใจให้สมาชิกเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพของสมาชิก และการสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษาอยู่ในระดับมาก ทำให้การดำเนินงานด้านการจัดการมีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนการดำเนินงานด้านการจัดการมีอิทธิพลทางอ้อมผ่านทางปัจจัยโครงสร้างองค์การและผ่านทางระบบองค์การและบรรยากาศในการทำงานไปสู่

องค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ผ่านปัจจัยบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Warner Burke (1994 : 125) ได้อธิบายรูปแบบของ Burke-Litwin เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ และวัฒนธรรมองค์การว่า บรรยากาศองค์การได้รับอิทธิพลอย่างมากจากระบบองค์การ โครงสร้างองค์การ และพฤติกรรมการบริหาร ซึ่งบรรยากาศองค์การอยู่บนพื้นฐานของการปฏิบัติของระดับ การจัดการ ระบบ และขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การ พฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งเป็นการมีปฏิสัมพันธ์กัน การพบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์เป็นเรื่องก่อให้เกิดบรรยากาศองค์การ แต่การเปลี่ยนแปลงอย่างลงรากลึกถึงพื้นฐานขององค์การ คือ ปรัชญา ทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม เป็นเรื่องก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545 : 59) พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่เป็นปัจจัยทางการบริหารไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่มีปัจจัยอิสระอื่นส่งอิทธิพลต่อปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม แสดงว่าเป็นตัวแปรตามของตัวแปรอิสระอื่น ๆ ซึ่งโรงเรียนควรให้ความสนใจพัฒนาด้วย

7. การจูงใจ

การจูงใจมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า การจูงใจมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการบริหารจัดการเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกหน่วย เพื่อการปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ และบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการจูงใจภายในและภายนอกให้มีความสมดุลกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaiser (2000 : 210) พบว่า การจูงใจมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเผยแพร่การเรียนรู้ และนวัตกรรม แม้ว่าภาวะผู้นำไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่บทบาทผู้นำ คือ การเรียนรู้เพื่อมาเผยแพร่แก่สมาชิกให้เกิดการเรียนรู้ การจูงใจสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเผยแพร่ความรู้และการจูงใจในการเรียนรู้และแนวคิดของ Wise (1996 : 147-148) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จ การต้องการเป็นสมาชิกในองค์การ การควบคุมคุณภาพและลักษณะของความสำเร็จ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อการจูงใจในการเรียนรู้ และยังเสนอแนวคิดว่า โครงสร้างองค์การรูปแบบของงาน ระบบการบริหารบุคคล การติดต่อสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการจูงใจในการเรียนรู้ แต่เมื่อเพิ่มปัจจัยการจูงใจเชื่อมแทรกเข้ามาทำให้อิทธิพลของบรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลลดน้อยลง และงานของ Vogt (1995) (อ้างใน Kaiser. 2000 : 211-212) ว่า การจูงใจมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานก่อน โดยเน้นการประสานงานระหว่างบุคคล และความพร้อมด้านวัฒนธรรม โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร และระบบการบริหารบุคคล และการสนับสนุนบรรยากาศในการทำงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการจูงใจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การต่อไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษานานาชาติ ไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่าการณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

8. ระบบองค์การ

ระบบองค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ระบบองค์การมีอิทธิพลรวม และอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการให้รางวัลความดีความชอบ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการฝึกอบรมพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนา การบำรุงรักษา และการสร้างขวัญกำลังใจในการบริหารจัดการ ดังนั้นการสร้างขวัญกำลังใจ การให้รางวัลความดีความชอบควรเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ มุ่งเน้นผลงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม ส่วนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกควรเริ่มที่การสร้างบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญ และมีความสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลรวม และอิทธิพลทางตรงเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ปัจจัยการพัฒนาบุคลากรบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสารไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่มีปัจจัยอิสระอื่นส่งอิทธิพลต่อปัจจัยการพัฒนาบุคลากรบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสารแสดงว่าเป็นตัวแปรตามของตัวแปรอิสระอื่น ๆ ซึ่งโรงเรียนต้องให้ความสนใจพัฒนาด้วย ซึ่งผลการวิจัยของ Kaiser (2000 : 205–207) พบว่า ระบบองค์การไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสร้างความผิดหวังให้แก่องค์การผลิตภัณฑ์ เพราะในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีระบบสนับสนุนในด้านการบริหารบุคคล ข้อมูลสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร แต่อาจมีทฤษฎีอื่นที่องค์การอาจนำไปพัฒนาระบบองค์การเพื่อกระตุ้น สนับสนุน และส่งผลต่อทฤษฎีการเรียนรู้เพิ่มขึ้น หรือเพราะการวิเคราะห์การถดถอยอาจไม่ใช้การพยากรณ์ที่ดี หรือไม่เหมาะสมกับการวิเคราะห์ระบบองค์การ เพราะไม่ควรนำเอาระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบข้อมูลสารสนเทศ และระบบการบริหารบุคคลมาผสมผสานกัน แต่ควรแยกระบบต่าง ๆ ออกจากกันเพื่อการวิเคราะห์ได้ถูกต้อง

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

การพัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น สภาการศึกษาอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผู้บริหาร ครู และหน่วยงานต่างๆควรศึกษาการพัฒนาคุณภาพในภาพรวมของโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1. สภาการศึกษาอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

ผู้วิจัยเห็นว่า สภาการศึกษาอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยควรนำผลการวิจัยไปพัฒนาให้เป็นเอกสรโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ ทรัพยากรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.1 การจัดหลักสูตรการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา เกี่ยวกับการบริหารจัดการการศึกษาแบบคาทอลิก วัฒนธรรมแบบคาทอลิก บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การจูงใจ และภาวะผู้นำแบบคาทอลิก และความรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 การส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งบนพื้นฐานที่สำคัญ คือ ปรัชญา อุดมการณ์ ทศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมที่มีพื้นฐานมาจากคริสตศาสนา ซึ่งประกอบกันเป็นความเชื่อในสิ่งที่ดีที่สุดในด้านคุณภาพและการบริการ การให้ความสำคัญแก่บุคคล การอุทิศตน ความมุ่งมั่นให้นักเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่สุด การสร้างแรงบันดาลใจ และความเชื่อมั่นในความเจริญก้าวหน้าของโรงเรียน

1.3 โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกมีโครงสร้างลำดับชั้นของตำแหน่งในระดับสูงมีน้อยจึงทำให้การเลื่อนตำแหน่งเป็นไปได้ยาก และในปัญหาสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน โรงเรียนไม่สามารถขยายตัวเพิ่มขึ้น ดังนั้นการบริหารบุคคลควรสนับสนุนระบบการสับเปลี่ยนตำแหน่งงานตามแนวนอนมากกว่า แม้ວ່າงานทุกอย่างมีความสำคัญและแตกต่างกัน โดยการมอบหมายงานในระดับเดียวกันจะเป็นให้คุณค่าบุคคลและเป็นการบำรุงรักษาทรัพยากรบุคคลไว้ เพราะทำให้เกิดการส่งเสริมสมาชิกให้กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญทั่วไปมากกว่าการเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และทำให้เกิดโอกาสแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคคลภายในโรงเรียน

1.4 โครงสร้างโรงเรียนควรส่งเสริมการบริหารแบบใช้ทีมงานเป็นฐาน ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความชำนาญการแตกต่างกัน ลดความเข้มข้นของการบังคับบัญชา เน้นการประสานงานระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย ส่วนการปฏิบัติงานควรเน้นความเป็นส่วนหนึ่งของทีม การทำงานเป็นทีมควรเป็นกระบวนการหนึ่งของระบบมากกว่าหน้าที่เฉพาะ ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่มักมีความคิดเกี่ยวกับงานของตนเองว่าเป็นงานที่ต้องแบกรับภาระงานอื่น ๆ เท่านั้น

1.5 สนับสนุนให้สายการบริหารควรเป็นแบบราบมากกว่าแบบปิรามิด การจัดองค์การแบบเดิมเป็นแบบแนวตั้ง มีสายการบริหารหลายชั้นและแคบ ซึ่งสะดวกในการควบคุม แต่มักทำให้เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจ และเป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นการบริหารจัดการโรงเรียนจึงควรเป็นแบบแนวราบ ไม่มีสายการบริหารหลายชั้นเกินไป เพื่อให้การตัดสินใจถูกต้อง และการปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น ตลอดจนนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการ

1.6 สนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างระบบเครือข่ายสารสนเทศในการ ติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศระหว่างโรงเรียนกับสมาชิก รวมทั้งระหว่างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอกด้วย โรงเรียนแต่ละควรมีฐานข้อมูลสารสนเทศ และไม่ควรณีใดทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แนะนำเผยแพร่ให้สมาชิกคันคว้า ใช้ข้อมูลเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การตัดสินใจ และใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นโรงเรียนควรมีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเพื่อการค้นคว้าข้อมูล แสวงหาความรู้ที่หลากหลาย สะดวกและทันสมัย นอกจากนั้นควรสนับสนุนให้โรงเรียนใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและสนับสนุนการฝึกอบรมที่ให้สมาชิกภายในโรงเรียนอบรมซึ่งกันและกัน

2. ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกควรมีคุณลักษณะและสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

2.1 ผู้บริหารต้องเป็นผู้ริเริ่ม ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเห็นความสำคัญต่อการทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจัง ดังนั้นผู้บริหารควรมีความรู้ ความเข้าใจ และให้การอบรมเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติจริงขึ้นภายหลัง

2.2 ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนให้ครูได้ใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์ผลงานที่ตนเองต้องการได้ ดังนั้นการกำหนดบทบาทหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ควรคำนึงถึงการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การร่วมกันเผยแพร่ความรู้ ความคิดใหม่ ๆ และส่งเสริมให้ครูเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

2.3 ผู้บริหารควรสนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบทีมงานที่มีสมาชิกมาจากหลายหน่วยงานซึ่งมีความเชี่ยวชาญแตกต่างกันเพื่อให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ดี รวดเร็ว ตลอดจนเป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น และลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารควรเชื่ออำนาจและเป็นผู้ประสานงานที่ดี และสร้างความคล่องตัวในการปฏิบัติงานของแต่ละทีมงาน

2.4 ผู้บริหารควรสนับสนุนวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการให้เสรีภาพในการแสดงออกทางวิชาการและการเรียนรู้ ดังนั้นควรสนับสนุนให้ครูได้มีส่วนร่วมปฏิบัติงานในรูปแบบโครงการหรือกิจกรรมที่มีการสนทนา ปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และร่วมมือกันจนบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

2.5 ผู้บริหารควรมีบทบาทความเป็นผู้นำที่หลากหลายรูปแบบ คือ สามารถเป็นผู้บริหารงานทั่วไป ผู้ช่วยเหลือ พี่เลี้ยง โค้ช ผู้จัดการทรัพยากร ผู้จูงใจ ผู้เจรจาต่อรอง ผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และ ผู้มีความคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อการดำเนินยุทธศาสตร์สามารถบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารต้องให้ความสนใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลอย่างจริงจัง และตระหนักว่าครูเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อโรงเรียน และมีหน้าที่ทำให้ครูมีจิตใจมุ่งผลงานที่เป็นเลิศ คือ การทำให้สมาชิกมีส่วนร่วม มีความผูกพัน มีความกระตือรือร้น ความเต็มใจทุ่มเทต่อการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยไม่ได้ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ

ของโรงเรียนเท่านั้น แต่ผู้บริหารและครูต้องตระหนักรวมกันว่า นักเรียน คือ ผลสัมฤทธิ์แห่งความเป็นเลิศของโรงเรียน

2.6 ผู้บริหารควรใช้อำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติมากขึ้น เพราะครูเป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับนักเรียนและมีข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนมากที่สุด จึงควรได้รับการใช้อำนาจในการตัดสินใจ หรือ ร่วมตัดสินใจในระดับนโยบาย เพื่อจะได้ปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพโรงเรียนได้ตรงความต้องการ หรือตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดแผนยุทธศาสตร์ สร้างโอกาสความก้าวหน้าในชีวิตรการทำงาน และมีความสามารถใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.7 ผู้บริหารควรปรับปรุงระบบการให้รางวัลความดีความชอบ เพราะการพิจารณาระบบการให้ความดีความชอบแบบเดิมนั้น ผู้ประเมินมักให้ความสำคัญกับการประเมินคุณค่าของตัวบุคคลมาก หรือพิจารณาจากผลงานเป็นรายบุคคล หรือผลงานของสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานพิเศษ และมีผลงานที่ดีเด่นเป็นพิเศษเท่านั้น ผู้บริหารควรให้รางวัลความดีความชอบที่หลากหลายรูปแบบ เพื่อส่งเสริมการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าการสร้างการแข่งขันกันภายใน ซึ่งสร้างความเครียดและความขัดแย้งให้เกิดขึ้น แต่ควรคำนึงถึงความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม หรือให้กับบุคคลที่ร่วมมือกันสร้างประสิทธิภาพแก่ทีมงาน มีการประเมินผลงานจากการพัฒนาการปฏิบัติงาน การให้บริการ การเรียนรู้ และการคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ตลอดจนคำนึงว่าการให้รางวัลความดีความชอบเป็นการกระจายผลประโยชน์แก่สมาชิก

2.8 ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเป็นสนามแห่งการเรียนรู้ของทุกคนที่เต็มไปด้วยการค้นคว้าด้วยตนเอง แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ และการทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถปรับความคิดเห็นให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน ผู้บริหารควรจัดงบประมาณเพื่อทรัพยากรการศึกษาอย่างเพียงพอและทันสมัย การใช้เวลาแก่ครูเพื่อการเรียนรู้และการพัฒนาตนอย่างชัดเจน และควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนว่าไม่ควรแตกต่างจากสภาพแวดล้อมที่บ้านของนักเรียนจนเกินไปให้โรงเรียน คือ บ้านที่สองของนักเรียน และควรเน้นความสัมพันธ์ใกล้ชิดที่ค้ำจุนว่า ครู คือ พ่อแม่คนที่สองของนักเรียนเสมอ

2.9 ผู้บริหารและครูต้องตระหนักว่า โรงเรียนเป็นสนามแห่งการแพร่ธรรม คือ โรงเรียนคาทอลิกต้องตระหนักว่า พระแม่มารีอาประทับอยู่ทุกส่วนของโรงเรียนต้องมีบรรยากาศแห่งความรัก ความเคารพ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นคุณค่าแห่งจิตตารมณ์ของคริสตศาสนา และต้องส่งเสริมสิทธิมนุษยที่ยืนยันว่า มนุษย์ทุกคนเกิดมามีอิสระเสรีเท่าเทียมกันในศักดิ์ศรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ภายใต้การสงวนของโรงเรียนมิใช่เอกสารที่เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตจากการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และสิทธิ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีเครื่องมือในการวัดประเมินบรรยากาศแห่งความรักที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยกำหนดดัชนีชี้วัดเชิงปริมาณและคุณภาพของโครงการและกิจกรรมที่ส่งเสริมคุณธรรมและคุณภาพชีวิต รวมทั้งการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะด้วย

2.10 ผู้บริหารและครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้ผู้เรียนมีความเจริญก้าวหน้าและทำให้ผู้เรียนยอมรับตนเอง คือ มีเจตคติเชิงบวกต่อตนเอง มีความเชื่อมั่นในความสามารถ พึ่งตนเองได้ ความเป็นอิสระในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานด้วยตนเองได้ เมื่อเกิดความผิดพลาดก็ไม่ท้อถอย ยอมแพ้แต่ให้ถือว่าเป็นการเรียนรู้ และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้นผู้บริหารและครูต้องสร้างแรงจูงใจภายในให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนให้การสรรเสริญ ชมเชย รับรู้ผลงาน เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ความอยากรู้อยากเห็น ความสนุกและรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะเป็นการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนให้เป็นจริงและยั่งยืน

5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ศึกษาแนวความคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ซึ่งมีลักษณะเป็นแนวคิดแบบนามธรรม ควรดำเนินการวิจัยด้วยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงรูปธรรมที่ตรงตามความเป็นจริงมากขึ้น นอกจากนั้นควรใช้แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของนักคิดอื่น ๆ ที่มีแนวคิดแบบรูปธรรม เช่น Marquardt (1996) ซึ่งให้ความสำคัญด้านการใช้เทคโนโลยีการใช้อำนาจแก่สมาชิก เป็นต้น

2. การวิจัยศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิดของ Kaiser (2000) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ยังไม่ครอบคลุมปัจจัยอื่น ๆ ที่ยังไม่ได้นำมาวิจัย ดังนั้นควรมีการศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน ปัจจัยที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียน เป็นต้น

3. ผลการวิจัยระบบองค์การพบว่า ไม่ส่งอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง แต่พบว่า ปัจจัยพันธกิจและยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านการดำเนินงานด้านการจัดการที่มีอิทธิพลทางตรงต่อระบบองค์การ แสดงว่า ระบบองค์การมีความสำคัญเช่นกัน ดังนั้นควรมีการศึกษาวิจัยเรื่องระบบองค์การต่าง ๆ แยกจากกัน เช่น ระบบการบริหารบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการติดต่อสื่อสาร เพราะทุกระบบมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน

4. การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่มีจำนวนจำกัดควรมีการวิจัยในโรงเรียนระดับการศึกษาอื่น ๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน เพื่อการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนให้เกิดขึ้นจริงในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บรรณานุกรม

- กระทรวงเพื่อการอบรมคาทอลิก. 2520. โรงเรียนคาทอลิก. นครปฐม : วิทยาลัยแสงธรรม.
- กระทรวงศึกษาธิการ. 2542. คำชี้แจงประกอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.
- กสานต์ วณิชชานนท์. 2529. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพฯ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ก่อ สวัสดิพานิชย์. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ : สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, ม.ป.ป.
- กาญจนา จันทรไทย. 2539. "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและปัจจัยคัดสรรด้านสถานการณ์กับความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข" วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. 2542. "ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ." ภาควิชาบริหารศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เกสรฯ สุขสว่าง. 2540. "ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ พฤติกรรมการบริหารของคณบดีกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยเอกชน." ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จรววยพร ธรณินทร์. 2544. ก้าวต่อไปของปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.
- จำเรียง วัชรวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. 2540. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์. 2539. "การวิเคราะห์โครงสร้างองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษสังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11" วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุมพล พูนภัทรชีวิน. 2532. รายงานวิจัยเรื่องประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของเอกชน ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล.
- ชนิดา รักษ์พลเมือง. 2525. "การเลิกล้มกิจการของโรงเรียนราษฎร์สายสามัญ." การศึกษา

ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2537. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์ โพธิ์มี. 2535. "สภาพการปฏิบัติงานและความต้องการในการบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสภามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 5." ปรินญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

ทัศนาศ แสงศักดิ์. 2522. "การวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นันทพร โชติณัฐิต. 2538. "การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบข้ามสายงาน." ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. 2535. "การอ้างอิงประชากรเพื่อให้เครื่องมือแบบมาตรฐานประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง." วารสารการวัดผลการศึกษา. มศว. มหาสารคาม. 3 (1) : 22-25.

