

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก

สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี



เสนอ

ผศ.ดร.เนาวรัตน์ วิไลชนม์



A026005

โดย

บาทหลวงลือชัย จันทร์ไพบูลย์

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน..... 026005
วัน เดือน ปี 11-ก.ย. 44

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

วิชา (03218113) การบริหารบุคคล (Personnel Administration)

หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ภาคเรียนที่ 2 ปีการศึกษา 2543

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้องานวิจัย	ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
นักศึกษา	บาทหลวงลือชัย จันทรีไพบ
รหัสประจำตัว	42064904
สาขาวิชา	การบริหารอาชีวศึกษา
ภาควิชา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรม
คณะ	ครุศาสตร์อุตสาหกรรม
ปีการศึกษา	2543

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเฮาเวิร์ (House. 1971) และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็งเก้ (Senge. 1990)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 12 โรงเรียน 79 คน ประจำปีการศึกษา 2543 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ t(t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และค่าสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation)

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และตำแหน่งแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดโรงเรียน และตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
สารบัญ.....	II
สารบัญตาราง.....	IV
สารบัญภาพ.....	VII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	2
1.3 สมมุติฐานการวิจัย.....	2
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาเอกชน.....	8
2.2 ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย.....	10
2.3 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี.....	11
2.4 องค์การแห่งการเรียนรู้.....	13
2.5 พฤติกรรมผู้นำ.....	38
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	51
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	51
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	55
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	76
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	76
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	79
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	81
บรรณานุกรม	82
ภาคผนวก	85



สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยทั้ง 5 ประการ ใน 3 ระดับตามแนวคิดของ Senge.....	23
2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อแนวมุ่งสู่การเรียนรู้ขององค์การ.....	29
2.3 ปัจจัยสนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	30
4.1 ค่าความถี่และค่าร้อยละของปัจจัยชีวสังคมของบุคลากรโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของโรงเรียนและตำแหน่ง.....	56
4.2 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายชื่อและรายการรวม.....	57
4.3 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายชื่อและรายการรวม.....	58
4.4 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายชื่อและรายการรวม.....	59
4.5 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายชื่อและรายการรวม.....	60
4.6 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรม จำแนกรายด้าน.....	62
4.7 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นเลิศของบุคคลของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายชื่อและรายการรวม.....	62
4.8 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบวิธีการคิดของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายชื่อและรายการรวม.....	63

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดก็ตาม อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.9 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายชื่อและรายการรวม.....	64
4.10 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายชื่อและรายการรวม.....	66
4.11 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายชื่อและรายการรวม.....	67
4.12 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ จำแนกรายด้าน.....	68
4.13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามเพศ.....	68
4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	69
4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	69
4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัด สังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามตำแหน่ง.....	70
4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน คาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามเพศ.....	71
4.18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน คาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	72
4.19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน คาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	72

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน คาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามตำแหน่ง.....	73
4.21 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้โดยจำแนกเป็นรายด้านและรายรวม.....	74



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	4
2.1 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของสังฆมณฑลจันทบุรี.....	13
2.2 เงื่อนไขสำคัญของ “การเรียนรู้ขององค์การ”.....	15
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์การในสมรรถนะหลักกับการได้เปรียบ.....	26
2.4 ระบบย่อยขององค์ความรู้เพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	27
2.5 ระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	31



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บนความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโลกปัจจุบัน กฎ ระเบียบ แนวคิด และวิถีปฏิบัติในรูปแบบใหม่ ๆ ก็คือโอกาสที่องค์การยุคใหม่จำต้องค้นหาอยู่ตลอดเวลา การยึดติดกับสิ่งเดิม ๆ รูปแบบเดิม ๆ อาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใด (วีรวุฑ มาฆะศิริรานนท์. 2542 : 12) ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในวันนี้ คือ อำนาจจากกำลังและความมั่งคั่งอยู่ในสถานะที่ต้องพึ่งพาอาศัยหรือขึ้นต่ออำนาจแห่งความรู้ บรรดาอาวุธที่ทันสมัยอย่างเช่น ดาวเทียมจรวดจรวดนำวิถี เครื่องบินขับไล่ เรือดำน้ำนิวเคลียร์ หรือเรดาร์ ล้วนทำงานด้วยคอมพิวเตอร์ที่บรรจุข้อมูลเป็นล้าน ๆ หน่วย และสร้างขึ้นด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งเป็นผลมาจากสติปัญญา ความรู้ของมนุษย์

ปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งเกิดจากสติปัญญาและความรู้ของมนุษย์ในการพัฒนาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และการติดต่อสื่อสารให้ก้าวหน้าได้อย่างมหัศจรรย์ ทำให้เกิดปรากฏการณ์ที่เรียกว่า โลกาภิวัตน์ (Globalization) นั้นหมายถึง กระบวนการที่โลกกำลังเปลี่ยนยุคสมัยจากเศรษฐกิจอุตสาหกรรม เป็นเศรษฐกิจหลังอุตสาหกรรมและเป็นระบบเดียวทั่วโลก (Global Economy) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอุตสาหกรรมที่เน้นเครื่องจักรขนาดใหญ่มาเป็นเทคโนโลยีดิจิทัลของคอมพิวเตอร์หรือเลคโทรนิคส์ (ธีรยุทธ บุญมี. 2538 : 48) การเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่เหล่านี้ จึงเป็นเหตุให้องค์การต้องปรับปรุงกระบวนการและพัฒนาคุณภาพ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

องค์การทางการศึกษาเป็นองค์การขนาดใหญ่ที่มีหน้าที่ผลิตทรัพยากรมนุษย์ เพื่อทำหน้าที่องค์แห่งความรู้ให้แก่องค์กรต่าง ๆ การปรับเปลี่ยนขนานใหญ่ขององค์การทางการศึกษาจึงเกิดขึ้น ในประเทศไทยมีการปฏิรูปการศึกษาซึ่งเป็นกลไกจะเปิดประตูโอกาสให้คนทั้งมวลในชาติได้มีโอกาสเรียนรู้โดยเท่าเทียมกัน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กระทรวงศึกษาธิการ. 2542) ซึ่งได้กำหนดเนื้อหาสาระสำคัญ เหตุผลและเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติไว้ทั้งสิ้น 9 หมวด 1 บทเฉพาะกาล การศึกษาเอกชนมีส่วนร่วมรับภาระในการจัดการศึกษา มาโดยตลอด ได้ขานรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยกำหนดภารกิจและมาตรฐานในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเน้นให้องค์การทางการศึกษาได้ปฏิรูปการเรียนรู้ ทั้งของผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียน ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ดังนั้นองค์การการศึกษาที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้นั้น ผู้นำองค์การพร้อมทีมงานจึงควรตระหนักถึงความพร้อมในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยผู้นำองค์การทางการศึกษา