บุบผา พวงมาลี. 2542. "การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประชุม รอดประเสริฐ. 2535. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.

ประพันธ์ หาญกว้าง. 2538. "องค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวทางพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต." ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ประเวศ วะสี. 2541. "การปฏิรูปการศึกษาจังหวัดเพื่อคนทั้งมวล" หน้า 23-28. ใน สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ. แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ : พื้นฐานการปฏิรูปการศึกษาเพื่อประชาชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

พัทธยา สายหู. 2533. สู่ความเข้าใจวัฒนธรรมสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : อมรินทร์ พริ้นติ้งกรุ๊ป.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- พิมลพรรณ บุญมุสิก. 2534. "การศึกษาคาทอลิกในสังคมไทยของผู้นับถือศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก" วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- มิเกล กาโรซาบาล. 2539. การศึกษาคาทอลิกในฟิลิปปินส์. แปลโดย สมิตรา พงศ์ธร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์อัสสัมชัญ.
- มัลลิกา ต้นสอน. 2544. การจัดการยุคใหม่. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- รุ่ง แก้วแดง. 2544. "การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยข้อเสนอด้วยความตั้งใจและเจตนาดี" หน้า 59-67. ใน คณะกรรมการฝ่ายอภิบาล. คู่มืองาน อภิบาลในโรงเรียนสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย) ปี 2544. กรุงเทพฯ : สภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย).
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. 2540. "การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้" วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วลัยพร ศุขสุศิลป์. 2540. "สภาพและปัญหาการบริหารของผู้นับถือศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก" วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิโรจน์ สวรรค์. 2544. โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการ บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สวรรค์ และอัญชลี สวรรค์. 2545. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิวัฒน์ แพร์ศิริ. 2541. ปรัชญาการศึกษาคาทอลิก : แนวคิดและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ : ฝ่ายการศึกษาในโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.
- วิศิษฐ์ ศรีวิชัยรัตน์. ม.ป.ป. ผู้นำทางการศึกษาของสถาบันการศึกษาคาทอลิก. กรุงเทพฯ : ฝ่ายการศึกษาคาทอลิกในโรงเรียนอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.
- วีรุธ มาฆะศิรานนท์. 2540. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เน็ท.
- วีระชัย จิระชาติ. 2534. "สภาพและปัญหาของระบบบริหารงานมัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระพันธ์ สิทธิพงศ์. 2540. ปรัชญาอาชีวะและเทคนิคศึกษา : Technical and Vocational Education Philosophy. กรุงเทพฯ : เอ.พี. กราฟฟิคดีไซน์และการพิมพ์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2540. "การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้." สถาบันใหม่. กรุงเทพฯ : สำนัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน การศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ : Learning Organization Development. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เล็กชเปอร์เน็ต.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น. 2542. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

สภาพระสังฆราชคาทอลิกแห่งประเทศไทย. 2543. แผนแม่บททิศทางการงานอภิบาลคริสต ศักกราช 2000. กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาพระสังฆราชคาทอลิกแห่งประเทศไทย.

สมชาย พูลศรี. 2536. "รูปแบบและภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร : ศึกษาเฉพาะ กรณีผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1." วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์. 2545. การบริหารเชิงกลยุทธ์คัมภีร์สู่ความเป็นเลิศในการบริหาร การจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.

สมณกระทรวงเพื่อการศึกษาคาทอลิก. 2532. มิติด้านศาสนาของการศึกษาในโรงเรียน คาทอลิก แนวทางเพื่อการพิจารณาใคร่ครวญ และการฟื้นฟูขึ้นใหม่. กรุงเทพฯ : ฝ่ายการศึกษาในโรงเรียนของอัครสังฆมณฑลกรุงเทพฯ.

สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). 2539. ปรัชญาและนโยบายของการศึกษา คาทอลิก. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.

สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). 2543. การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ.

สมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย). 2544. "ปัจจุบันและอนาคตของการศึกษา คาทอลิก" การศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย. 31 (สิงหาคม 2543-กรกฎาคม 2544) : 45-53.

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. 2540. "การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้" ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี. 2543. รายงานชุด "แนวทาง การปฏิรูปอุดมศึกษาไทย" รูปแบบและการกิจอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนา พาณิช.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ. 2544. แผนยุทธศาสตร์การ ปฏิรูปและส่งเสริมการศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.

สุนทรี กลุณานันท์. 2539. "ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย" ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่แต่งขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่สามารถนำออกจำหน่ายหรือใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สุพรรณิ สมานญาติ. 2540. "การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดชัยภูมิ." ปรินิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช. 2543. "องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร" ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุพัตรา สุมโนมหาอุดม. 2534. "การศึกษากระบวนการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นขนาดใหญ่ สังกัดกรมสามัญศึกษาใน ส่วนกลาง." วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรัฐ ศิลปอนันต์. 2542. "วิธีคิดอย่างใหม่ที่จะเปลี่ยนแปลงการศึกษา" หน้า 19-22. ในสำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ. แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ : พื้นฐานการปฏิรูปการศึกษาเพื่อประชาชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

เสนห์ จามริก. 2532. การพึ่งตนเองของมหาวิทยาลัยของรัฐกับความเป็นเลิศทางวิชาการ : รายงานการประชุมทางวิชาการประจำปี (ระหว่างวันที่ 20-21 เมษายน 2532 ณ อาคารเรียนรวมและหอสมุดคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยลงขลานครินทร์) กรุงเทพฯ : ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย. ศึกษาเพื่อประชาชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา

เสาวรส บุญนาค 2543. "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร". วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสาวลักษณ์ จัดพล 2545. "การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี" งานนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต.สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อดุลย์ ก้อนทอง. 2538. "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้เวลาในการบริหารงานของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ปรินิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต วิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- อภันตร์ รอดสุทธิ. 2541. "ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้." ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อัญชลี เหลืองอ่อน 2540 "การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน" วิทยานิพนธ์การศึกษาลัทธิสุตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อารีรัตน์ หิรัญโร. 2532. "แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา." ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Aldag, Ramon J., and Stearns, Timothy M. 1987 *Management*. Cincinnati, Ohio : South-Weatern.
- Anderson, Carl R. 1988. *Management : Skills, Function and Organization Performance*. 2nd ed. Needham Heights. MA : Allyn and Bacon.
- Anthony, R.N. 1965. *Planning and Control System : A Framework for Analysis*. Boston Massachusetts : Division of Research, Harvord Business School.
- Argyris, Chris. 1958. *Personality and Organization*. New York : Harper & Brothers.
- Argyris, Chris : Donald A. Schon. 1974. *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass Pub.
- Argyris, Chris : Donald A. Schon. 1978. *Organization Learning : a Theory of Action Perspective*. Massachusetts : Addison-Wesley.
- Bales, Barry Vance. 1993. *Developing Executives for the Learning Organization : A study of texas state agency executives*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9413432.
- Barnett, William Dan, Jr. 1999. *An Empirical Study of the Learning Organization Model in Information Technology Enabled Process Improvement*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9962567.
- Beare, Hedley, et. al. 1989. *Creating an Excellent School : Some New Management Techniques*. New York : Routledge.
- Berelson, Bernard and Gary A. Steiner. 1964. *Human Behavior : Shorter Edition*. New York : Harcourt, Brace & World.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Blake, R, Mouton, J & William, M. 1986. *The Academic Administrator Grid*. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Blake, Robert R. and Jane Srygley Mouton. 1964. *The Managerial Grid*. Houston Texas : Gulf Publishing Company.
- Blake, Robert R. and Jane Srygley Mouton. 1981. *Productivity : the Human Side*. New York : Amacom.
- Bovee, Courtl *et. al*. 1993. *Management*. New York : McGraw-Hill.
- Bryman, Alan. 1986. *Leadership and Organizations*. London : Routledge Kegan Paul.
- Bryman, Alan. 1992. *Charisma and Leadership in Organizations*. London : Sage Publications.
- Burke, W. 1992. *Organization Development : a Process of Learning and Changing, Second Edition*. Reading, Massachusetts : Addison – Wesley.
- Burke, W. and Litwin, G. 1992. "A Causal Model of Organizational Performance and Change." *Journal of Management*. 18(3) : 523–545.
- Burns, J. 1978. *Leadership*. New York : Harper & Row Publishers.
- Busman, Douglas Wayne. 1991. "The Influence of Principal Authenticity and Teacher Participation in Decision-Making on Faculty Trust." *Dissertation Abstracts International*. 52(05A) : 1584.
- Castro, Fernando Rodrigo. 2000. *The Development of Serving Leadership : The Case of the Church Educational System in Chile and the Philippines*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9976701.
- Certo, Samuel C. 1992. *Modern Management : Quality Ethics and the Global Environment*. 5th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Chandler, Jr and Alfred D. 1962. *Strategy and Structure*. Cambridge Massachusetts : The M.I.T. Press.
- Cherrington, David J. 1994. *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance*. 2nd ed. U.S.A : Allyn and Bacon.
- Chung, Kae H. and Megginson, Leon C. 1981. *Organization Behavior : Developing Managerial Skill*. New York : Harpers & Row.

- Cohen, et. al. 1980. *Effective Behavior in Organization : Learning From the Interplay of Cases, Concepts and Student Experiences*. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin.
- Compton, Cheryl Lynn Johnson. 1999. *The impact of quality relationships with a suburban school district as a learning organization*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9942763.
- Cook, John D. and others, 1981. *The Experience of Work*. London : Academic Press,
- Dacoits, Thomas A. and Timothy P. Summers. February 1987. "A Path Analysis of Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment." *Human Relation*. 40(2) : 445-470.
- Cornell, Francis G. 1955. "Socially Perceptive Administration" *Phi Delta Kappa*. 36 (March) : 222.
- D' Haem, Jeanne Martha. 1990. "A Lase Study of Organizational Culture in a Changing School as Revealed by Organizational Stories." *Dissertation Abstracts International*. 50(10A) : 3116-A.
- Daft, Richard L. 1991. *Management*. 2nd ed. Chicago : The Dryden Press.
- Darling, Sandra Kay. 1991. "A Study to Identify and Analyze The Relationship Between (1) Transformational Leadership and Collaboration, and (2) Transactional Leadership and Collaboration in Selected Minnesota Elementary Schools." *Dissertation Abstracts International*. 52(02A) : 359.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. 1989. *Human Behavior at Work : Organization Behavior*. 8th ed. New York : McGraw-Hill.
- Davis. B. 1997 "Transformational Leadership and Organizational Learning : Leader actions that Stimulate Individual and Group Learning". *Dissertations Abstracts International*. 58.(3) : 0692.
- Deal, Terrace E. and Allen A. Kennedy. 1982. *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*. London : Penguin Books.
- Deal, Terrence E. 1985. "The Sysbolism of Effective School" *Elementary School Jounal*. 85(May) : 601-620.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Decosta, Jean. 1993. *Conflict Management and the Learning Organization : A Case Study (organization design, continuous learning culture)*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9323747.
- Dess, Gregory G. and Alex Miller. 1993. *Strategic Management*. Singapore : McGraw-Hill.
- Drake, Thelbert L. and Row, William H. 1986. *The Principleship*. 3rd ed. New York : Macmillan.
- Dubrin, Andrew J. 1984. *Foundation of Organization Behavior : An applied Perspective*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Dyer, Gillian. 1982. *Advertising as Communication*. London : Methuen.
- Earl-Lewis, Monique Tessiele. 2000. *A Framework for Developing a Culture of Learning in Organizations : A 360 Degree Feedback Model for Diagnosis and Intervention*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9955340.
- Evans, Kathryn M. 1993. "Trust and Shared Governance of Schopls : A Qualitative Approach," *Dissertation Abstracts International*. 53(09A) : 3059.
- Evers, Colin W. and Lakomski. 1991. *Knowing Educational Administration : Contemporary Methodological Controversies in Educational Administration Research*. Oxford : Pergamon Press.
- Fiedler, Fred E. 1958. "Interpersonal Perception and Group Effectivences" in R. Tagiusi, L. Petsullo. *Person Perception and Interpersonal Behavior*. Callifornia : Stanford.
- Fiedler, Fréd E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Fiedler, Fred E. and Mahar, L. 1976. *Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept*. New York : Wiley.
- Fjelstad, Norman L. 1991. "Superintendent Leadership Behavior and Its Relationship to Trust and Commitment of Wisconsin Principals." *Dissertation Abstracts International*. 52(03A) : 755.
- Ford, David Franklyn. 1997. *Toward a Learning Organization : Guidelines for Bureaucracies*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item MQ23134.

เอกสารนี้เป็นเอกสารทสวงนไวสหรับการใชงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไมอนุญาตให้นำไปใชประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Franklin, Jerome I. 1975. "Down the Organization : Influence Processes Across Levels of Hierarchy." *Administrative Science Quarterly*. 20(2) : 153-164.
- Gallagher, Christopher. 1991. "Passing the Course : An Ethnographic Investigation into a Remedial Secondary Summer School" *Dissertation Abstracts International*. 52(6A) : 1962-A.
- Garvin, D.A. 1993. "Building a Learning Organization." *Harvard Business Review*. July-August : 78-91.
- Geertz, Clifford. 1973. *The Interpretation of Culture*. New York : Basic Book.
- Giordano, Daniela. 1995. *Designing "Learning Organizations" : A Critical Evaluation of the Strategies and Policies Proposed in Literature*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item MM01295.
- Glueck, William F. 1977. *Management*. Hinsdale : The Dryden Press.
- Hamolsky, David J. 1996. *Can we talk? Conceptual Models and Pragmatic Process for Conducting Reflexive Supervisory Dialogues in a Learning Organization*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9706780.
- Hendrick, Clyde and Epstein, Yakov M. 1979. *Introduction to School Psychology*. Massachusetts : Sinauer Associates.
- Hicks, Herbert G. 1972. *The Management of Organization : A Systems and Human Resoures Approach*. 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- Higgins, james M. and Julian W. Vincze. 1993. *Strategic Management : Text and Cases*. 5th ed. Florida : The Dryden Press.
- Holfman, James David. 1993. "The Organizational Climate of Middle Schools and Dimensions of Authenticity and Trust." *Dissertation Abstracts International*. 54(06A) : 2011.
- House, R.J. 1971. "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*. 16 : 321-338.
- House, R.J. & Dessler. G. 1974. "The Path Goal Theory of Leadership. Some Post Hoc and Priori Tests. In J.G. Hunt and L.L Larson (eds.)." *Contingency Approaches to Leadership*. Corbondale II : Sounthern Illinois University Press.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- House, Robert J. and Mitchell, Terence R. 1974. "Path-Goal Theory of Leadership." *Journal of Contemporary Business*. Autumn : 81-97.
- Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G. 1991. *Educational Administration Theory, Research, and Practice*. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Hoy, Wayne K. and William J. Kupersmith. 1985. "The Meaning and Measure of Faculty Trust." *Educational and Psychological Research*. 5(1) : 1-10.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Joseph A. Alutto. 1992. "Personal and Role Related Factors in the Development of Organization Commitment." *Administrative Science Quarterly*. 17(4) : 555-573.
- Hunt, Maurice P. 1975. *Foundation of Education Social and Cultural Perspective*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Hutt, Leonard Jospeh. 1996. *An Exploration into the Developmental Process of a Learning Organization*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item NN11910.
- Jackson, John H., Morgan, Cyril D., and Paclillo, Jaseph G.P. 1992. *Organization Theory : A Macro Perspective for Management*. 3rd ed. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall.
- Johnson, William L. 1984. "Using a System Approach in Education" *Education*. 2(winter) : 135-138.
- Kafka, Kerry d. 1989. "Organizational Culture in four High School Effectiveness Programs." *Dissertation Abstracts International*. 50(02A) : 317-A.
- Kaiser, Sandra M. 2000. "Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning." *Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University*.
- Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. 1985. *Organization and Contingency Approach*. 4th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Katz, D. and Kahn, R. 1966. *The Social Psychology of Organizations*. New York : John Wiley & Sons.
- Keith Kline. 1998. *Schools as Learning Organizations a Learning History of a Changing School*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9912840.

- Kelly, Dolores W. Ambuster. 2000. *Senge's Learning Organization Concepts Applied to One Vocational School Faculty (Peter Senge)*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9981159.
- Kerr, S. & Schriesheim, C.A. 1974. "Toward a Contingency Theory of Leadership Based Upon the Consideration and Initiating Structure Literature." *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol 12 : 62-82.
- Kim, D.H. 1993. "The Link Between Individual and Organization Learning." *Sloan Management Review*. Fall : 43.
- Kindred, Alton R. 1980. *Data Systems and Management : Introduction to Systems Analysis and Design*. 2nd ed. New Jersey : Englewood Cliffs.
- Kolb, David A. et. al. 1991. *Organizational Behavior and Experimental Approach*. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Leithwood, Kenneth. And Doris Jantzi. 1990. "Transformational Leadership : How Principals Can Help Reform School Cultures." in Paper Presented at the Annual Meeting of the Canadian Association for Curriculum Studies.
- Likert, Rensis. 1967. *The Human Organization : Its Management and Value*. New York : McGraw-Hill Kogakusha.
- Litwin, G.H. and Stringer Jr. Robert A. 1968. *Motivation and Organizational Climate*. Boston : Division of Research, Harvard University of Graduate School of Business Administration.
- Luthans, Fred. 1992. *Organization Behavior*. 6th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Lyles, Maroia V. 1992. "We have Always Lived in the Castle : How the Politics and Culture of School Affect Restructuring." *Dissertation Abstracts International*. 53(6A) : 1751-A.
- Marquardt, M and Reynolds A. 1994. *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN.
- Marquardt, M. 1996. *Building the learning organization*. New York : McGraw-Hill.
- Marsick, V. and Watkins, K. 1994. "The Learning Organization : an Integrative Vision for HRD." *Human Resource Development Quarterly*. 3(4), 353 – 359.
- Massie, Joseph L., and Douglas, John. 1981. *Managing : A Contemporary Introduction*, 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

- McAnally, Kimcee. 1997. "A Study of the Facets of Organizational Culture which Support or Discourage the Creation of Learning Organization." Ph.D. dissertation, California University.
- McGree, Gail W. and Robert C. Frod. 1987. "Two (or More) Dimensions of Organizational Commitment : Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales." *Journal of Applied Psychology*. 72(4) : 638-642.
- McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York; McGraw-Hill.
- Meisel, S. and Fearon, D. 1996. "Leading learning In S. Cavaleri and D. Fearon (Eds.)." *Managing in Organizations that Learn*. Cambridge, MA : Blackwell.
- Mescon, M.H., Albert, M., Khedori, F. 1985. *Management*. New York : Harper & Row.
- Mintzberge, H. 1979. *The Structuring of Organizations*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Mirvis, P.H. 1996. "Historical Foundations of Organization Learning." *Journal of Organization Development and Management*. 9(1) : 107-112.
- Mitchell, Terence R. and Larson, James R. 1987. *People in Organization : An Introduction to Organization Behavior*. Singapore : McGraw-Hill.
- Mondy, R. Wayne, and Associates. 1988. *Management : Concepts and Practices*. 4th ed. Needham Heights, Massachusetts ; Allyn and Bacon.
- Nevis, E.C. et. al. 1995. "Understanding Organization as Learning Systems" *Sloan Management Review*. Winter : 73.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. 1993. *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. 9th ed. New York : McGraw-Hill.
- Northcraft, Gregory B. and Margaret A. Neale. 1990. *Organizational Behavior : A Management Challenge*. Chicago : The Dryden Pres.
- Otala, M. 1995. "The Learning Organization : Theory into Practice." *Industry & Higher Education*. June, 157 – 164.
- Owens, Robert G. 1987. *Organizational Behavior in Education*. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall International.
- Owens, Robert G. and Carl R. Steinhoff. 1989. "Towards a Theory of Organizational Culture." *Journal of Educational Administration*. 27(3) : 6-19.