เอกสารนี้เป็นเอกสารทงสงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หรือผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงรูปแบบของการเรียนรู้สร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และสร้างสรรค์ (Creativity) ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การแตกต่างกันด้วย

ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ตระหนักดีถึงการปฏิรูปการศึกษา การปรับเปลี่ยนองค์การให้มุ่งสู่การเรียนรู้ ทั้งในระดับทีมงานและระดับบุคคลอยู่อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณธรรม และจริยธรรม การพัฒนาโรงเรียนให้มีมาตรฐานและคุณภาพที่เป็นเลิศนั้น ผู้บริหารมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศดังที่กล่าวมาแล้ว ดังนั้นผู้วิจัยจึงพิจารณาเห็นว่าการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งสนองตอบต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน
3. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน
4. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

1.3 สมมุติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีสมมุติฐาน ดังต่อไปนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ในงานเพื่อการศึกษานั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

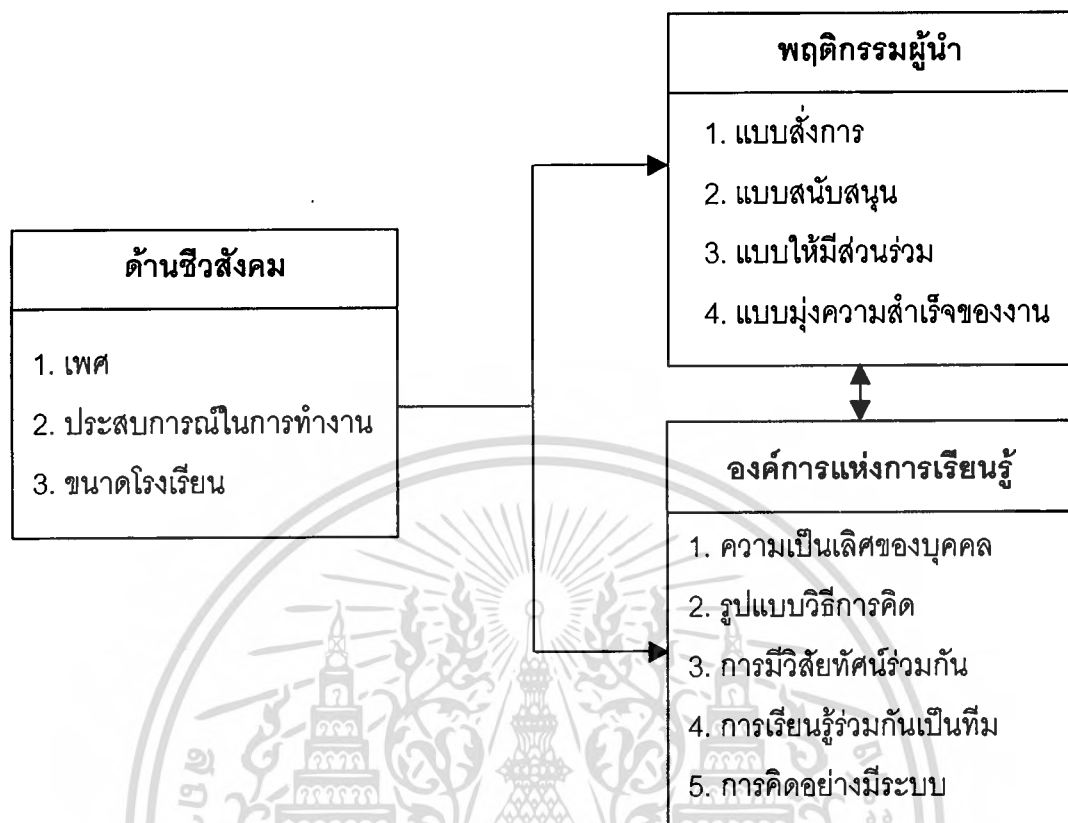
1. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน
2. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leadership Behavior) ได้อาศัยแนวคิดของเฮาวิ (House, 1971) ซึ่งได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยยึดทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (House's path-goal theory) ได้แบ่งเป็น 4 แบบ คือ แบบสั่งการ (Directive Leadership) แบบสนับสนุน (Supportive Leadership) แบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-Oriented Leadership)
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของเซ็งเก้ (Senge, 1990) ได้เสนอแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยหลักการ 5 ประการ (The fifth discipline) คือ ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal Mastery) รูปแบบวิธีความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.5 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.5.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 12 โรงเรียน 79 คน ประจำปีการศึกษา 2543

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ คือ ด้านชีวสังคม ประกอบด้วย

1. เพศ แบ่งเป็น เพศชาย และเพศหญิง
2. ประสบการณ์ในการทำงาน แบ่งเป็น ต่ำกว่า 5 ปี และ 5 ปี หรือ

มากกว่า อกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ขนาดของโรงเรียน แบ่งเป็น

กลุ่มที่ 1 ขนาดเล็ก 1 - 1 000 คน

กลุ่มที่ 2 ขนาดกลาง 1 001 - 1 500 คน

กลุ่มที่ 3 ขนาดใหญ่ 1 501 คนขึ้นไป

1.5.2.2 ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมผู้นำและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. พฤติกรรมผู้นำ แบ่งเป็น 4 แบบ คือ

(1) แบบสั่งการ (Directive Leader Behavior)

(2) แบบสนับสนุน (Supportive Leader Behavior)

(3) แบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leader Behavior)

Behavior)

(4) แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leader Behavior)

Oriented Leader Behavior)

2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

(1) ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal Mastery)

(2) รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model)

(3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

(4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

(5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติตนของผู้นำที่มีต่อสมาชิกในกลุ่ม โดยแบ่งออกเป็น