- Parsons, Mark Hunter. 1993. *Negotiating the Planned Gift for Higher Education : A Learning Organization Paradigm (Philanthropy)*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9411272.
- Pascale, Tenner Richard and Anthony G. Athos. 1981. *The Art of Japanese Management*. Boston : Simon & Schuster.
- Pedler, M. *et. al.* 1991. *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*. Maidenhead : McGraw-Hill.
- Pitre, Evelyn and Henry P. Sims, Jr. 1989. "The Thinking Organization : How Patterns of Thought Determine Organizational Culture" in *Organizational Behavior Reading and Exercises*. 8th ed. McGraw-Hill Book Company.
- Porter, Lyman W. and others. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology*. 59(5) : 603-609.
- Reddin, Bill. 1988. *The Output-Oriented Organization*. England : Gower.
- Reitz, H. Joseph and Jewell, Linda N. 1985. *Managing*. Glenview, Illinois : Scott, Foresman and Company.
- Robbins, Stephen P. 1983. *Organization and Structure Design an Applications*. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Robbins, Stephen P. 1988. *Management*. 2nd ed. New Jersey : Englewood Cliff.
- Roll, J. 1995. "The Transformational Leader : the Wellspring of the Learning Organization. In S. Chawla & J. Rensch (Eds.)." *Learning Organizations : Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*. Portland : Productivity Press.
- Romeo, Cathy Carter. 1992. "A test of Path Goal Theory : The Effects of Leadership and Faculty Satisfaction in Public Baccaureate Nursing Programs" Dissertation, University of Maryland College.
- Ross, R. *et. al.* 1994. "Core Concepts about Learning Organization". P.40 in Senge, M. *et. al.* *The Fifth Discipline Fiedbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London : Nicholas Brealey Publishing.
- Saavedra, Barbara Mary. 1990. "Effects of Principal Behaviors Moderated by Teacher Needs on Teacher Motivation, Satisfaction and Commitment to Leader."

Educational Resources Center. DAI-A52/01 : 48.

- Salanick, Gerald R. 1977. "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief." *New Directions in Organization Behavior*. Chicago, Illinois : St. Clair Press.
- Sayles, Leonard R. 1989. *Leadership Managing in Real Organizations*. New York : McGraw-Hill.
- Schermerhorn, Jr. et. al. 1991. *Managing Organizational Behavior*. 4th ed. New York : John Willey and Sons.
- Schien, E.H. 1993. "How can Organization Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room." *Sloan Management Review*. Winter : 85-92.
- Schriesheim, J.F. and Schriesheim, C.A. 1980. "A Test of the Path – Goal Theory of Leadership and Some Suggested Directions for Future Research." *Personnel Psychology*. 33 : 349–369.
- Scott, W. Richard. 1987. *Organizational Rational Natural and Open Systems*. 2nd ed. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.
- Seheider, Benjamin, Editor. 1990. *Organizational Climate and Culture*. Francisco : Jossey-Bass.
- Semprevivo, Philip C. 1976. *System Analysis : Definition, Process and Design*. Chicago, Illinois : Science Research Associates.
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday Currency.
- Sergiovanni, Thomas J. and Robert J. Starratt. 1993. *Supervision : a Redefinition*. 5th ed. New York : McGraw-Hill.
- Sheldon, Mary E. 1971. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization." *Administrative Science Quarterly*. 16(2) : 143-150.
- Sineta, Marsha. 1989. "Building Trust into Corporate Relationships." In *Organizational Behavior : Readings and Exercises*. 8th ed. New York : McGraw-Hill.
- Smircich, L. 1983. "Concepts of Culture and Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly*. 28(3) : 39-385.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Stanage, Kenneth Jon. 1996. *Using Technology to Create a Learning Organization (Leadership)*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9629070.
- Steer, Richard M., Ungson, Gerardo R., and Monwday, Richard T. 1985. *Managing Effective Organizations : An Introduction*. Boston : Kent Publishing Company.
- Steer, Richard M. 1977. "Antecedents and Out comes of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly*. 22(1) : 46-75.
- Steer, Richard M. and Lyman W. Porter. 1979. *Motivation and Work Behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Swieringa, J. and Wierdsma, A. 1992. *Becoming a Learning Organization Beyond the Learning Curve*. Cambridge : Addison-Wesley.
- Tarter, John C., James R. Bliss and Wayne K. Hoy. 1989. "School Characteristic and Faculty Trust in Secondary Schools." *Educational Administration Quarterly*. 25(3) : 294-308.
- Tichy, N. and Devanna, M.A. 1990. *The Transformational Leader*. New York : John Wiley & Sons.
- Trevor, Mary E. 1995. *The Learning Organization Goes to College : An Analysis of a Year of Organizational Change*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 1360941.
- Trice, H. and Beyer, J. 1993. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Tsang, E.W.K. 1997. *Organization Learning and the Learning Organization : A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research*. Human Relation.
- Wehrich, Heinz and Harold Koontz. 1993. *Management : a Global Perspective*. 10th ed. New York : McGraw-Hill.
- Woolfolk, anita E. 1987. *Educational Psychology*. 3rd ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Worthington. 1975. "The Leadership Behavior of Secondary School Principals as Perceived by the Principal and Other Significant Educational Leaders" *Dissertation Abstracts International*. 36(3).

Yukl, Gary A. 1981. *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.

Ziegler, Mary Frances. 1995. *The Learning Organization : Awakening (Small Businesses, Organizational Change)*. [CD.ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9413432.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก หนังสือราชการ

ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ภาคผนวก ค บทความ

ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์โปรแกรม LISREL

ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ภาคผนวก ก
หนังสือราชการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการดังนี้

บาทหลวงลือชัย จันทรโปี รหัสประจำตัว 42064904 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย (LEARNING ORGANIZATION MODEL IN CATHOLIC VOCATIONAL SCHOOLS OF THAILAND)” โดยมี รศ.ดร.ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ศ.ดร.พจน์ สะเพียรชัย และ ดร.ณรงค์ ทิมสาร เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 21 กันยายน 2544

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ.2544

(รศ.ดร.บุญวัฒน์ อัดชู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504 / 0593

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๔๖ กุมภาพันธ์ 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย บาทหลวงลือชัย จันทรโป๊ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา
จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกใน
ประเทศไทย ”

คณะกรรมการอุดมศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดัง
กล่าวเป็นอย่างดียิ่ง จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามีเนื้อหาถูก
ต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใดซึ่งผลการตรวจแบบสอบถามของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลการวิจัยของ
บาทหลวงลือชัย จันทรโป๊ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ
เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
โทร.327-1199 . 737-3000 ต่อ 3692

แม้ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้
โทรสาร 02-3269040



ที่ ทม 1504/ 0832

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๒ มีนาคม 2545

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย บาทหลวงลือชัย จันทร์โป นักศึกษาระดับปริญญาเอก คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2544 ในการทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยใช้แบบสอบถามภายในสถานศึกษาของท่าน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดอนุญาตให้นักศึกษาทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดี ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร.327-1199 , 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 3269040

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ ๒๖39

คณะกรรมการอุดมศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

15 กรกฎาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย บาทหลวงลือชัย จันทร์ไพบูลย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย”

คณะกรรมการอุดมศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บข้อมูลของ บาทหลวงลือชัย จันทร์ไพบูลย์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร 3264325

ที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ทม 1504/ 2755

คณะกรรมการอำนวยการ

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

29 กรกฎาคม 2545

เรื่อง ขอเชิญร่วมประชุม

เรียนเชิญ

ด้วยบาทหลวงลือชัย จันทร์โป นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา คณะ
ครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ได้ทำการวิจัย เรื่อง “รูปแบบการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย” (Learning Organization Model in Catholic
Vocational Schools of Thailand) และบาทหลวงลือชัย จันทร์โป จะจัดประชุมในลักษณะสนทนากลุ่ม (Focus Group)
เพื่อพิจารณาผลการวิจัยเรื่องดังกล่าว คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และเชี่ยวชาญในเรื่องการ
จัดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างดียิ่ง จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมประชุมดังกล่าวในฐานะผู้เชี่ยวชาญ ในวันที่ 2
สิงหาคม 2545 เวลา 13.30-16.30 น. ณ ห้องประชุมกำแพงเพชร 1 โรงแรมเซ็นทรัล ลาดพร้าว

จึงขอเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ
เป็นอย่างยิ่ง มาในโอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 0-2326-4325

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



**International Relations Office
Faculty of Education
Chulalongkorn University**

Bangkok 10330, Thailand

Tel: 66 (0) 2218 2710 Fax: 66 (0) 2218 2711 E-mail: intered@chula.ac.th Website: iro.edu.chula.ac.th

October 15, 2002

Mr. Luechai Chanpoe
Doctor of Philosophy Program
Vocational Education Administration
King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

Dear Mr. Luechai Chanpoe,

This is to inform that your proposal on "Factors Influencing Learning Organization in the Catholic Vocational Schools of Thailand" has been accepted to be presented in the Paper Presentation Session in the 8th International Conference on "Globalization and Localization Enmeshed: Searching for a Balance in Education" to be held at the Faculty of Education, Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand, during November 18-21, 2002. The date and room of your presentation will be announced later.

All the presentation papers will be selected publish in the proceedings of the conference, please send your paper by attached file to intered@chula.ac.th, or bring with you in a diskette form on your arrival to the conference. It is suggested that you prepare the hand-outs to be distributed in the conference.

We would like to thank you for your participation, and certainly hope that your presentation will be greatly benefit to other educators from all over the world.

If you have not yet register to the conference, please kindly do so.

Sincerely yours,

Chawalert Lertchalolarn

Chawalert Lertchalolarn, Ph.D.
Vice Chair, Organizing Committee
Chair, Secretariat Sub-Committee
Associate Dean for International Relations

The letter of acceptance in regular mail will be sent upon request only.

Conference website: iro.edu.chula.ac.th/conference

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



The Faculty of Education Chulalongkorn University

and
the Collaboration Institutes

hereby certify that

Luechai Chanpoe

has been participated in
the 8th International Conference

***Globalization and Localization Enmeshed:
Searching for a Balance in Education***

November 18 – 21, 2002
Bangkok, Thailand

Paitoon Sinlarat, Ph.D.
Dean, Faculty of Education



Office of Graduate Studies, Assumption University

มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

23 April 2003

Dear Rev. Fr. Chanpoe,

Thank you for discussing your paper, "Relationship Among Leadership Behavior and Learning Organization in the Catholic Schools under the Jurisdiction of Chanthaburi Diocese". I am sending the revised and edited paper for your approval. My assistant editor, A. Aung, will arrange to include it in the current issue of the ABAC Journal (Vol. 23 #1 January-April, 2003). You will receive two copies of the journal soon after it is received from the printers, in approximately two weeks.

Congratulations on your having presented a paper at the recent conference held at the Faculty of Education, Chulalongkorn University. Although I was not present, I have heard of the success of the International Conference on "Globalization and Localization Enmeshed: Searching for a Balance in Education".

I wish you good luck and every success in your educational endeavors at DBAC.

Sincerely yours,

James Gallagher Ph.D.
Managing Editor
ABAC Journal



ที่ ทม 0302/(๗๕๐. 04๐๓)/1๖1

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท ปทุมวัน กทม. 10330

วันที่ ๒3 มิถุนายน 2546

เรื่อง ขอรับรองบทความทางวิชาการลงในวารสารและหนังสือ Proceedings

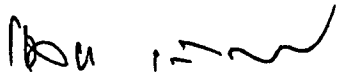
เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

ตามหนังสืออ้างถึงที่ ทม 1504/1720 ลงวันที่ 14 พฤษภาคม 2546 เรื่อง ส่งบทความทางวิชาการ เรื่อง “Learning Organization Model in the Catholic Vocational School of Thailand” ของบาทหลวงถ้อยชัย จันทร์ไพบูลย์ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา เพื่อการตีพิมพ์บทความลงในวารสาร Chulalongkorn Educational Review ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้น บรรณาธิการของวารสารดังกล่าว ได้พิจารณาแล้ว ยินดีรับบทความภาษาอังกฤษของบาทหลวงถ้อยชัย จันทร์ไพบูลย์ ลงในวารสาร Chulalongkorn Educational Review, Volume 9 Number 3, July 2003

อนึ่งบาทหลวงถ้อยชัย จันทร์ไพบูลย์ ได้เข้าร่วมประชุมนานาชาติของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เรื่อง “Globalization and Localization Enmeshed: Searching for a Balance in Education” และได้นำเสนอบทความเป็นภาษาอังกฤษ เรื่อง “Factors Influencing Learning Organization in the Catholic Vocational School of Thailand” เมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2545 ณ คณะครุศาสตร์ จุฬาฯ ทางคณะกรรมการรับบทความของบาทหลวงถ้อยชัย ลงตีพิมพ์ลงในหนังสือ Proceedings ของคณะเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอรับรองบทความทางวิชาการของบาทหลวงถ้อยชัย จันทร์ไพบูลย์ นำลงในวารสาร Chulalongkorn Educational Review และ หนังสือ Proceedings ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มา ณ ที่นี้อีกครั้ง

ขอแสดงความนับถือ


(อาจารย์ ดร. เชาวเลิศ เลิศขโฑหาร)

รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์

ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

โทร. 0-22182710

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โทรสาร 0-22182711

e-mail: intered@chula.ac.th

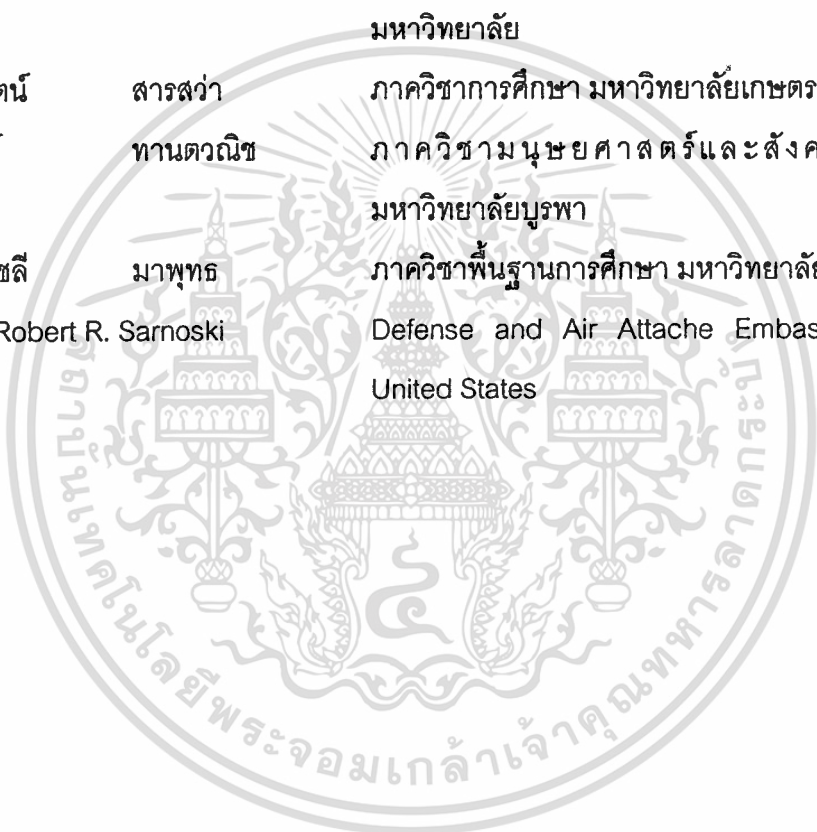
The seal of the National Library of Thailand is a circular emblem. It features a central five-tiered umbrella (parasol) with a sunburst at the top. On either side of the central umbrella are two smaller, three-tiered umbrellas. The entire emblem is surrounded by a circular border containing Thai text. The text at the top reads "กรมหอสมุดแห่งชาติ" (National Library Bureau) and the text at the bottom reads "พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง" (King Chulalongkornrajavidyalaya University, Rajabhat Bangkok).