1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ (Directive leader behavior) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ชี้แนะผู้ตาม ผู้นำแบบสั่งการจะบอกให้ผู้ตามรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่เขาคาดหวัง งานประจำที่ต้องทำ โดยพยายามรักษามาตรฐานของการปฏิบัติและร้องขอให้ผู้ตามรักษามาตรฐานตามกฎหมายโดยสม่ำเสมอ (House and Mitchell. 1974)

1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader behavior) หมายถึง ผู้นำซึ่งให้การสาริต สนใจในเรื่องสถานภาพ ความเป็นอยู่ที่ดีและความต้องการของผู้ตาม ผู้นำ

ประเภทนี้ ยอมทำแม้เพียงสิ่งเล็กน้อยเพื่อสร้างงานให้น่าชื่นชม ให้ความเสมอภาคกับสมาชิกทุกคน (House and Mitchell. 1974 : 83)

1.3 พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader behavior)

หมายถึง ผู้นำซึ่งให้คำปรึกษากับผู้ตาม สนใจในข้อเสนอแนะของผู้ตามและนำเอาข้อเสนอแนะเข้าร่วมในการพิจารณาก่อนการตัดสินใจ (House and Mitchell. 1974 : 83)

1.4 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement-oriented leader behavior)

หมายถึง ผู้นำที่สร้างเป้าหมายที่ท้าทายให้กับผู้ตาม ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จจะคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามไว้ในระดับสูง จะพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างต่อเนื่องและชื่นชมกับผู้ตามที่มีระดับความเชื่อมั่นสูงและเชื่อว่าผู้ตามจะมีความรับผิดชอบสูง มีความพยายามและสร้างเป้าหมายที่ท้าทายให้สำเร็จ (House and Mitchell. 1974 : 83)

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ (Senge. 1990) หมายถึง องค์การที่คนในองค์การมีลักษณะ 5 ด้าน คือ ความเป็นเลิศของบุคคล รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

2.1 ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal Mastery) หมายถึง สมาชิกขององค์การที่มีความเป็นเลิศสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง

2.2 รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model) หมายถึง ความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การของตนเอง ซึ่งเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ก่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน

2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิก

2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม

2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึง การแก้ปัญหา

อย่างสมดุลและสร้างสรรค์ เป็นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับ (Reactive) มองโลกแบบองค์รวม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และหัวหน้างานของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

4. โรงเรียนคาทอลิก หมายถึง โรงเรียนเอกชนฝ่ายคริสต์ศาสนา นิกายโรมันคาทอลิก 12 โรงเรียน ทั้งสายสามัญศึกษาและอาชีวศึกษา อยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ

5. สังฆมณฑลจันทบุรี หมายถึง เขตการปกครองของฝ่ายคริสต์ศาสนา นิกายโรมันคาทอลิกในประเทศไทย ซึ่งมีการแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 10 สังฆมณฑล สังฆมณฑลจันทบุรีมีเขตการปกครอง 8 จังหวัด ในภาคตะวันออก คือ ตราด จันทบุรี ระยอง ชลบุรี ปราจีนบุรี สระแก้ว ฉะเชิงเทรา (ยกเว้นฝั่งขวาของแม่น้ำบางปะกง) และนครนายก (ยกเว้นอำเภอบ้านนา) ปัจจุบันสังฆมณฑลจันทบุรี มีพระสังฆราช ลอเรนซ์เทียนชัย สมานจิต เป็นหัวหน้าดูแลปกครอง และเป็นประมุขสูงสุด



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เรียบเรียงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

- 2.1 ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาเอกชน
- 2.2 ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย
- 2.3 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
- 2.4 องค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.4.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.4.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.4.3 แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.4.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.5 พฤติกรรมผู้นำ
 - 2.5.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.5.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ
 - 2.5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ

2.1 ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาเอกชน

การศึกษาเอกชน หมายถึง กิจกรรมการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัด โดยใช้ทรัพยากรหลักทั้งที่เป็นคน (man power) ทุนทรัพย์ (money) และวัสดุอุปกรณ์ (material) ของภาคเอกชน และจัดขึ้นด้วยวัตถุประสงค์เพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเฉพาะเหล่าเท่านั้น จากคำจำกัดความข้างต้นนี้พบว่าการศึกษาเอกชนเป็นกิจกรรมที่มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ

1. ผู้จัดกิจกรรมเป็นเอกชนหรือบุคคลหรือคณะบุคคลและในกรณีที่เป็นข้าราชการหรือข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐก็ต้องดำเนินการในฐานะของภาคเอกชนผู้จัดกิจกรรมดังกล่าวมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน ได้แก่ เจ้าของ และผู้รับใบอนุญาต
2. ทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาอันได้แก่ คนหรือบุคลากรทางการศึกษา ที่ดิน สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์ และเงินทุนจะต้องมาจากภาคเอกชนเป็นหลัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. วัตถุประสงค์ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์อันจำกัดสำหรับบุคคลเฉพาะกลุ่มเฉพาะเหล่านี้ได้จัดให้กับบุคคลทั่ว ๆ ไป

4. ผู้เรียน โดยปกติผู้เรียนหรือผู้รับบริการทางการศึกษาจะเป็นบุคคลที่มีพื้นฐานทางสังคมและเศรษฐกิจในระดับเดียวกัน ในกรณีนี้หากมีจำนวนผู้เรียนรวมกันทุกผลัดมากกว่า 7 คนขึ้นไป สถานที่นั้นก็จะได้ชื่อว่าเป็นสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน การจัดการศึกษาเอกชนในประเทศไทยมีมานานนับแต่สมัยล้านนาไทยและสุโขทัยที่เดียวและได้วิวัฒนาการมาตามลำดับจนถึงปัจจุบัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

สมัยล้านนาไทยสุโขทัยเอกชนได้มาจัดการศึกษาตั้งแต่สมัยที่ยังไม่มีการจัดการศึกษาในโรงเรียนแบบทางการในสมัยสุโขทัย เอกชนให้การศึกษาในบ้าน วัด และวัง เป็นสถานศึกษามีภิกษุหรือเจ้านายในราชตระกูลเป็นผู้สอน (ชนิดา รัชพลเมือง. 2525 :31) การศึกษาที่บ้านสวนใหญ่ สอนวิชาชีพ เช่นการต่อสู้ป้องกันตัว อาชีพของตระกูล ส่วนการศึกษาที่วัดนั้นมีทั้งสายสามัญ และสายอาชีพ สายสามัญ ได้แก่ อ่าน เขียน ภาษาไทย วิชาชีพ ได้แก่ แพทย์แผนโบราณ ก่อสร้าง โหราศาสตร์ เวทมนต์คาถา วิชาต่อสู้ป้องกันตัว สำหรับการศึกษาในวังนั้นมีการเรียนการสอนวิชาพิเศษอีก เช่น ศาสนาพุทธ มานุษยวิทยา รัฐประศาสนศาสตร์ ดาราศาสตร์ จริยธรรม เวชกรรม โหราศาสตร์ ช่างสุวรรณสาย และปั้น ปักทอง ร้อยกรอง เย็บเย็บ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2526 : 1 - 2)

สมัยอยุธยา ในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (พ.ศ.2198 - 2231) คณะมิชชันนารี นิกายโรมันคาทอลิกของฝรั่งเศสได้รับพระบรมราชานุญาตให้ตั้งโรงเรียนเพื่อเผยแพร่ศาสนา และให้การศึกษาแก่ประชาชน เรียกว่า "โรงเรียนสามเณร" ซึ่งเป็นโรงเรียนสำหรับฝึกสอนผู้ที่จะบรรพชาเป็นสามเณรในคริสตศาสนาได้รับความนิยมมาก แต่กิจการได้หยุดชะงักลงเมื่อสิ้นกรุงศรีอยุธยา ในปีพุทธศักราช 2310 แล้วกลับมาได้รับความนิยมอีกครั้งในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้น (สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย. 2514 : 23 - 24)

สมัยกรุงธนบุรี สมัยนี้มีระยะสั้นเพียง 14 ปี อีกทั้งเป็นระยะกอบกู้เอกราช จึงมีเหตุการณ์ไม่สงบอยู่เนือง ๆ แต่อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาของคณะมิชชันนารีก็ยังคงดำเนินการอยู่ แต่ไม่จริงจังนัก มีการจัดตั้งโรงเรียนขนาดเล็ก โดยซ่อมแซมโรงเรียนสามเณรจากของเดิมที่มีอยู่ ซึ่งมีนักเรียนประมาณ 5 หรือ 6 คนเท่านั้น (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2526 : 3)

สมัยรัตนโกสินทร์ การศึกษาในสมัยรัตนโกสินทร์ ในระยะแรกยังไม่มีแบบแผนที่แน่นอน ยังคงต้องอาศัยวัด วัง และบ้าน เป็นสถานศึกษา เช่นเดียวกับสมัยอยุธยา การศึกษาเอกชนหลังจากที่ขาดช่วงไปในระยะเสียกรุงศรีอยุธยา พุทธศักราช 2310 ได้เริ่มมีบทบาทอีกครั้ง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2523 : 13) แต่อย่างไรก็ตาม โรงเรียนของบาทหลวงฝรั่งเศสก็

ยังคงมีนักเรียนน้อยมาก และไม่เจริญดังก่อน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักเอกสารเป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับบริการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

งานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2526 : 4) และในระยะเวลาก่อนการประกาศใช้พระราชบัญญัติ โรงเรียนราษฎร์ (พุทธศักราช 2325 - 2461) ในสมัยรัชกาลพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว (พุทธศักราช 2371) मिขชันนารี เพรส ไบทีเรียน ได้เดินทางมาประเทศไทย เพื่อสอนศาสนาแก่ชาว จีนในประเทศไทย และเป็นผู้จัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ และการศึกษาศสมัยใหม่ในประเทศไทย ต่อมา สมัยรัชกาลพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (พุทธศักราช 2394 - 2411) นางมีททูน (Mrs.Mattoon) มิขชันนารีชาวอเมริกันจัดตั้งโรงเรียนสำหรับผู้ใหญ่ สอนภาษาไทย จึงถือเป็น โรงเรียนราษฎร์แห่งแรกในประเทศไทย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. 2526 : 2)

จะเห็นได้ว่าการศึกษาเอกชนนั้นเริ่มจัดมาตั้งแต่สมัยสุโขทัยซึ่งเป็นการศึกษาแบบ ธรรมดาไม่มีแบบแผนแน่นอน สถานศึกษา คือ บ้าน วัด ต่อมาในสมัยอยุธยาการจัดการศึกษา เอกชนได้จัดกันอย่างกว้างขวาง โดยบาทหลวงฝรั่งเศสได้จัดตั้งโรงเรียนสามเณรขึ้น ได้รับความ นิยมมากจนกระทั่งสมัยกรุงธนบุรี และสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ตอนต้นก็เริ่มซบเซาลง และเริ่มฟื้นฟู อีกครั้งในสมัยรัชกาลพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัว มิขชันนารีชาวอเมริกาได้เข้ามา มีบทบาท ในการจัดการศึกษา เป็นผู้บุกเบิกจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์และการศึกษาศสมัยใหม่ขึ้นในประเทศไทย ในสมัย รัชกาลพระบาทสมเด็จพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการจัดตั้งโรงเรียนแบบสมัยใหม่ขึ้น และเรียกโรงเรียนราษฎร์ของพวกมิชชันนารีว่าโรงเรียนเซนต์ค็อดี ต่อมารัช กาล พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว เรียกว่า โรงเรียนบุคคล และในรัชกาลเดียวกันนี้ เรียกว่า โรงเรียนราษฎร์ ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พุทธศักราช 2461 และเรียกว่า โรงเรียน เอกชน ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พุทธศักราช 2525 จนถึงปัจจุบันนี้ (จุฬพล พูลภัทรชีวิน. 2532 : 13)

2.2 ประวัติความเป็นมาของการจัดการศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย

โรงเรียนคาทอลิกในประเทศไทยปรากฏหลักฐานว่ามีมาแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาในแผ่นดิน สมเด็จพระนารายณ์มหาราช พ.ศ. 2203 มิขชันนารีชาวฝรั่งเศส สังกัดคณะมิสซังต่างประเทศแห่ง กรุงปารีส ได้รับพระบรมราชานุญาตให้เข้าเผยแผ่ศาสนา และได้รับพระราชทานที่ดินที่บ้านปลา เห็ดสำหรับเป็นที่พักอาศัย สามารถสร้างโบสถ์ บ้านพักและโรงเรียนได้ ดังนั้นในปี พ.ศ. 2208 โรงเรียนคาทอลิกแห่งประเทศไทยได้ถือกำเนิดขึ้นมีชื่อว่า General College ก่อตั้งโดย ฯพณฯ ลัมแบร์ เดล ลา โมทต์ (Bishop Lambert de la Mottle) เป็นโรงเรียนสามัญสำหรับเด็กชายมีการ สอนด้านวิชาการและจริยธรรม หลังจากนั้นมิชชันนารีได้เปิดโรงเรียนในจังหวัดต่าง ๆ ขึ้นอีกหลาย แห่ง เป็นต้นจังหวัดภูเก็ตเมื่อ พ.ศ. 2214 จังหวัดลพบุรี พ.ศ. 2216 บางกอก พ.ศ. 2217 พิษณุโลก พ.ศ. 2218 และจันทบุรี พ.ศ. 2250