ภาคผนวก ข
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. บาทหลวง ดร.วีระ	ผังรักษ์	อุปสังฆราชสังฆมณฑลจันทบุรี
2. บาทหลวงสมศักดิ์	พรประสิทธิ์	ผู้ช่วยเจ้าอาวาสวัดนักบุญฟิลิปส์และนักบุญยากอบ
3. ดร.สุรียัน	นนทศักดิ์	รองผู้อำนวยการโครงการศึกษานานาชาติ มหาวิทยาลัยบูรพา
4. ดร.ชัยณรงค์	มณฑะวิเชียรฉาย	ผู้อำนวยการกลุ่มเซนต์จอห์น
5. รศ.ภามณี	ขจรบุญ	หัวหน้าศูนย์สารสนเทศ สถาบันภาษา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
6. ดร.สุดาวัฒน์	สารสง่า	ภาควิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
7. รศ.ทัศนีย์	ทานตวนิช	ภาควิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
8. ดร.จันทร์ชลี	มาพุทธ	ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
9. Colonel Robert R. Sarnoski		Defense and Air Attache Embassy of the United States



รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. บาทหลวง ดร.วีระ	ผั่งรักษ์	อุปสังฆราชสังฆมณฑลจันทบุรี
2. บาทหลวง ดร.วิวัฒน์	แพร์ศิริ	ผู้อำนวยการฝ่ายการศึกษา อัครสังฆมณฑลกรุงเทพ
3. บาทหลวงพงษ์นิรันดร์	นัมคณิสสรณ์	เลขาธิการพระสังฆราช สังฆมณฑลจันทบุรี
4. ภราดาบัญญัติ	โรจนารุณ	ผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนอัสสัมชัญ พาณิชยการ กรุงเทพมหานคร
5. ซิสเตอร์ ดร.บุญเรือน	หมั่นทรัพย์	เลขาธิการสมาคมสภาการศึกษาคาทอลิก (ประเทศไทย)
6. ศ.ดร.สำเนา	ขจรศิลป์	ที่ปรึกษามหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น กรุงเทพฯ
7. รศ.ดร.กิตติมา	ปรีดีติลภ	ผู้อำนวยการคณะศึกษาศาสตร์ นักศึกษาปริญญาโท มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ
8. นายวิศิษฐ์	ชูวงศ์	ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายทรัพยากร ธนาคารไทยพาณิชย์
9. คุณปิยะดา	พรหมสาร	ผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนนานาชาติธุรกิจและการจัดการ กรุงเทพมหานคร



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ภาคผนวก ค บทความ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Factors Influencing Learning Organization in the Catholic Vocational Schools of Thailand

Luechai Chanpoe

Vocational Education Administration

King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

Study purpose

1. To investigate factors influencing learning organization of Catholic vocational school in Thailand.
2. To examine to level of being learning organization of Catholic vocational schools in Thailand.
3. To examine the structural relation model had influence on variation of learning organization of Catholic vocational schools in Thailand.

Conceptual framework

The researcher has based his study on the two theories:

1. The idea of learning organization of Peter M. Senge (1990), which includes 5 disciplines:

1.1 Personal mastery

1.2 Mental model

1.3 Shared vision

1.4 Team learning

1.5 Systems thinking The idea of Sandra M. Kaiser (2000) indicates that

there are 8 factors

2. influencing learning organization:

2.1 Leadership

2.2 Culture

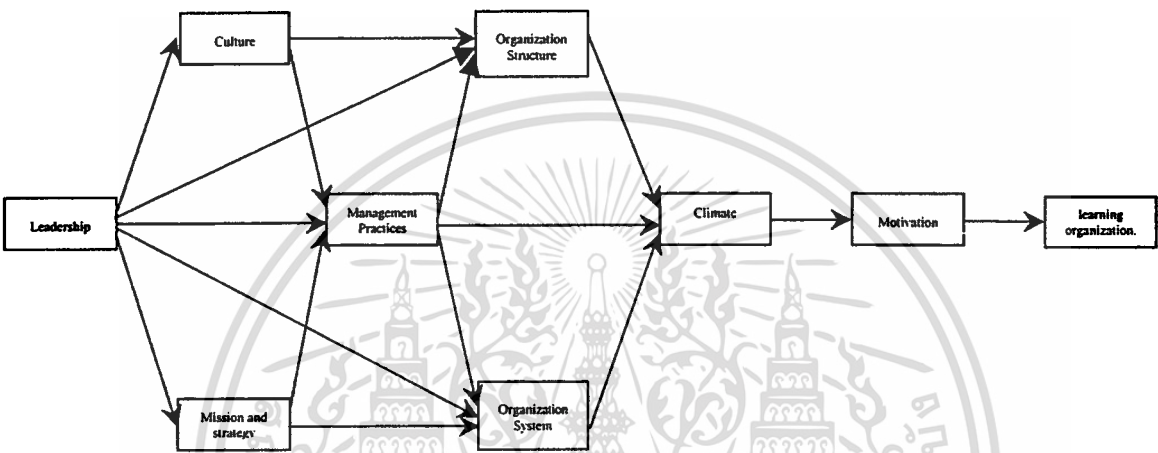
2.3 Mission and strategy

2.4 Management Practices

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2.5 Organization Structure
- 2.6 Organization System
- 2.7 Climate
- 2.8 Motivation

From the two thoughts of the authors above, the researcher then forms his conceptual framework as thus:



Picture I Conceptual Framework

Scope of the study

1. Population and samples

1.1 The population comprises of 125 licensed administrators, managers, principals, assistant principals, and 928 teachers of 23 Catholic vocational schools in the academic year 2002.

1.2 The 371 Samples comprise of 97 licensed administrators, managers, principals, assistant principals, and 274 teachers of Catholic vocational school. They are selected by way to the stratified random sampling of Krejcie and Morgan. (1970)

2. Variables

2.1 Independent variables, Factors influencing learning organization.

- (1) Leadership
- (2) Culture
- (3) Mission and strategy
- (4) Management Practices

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- (5) Organization Structure
- (6) Organization System
- (7) Climate
- (8) Motivation

2.2 Dependent variables: learning organization.

Study instrument

Questionnaires are administered to the school administrators and teachers.

They include:

Part I: General data i.e. bio-social information of respondents including position, education background, and work experiences, It is a multiple choice questionnaire.

Part II: 6-item rating scale questionnaire concerning factors influencing learning organization as developed from Kaiser's idea (2002), Assessing Strategic Leverage for the Learning Organization (ASLLO) This part consists of 117 questions,

Part III: 6-item rating scale questionnaire concerning being learning organization as development from Senge's idea (1990). It includes 45 questions

Data Collection

1. The approved letters are sent to 23 Catholic vocational schools' administrators requesting for cooperation in the study.
2. 371 questionnaires are administered to the administrators and teachers of the 23 sample schools.
3. 345 questionnaires are returned (92.99%), the researcher checks the completion of the questionnaires. The result is all of them are perfect.
4. Encoding 345 completed questionnaires and processing data.
5. Analyzing data.

Data analysis

Study purpose I: To investigate factors influencing learning organization of Catholic vocational schools in Thailand, Statistics used are mean and standard deviation by SPSS for Windows.

Study purpose II: To examine level of being learning organization of Catholic vocational schools in Thailand. Statistics used are mean and standard deviation by SPSS for Windows.

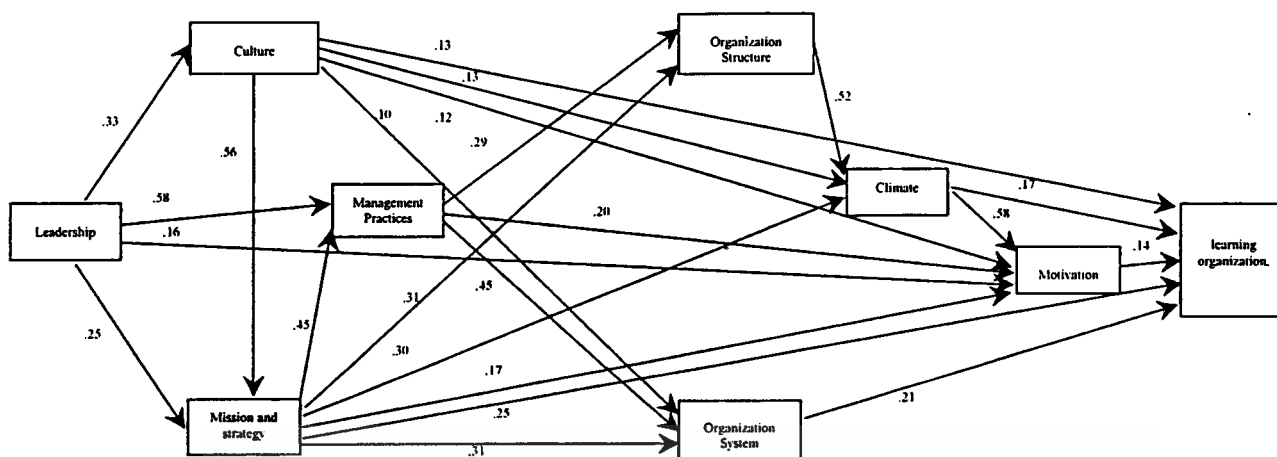
Study purpose III: To examine the structural relation model had influence on variation of the learning organization of Catholic vocation in Thailand. Statistics used in path analysis by LISREL version 8.51

Findings

1. Administrators' opinion of factors influencing learning organization as a whole is at the high level. When we consider it by items, we find that the culture ranks first, while mission and strategy, and leadership follow accordingly. The level of teachers' opinion is, however, moderate when taken as a whole. But when taken by items, culture ranks first at high level while mission and strategy, and leadership also follow consecutively.

2. Administrators' opinion toward being learning organization as a whole is at high level. Taken by items, however, mental model, team learning, and personal mastery are found to be respectively classified. Teachers' opinion, on the other hand, is also at the high level. But when taken by items, mental model, personal mastery, and team learning are found to be consecutively classified.

3. There are all variables of the structural relation model had influence on the variation of the learning organization in Catholic vocational schools in Thailand. After validation, it was best fit to the empirical data, with a chi-square of 25.07, $df=18$, $p=0.34$, $GFI=0.97$, $AGFI=0.95$, $RMR=0.091$. The influence size listed from maximum to minimum are learning organization of mission and strategic (0.53), culture (0.49), leadership (0.42), climate (0.25), organizational structure (0.13), management practices (0.21), motivation (0.16) and organizational systems (0.14).



Picture II Learning Organization Model in Catholic Vocational School of Thailand

Importance of the study

Study results are useful for the Catholic vocational school's administration, especially for managing school in accordance with the education reform. Furthermore, it can be a guideline to improve and enhance the development of the organization to be a learning organization

About the Author

Rev. Luechai Chanpoe

Director

Darasamutr Business Administration College ChonBuri Thailand 20000

Rev. Luechai Chanpoe is currently a PhD candidate at Vocational Education

Administration, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

Email : luechai@dbac.ac.th

References

- Argyris, Chris and Donald A. Schon. (1978). *Organization Learning: a Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Garvin, D.A. 1993. *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review. July-August : 778-779.
- Joreskog, K.G. and Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software.
- Kaiser, Sandra M. 2000. *Mapping the Learning Organization: Exploring A Model of Organizational Learning*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University.
- Kim, D.H. 1993. *The Link Between Individual and Organization Learning*. Sloan Management Review. Fall: 43.
- Marquardt, M. 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M and Reynolds A. 1994. *The Global Learning Organization*. New York: IRWIN.
- Mintzberge, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mirvis, P.H. 1996. *Historical Foundations of Organization Learning*. Journal of Organization Development and Management. 9(1): 107-112.
- Nevis, E.C. et. al. 1995. *Understanding Organization as Learning Systems*. Sloan Management Review. Winter: 73-79.
- Pedler, M. et. al. 1991. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. 1983. *Organization and Structure Design an Application*. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Ross, R. et. al. 1994. *The Fifth Discipline Fiedbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Brealey
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency
- Steers, Richard M. and Lyman W. Porter. 1979. *Motivations and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.

Relationship Among Leadership Behavior and Learning Organization in the Catholic Schools under the Jurisdiction of Chanthaburi Diocese.

By

Rev.Luechai Chanpoe

Abstract

The study investigated leadership behavior and learning organization among Catholic school's administrators of Chanthaburi Diocese. Differences relating to gender, work experience, and school size were investigated. It was found that members of the sample used a variety of leadership behaviors and demonstrated a strong awareness of learning organization. No differences were found relating to gender and school size, but there were several specific differences that were related to work experience. A strong correlation was found between leadership behavior and learning organization. The report concludes with suggestions that can be drawn from these results.

Background

The modern world is characterized by the development of advanced information and communication technologies and the use of these technologies for the expanded globalization of the world and a shift from economies based on heavy machinery to those based on digital technologies. These great changes have required many organizations to redefine quality and excellence. Educational organizations, with their responsibility to develop the knowledgeable people needed by these organizations, must also adapt to new conditions. As acknowledged by the 1999 National Education Act, public education administrators must facilitate continual and systematic learning reform.

The administrators of Catholic schools under the Jurisdiction of Chanthaburi Diocese recognize the importance of educational reform and organizational reengineering with the goal of improving group and individual learning through greater participation. In this study, the researcher considered the behavior of leaders of

เอกพจน์
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Catholic schools within the jurisdiction of Chanthaburi Diocese in their efforts at organizational development and to meet the goals of the 1999 National Education Act.

The Study

The purpose of the study was

- To investigate administrative leadership behavior in the Catholic schools within the jurisdiction of Chanthaburi Diocese, broken down by sex, work experience, and school size.
- To examine learning organizational level of the Catholic schools' administrators within the Jurisdiction of Chanthaburi Diocese, by sex, work experience, and school size.
- To compare leadership behavior of the Catholic school's administrators within the Jurisdiction of Chanthaburi Diocese, by sex, work experience, and school size.
- To investigate the relationship among leadership behavior and learning organization of Catholic school's administrators within the Jurisdiction of Chanthaburi Diocese, by sex, work experience, and school size.

It was hypothesized that leadership behavior and learning organization varies according to the independent variables of sex, work experience, and school size.

The theoretical basis of the study was found in House's (1971) situational leadership model, which was itself based on that author's path-goal theory, In this model, four types of leadership are conceptualized :

- directive leadership, in which leaders guide their followers, informing them as to their expectations and demanding that they act according to standardized rules;
- supportive leadership, in which leaders demonstrate an interest in the well-being and needs of followers and act according to these needs;
- participatory leadership, in which leaders attend to the suggestions of their followers and use the suggestions in decision-making;
- achievement-oriented leadership, in which leaders set goals, expect high performance, and praise followers who have high self-confidence and who successfully reach challenging goals.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

The second theoretical basis of the study was Senge's (1990) learning organization theory, which conceptualizes leadership into five components:

- personal mastery, which involves the was organization members learn and continually develop their work related abilities;
- the mental model, which involves means of changing ideas and adjusting beliefs in order to become responsive to new information and develop creative thinking that furthers the accomplishment of organizational goals;
- shared vision, which involves developing a forward-looking process-oriented perspective that is connected to the desires of organizational members;
- team learning, which involves the sharing of learning among organizational members through mutual exchange of ideas that allows the development group knowledge and abilities;
- systems thinking, which involves the development of balanced and creative problem solutions as a means of creating defensive resolutions and developing a holistic viewpoint.

Thus, the study framework is as follows:

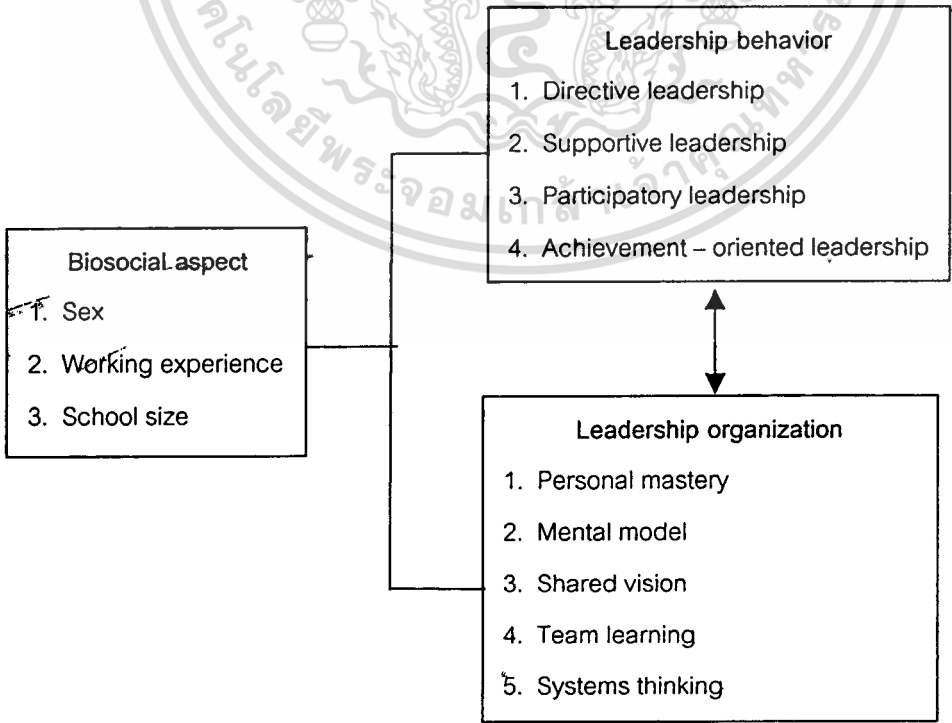


Figure 1. Idea framework of the study

The research problem was addressed by investigating 79 administrators and assistant administrators in 12 Catholic schools of Chanthaburi Diocese' during the 2000 academic year. The independent variables were gender (male or female), work experience (5 years or less or over 5 years), and school size (Small: 1 – 1,000 students; Medium: 1,001 – 1,500 students; Large: more than 1,501 students). The dependent variables include Leadership Behavior (Directive leader, Supportive leader, Participatory leader, Achievement – oriented leader) and Learning organization (Personal mastery; Mental model; Shared vision; Team learning; Systems thinking).

The instrument used in collecting data was a three-part questionnaire:

- Part 1: Respondent data of three items: gender, work experience, and size of school at which employed;
- Part 2: Questionnaire testing the four leadership behaviors containing 33 five-scale items, adapted from House and Dessier (1974) and Kanchana Chanthai (1996);
- Part 3: Questionnaire testing the five aspects of learning organization containing 35 five scale items adapted from Apntree Rodsuth (1998).

A pretest was conducted in order to determine discrimination through a Pearson Product – moment correlation coefficient item – total correlation. A discrimination of 0.9683 – 0.9701 was found for the questionnaire concerning leadership behavior and of 0.9682 – 0.9690 was found for the questionnaire concerning learning organization. Reliability of 0.9690 was found through the use of coefficient alpha. Items with .20 of discrimination and verified reliability were administered to the subjects.

Using the SPSS[®] for Windows package, the following statistical analyses were used to test the hypotheses. The hypotheses that gender, work experience, and school size result in varied leadership behavior and organizational level were each tested using t-tests and one-way ANOVA. A simple correlation was used to test the relationship between leadership behavior and learning organization.

Results

The study found that Catholic school's administrators within the Jurisdiction of Chanthaburi Diocese use to a great extent supportive leadership, directive leadership, achievement-oriented leadership, and participatory leadership, respectively. They have on the whole a strong awareness of learning organization and operate at high levels in terms of team learning, shared vision, personal mastery, mental model, and systems thinking, respectively.

No significant differences were found based on gender, school size, position within any aspect of leadership behavior. Although there was no significant difference in overall leadership behavior based on work experience, a statistically significant difference (.05 level) in work experience was found regarding shared vision.

There is a significant correlation (.01 level) among leadership behavior and learning organization. Considering individual factors, a significant correlation of directive leadership, supportive leadership, participatory leadership, and achievement-oriented leadership with learning organization on personal mastery, mental model, shared vision, team learning and systems thinking, and at .05 level on achievement-oriented behavior with shared vision.

Recommendations

Catholic schools administrators within the Jurisdiction of Chanthaburi Diocese should develop all types of leadership behavior that can be used to respond to varying situations. The schools should provide new administrators with leadership training prior to their assumption of duties. Administrators should recognize the importance of mental models and systematic thinking as a means of contributing to effective and creative problem solving. Administrators should support teachers in their efforts to work freely and should strive to build their self-confidence through the development of intrinsic motivation; the administrators should clearly set responsibilities for each position in order to maximize the sharing of knowledge and experience and should encourage teachers to use their full capacities in their work.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

References

- Argyris, C. & D. A. Schon. (1978). *Organization Learning: a Theory of Action Perspective*. Massachusetts :Addison-Wesley.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. NY: McGraw-Hill.
- Garvin, D.A. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review (July-August), 778-779.
- House, R.J. (1971). *A path goal theory of leader effectiveness*. Administrative Science Quarterly, 16, 321-338.
- Kim, D.H. (1993). *The Link Between Individual and Organization Learning*. Sloan Management Review (Fall), 43.
- Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization*. NY: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. and Reynolds A. (1994). *The Global Learning Organization*. NY: Inwin.
- Mintzberge, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mirvis, P.H. (1996). *Historical Foundations of Organization Learning*. Journal of Organization Development and Management, 9(1), 107-112.
- Nevis, E.C. (1995). *Understanding Organization Learning Systems*. Sloan Management Review (Winter), 73-79.
- Pedler, M. et. al. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Robbins, S.P. (1983). *Organization and Structure design an application*, 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Ross, R. et. al. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Brealey.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. NY: Doubleday / Currency.
- Steers, R. M. and L. W. Porter. (1979). *Motivations and Work Behavior*. NY: McGraw-Hill.

Learning Organization Model in The Catholic Vocational Schools of Thailand

Abstract

This study aimed at investigating the factors influencing learning organization, the levels of learning organization, all variables of the structural relation within the model had influences on the learning organization, and learning organization model in Catholic Vocational Schools of Thailand.

Samples consisted of 345 administrators and teachers in 23 Catholic Vocational Schools selected through stratified random sampling. The instrument used for collecting data was the questionnaire with three parts; part one covered general data, part two was the 6-item rating scale questionnaire concerning factors influencing learning organization, while part three was done by means of path analysis technique.

Results revealed that:

1. Administrators' opinion toward factors influencing learning organization was at high level, whereas those of teachers were at moderate level.
2. Administrators' opinion toward being learning organization was at high level, whereas those of teachers were at high level as well.
3. All variables of the structural relation within the model had significantly influenced on the learning organization in Catholic Vocational Schools of Thailand. The total effects of all variables ranging from maximum to minimum were learning organization of mission and strategy, culture, leadership, climate, organizational structure, management practices, motivation and organizational systems.

Introduction

Nowadays the constant changes and developments in all over the world have strong influence on everyone, including Thai people. It causes more challenging social problems such as trends of globalization, advancement of information technology, modern science, limitation of resources, and even growing need for higher education.

Thus, these social problems have a great repercussion on our education reform.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์การเขียนเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้เผยแพร่ไปยังเว็บไซต์อื่นเป็นการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Education has always been the key factor for human development, enhancing mankind to use their potency to work more efficiently in order to build a happy society and a strong nation. Thus, the state has to provide every organization with full support and sufficient in education provision. According to the 1999 National Education Act, which consists of nine important sections, section IV is the heart of education reform. The Office of the Private Education Commission prepares the reforming plan and supports for private education by requesting all private education institutions to set their vision, objective, mission and strategy in order to reach the education excellence.

Catholic education has played an important role in the development of the Country, and provides education service in order to help the state through various services, has helped the Nation since the reign of King Narai the Great in A.D. 1665. Catholic Vocational Schools realize the duty of providing Catholic education management to help all the learners particularly on academic, ethics and vocational skills. As an organization influenced by internal and external environment, it has to be modified and continuously developed in accordance with the ever-changing situation.

Learning organization is one basic pattern of management, which enhances organization success. It can be applied together with other management to develop the organization on creative thinking and on qualitative management. Thus, the researcher wants to know whether leadership, culture, mission and strategy, management practices, organizational structure, organizational systems, climate, and motivation have any influence on learning organization of Catholic Vocational Schools in Thailand. This study will hopefully be useful for the development of Catholic Vocational Schools toward becoming a learning organization.

Objectives

1. To investigate factors influencing learning organization of Catholic Vocational Schools in Thailand.
2. To examine the levels of '*being learning organization*' of Catholic Vocational Schools in Thailand.
3. To examine the structural relation within the model which had influences on variation of learning organization of Catholic Vocational Schools in Thailand.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. To develop learning organization model of Catholic Vocational Schools in Thailand.

Conceptual framework

The researcher focused his study on the two theories:

1. The concept of learning organization by Peter M. Senge (1990), which includes 5 disciplines: personal mastery, mental model, shared vision, team learning, systems thinking.
2. The concept influences in learning organization by Sandra M. Kaiser (2000), which indicates 8 factors: leadership, culture, mission and strategy, management practices, organization structure, organization system, climate, motivation.

From the two concepts of the authors above, the researcher then forms his own conceptual framework as follows:

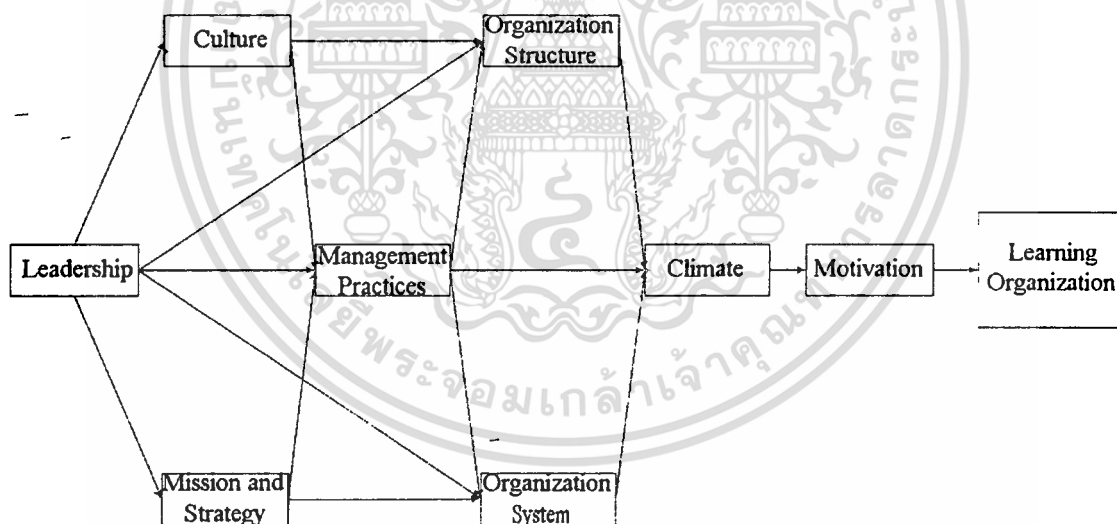


Figure 1 Conceptual Framework

Scope of the study

1. Population and samples

1.1 The population comprises 125 licensed administrators, managers, principals, assistant principals, and 928 teachers from 23 Catholic Vocational Schools in the academic year 2545.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 The 371 Samples comprise 97 licensed administrators, managers, principals, assistant principals, and 274 teachers from Catholic Vocational Schools. They are selected by way of the stratified random sampling of Krejcie and Morgan. (1970)

2. Variables

2.1 Independent variables, Factors influencing learning organization: leadership, culture, mission and strategy, management practices, organization structure, organization system, climate, motivation.

2.2 Dependent variables: learning organization.

Study instrument

Questionnaires are distributed to the school administrators and teachers. They include:

Part I: Personal data i.e. biosocial information of respondents including position, education background, and work experiences, it is a multiple-choice questionnaire.

Part II: 6-item rating scale questionnaire on factors influencing learning organization as developed from Kaiser's concept (2002), Assessing Strategic Leverage for the Learning Organization (ASLLO) developed from the ideas of Gephardt, Holton and Marsick & Redding (1997) Holton & Kaiser (1997). This part consists of 117 questions.

Part III: 6-item rating scale questionnaire on being learning organization as developed from Senge's concept (1990). It includes 45 questions. The questionnaire reliability is 0.94.

Data Collection

1. Letters were sent to 23 Catholic Vocational Schools' administrators requesting for cooperation in the study.

2. 371 questionnaires were given out to the administrators and teachers of the 23 sample schools.

3. 345 questionnaires are returned (92.99%) and the researcher checks the completed questionnaires. The result is all of them are correct.
4. Encoding 345 completed questionnaires and processing data.
5. Analyzing data.

Data analysis

SPSS for Windows and LISREL version 8.53 are used for data analysis in accordance with the purposes of the study:

Study purpose I: To investigate factors influencing learning organization of Catholic Vocational Schools in Thailand, Statistics used are mean and standard deviation by SPSS for Windows.

Study purpose II: To examine the levels of being learning organization of Catholic Vocational Schools in Thailand. Statistics used are mean and standard deviation by SPSS for Windows.

Study purpose III: To examine the structural relation within the model, which had influences on variation of the learning organization of Catholic Vocation Schools in Thailand. Statistics used is path analysis by LISREL version 8.53

Results

1. Administrators' opinion of factors influencing learning organization as a whole is at high level. When we consider it by items, we find that culture ranks first, while mission and strategy, and leadership follow accordingly. The level of teachers' opinion is at moderate level. But when taken by items, culture ranks first, while mission and strategy, and leadership also follow consecutively.

2. Administrators' opinion toward learning organization as a whole is at high level. When we consider it by items, we find that mental model ranks first, while team learning, and personal mastery follow accordingly. The level of teachers' opinion is also at high level. But when taken by items, mental model ranks first, while personal mastery, and team learning also follows consecutively.

3. All variables of the structural relation within the model had significantly influenced on the learning organization in Catholic Vocational Schools of Thailand. After validation, the model was well fit to the empirical data, that was indicated by chi-square of 16.89, $df = 10$, $p = 0.077$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.95$, $RMR = 0.0088$. The total effects of all variables ranging from maximum to minimum were learning organization of mission and strategy, culture, leadership, climate, organizational structure, management practices, motivation and organizational systems

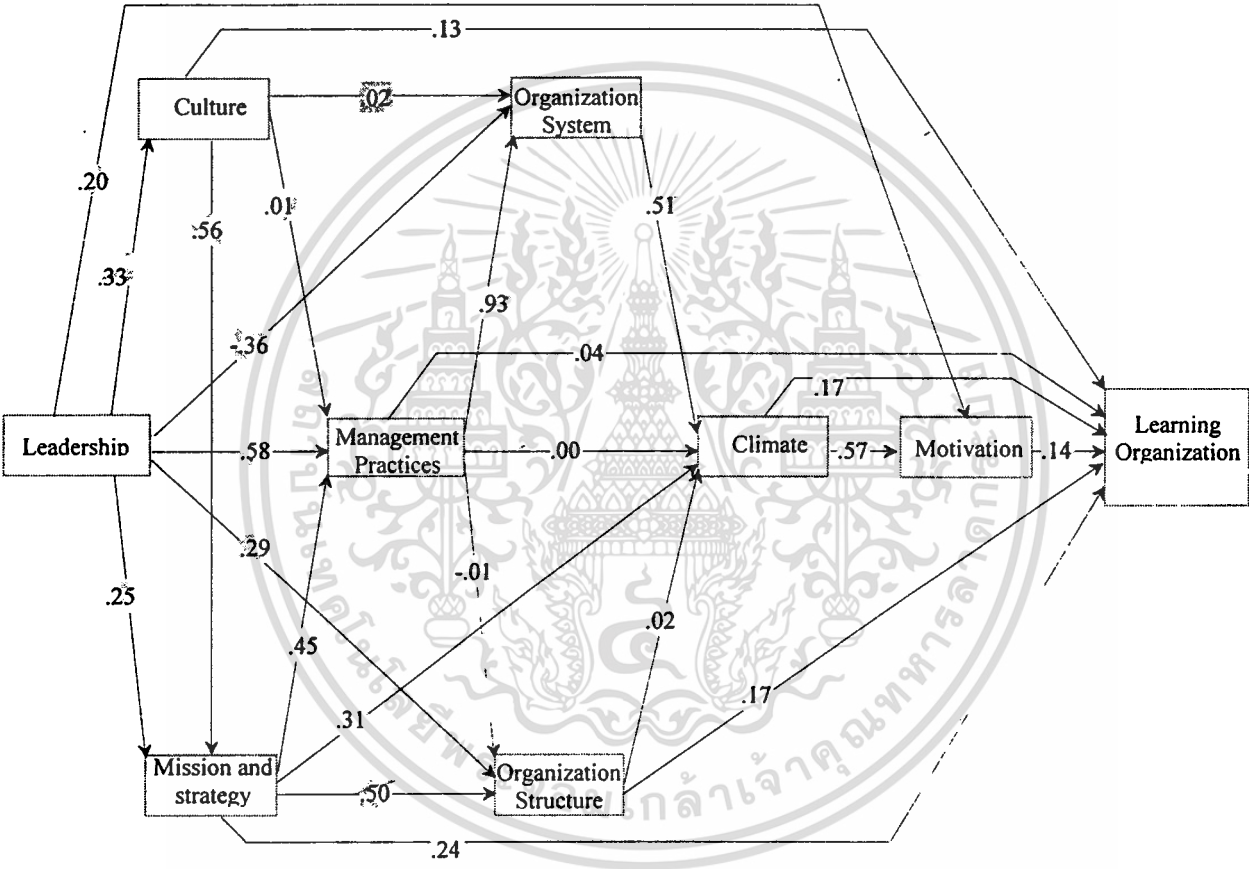


Figure II Learning Organization Model in Catholic Vocational Schools of Thailand

4. In order to develop learning organization model in Catholic Vocational School the result thus follows:

4.1. Leadership

1) The school administrator should be the one with high moral standard. He should faithfully follow religious principles and be a good leader. He should be a caring and devoted person, always an understanding and absolutely forgiving leader. The most dominant qualification is devotedness and understanding. Moreover, good leader

should regularly provide moral training to staff. ศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2) School administrator should continuously pay attention to human resource management since staff improvement is also an important factor. Thus, the administrator should provide academic training, action research in classroom, team establishing, study visit, and support further education for the proficiency of staff.

3) The administrator should organize team work among staff in all sections, reinforce creativity, encourage problem-solving through discussion and harmony.

4.2. Organizational culture

1) The administrator should promote and maintain organizational culture, which will support self-learning, teamwork, academic expression freedom and performance. Thus school should manage in such a way that the staff can participate more freely in discussion, in work as project or activity with talking, consultation, experience exchange and hence meet the goal together.

2) School culture focuses on philosophy, ideal, attitude, belief and value of catholic school. Thus the administrator and staff must establish the clear custom through the model of exemplary person.

4.3. Mission and Strategic

1) The administrator should be the leader in various ways: whether general manager, assistant person, resource provider, animator, negotiator, creative person, and the rest, in order to execute tactics to successfully meet school goal. Staff participation and enthusiasm as well as the students' achievement all depend on the success of the organization.

4.4. Organizational structure

1) Superior positions within the structure of Catholic vocational school are few, and the rotation of position rarely occur. Also, due to the recent economic crises, school expansion is so little. Thus the administrator should rotate horizontal position though all tasks are not equally important, however, the personnel assignment on the same level of tasks will maintain human resource. And it will help promoting staff to the wider fields of experience. Moreover, it will give a better chance of learning, creativity, and of promoting pre-service training and exchanging experiences.

2) The school structure should focus on staff – based management, which includes personals of different skills. Pleading cooperation within the group can reduce rigid authorization, in order that group performance will succeed. The performance should focus on team participation, as a process in the system. Otherwise, many members might fell that they are overloaded.

3) Empower decision-making to staff. Since teachers are most of the time close to students so they should have adequate power on decision-making; or they should have a role in decision-making policy process.

4) The authorization line should be horizontal rather than in pyramid form. The traditional form of authorization is vertical. With its various but narrow lines, it is convenient to control but it takes longer time. With the present information technology, staff are much more competent. Therefore, the organization management should proceed on the horizontal level to reach the decision-making more quickly.

4.5. Management practice

1) The administrator should adopt good governance though honorable persons, community representatives, and parents. He must invite the alumni to participate in the management, such as to be members of the institution board, to take part in other duties, research and development as well as to support with suitable helps including supporting educational resource.

4.6. Organizational system

1) The traditional reward system evaluates the staff individually, on the ground of special assignment or any particular job. The administrator should provide various reward patterns focusing on learning organization rather than competition, which often results in conflict. Nowadays, the reward system should focus on the success of teamwork of staff, student's achievement and staff accomplishment.

2) Information technology system, information network system should be built in the school by setting computer network, and providing computer training. The network can be a source of knowledge and a resource of learning supports for the staff. So administrator should continually develop staffs' competency and give them the opportunity to progress. In conclusion, staff can always learn and improve work performance, including decision – making and self – learning.

4.7. Climate

1) The administrator should pay attention in building '*climate*' of learning. School environment has strong effect on learning. It helps create good atmosphere for the staff in sharing their knowledge, exchanging experiences and working together. Thus the school should provide appropriate budget for this cause. Also, the administrator should consider '*school environment*' to be as significant as '*home environment*', that is, of '*Fraternity*'.

2) The administrator and members should realize that school is predominantly the field of evangelization. The Catholic School should have a climate of love and respect for each other. This utmost is the Christian value. Everyone has to promote and honor human right in its freedom and dignity. The administrator should use a right tool to evaluate this climate, e.g. by setting quality standards. For each project, which in itself will promote the climate of love and respect for each other.

4.8. Motivation

1) The administrator and teachers are related in terms of intrinsic motivation. They must support students to progress in self-respect. This main characteristic involves positive thinking, self-determination, self-support and self-efficiency. Eventually, they will not only fulfill their ability but they will also be eager in life-long learning.

Suggestions for further study

1. This study is based on the idea of Senge (1990) on learning organization, which is the abstract idea; there should be a qualitative study, to gain authentic qualitative data. Moreover, the other idea on learning organization should be used such as the idea of Marquardt, which focuses on technology application.

2. The study of factor concerning management is based on Kaiser (2000) to analyze factor affecting learning organization does not cover other factors. There should be further study on other factors concerning education management such as curriculum and instruction, school effectiveness, etc.

3. The result of organization system reveals that there is no effect to learning organization, whereas factors effecting learning organization are at moderate level.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่เผยแพร่เพื่อการศึกษานานาชาติเท่านั้น ไม่ควรนำไปใช้เพื่อการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

These are factors of mission and tactics, and management, which have a direct effect with the learning organization. Thus there should be a study on organization system concerning personnel management, information technology system, and communication system, which are important for management in this age.