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในยุครัตนโกสินทร์ มิชชันนารีฝรั่งเศสเป็นผู้บุกเบิกงานทางด้านการศึกษาอีกครั้งโรงเรียนคาทอลิกสมัยใหม่แห่งแรกในยุคปัจจุบันคือโรงเรียนอัสสัมชัญ ก่อตั้งโดยบาทหลวงกอลอมเบท์ (colombet) ใน พ.ศ. 2428 นับตั้งแต่นั้นมา คณะนักบวชคาทอลิกต่าง ๆ ที่อุทิศตนในการให้การศึกษาก็เข้ามาเปิดโรงเรียนในประเทศไทยเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ ในระยะแรก ๆ แต่ละโรงเรียนต่างมีหลักสูตรของตนเอง โรงเรียนของมิชชันนารีจะสอนเป็นภาษาอังกฤษบ้าง ฝรั่งเศสบ้าง จนกระทั่งเมื่อกระทรวงศึกษาธิการประกาศใช้หลักสูตร จึงได้มาดำเนินการโรงเรียนอาศัยหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการที่พัฒนาทั้งร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และจิตวิญญาณ และตามแนวทางการศึกษาคาทอลิก ที่มุ่งเป้าหมายสังคม และการพัฒนามนุษย์ตามศักยภาพที่มีอยู่สูงจรรยาวัณนั้น

โรงเรียนคาทอลิกในปัจจุบันแบ่งได้เป็น 3 ประเภท

1. โรงเรียนของสังฆมณฑล ซึ่งปัจจุบันแบ่งเป็น 10 สังฆมณฑล หรือ 10 เขต โรงเรียนที่มีพื้นที่อยู่ในเขตใด ก็จะมีสังฆมณฑลนั้น และดำเนินการบริหารภายใต้การอำนวยการของพระสังฆราชของสังฆมณฑลนั้น
2. โรงเรียนของคณะนักบวชชายหญิงในประเทศไทย ซึ่งในปัจจุบันมีคณะนักบวชชายทำงานด้านการศึกษาอยู่ 5 คณะ เช่น คณะภราดาเซนต์คาเบรียล มีโรงเรียนอัสสัมชัญพณิชยศาสตร์ โรงเรียนเซนต์คาเบรียล ฯลฯ และคณะนักบวชหญิงที่ทำกิจการโรงเรียน 12 คณะ เช่น คณะเซนต์ปอล เดอร์ ชาร์ต มีโรงเรียนเซนต์โยเซฟคอนเวนต์ เป็นต้น
3. โรงเรียนของฆราวาสคาทอลิก เช่น โรงเรียนเซนต์จอห์น โรงเรียนในเครือสารสาสน์ พิทยา เป็นต้น

2.3 โรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลจันทบุรี

โรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลจันทบุรี ในส่วนของโรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลจันทบุรี ในปัจจุบันมีสังฆมณฑลจันทบุรีเป็นเจ้าของ โดยพระสังฆราชเทียนชัย สมานจิต เป็นประมุขสูงสุด ในการบริหารโรงเรียนคาทอลิกนั้น ได้แบ่งผู้ดำเนินการเป็น 3 กลุ่มดังนี้

1. โรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลจันทบุรี ที่ดำเนินการโดยบาทหลวงและภคินีธิดากางเขน เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยโรงเรียน 16 โรงเรียน ดังนี้
 - 1.1 โรงเรียนดาราสมุทร อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี
 - 1.2 โรงเรียนปรีชานุศาสน์ อ.เมือง จ.ชลบุรี
 - 1.3 โรงเรียนวัฒนานุศาสน์ อ.พนัสนิคม จ.ชลบุรี
 - 1.4 โรงเรียนประชาสงเคราะห์ อ.พานทอง จ.ชลบุรี
 - 1.5 โรงเรียนศรีฤทัย อ.ชลุม จ.ชลบุรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้ 1.6 โรงเรียนปัญญาศรัย กทม.เทมทานันต์ ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.7 โรงเรียนคริสตสงเคราะห์ อ.องครักษ์ จ.นครนายก

1.8 โรงเรียนดาราจรัส อ.บางคล้า จ.ฉะเชิงเทรา

1.9 โรงเรียนสันติภาพ อ.เมือง จ.ฉะเชิงเทรา

1.10 โรงเรียนเทวรักษ์ อ.ศรีมโหสถ จ.ปราจีนบุรี

1.11 โรงเรียนชุมชนพัฒนา อ.เมือง จ.สระแก้ว

1.12 โรงเรียนดาราสมุทรบริหารธุรกิจ อ.เมือง จ.ชลบุรี

โรงเรียนการศึกษาพิเศษ 4 โรงเรียน ดังนี้

1.13 โรงเรียนอนุบาลโสทรพัฒนา เมืองพัทยา จ.ชลบุรี

1.14 โรงเรียนมารีย์เนอสเซอริ อ.เมือง จ.ระยอง

1.15 โรงเรียนยอแซฟพิทักษ์เนอสเซอริ อ.เมือง จ.จันทบุรี

1.16 อันตนเนอสเซอริ อ.พนมสารคาม จ.ฉะเชิงเทรา

การดำเนินการบริหารประกอบด้วย ประธานโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ซึ่งได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการจากพระสังฆราช และมีคณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ซึ่งได้แก่บาทหลวงผู้รับผิดชอบโรงเรียนทั้ง 16 โรงเรียน และภคินีผู้ได้รับมอบหมายจากคณะธิดากางเขน ให้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ รวมทั้งฆราวาสที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่

2. โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่ดำเนินการโดยคณะนักบวชมี 5 คณะ คือ