4. The development of learning organization model in the Catholic Vocational Schools is the limited study, there should be studied in other fields of the Catholic Schools in order to find out the learning organization pattern of the Catholic school, which will be more through in the future.

5. Results of the study reveal that administrators' performance is consistent with the situation of being a learning organization as a whole. However, system comes last in all the items studied. Administrators therefore, should develop '*organization system*' helping all members to learn and allowing teachers to participate in regulation and rule setting in order to improve work performance. Meanwhile, teachers should have more time to share knowledge, idea, and experience by which administrators provide time and budget supporting teachers to learn by them.

Conclusion

The Catholic Vocational Schools should have the dominant vision, mission and strategic. The administrator and staffs will work by following the main goal. In terms of 'Organizational structure', school should focus on teamwork, information technology system. Furthermore, the administrator should support the self – learning climate. In conclusion, Sharing Knowledge and experience are also provided for the culture of learning.

References

- Argyris, Chris and Donald A. Schon. (1978). *Organization Learning: a Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Garvin, D.A. 1993. *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review. July-August : 778-779.
- Joreskog, K.G. and Sorbom, D. (1993). *Lisrel 8: User's Reference Guide*. Chicago: Scientific Software.
- Kaiser, Sandra M. 2000. *Mapping the Learning Organization: Exploring A Model of Organizational Learning*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University.
- Kim, D.H. 1993. *The Link Between Individual and Organization Learning*. Sloan Management Review. Fall: 43.
- Marquardt, M. 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M and Reynolds A. 1994. *The Global Learning Organization*. New York: IRWIN.
- Mintzberge, Henry. 1979. *The Structuring of Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mirvis, P.H. 1996. *Historical Foundations of Organization Learning*. Journal of Organization Development and Management. 9(1): 107-112.
- Nevis, E.C. et. al. 1995. *Understanding Organization as Learning Systems*. Sloan Management Review. Winter: 73-79.
- Pedler, M. et. al. 1991. *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P. 1983. *Organization and Structure Design an Application*. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Ross, R. et. al. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London: Nicholas Brealey
- Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency
- Steers, Richard M. and Lyman W. Porter. 1979. *Motivations and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.



ภาคผนวก ง

ผลวิเคราะห์โปรแกรม LISREL

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

DATE: 4/30/2003
TIME: 19:24

L I S R E L 8.53

BY

Karl G. J"reskog & Dag S"rbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\path\All\Modelluechai1.LPJ:

TI modelluechai1
!DA NI=9 NO=345 NG=1 MA=CM
SY='C:\path\All\path.dsf' NG=1
SE
1 2 3 4 5 6 7 8 9 /
MO NX=1 NY=8 BE=FU,FI GA=FU,FI PH=SY,FR PS=FU,FI
FR BE(2,1) BE(3,1) BE(3,2) BE(4,2) BE(4,3) BE(5,1) BE(5,3) BE(6,2) BE(6,3)
FR BE(6,4) BE(6,5) BE(7,6) BE(8,1) BE(8,2) BE(8,3) BE(8,4) BE(8,6) BE(8,7)
FR GA(1,1) GA(2,1) GA(3,1) GA(4,1) GA(5,1) GA(7,1)
FR PS 1 1 PS 2 2 PS 3 3 PS 4 4 PS 5 5 PS 6 6 PS 7 7 PS 8 8 PS 5 3 PS 4 3
PD
OU AM RS EF FS SS SC

TI modelluechai1

Number of Input Variables 9
Number of Y - Variables 8
Number of X - Variables 1
Number of ETA - Variables 8
Number of KSI - Variables 1
Number of Observations 345

TI modelluechai1

Covariance Matrix

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
SUMCUL	0.28					
SUMMIS	0.21	0.36				
SUMMAN	0.24	0.35	0.73			
SUMSTR	0.18	0.27	0.44	0.41		
SUMSYS	0.14	0.21	0.32	0.28	0.32	
SUMCLI	0.15	0.23	0.28	0.24	0.24	0.29
SUMMOT	0.15	0.18	0.29	0.25	0.22	0.21

นี่เป็นเอกสารงานวิจัยที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่ควรนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

SUM2	0.17	0.24	0.31	0.25	0.21	0.20
SUMLEA	0.24	0.31	0.56	0.37	0.26	0.23

Covariance Matrix

	SUMMOT	SUM2	SUMLEA
	-----	-----	-----
SUMMOT	0.63		
SUM2	0.24	0.29	
SUMLEA	0.28	0.28	0.73

TI modelluechai1

Parameter Specifications

BETA

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMCUL	0	0	0	0	0	0
SUMMIS	1	0	0	0	0	0
SUMMAN	2	3	0	0	0	0
SUMSTR	0	4	5	0	0	0
SUMSYS	6	0	7	0	0	0
SUMCLI	0	8	9	10	11	0
SUMMOT	0	0	0	0	0	12
SUM2	13	14	15	16	0	17

BETA

	SUMMOT	SUM2
	-----	-----
SUMCUL	0	0
SUMMIS	0	0
SUMMAN	0	0
SUMSTR	0	0
SUMSYS	0	0
SUMCLI	0	0
SUMMOT	0	0
SUM2	18	0

GAMMA

	SUMLEA

SUMCUL	19
SUMMIS	20
SUMMAN	21
SUMSTR	22
SUMSYS	23
SUMCLI	0
SUMMOT	24
SUM2	0

PHI

SUMLEA

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

PSI

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
SUMCUL	26					
SUMMIS	0	27				
SUMMAN	0	0	28			
SUMSTR	0	0	29	30		
SUMSYS	0	0	31	0	32	
SUMCLI	0	0	0	0	0	33
SUMMOT	0	0	0	0	0	0
SUM2	0	0	0	0	0	0

PSI

	SUMMOT	SUM2
SUMMOT	34	
SUM2	0	35

TI modelluechai1

Number of Iterations = 21

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

BETA

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
SUMCUL	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SUMMIS	0.56 (0.05) 11.05	- -	- -	- -	- -	- -
SUMMAN	0.01 (0.06) 0.09	0.45 (0.06) 7.07	- -	- -	- -	- -
SUMSTR	- -	0.50 (0.07) 6.92	-0.01 (0.12) -0.05	- -	- -	- -
SUMSYS	0.02 (0.07) 0.28	- -	0.93 (0.15) 6.09	- -	- -	- -
SUMCLI	- -	0.31 (0.04) 7.80	0.00 (0.03) 0.07	0.02 (0.05) 0.44	0.51 (0.05) 11.14	- -
SUMMOT	- -	- -	- -	- -	- -	0.57 (0.08) 7.19

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(0.04)	(0.05)	(0.03)	(0.05)	(0.05)
2.94	4.87	1.33	3.60	3.40

BETA

	SUMMOT	SUM2
	-----	-----
SUMCUL	- -	- -
SUMMIS	- -	- -
SUMMAN	- -	- -
SUMSTR	- -	- -
SUMSYS	- -	- -
SUMCLI	- -	- -
SUMMOT	- -	- -
SUM2	0.14 (0.02) 5.69	- -

GAMMA

	SUMLEA

SUMCUL	0.33 (0.03) 12.02
SUMMIS	0.25 (0.03) 7.97
SUMMAN	0.58 (0.04) 14.28
SUMSTR	0.29 (0.08) 3.71
SUMSYS	-0.36 (0.11) -3.24
SUMCLI	- -
SUMMOT	0.20 (0.05) 4.05
SUM2	- -

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Covariance Matrix of Y and X

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
SUMCUL	0.28					
SUMMIS	0.21	0.36				
SUMMAN	0.24	0.35	0.73			
SUMSTR	0.18	0.27	0.44	0.41		
SUMSYS	0.14	0.21	0.32	0.28	0.32	
SUMCLI	0.14	0.23	0.28	0.24	0.24	0.29
SUMMOT	0.13	0.19	0.27	0.21	0.19	0.21
SUM2	0.17	0.24	0.30	0.25	0.20	0.20
SUMLEA	0.24	0.31	0.56	0.37	0.26	0.24

Covariance Matrix of Y and X

	SUMMOT	SUM2	SUMLEA			
SUMMOT	0.63					
SUM2	0.23	0.29				
SUMLEA	0.29	0.27	0.73			
PHI						
SUMLEA						
	0.73					
	(0.06)					
	13.10					
PSI						
	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
SUMCUL	0.19					
	(0.01)					
	13.10					
SUMMIS	- -	0.17				
		(0.01)				
		13.10				
SUMMAN	- -	- -	0.25			
			(0.02)			
			13.10			
SUMSTR	- -	- -	0.11	0.17		
			(0.03)	(0.03)		
			3.68	6.00		
SUMSYS	- -	- -	-0.16	- -	0.27	
			(0.04)		(0.05)	
			-3.95		5.01	
SUMCLI	- -	- -	- -	- -	- -	0.09
						(0.01)
						13.10

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

SUM2	-	-	-	-	-	-	-
PSI							
	SUMMOT	SUM2					
	-----	-----					
SUMMOT	0.45						
	(0.03)						
	13.10						
SUM2	-	0.09					
		(0.01)					
		13.10					

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.30	0.54	0.66	0.58	0.16	0.69

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

SUMMOT	SUM2
-----	-----
0.29	0.68

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.30	0.37	0.60	0.45	0.30	0.28

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

SUMMOT	SUM2
-----	-----
0.18	0.35

Reduced Form

	SUMLEA

SUMCUL	0.33
	(0.03)
	12.02
SUMMIS	0.43
	(0.03)
	14.31
SUMMAN	0.77
	(0.03)
	22.59
SUMSTR	0.50
	(0.03)
	16.59

เอกสารนี้เป็นเอกสารตัวอย่าง ไม่ควรนำมาใช้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

SUMSYS 0.36
 (0.03)
 12.17

SUMCLI 0.33
 (0.03)
 12.67

SUMMOT 0.39
 (0.05)
 8.73

SUM2 0.38
 (0.02)
 15.09

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 10

Minimum Fit Function Chi-Square = 17.21 (P = 0.070)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 16.89 (P = 0.077)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 6.89

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 22.34)

Minimum Fit Function Value = 0.050

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.020

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.065)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.045

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.081)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.54

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.25

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.23 ; 0.30)

ECVI for Saturated Model = 0.26

ECVI for Independence Model = 13.63

Chi-Square for Independence Model with 36 Degrees of Freedom = 4655.86

Independence AIC = 4673.86

Model AIC = 86.89

Saturated AIC = 90.00

Independence CAIC = 4717.46

Model CAIC = 256.42

Saturated CAIC = 307.96

Normed Fit Index (NFI) = 1.00

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.28

Comparative Fit Index (CFI) = 1.00

Incremental Fit Index (IFI) = 1.00

Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Critical N (CN) = 464.96

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0088

Standardized RMR = 0.019

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ภายในสำนักงานเท่านั้น ไม่ควรเผยแพร่ภายนอกให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

0|2222244
0|567
1|04
1|6
2|
2|
3|2
3|
4|0

Standardized Residuals

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMCUL	- -					
SUMMIS	- -	- -				
SUMMAN	0.43	0.43	0.43			
SUMSTR	0.43	- -	0.43	- -		
SUMSYS	0.43	-0.43	0.43	0.43	0.43	
SUMCLI	0.78	-0.43	0.43	0.43	0.43	0.43
SUMMOT	1.02	-0.68	0.75	2.69	2.59	-1.04
SUM2	1.09	-0.68	0.84	2.57	1.85	0.46
SUMLEA	- -	- -	- -	- -	- -	-1.05

Standardized Residuals

	SUMMOT	SUM2	SUMLEA
	-----	-----	-----
SUMMOT	-1.04		
SUM2	1.06	1.23	
SUMLEA	-1.05	0.28	- -

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -1.05
Median Standardized Residual = 0.43
Largest Standardized Residual = 2.69

Stemleaf Plot

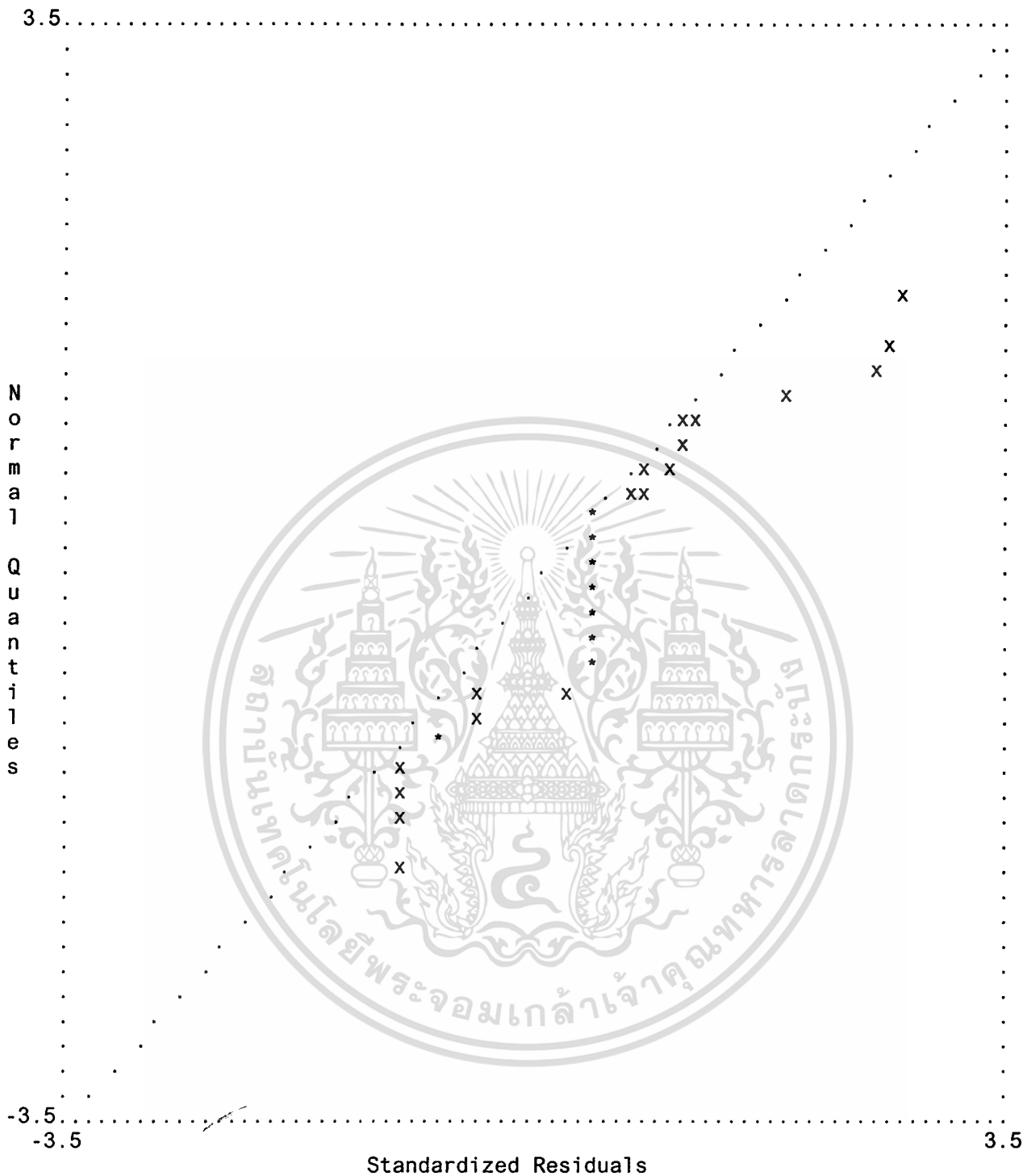
- 1|0000
- 0|77
- 0|44000000000000
0|3444444444444444
0|5888
1|0112
1|8
2|
2|667

Largest Positive Standardized Residuals
Residual for SUMMOT and SUMSTR 2.69
Residual for SUMMOT and SUMSYS 2.59

TI model\uechai1

Qplot of Standardized Residuals

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



TI modelluechai1

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for BETA

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
SUMCUL	- -	- -	0.18	0.18	0.18	1.43
SUMMIS	- -	- -	0.18	0.18	0.18	0.02
SUMMAN	- -	- -	- -	- -	- -	0.97
SUMSTR	0.18	- -	- -	- -	0.18	1.68

ไม่เป็นเอกสารที่ควรไว้มสำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ไปใช้ประโยชน์ในการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

SUMSYS	- -	0.18	- -	0.18	- -	1.15
SUMCLI	0.44	- -	- -	- -	- -	- -
SUMMOT	0.72	0.47	0.56	7.22	6.71	- -
SUM2	- -	- -	- -	- -	1.05	- -

Modification Indices for BETA

	SUMMOT	SUM2
	-----	-----
SUMCUL	1.27	0.44
SUMMIS	1.70	1.57
SUMMAN	0.12	0.65
SUMSTR	4.37	0.22
SUMSYS	0.89	1.60
SUMCLI	3.75	2.19
SUMMOT	- -	0.84
SUM2	- -	- -

Expected Change for BETA

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMCUL	- -	- -	0.05	0.03	0.05	0.10
SUMMIS	- -	- -	-0.08	-0.04	-0.08	-0.02
SUMMAN	- -	- -	- -	- -	- -	0.15
SUMSTR	0.03	- -	- -	- -	0.84	1.17
SUMSYS	- -	-3.15	- -	13.20	- -	-2.40
SUMCLI	0.03	- -	- -	- -	- -	- -
SUMMOT	0.07	-0.06	0.05	0.24	0.27	- -
SUM2	- -	- -	- -	- -	0.06	- -

Expected Change for BETA

	SUMMOT	SUM2
	-----	-----
SUMCUL	0.04	0.08
SUMMIS	-0.05	-0.19
SUMMAN	0.01	0.05
SUMSTR	0.05	0.05
SUMSYS	0.03	0.09
SUMCLI	-0.06	-0.13
SUMMOT	- -	0.19
SUM2	- -	- -

Standardized Expected Change for BETA

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMCUL	- -	- -	0.11	0.08	0.17	0.35
SUMMIS	- -	- -	-0.15	-0.11	-0.23	-0.05
SUMMAN	- -	- -	- -	- -	- -	0.33
SUMSTR	0.08	- -	- -	- -	2.30	3.40
SUMSYS	- -	-9.22	- -	36.31	- -	-7.91
SUMCLI	0.10	- -	- -	- -	- -	- -
SUMMOT	0.18	-0.13	0.08	0.47	0.61	- -
SUM2	- -	- -	- -	- -	0.18	- -

Standardized Expected Change for BETA

เอกสารนี้เป็นเอกสารตัวอย่างเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	-----	-----
SUMCUL	0.10	0.29
SUMMIS	-0.10	-0.58
SUMMAN	0.01	0.12
SUMSTR	0.10	0.14
SUMSYS	0.07	0.29
SUMCLI	-0.14	-0.46
SUMMOT	- -	0.44
SUM2	- -	- -