2.1 คณะภคินีธิดากางเขน ซึ่งประกอบด้วย 6 โรงเรียนดังนี้

2.1.1 โรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์ อ.เมือง จ.จันทบุรี

2.1.2 โรงเรียนมารีย์วิทยา อ.เมือง จ.ปราจีนบุรี

2.1.3 โรงเรียนมารดานุสรณ์ อ.เมือง จ.ตราด

2.1.4 โรงเรียนยอแซฟวิทยา อ.ท่าใหม่ จ.จันทบุรี

2.1.5 โรงเรียนมารีย์วิทยา 2 อ.กบินทร์บุรี จ.ปราจีนบุรี

2.1.6 โรงเรียนมารีย์วิทยา 3 อ.ศรีมโหสถ จ.ปราจีนบุรี

2.2 คณะเซนต์คาเบรียล ประกอบด้วย 2 โรงเรียน

2.2.1 โรงเรียนอัสสัมชัญ อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี

2.2.2 โรงเรียนอัสสัมชัญ อ.เมือง จ.ระยอง

2.3 คณะเซนต์ปอลเดอซาร์ต ประกอบด้วย 2 โรงเรียน

2.3.1 โรงเรียนเซนต์ปอลคอนแวนต์ อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี

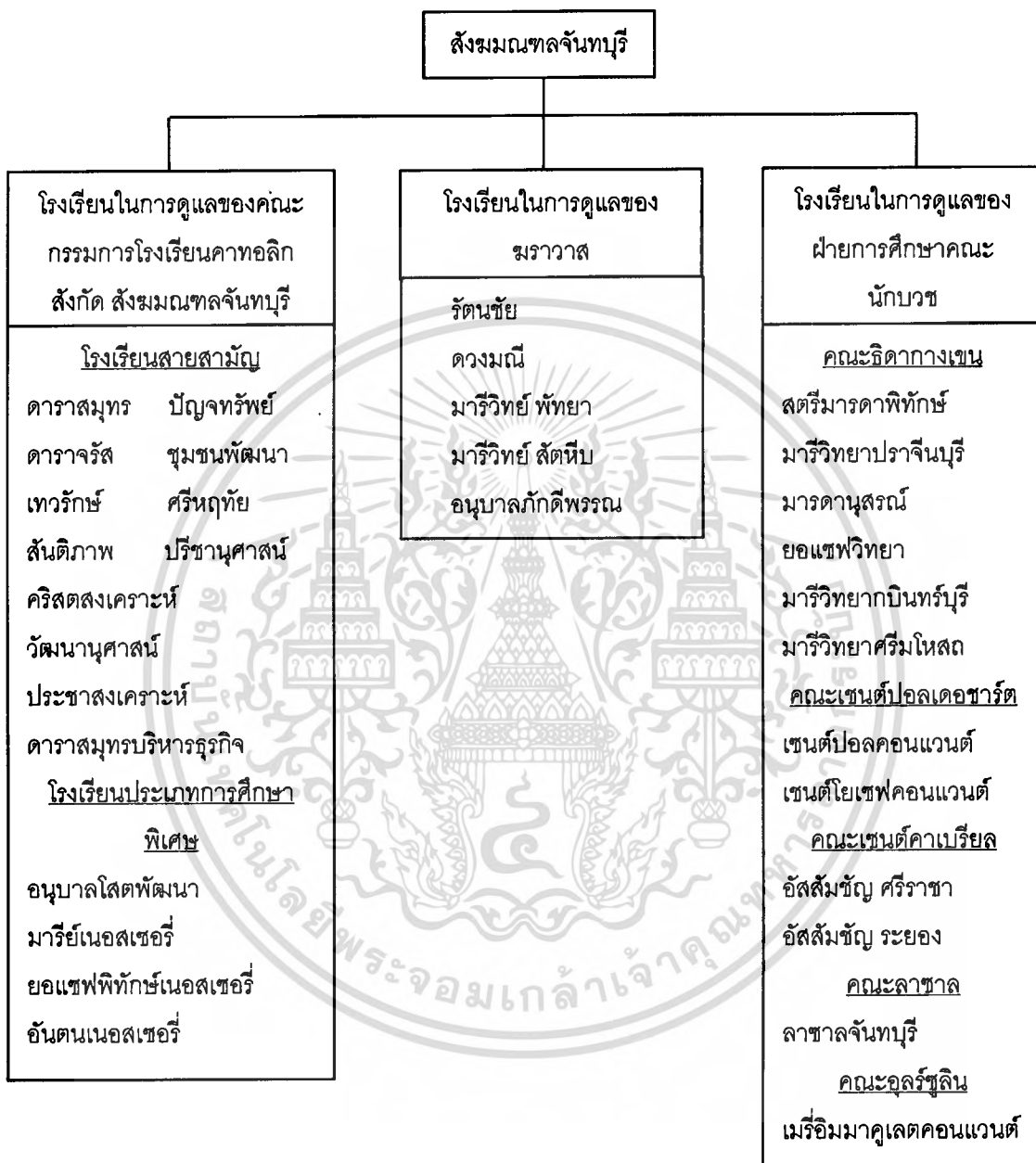
2.3.2 โรงเรียนเซนต์โยเซฟ อ.เมือง จ.ระยอง

2.4 คณะลาซาล ได้แก่ โรงเรียนลาซาล อ.เมือง จ.จันทบุรี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับบริการเท่านั้นเพื่อการศึกษาค้นคว้า เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5 คณะอุรุษูลิน ได้แก่ โรงเรียนแมริอิมมาคูเลตคอนแวนต์ จ.ชลบุรี

3. โรงเรียนคาทอลิกที่ดำเนินการโดยฆราวาสเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ เช่น โรงเรียนรัตนชัย โรงเรียนดวงมณี โรงเรียนมารีวิทย์ โรงเรียนอนุบาลภักดีพรพน



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของสังฆมณฑลจันทบุรี

2.4 องค์การแห่งการเรียนรู้

2.4.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิด "องค์การแห่งการเรียนรู้" เริ่มต้นจากได้มีการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ของเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การ (Organization Learning หรือ OL) ตั้งแต่ปี 1920 เรื่อยมา ผลงานการศึกษาที่สำคัญ เช่น ผลงานของ Argyris และ Schon (1981) ซึ่งการศึกษาจะเน้นเรื่องการเรียนรู้ของคนเกี่ยวกับองค์การ เป็นสำคัญ เช่น การฝึกอบรมเกี่ยวกับงาน วัฒนธรรมขององค์การ อาชีพ เป็นต้น ต่อมาในช่วงปี 1980 – 1990 ได้พัฒนาไปสู่แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาองค์การให้มีการแข่งขัน และต่อมาได้เข้าสู่ยุคของความสนใจในลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งศึกษาโดยรวมทั้งระบบขององค์การซึ่งมีผู้ที่สนใจศึกษาอย่างจริงจัง โดยเริ่มตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา โดยเฉพาะกลุ่มอาจารย์ที่ MIT (Massachusetts Institute of Technology – Sloan school of Management) ภายใต้การนำของ Peter Senge (1990) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Learning ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization เสนอแนวคิดดังกล่าวซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจและได้เสนอความหมายของแนวคิดนี้ด้วย

2.4.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) นักวิชาการซึ่งเป็นผู้นำในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ ๆ และแตกแขนงของความคิด ให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนาพร้อมกัน (Collective Aspiration) ของผู้คนในองค์การและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

Pedler และคณะ (1991) ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

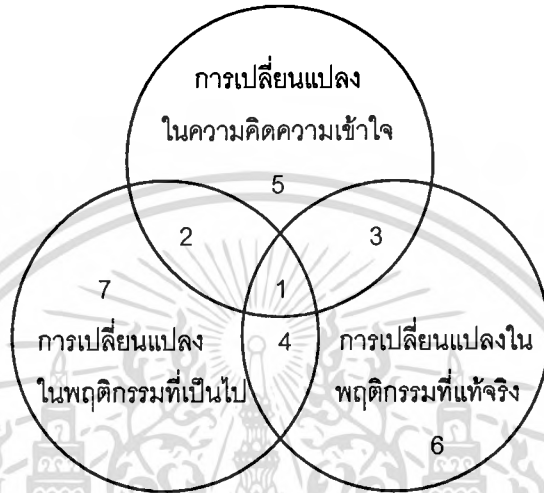
Garvin (1993) ให้ความหมายว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้ และความรู้ใหม่ ๆ

Kim (1993) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้สั้น ๆ ว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์การเพื่อให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิภาพ

Ross และคณะ (1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งองค์การ และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ

ตามความหมายที่กล่าวมาข้างต้นนั้น ได้ชี้ให้เห็นว่า ความหมายต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การกระทำไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนได้ด้วย หมายเลข 2, 3 และ 4 ของภาพประกอบ 5 ขึ้นกับว่ามุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญในห้วงของเวลาที่เรียนรู้แปลงสู่การปฏิบัติ (Learning practice Contingency) ทั้งที่เป็นรูปของการ “พรรณนา” (Descriptive) ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างไรและในเชิงของการ “เขียนใบสั่ง” (Prescriptive) ว่าองค์การควรเรียนรู้เช่นไร (วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2540)



ภาพที่ 2.2 เงื่อนไขสำคัญของ “การเรียนรู้ขององค์การ” (Tsang, 1997)

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา ความรู้ความเข้าใจให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง และหากพิจารณาจากนิยามของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มีประเด็นที่สำคัญ ๆ ที่จะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดที่สำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้

2.4.3 แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Swieringa และ Wierdsma (1992) เห็นว่าแนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะพัฒนาคนในองค์การให้เกิดความรู้ เมื่อคนเกิดการเรียนรู้ก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม (Behavioral

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปะ 026005 ของอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Change) และเมื่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ก็จะทำให้พฤติกรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงและมีการพัฒนา ในแนวคิดนี้การเรียนรู้ถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร

แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียน (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนั้น Senge ยังได้เสนอแนวทางในการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ข้อ ที่เรียกว่า The Fifth Disciplines ซึ่งจะเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น The Fifth Disciplines หรือแนวทางสำคัญ 5 ประการ ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้นั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีความเป็นเลิศของบุคคลจะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือความเป็นนายของตัวเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเองเป็นคนที่ให้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้คนมีความเป็นผู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

(1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision)

วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ และมุ่งความสนใจที่วิธีการมากกว่าผลลัพธ์ ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสม ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล

(2) การจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)

ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ มีความเข้าใจผิดเสมอว่ามีผล

ให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด ในความเป็นจริงแล้วถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เป็นจริง จะทำให้เกิดการสร้างสรรคมากกว่าไม่ควรปฏิเสธว่าความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับภาวะอารมณ์ ความรู้สึกต่าง ๆ เช่น ความวิตกกังวล เสียใจหรือท้อแท้ สิ่งที่เกิดในเชิงลบเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เรียกว่าเกิด ภาวะความตึงเครียดของอารมณ์ (Emotional Tension)

อำนาจของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยให้ความล้มเหลว (Failure) กลายเป็นการเรียนรู้ภาพความจริงที่ไม่ถูกต้อง กลยุทธ์ที่ไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวังและความชัดเจนของวิสัยทัศน์ มีผลให้เกิดความพากเพียรและความอดทน เปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง ความเป็นจริงจะเป็นมิตรมากกว่าศัตรู การมองกระแสความเป็นจริงได้อย่างถูกต้องและทะลุปรุโปร่งมีความสำคัญกับการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน ซึ่งทั้ง 2 สิ่งนี้มีความสำคัญเท่ากันต่อการเกิดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

(3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจะมีอีกมิตินึงของจิตใจ คือมีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก จะสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ้งยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตสำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ จะไม่สามารถทำได้ในระยะแรก การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจและความพยายาม หรือเรียนรู้ทักษะของงานจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบจิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal Mastery) ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นในองค์ประกอบนี้จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์การ

2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model)

รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) นี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันปัญหาสำคัญประการ หรือก็คือ ทำอย่างไรสมาชิกทุกคนจึงจะมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็นและความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) ของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนอาจกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตได้ใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่สุด นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ โดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้วเนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนเรา ที่มักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ในสถานภาพด้านต่าง ๆ หรืออาจจะมีอาการ ยึดติด-ยึดติด อยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดรูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) ของเขาเองจะเป็นตัวตัดสินว่า อย่างอื่นหรือวิธีอื่น ๆ นั้นเลวไปเสียหมด แต่ถ้าผู้รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญ ๆ นี้มีความเข้าใจในรูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) นี้ดีพอก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิดสร้างทำความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทลายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างรูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) ในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้เป็นอย่างดี รูปธรรมของรูปแบบวิธีการคิด คือ