Modification Indices for GAMMA

	SUMLEA

SUMCUL	- -
SUMMIS	- -
SUMMAN	- -
SUMSTR	- -
SUMSYS	- -
SUMCLI	1.09
SUMMOT	- -
SUM2	0.30

Expected Change for GAMMA

	SUMLEA

SUMCUL	- -
SUMMIS	- -
SUMMAN	- -
SUMSTR	- -
SUMSYS	- -
SUMCLI	-0.03
SUMMOT	- -
SUM2	0.02

Standardized Expected Change for GAMMA

	SUMLEA

SUMCUL	- -
SUMMIS	- -
SUMMAN	- -
SUMSTR	- -
SUMSYS	- -
SUMCLI	-0.05
SUMMOT	- -
SUM2	0.03

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for PSI

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMCUL	- -					
SUMMIS	- -	- -				
SUMMAN	- -	- -	- -			
SUMSTR	0.18	0.18	- -	- -		
SUMSYS	- -	0.18	- -	0.18	- -	

เป็นเอกสารส่วนไว้สำหรับครูใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่าการณ์ใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

SUMCLI	1.25	0.00	0.97	1.52	1.07	- -
SUMMOT	0.72	1.69	0.07	4.28	0.91	3.08
SUM2	0.30	0.30	0.43	1.20	1.06	1.05

Modification Indices for PSI

	SUMMOT	SUM2
	-----	-----
SUMMOT	- -	
SUM2	0.30	- -

Expected Change for PSI

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMCUL	- -					
SUMMIS	- -	- -				
SUMMAN	- -	- -	- -			
SUMSTR	0.00	-0.01	- -	- -		
SUMSYS	- -	-0.53	- -	0.74	- -	
SUMCLI	0.01	0.00	0.01	0.10	-0.21	- -
SUMMOT	0.01	-0.02	0.00	0.02	0.01	-0.03
SUM2	-0.01	-0.01	0.00	-0.01	0.01	-0.01

Expected Change for PSI

	SUMMOT	SUM2
	-----	-----
SUMMOT	- -	
SUM2	-0.04	- -

Standardized Expected Change for PSI

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMCUL	- -					
SUMMIS	- -	- -				
SUMMAN	- -	- -	- -			
SUMSTR	0.01	-0.02	- -	- -		
SUMSYS	- -	-1.55	- -	2.03	- -	
SUMCLI	0.03	0.00	0.03	0.30	-0.69	- -
SUMMOT	0.03	-0.05	0.00	0.05	0.03	-0.06
SUM2	-0.04	-0.04	0.01	-0.04	0.02	-0.03

Standardized Expected Change for PSI

	SUMMOT	SUM2
	-----	-----
SUMMOT	- -	
SUM2	-0.09	- -

Modification Indices for THETA-EPS

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMCUL	0.46					
SUMMIS	0.70	0.36				
SUMMAN	0.39	0.21	0.34			
SUMSTR	0.27	0.02	0.51	1.15		
SUMSYS	1.26	0.18	1.57	1.48	1.07	

นี่เป็นเอกสารสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่ควรนำออกเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตให้ใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

SUMCLI	0.38	0.43	1.78	0.97	3.36	4.01
SUMMOT	1.70	2.94	0.25	4.97	1.14	2.25
SUM2	0.46	0.25	0.41	1.20	1.06	0.96

Modification Indices for THETA-EPS

	SUMMOT	SUM2
	-----	-----
SUMMOT	0.30	
SUM2	0.30	- -

Expected Change for THETA-EPS

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMCUL	0.19					
SUMMIS	-0.01	0.02				
SUMMAN	0.06	-0.02	0.19			
SUMSTR	0.00	0.00	0.05	0.08		
SUMSYS	-0.01	-0.01	-0.03	-0.03	0.41	
SUMCLI	0.00	0.01	0.02	-0.02	-0.03	0.05
SUMMOT	0.02	-0.02	-0.01	0.03	0.01	-0.02
SUM2	-0.02	0.03	-0.01	-0.01	0.01	-0.01

Expected Change for THETA-EPS

	SUMMOT	SUM2
	-----	-----
SUMMOT	0.28	
SUM2	-0.04	- -

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMLEA	1.07	1.50	0.14	2.79	0.51	0.70

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	SUMMOT	SUM2
	-----	-----
SUMLEA	1.44	0.31

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMLEA	-0.03	0.02	0.03	-0.05	0.01	-0.01

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	SUMMOT	SUM2
	-----	-----
SUMLEA	-0.03	0.00

Modification Indices for THETA-DELTA

	SUMLEA

	1.29

Expected Change for THETA-DELTA

SUMLEA

0.13

Maximum Modification Index is 7.22 for Element (7, 4) of BETA

TI model\uechai1

Factor Scores Regressions

Y

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMCUL	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SUMMIS	- -	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SUMMAN	- -	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00
SUMSTR	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00
SUMSYS	- -	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00
SUMCLI	0.00	0.00	- -	0.00	0.00	1.00
SUMMOT	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SUM2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Y

	SUMMOT	SUM2	SUMLEA
	-----	-----	-----
SUMCUL	0.00	0.00	0.00
SUMMIS	0.00	0.00	- -
SUMMAN	0.00	0.00	- -
SUMSTR	- -	0.00	0.00
SUMSYS	0.00	0.00	- -
SUMCLI	0.00	0.00	- -
SUMMOT	1.00	0.00	- -
SUM2	0.00	1.00	- -

X

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMLEA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

X

	SUMMOT	SUM2	SUMLEA
	-----	-----	-----
SUMLEA	0.00	0.00	1.00

TI model\uechai1

Standardized Solution

BETA

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----

SUMCULนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

SUMMIS	0.48	- -	- -	- -	- -	- -
SUMMAN	0.00	0.32	- -	- -	- -	- -
SUMSTR	- -	0.47	-0.01	- -	- -	- -
SUMSYS	0.02	- -	1.41	- -	- -	- -
SUMCLI	- -	0.35	0.00	0.03	0.54	- -
SUMMOT	- -	- -	- -	- -	- -	0.39
SUM2	0.12	0.26	0.07	0.20	- -	0.17

BETA

	SUMMOT	SUM2
	-----	-----
SUMCUL	- -	- -
SUMMIS	- -	- -
SUMMAN	- -	- -
SUMSTR	- -	- -
SUMSYS	- -	- -
SUMCLI	- -	- -
SUMMOT	- -	- -
SUM2	0.20	- -

GAMMA

	SUMLEA

SUMCUL	0.54
SUMMIS	0.35
SUMMAN	0.58
SUMSTR	0.39
SUMSYS	-0.55
SUMCLI	- -
SUMMOT	0.22
SUM2	- -

Correlation Matrix of Y and X

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMCUL	1.00					
SUMMIS	0.67	1.00				
SUMMAN	0.53	0.67	1.00			
SUMSTR	0.52	0.70	0.80	1.00		
SUMSYS	0.47	0.62	0.66	0.77	1.00	
SUMCLI	0.50	0.70	0.61	0.69	0.78	1.00
SUMMOT	0.31	0.41	0.41	0.41	0.42	0.50
SUM2	0.59	0.73	0.66	0.71	0.64	0.70
SUMLEA	0.54	0.61	0.77	0.67	0.55	0.53

Correlation Matrix of Y and X

	SUMMOT	SUM2	SUMLEA
	-----	-----	-----
SUMMOT	1.00		
SUM2	0.54	1.00	
SUMLEA	0.42	0.59	1.00

PSI

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI

เอกสารนี้เป็นเอกสารทบทวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

SUMCUL	0.70						
SUMMIS	- -	0.46					
SUMMAN	- -	- -	0.34				
SUMSTR	- -	- -	0.19	0.42			
SUMSYS	- -	- -	-0.34	- -	0.84		
SUMCLI	- -	- -	- -	- -	- -	0.31	
SUMMOT	- -	- -	- -	- -	- -	- -	
SUM2	- -	- -	- -	- -	- -	- -	

PSI

	SUMMOT	SUM2
	-----	-----
SUMMOT	0.71	
SUM2	- -	0.32

Regression Matrix Y on X (Standardized)

	SUMLEA

SUMCUL	0.54
SUMMIS	0.61
SUMMAN	0.77
SUMSTR	0.67
SUMSYS	0.55
SUMCLI	0.53
SUMMOT	0.42
SUM2	0.59

TI model\uechai1

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on Y

	SUMLEA

SUMCUL	0.33 (0.03) 12.02
SUMMIS	0.43 (0.03) 14.31
SUMMAN	0.77 (0.03) 22.59
SUMSTR	0.50 (0.03) 16.59
SUMSYS	0.36 (0.03) 12.17
SUMCLI	0.33 (0.03) 12.67

เอกสารนี้เป็นเอกสารของงานวิจัยที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการเรียนการสอนเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

SUMMOT 0.39
 (0.05)
 8.73

SUM2 0.38
 (0.02)
 15.09

Indirect Effects of X on Y

SUMLEA

SUMCUL - -

SUMMIS 0.19
 (0.02)
 8.13

SUMMAN 0.20
 (0.03)
 6.75

SUMSTR 0.21
 (0.08)
 2.82

SUMSYS 0.73
 (0.11)
 6.49

SUMCLI 0.33
 (0.03)
 12.67

SUMMOT 0.19
 (0.03)
 6.25

SUM2 0.38
 (0.02)
 15.09

Total Effects of Y on Y

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
SUMCUL	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SUMMIS	0.56 (0.05) 11.05	- -	- -	- -	- -	- -
SUMMAN	0.25 (0.06) 4.29	0.45 (0.06) 7.07	- -	- -	- -	- -

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับอ้างอิงงานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

	(0.04) 7.66	(0.05) 10.62	(0.12) -0.05			
SUMSYS	0.26 (0.05) 5.11	0.42 (0.05) 7.76	0.93 (0.15) 6.09	- -	- -	- -
SUMCLI	0.31 (0.04) 7.86	0.53 (0.04) 13.05	0.48 (0.10) 4.98	0.02 (0.05) 0.44	0.51 (0.05) 11.14	- -
SUMMOT	0.18 (0.03) 5.31	0.31 (0.05) 6.30	0.27 (0.07) 4.10	0.01 (0.03) 0.44	0.29 (0.05) 6.04	0.57 (0.08) 7.19
SUM2	0.39 (0.04) 9.08	0.47 (0.04) 11.27	0.16 (0.06) 2.80	0.18 (0.05) 3.62	0.13 (0.03) 4.63	0.25 (0.05) 5.10

Total Effects of Y on Y

	SUMMOT	SUM2
SUMCUL	- -	- -
SUMMIS	- -	- -
SUMMAN	- -	- -
SUMSTR	- -	- -
SUMSYS	- -	- -
SUMCLI	- -	- -
SUMMOT	- -	- -
SUM2	0.14 (0.02) 5.69	- -

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.875

Indirect Effects of Y on Y

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
SUMCUL	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SUMMIS	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SUMMAN	0.25 (0.04) 5.95	- - -	- -	- -	- -	- -
SUMSTR	0.28 (0.04) 7.66	0.00 (0.05) -0.05	- -	- -	- -	- -

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

SUMSYS	0.24 (0.07) 3.50	0.42 (0.05) 7.76	- -	- -	- -	- -
SUMCLI	0.31 (0.04) 7.86	0.22 (0.03) 6.69	0.48 (0.09) 5.22	- -	- -	- -
SUMMOT	0.18 (0.03) 5.31	0.31 (0.05) 6.30	0.27 (0.07) 4.10	0.01 (0.03) 0.44	0.29 (0.05) 6.04	- -
SUM2	0.27 (0.03) 7.91	0.24 (0.03) 7.75	0.12 (0.05) 2.47	0.01 (0.01) 0.44	0.13 (0.03) 4.63	0.08 (0.02) 4.46

Indirect Effects of Y on Y

	SUMMOT	SUM2
SUMCUL	- -	- -
SUMMIS	- -	- -
SUMMAN	- -	- -
SUMSTR	- -	- -
SUMSYS	- -	- -
SUMCLI	- -	- -
SUMMOT	- -	- -
SUM2	- -	- -

TI model\uechai1

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of X on Y

	SUMLEA
SUMCUL	0.54
SUMMIS	0.61
SUMMAN	0.77
SUMSTR	0.67
SUMSYS	0.55
SUMCLI	0.53
SUMMOT	0.42
SUM2	0.59

Standardized Indirect Effects of X on Y

	SUMLEA
SUMCUL	- -
SUMMIS	0.26

ไม่เป็นเอกสารที่คำนวณไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

SUMMAN	0.20
SUMSTR	0.28
SUMSYS	1.10
SUMCLI	0.53
SUMMOT	0.20
SUM2	0.59

Standardized Total Effects of Y on Y

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
SUMCUL	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SUMMIS	0.48	- -	- -	- -	- -	- -
SUMMAN	0.16	0.32	- -	- -	- -	- -
SUMSTR	0.23	0.47	-0.01	- -	- -	- -
SUMSYS	0.24	0.44	1.41	- -	- -	- -
SUMCLI	0.30	0.60	0.76	0.03	0.54	- -
SUMMOT	0.12	0.23	0.29	0.01	0.21	0.39
SUM2	0.38	0.53	0.25	0.21	0.13	0.24

Standardized Total Effects of Y on Y

	SUMMOT	SUM2
SUMCUL	- -	- -
SUMMIS	- -	- -
SUMMAN	- -	- -
SUMSTR	- -	- -
SUMSYS	- -	- -
SUMCLI	- -	- -
SUMMOT	- -	- -
SUM2	0.20	- -

Standardized Indirect Effects of Y on Y

	SUMCUL	SUMMIS	SUMMAN	SUMSTR	SUMSYS	SUMCLI
SUMCUL	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SUMMIS	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SUMMAN	0.15	- -	- -	- -	- -	- -
SUMSTR	0.23	0.00	- -	- -	- -	- -
SUMSYS	0.22	0.44	- -	- -	- -	- -
SUMCLI	0.30	0.25	0.76	- -	- -	- -
SUMMOT	0.12	0.23	0.29	0.01	0.21	- -
SUM2	0.26	0.26	0.18	0.01	0.13	0.08

Standardized Indirect Effects of Y on Y

	SUMMOT	SUM2
SUMCUL	- -	- -
SUMMIS	- -	- -
SUMMAN	- -	- -
SUMSTR	- -	- -
SUMSYS	- -	- -
SUMCLI	- -	- -
SUMMOT	- -	- -
SUM2	- -	- -



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามมีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลและระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ขอขอบคุณในความคิดเห็นที่เป็นจริงของทุกท่านเพื่อนำมาสร้างรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคตต่อไป แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน

- ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1. ตำแหน่งงาน
 - ☐ ผู้รับใบอนุญาต / ผู้อำนวยการ
 - ☐ อาจารย์ใหญ่ / ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่
 - ☐ หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าหมวดวิชา
 - ☐ ครูผู้สอน
- 2. วุฒิทางการศึกษา
 - ☐ ปริญญาตรี
 - ☐ ปริญญาโท หรือมากกว่า
- 3. ประสบการณ์ในการทำงานจำนวน.....ปี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความคำถามแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบ แสดงระดับที่เห็นว่าสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน

- เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม เป็นดังนี้
- ระดับ 6 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
 - ระดับ 5 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยมาก
 - ระดับ 4 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
 - ระดับ 3 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อย
 - ระดับ 2 คะแนน หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
 - ระดับ 1 คะแนน หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วยมากที่สุด 6	เห็นด้วยมาก 5	เห็นด้วยปานกลาง 4	เห็นด้วยน้อย 3	เห็นด้วยน้อยที่สุด 2	ไม่เห็นด้วย 1
ภาวะผู้นำ						
1 ผู้บริหารสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ภายในโรงเรียนอย่างแข็งขัน						
2 ผู้บริหารเต็มใจให้ครูสอบถามเรื่องที่ตนได้ตัดสินใจไปแล้ว						
3 ผู้บริหารจะไม่ตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ก่อนที่จะมีข้อมูลพื้นฐานมากพอ						
4 ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานของตนเมื่อจำเป็น						
5 ผู้บริหารคอยดูแลให้หน่วยต่าง ๆ ทำงานร่วมกันได้อย่างดี						
6 ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายของโรงเรียน						
7 ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจว่าการเรียนรู้นั้นส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนอย่างไร						
8 ผู้บริหารตั้งใจแสวงหาข้อมูลและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ที่แตกต่างจากความคิดเห็นของตน						
9 ผู้บริหารช่วยให้ครูมีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						
10 ผู้บริหารช่วยให้ครูเห็นว่าครูจะได้รับผลประโยชน์อย่างไร เมื่อโรงเรียนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์						
11 ผู้บริหารยืนยันให้มีการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ						
12 ผู้บริหารช่วยให้ครูเข้าใจวิธีการช่วยให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
13 ผู้บริหารใช้เวลาศึกษาวิธีปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น.....						
วัฒนธรรมองค์การ						
1 ท่านสามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่าถ้าทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม.....						
2 สิ่งสำคัญสำหรับครูบางคนที่จะสอบถามถึงวิธีการที่ตนกระทำอยู่ เมื่อวิธีการนั้นต้องได้รับการแก้ไข.....						
3 การเรียนรู้เกิดขึ้นได้บ่อยครั้งเมื่อท่านยอมรับว่าไม่มีใครรอบรู้ไปทุกเรื่อง.....						
4 ท่านสามารถคาดการณ์ว่าโรงเรียนมีแนวโน้มไปในทิศทางใด.....						
5 การทำงานในปัจจุบัน จำเป็นต้องปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกับบุคลากรในหน่วยอื่นด้วย.....						
6 ท่านต้องกล้าเสี่ยงและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ แต่ต้องไม่กระทบต่อโรงเรียนและความปลอดภัยของบุคลากร.....						
7 ผลงานของโรงเรียนในระยะยาวมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าผลสัมฤทธิ์ในระยะสั้น.....						
8 การเรียนรู้จากความผิดพลาดมีความสำคัญมากกว่าการตำหนิผู้กระทำความผิดพลาดนั้น.....						
9 เป็นสิ่งดีที่จะเป็นนักคิดอิสระในโรงเรียนนี้.....						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
10 ครูมีความเข้าใจกันจนกล้าพูดอย่างจริงใจในสิ่งที่ตนคิด.....						
11 สิ่งที่สำคัญที่สุดในโรงเรียน คือ การแสวงหาความคิดเห็นที่ดีที่สุดโดยไม่คำนึงว่าจะมาจากแหล่งใด.....						
12 ครูมีความเชื่อในการทำสิ่งที่ดีที่สุดแก่โรงเรียน แม้จะไม่ใช่ว่าสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับหน่วยงานของตนก็ตาม.....						
13 ครูทุกคนควรมีความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน.....						
14 การมีความยืดหยุ่นถือเป็นเรื่องสำคัญ ของโรงเรียน.....						
พันธกิจและยุทธศาสตร์						
1 ครูส่วนมากควรมีโอกาสให้ความคิดเห็นเพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์.....						
2 โรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจนสำหรับแผนงานต่าง ๆ ในอนาคต.....						
3 ท่านเน้นกระบวนการทำงานขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมากกว่าเน้นเฉพาะแผนกหรือหน่วยของท่านเท่านั้น.....						
4 ท่านตระหนักดีว่าแผนงานของหน่วยงานหนึ่งย่อมมีผลถึงหน่วยงานอื่น ๆ ในโรงเรียนด้วย.....						
5 ท่านคิดว่าการกระทำในปัจจุบันสามารถส่งผลในระยะยาวที่ท่านอาจไม่ได้คาดคิดไว้.....						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
6 ท่านมีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่หรือให้แนวคิดในการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ						
7 แผนพัฒนาโรงเรียนระบุแนวพัฒนาผลงานใหม่ ๆ หรือการบริการรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งดีกว่าหรือแตกต่างจากโรงเรียนอื่นในขณะนี้						
8 ท่านรับทราบแต่เนิ่น ๆ เกี่ยวกับสัญญาณบ่งบอกแนวโน้มของสังคมภายนอกโรงเรียน เช่น ความต้องการที่เปลี่ยนไปของผู้ปกครอง ความเคลื่อนไหวของโรงเรียนคู่แข่ง เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อท่านในภายหน้า						
9 ท่านระบุได้ว่าอะไรคือจุดแข็งสำคัญที่ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ และใช้จุดแข็งนั้นวางแผนในอนาคตด้วย						
10 ท่านกำหนดวิธีการวัดสำคัญ ๆ เพื่อติดตามว่าโครงการต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนหรือไม่						
11 ท่านศึกษาว่าโรงเรียนมีตัวอย่างความสำเร็จและนวัตกรรมที่สามารถทำตามได้						
12 ท่านรวบรวมสารสนเทศที่ผลักดัน และเป็นแนวโน้มจากภายนอกโรงเรียนซึ่งอาจมีผลกระทบต่อท่านในอนาคต						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
13 ท่านพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ในโรงเรียน.....						
14 ท่านแสวงหาการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ตำหนิตัวใดคนหนึ่งและกัน.....						
15 ท่านมีส่วนร่วมในการปรับแผนยุทธศาสตร์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาอันเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงาน.....						
การดำเนินงานด้านการจัดการ						
1 ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน.....						
2 ผู้บริหารมีเวลาเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดต่าง ๆ.....						
3 ผู้บริหารพยายามทำให้ครูเข้าใจกิจกรรมต่าง ๆ และเป้าหมายหลักของโรงเรียนอย่างชัดเจน.....						
4 ผู้บริหารดูแลให้กระบวนการทำงานทุกหน่วยงานสอดคล้องประสานกันอย่างราบรื่น.....						
5 ผู้บริหารช่วยครูกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แต่สามารถทำให้สำเร็จได้.....						
6 ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้ร่วมกันใช้ความชำนาญจัดทำโครงการและงานต่าง ๆ เมื่อมีโอกาสมatching.....						
7 ผู้บริหารให้โอกาสครูแต่ละคนมีเวลาทำตามแนวคิดใหม่ ๆ ได้.....						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
8 ผู้บริหารไม่ได้จัดทรัพยากรทางการศึกษาให้ท่านอย่างเพียงพอกับความต้องการการเรียนรู้ของท่าน.....						
9 ผู้บริหารเต็มใจให้ครูสอบถามข้อสงสัยเกี่ยวกับภาระงานของตนได้.....						
10 การกระทำของผู้บริหารชวนให้ครูเคารพและสนับสนุนซึ่งกันและกัน.....						
11 ผู้บริหารมีความคงเส้นคงวาในการให้รางวัลความดีความชอบ.....						
12 การกระทำของผู้บริหารก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทั่วโรงเรียน.....						
13 ผู้บริหารยอมให้ครูกำหนดเป้าหมายและกระบวนการทำงานของตนเองอย่างมีอิสระเท่าที่จะเป็นไปได้.....						
14 ผู้บริหารช่วยกำหนดเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนครูได้เรียนรู้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น.....						
15 ผู้บริหารคาดหวังให้ท่านมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง.....						
16 ผู้บริหารพยายามช่วยให้ครูมีความผูกพันกันเป็นทีม.....						
17 ผู้บริหารแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาทุกหน่วยงานซึ่งอาจใช้ได้ดีกับหน่วยงานของท่านด้วย.....						
18 ผู้บริหารยอมให้ความยืดหยุ่นมากที่สุดเท่าที่จะให้ได้ในการปฏิบัติงานของครู.....						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
19 ผู้บริหารช่วยท่านพัฒนาทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ.....						
20 ผู้บริหารทำให้เกิดความมั่นใจว่าเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน และหน่วยอื่น ๆ ด้วย.....						
21 ผู้บริหารชอบเมื่อท่านท้าทายวิธีการปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ เพื่อหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานนั้นให้ดีขึ้น.....						
22 ผู้บริหารให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อช่วยให้ท่านปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น.....						
23 ผู้บริหารจัดหาทรัพยากรทางการศึกษาที่ท่านต้องการเพื่อทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ.....						
24 ผู้บริหารก่อให้เกิดสภาพการณ์ที่ทุกคนรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จ เมื่อเป้าหมายของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ.....						
25 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการบริหารงาน.....						
26 ผู้บริหารโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ของครูและจัดทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและยุทธศาสตร์ที่อาจเปลี่ยนไป.....						
โครงสร้างองค์การ						
1 โรงเรียนกำหนดหน้าที่ที่แตกต่างกันช่วยให้ท่านแข่งขันกันปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น.....						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
2 กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผลมาก เพราะมีการออกแบบการปฏิบัติงานที่สอดคล้องประสานกับงานทุกประเภทและทุกหน่วยงาน						
3 เป้าหมายของโรงเรียนช่วยให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น						
4 ความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้โรงเรียนเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความต้องการ						
5 เมื่อมีการแก้ปัญหาท่านคำนึงว่าการแก้ปัญหานั้นอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอื่น ๆ ของโรงเรียน						
6 มีการจัดโครงสร้างที่ช่วยให้ท่านมีโอกาสติดต่อกับบุคคลที่เหมาะสมนอกโรงเรียนได้						
7 มีการจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยให้ครูกระทำอะไรก็ควรรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์นั้น						
8 การรายงานถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อกันบ่อย ๆ ทำให้เกิดอุปสรรคในการร่วมมือกับบุคคลที่เหมาะสม						
9 มีการจัดกลไกต่าง ๆ เพื่อประมวลนาาทรรศนะของครูทั้งโรงเรียน						
10 มีการจัดโครงสร้างเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยให้ท่านมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนที่ต้องการเพื่อทำให้งานออกมาดีที่สุดใน						

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
ระบบบองค์การ						
1 ระบบเสริมกำลังใจอย่างเป็นทางการเป็นเพียงสิ่งแสดงความสำเร็จของการปฏิบัติงานไม่ใช่สิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้						
2 จำนวนชั่วโมงปฏิบัติงานไม่เปิดโอกาสให้ครูได้ทดลองวิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ หรือมีความคิดใหม่ ๆ เลย						
3 ท่านได้รับสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างราบรื่น						
4 ระบบการให้รางวัลมีแนวโน้มทำให้ความเป็นหนึ่งเดียวกันและความไว้วางใจภายในกลุ่มลดลง						
5 มีการฝึกอบรมที่ช่วยให้ครูเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ดีขึ้น						
6 ท่านได้รับสารสนเทศที่ช่วยให้ทราบว่าสิ่งที่ท่านกระทำนั้น กระทบต่อผู้อื่นในโรงเรียนอย่างไร						
7 ระบบปฏิบัติงานในโรงเรียนทำให้สอดประสานกันได้ดีกับทุกหน่วยงาน						
8 ทุกหน่วยงานมีมาตรฐานที่สามารถตรวจวัดการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานของตน						
9 สารสนเทศที่ท่านได้รับบ่อย ๆ ทำให้คิดทบทวนถึงเหตุผลในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการที่ท่านใช้อยู่						
10 ระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ของท่านไว้ได้เป็นอย่างดี						

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
11 โรงเรียนขาดระบบเสริมกำลังใจอย่างเป็นทางการที่ช่วยกระตุ้นครูให้แสวงหาวิธีทำงานที่ดีขึ้น						
12 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนออกแบบมาเพื่อช่วยการเรียนรู้ของท่าน						
13 โรงเรียนจัดสรรงบประมาณเพื่อทดลองแนวคิดใหม่ที่หวังผลได้						
บรรยากาศในการทำงาน						
1 เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน ท่านได้รับการสนับสนุนให้หาเหตุผลที่อยู่เบื้องหลังเหตุการณ์นั้น						
2' ครูไม่ใส่ใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้และความชำนาญกับผู้อื่น						
3 ท่านได้รับการคาดหวังให้บันทึกเรื่องสำคัญ ๆ ที่ได้เรียนรู้มา และเผยแพร่กับเพื่อนร่วมงานด้วย						
4 ท่านได้รับข้อมูลย้อนกลับที่มีประโยชน์ และสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้และผลงานของท่าน						
5 ท่านได้รับการคาดหวังให้ใช้สารสนเทศใหม่ ๆ ด้านการศึกษาเพื่อประเมินเป้าหมายการเรียนรู้ของท่าน						
6 มันเป็นเรื่องยากในการนำเอาองค์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ มาเปลี่ยนแปลงวิธีปฏิบัติงานประจำของท่านได้						
7 เมื่อเผชิญปัญหาใหม่ ๆ ครูแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาจากผู้อื่นซึ่งมี						

เอกสารนี้แสดงความเห็นแตกต่างกับท่านการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
8 ครูรู้สึกลำบากใจที่จะต้องทำให้เป้าหมายของตนสำเร็จ โดยให้เป้าหมายของโรงเรียนสำเร็จไปด้วยกัน						
9 ท่านได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้ก้าวทันความต้องการในอนาคตของโรงเรียน						
10 ท่านร่วมใจทำงานเพื่อจะได้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้น						
11 เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น ครูมองหาคนรับผิดชอบ						
12 ท่านได้รับทรัพยากรทางการศึกษาที่หลากหลายเพื่อ ให้การปฏิบัติงานของท่านดีขึ้น						
13 แนวทางแก้ปัญหาด้วยนวัตกรรมแทบไม่เคยถูกนำมาใช้เลย						
14 ท่านช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่จำเป็น เพื่อให้การปฏิบัติงานภายในกลุ่มเกิดประสิทธิผล						
15 ครูอุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จซึ่งกันและกัน						
16 บุคลากรทุกระดับของโรงเรียนสามารถริเริ่มการเปลี่ยนแปลงได้						
17 ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีเวลาใคร่ครวญถึงสิ่งที่ท่านได้เรียนรู้จากเหตุการณ์สำคัญ ๆ ในโรงเรียน						
18 งานส่วนมากที่ท่านทำเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของโรงเรียน						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
19 ครูได้รับการสนับสนุนให้เรียนรู้เท่าที่สามารถทำได้เกี่ยวกับเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน.....						
20 ท่านได้รับรางวัลความดีความชอบเมื่อได้รับความสำเร็จมากกว่าเพื่อนร่วมงาน.....						
21 ท่านช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่จำเป็นเพื่อให้การเรียนรู้ภายในกลุ่มเกิดประสิทธิผล.....						
การจูงใจ						
1 ครูส่วนใหญ่ใช้เวลาปฏิบัติงานแต่ละวันเพียงแต่ทำให้ผ่านไปเท่านั้น.....						
2 ครูเต็มใจกระทำการที่ช่วยให้โรงเรียนบรรลุผลสำเร็จ.....						
3 ครูพยายามปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แม้เมื่อมีสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม.....						
4 ครูอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของโรงเรียน.....						
5 ครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของโรงเรียน.....						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบแสดงระดับที่
เห็นว่าสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วย มากที่สุด 6	เห็นด้วย มาก 5	เห็นด้วย ปานกลาง 4	เห็นด้วย น้อย 3	เห็นด้วย น้อยที่สุด 2	ไม่ เห็นด้วย 1
บุคคลมีความเป็นเลิศ						
1 ท่านมีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ						
2 ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความ สำเร็จในชีวิต						
3 ท่านมีแรงบันดาลใจใฝ่ดีในการปฏิบัติงาน ที่ย่างกรายซับซ้อน จนบรรลุความสำเร็จได้						
4 ท่านสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการ ได้เสมอ						
5 ท่านภูมิใจในวิชาชีพครู และพัฒนาความ สามารถให้ตรงตามบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ ของโรงเรียน						
6 ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนา และ ปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตนเอง						
7 ท่านสามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้า ของท่านโดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนา ความเป็นเลิศของตนเอง						
8 การเรียนรู้ทำให้ท่านเพิ่มความสามารถ และ ศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ ต้องการได้จริง						
9 การทุ่มเทชีวิตให้กับส่วนรวมเป็นพลังที่ ยิ่งใหญ่ ซึ่งนำไปสู่การเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล						

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
รูปแบบวิธีการคิด						
1 ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือชีวิตที่มีความสุขและความสำเร็จในการทำงาน						
2 รูปแบบวิธีการคิดแบบเดิม ๆ เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ						
3 การปรับรูปแบบวิธีการคิด และปรับความเชื่อทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ						
4 ครูสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด และวิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน						
5 ท่านสามารถปรับความคิดของท่านให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ						
6 ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆและแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน						
7 ท่านตระหนักดีว่า การมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน						
8 การฝึกทักษะการคิด และทักษะการตั้งประเด็นคำถามทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ						
9 ท่านพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริง และนำมาปฏิบัติงานในโรงเรียนได้						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน						
1 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงของโรงเรียนในปัจจุบัน						
2 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือเป็นผู้มีความคิดกว้าง มองไกล และเป็นผู้ไฝสูง						
3 ท่านพัฒนาวิสัยทัศน์ของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน อันเป็นการรวมพลังให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป						
4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน						
5 บรรยากาศที่เปิดเผย และโปร่งใสทำให้ท่านมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						
6 ท่านศรัทธาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น						
7 มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง						
8 มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน						
9 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการทำงานเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์อื่นใด

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วย มากที่สุด	เห็นด้วย มาก	เห็นด้วย ปานกลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อยที่สุด	ไม่ เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม						
1 มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความ คิดเห็น และยอมรับเหตุผลของกันและกัน						
2 มีการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อเสนอและ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งการ ตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติ งานได้						
3 การสนทนาและประชุมปรึกษาหารือกัน อย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ของทีมงาน						
4 การทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยน ความรู้ และการสอนงานซึ่งกันและกัน						
5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จาก การปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง และเน้น ความเป็นระบบ						
6 ท่านยอมรับว่าครูทุกคนสามารถเป็น เพื่อนร่วมทีมกับท่านได้						
7 ความเข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของ ผู้อื่น เกิดจากการยึดความคิดเห็นของตน อย่างพอดี						
8 ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือ โครงการต่าง ๆ ด้วยรูปแบบการทำงาน เป็นทีม และมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน						
9 ท่านได้รับการเอื้ออำนาจและประสานงาน กับทีมงานเป็นอย่างดี เพื่อความคล่องตัว ในการปฏิบัติงาน						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
การคิดอย่างเป็นระบบ						
1 การคิดแบบแยกย่อยสิ่งต่าง ๆ ออกเป็นส่วน ๆ โดยไม่คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบ เป็นอุปสรรคต่อการคิดอย่างเป็นระบบ						
2 ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ต้องคิดถึงคุณภาพของครุภัณฑ์ระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้อง						
3 การเป็นผู้มองกว้างไกล คือ การหาภาพรวมที่กว้างและสมบูรณ์จากความคิดเห็นของแต่ละคน						
4 ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้						
5 ท่านสามารถเขียนแผนภูมิรูปภาพความคิดของท่าน เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองและผู้อื่นได้						
6 ท่านมักคิดจากเหตุไปสู่อุผล และคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้นอีกครั้งหนึ่งเสมอ						
7 การกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลาการทำการกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายอย่างแน่นอน						
8 โรงเรียนมีระบบบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้าให้แก่ทุกคน						

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น					
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด	ไม่เห็นด้วย
	6	5	4	3	2	1
9 ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ.....						

ขอขอบคุณในความร่วมมือ
บาทหลวงลือชัย จันทรโป



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประเด็นคำถามเพื่อการสนทนากลุ่ม

รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษา คาทอลิกในประเทศไทย

- ประเด็นที่ 1 ท่านคิดว่า โครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ควรมีลักษณะใด
- ประเด็นที่ 2 ท่านคิดว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ รูปแบบใด ที่จะทำให้เกิดเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้
- ประเด็นที่ 3 ท่านคิดว่า วัฒนธรรมในองค์กรลักษณะใดที่จะช่วยให้สมาชิกเกิดการ แลกเปลี่ยนความรู้มีอิสระในการเรียนรู้ และเกิดความเป็นเอกภาพในองค์กร
- ประเด็นที่ 4 ท่านคิดว่า ลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำแบบใดที่จะช่วยสนับสนุนให้โรงเรียน อาชีวศึกษาคาทอลิกเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ประเด็นที่ 5 ท่านคิดว่า บรรยากาศองค์กรแบบเปิดลักษณะใดที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ประเด็นที่ 6 ท่านคิดว่า กระบวนการจูงใจบุคลากรรูปแบบใดที่กระตุ้นให้บุคลากรเป็นผู้ใฝ่ เรียนรู้
- ประเด็นที่ 7 ท่านคิดว่า การบริหารจัดการรูปแบบใดที่จะช่วยให้เกิดการร่วมประสาน และสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	บาทหลวงลือชัย จันทรโป
วัน เดือน ปี เกิด	9 มกราคม 2503
สถานที่เกิด	อำเภอสตึก จังหวัดชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	314/8 หมู่ 5 ตำบลบ้านสวน อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนดาราสมุทรบริหารธุรกิจ 314/8 หมู่ 5 ตำบลบ้านสวน อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียนดาราสมุทรบริหารธุรกิจ
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2529 สำเร็จการศึกษา ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาปรัชญา วิทยาลัยแสงธรรม นครปฐม ปีการศึกษา 2530 สำเร็จการศึกษา ศาสตรศาสตรบัณฑิต สาขาเทววิทยา วิทยาลัยแสงธรรม นครปฐม ปีการศึกษา 2534 สำเร็จการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ชลบุรี ปีการศึกษา 2546 สำเร็จการศึกษา ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุริยางค์บัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหาร ลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร
ผลงานทางวิชาการ	สภาพและปัญหาการปฏิบัติงานด้านวิชาการของครูประถมศึกษา โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พ.ศ. 2534