(1) การบริหารโอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อกระแสโลกาภิวัตน์จะทำให้เราสูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล

(2) การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ทั่วทุกมุมโลกเขาทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิด มองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในงาน ในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น มออบภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มอบเฉพาะหน่วยของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิก องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

(1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์

การที่องค์การจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือ

การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์การ

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างสภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ต้องระมัดระวังถึงเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคล (Individual Freedom) ซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือกหรือกระทำกิจการใด ๆ

องค์การส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภท คือประเภทที่ตั้งใจจริงและพร้อมที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Commitment) และประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Compliance)

- สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติภารกิจ (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์การมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งและมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

- สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (Compliance) มักจะยินยอมเชื่อฟังและปฏิบัติตาม คำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของเขาไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ องค์การแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับพนักงานประเภท Compliance ผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการพนักงานประเภท Commitment เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่คุณำต้องทำ คือการยอมให้พนักงานมีอิสระในการเลือกคิดและกระทำ

(2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ

ผู้นำในองค์การต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์การมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์การเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็น (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์แบบทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีใช้แก้ปัญหาหรือเป็นกระบวนการกลยุทธ์ขององค์การ เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของพนักงาน ซึ่งที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนดำเนินต่อไปและไม่สิ้นสุด สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องจำไว้เสมอ คือผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับคนในองค์การ โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การโดยอัตโนมัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานรู้สึกอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นหรือวิสัยทัศน์ออกมา ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิกผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

(4) ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดและจับต้องได้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปราย (Discussion) เป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรม (Active) ร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีสนทนา (Dialogue) โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้ง (Discussion-Dialogue) จึงจะเกิดการ ทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

(1) การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion)

การสนทนาเป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิด และกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับจากสนทนา ได้แก่ พัฒนาการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาการความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งไม่ค่อยได้ในกรการอภิปราย พัฒนาการรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับกรใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การอภิปราย เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการ ตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

(2) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน

สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม คือข้อคิดเห็นหลากหลายที่ ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย และจริงใจ ทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ากลยุทธ์ของเรานั้น สามารถนำไปใช้ได้ ในสภาพที่เป็นจริง

(3) การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning How To Practice)

เป็นการพัฒนาการฝึกปฏิบัติ (Practice Fields) ด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้ เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Join Skill) และยังมี การเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการว่า ปัญหา นั้นเป็นลักษณะวงจร กล่าวคือปัญหาทุกวันนี้ ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหามือวางที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญห ด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใด ระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบกันมากขึ้นเท่านั้น แต่หากผลักดันให้เกิดแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมากลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหาอย่าง สมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทาง ที่ดีก่อนที่จะแย่ลงเพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหา โดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะได้ใช้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและ ผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหา แบบเชิงรับ (Reactive) คือการรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทรน ดตัวไว้ไม่หลุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังจนไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ ปัญหาเชิงรุก (Proactive) คือการป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหา ทิ้งไปอาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้ เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้ เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับบริการเชิงงานเพื่อการศึกษานาน นโมอันนุญตนา เหนือไปไซประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (A Shift of Mind) ในหลายด้าน คือ

(1) เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

(2) เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

(3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพากันระหว่างส่วนต่าง ๆ แบบใยแมงมุมหรือวงจร การสะท้อนกลับ (Feedback) จึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างของระบบ ซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีก นั่นคือการทำที่เราทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เอง กระบวนการสะท้อนกลับมี 2 ชนิด คือกระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้นและการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลซึ่งจะทำให้เกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย การสะท้อนกลับแบบเสริมแรงจะช่วยเสริมการสะท้อนกลับแบบสมดุลทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่ละเล็กละน้อย

จุดมุ่งหมายของการออกแบบระบบ คือการเปลี่ยนเงื่อนไขของการรับรู้เพื่อให้สามารถมองโครงสร้างและการค้ำกันโครงสร้างเหล่านั้นโดยเคลื่อนย้ายสิ่งที่เป็นอุปสรรคออกไป พื้นฐานของการคิดอย่างเป็นระบบจึงเป็นการมองเห็นถึงปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างที่ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

จากวินัย 5 ประการ Peter Senge ได้ชี้ให้เห็นว่าวินัยทั้ง 5 ประการนั้นจะมีผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับ อันได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ชี้นำ) และสาร์ตละ (ภาวะของการเป็นผู้เอาชนะวินัยนั้น ๆ ได้) ซึ่งวินัยทั้ง 5 หากใช้ให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่าง ๆ ของการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดค่านิยม ความคิดอ่าน การปฏิบัติ สมรรถนะใหม่ ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์กับการแข่งขัน ดังแสดงไว้ในตาราง (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

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

วินัยทั้ง 5 ประการ ระดับ	ความชำนาญส่วนตัว	แบบแผนความคิดอ่าน	การคิดอย่างเป็นระบบ	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	การเรียนรู้ของทีม
1. การปฏิบัติ ทำอย่างไร	- ระบุวิสัยทัศน์ ของตน - เห็นความแตกต่าง ของที่เป็นอยู่ กับที่ควรจะเป็น - มุ่งผลลัพธ์เปิด ตนเองต่อความจริง	- ความคิด ความเชื่อ - ทดสอบ สมมติฐาน - แยกแยะ ข้อมูลออกจาก สภาวะนาม ธรรม	- สถานการณ์ จำลอง - ปัญหาข้อบก พร่องที่เกิดขึ้น บ่อยครั้ง	- เห็นความจริง สภาพปัจจุบัน - แดงวิสัยทัศน์ รับฟังคนอื่นและ ให้อิสระในการ เลือก	- ฝึกหัด - รู้จักการปก ป้องตนเอง - เป็นเพื่อน ร่วมงานกัน - ผ่อนปรน ความเชื่อ พื้นฐาน
2. หลักการ - ความคิด และการหยั่งรู้ ที่ขึ้นมา	- วิสัยทัศน์ - เครียดเพื่อสร้าง สรรค์กับภาวะ อารมณ์ - จิตภวังค์	- อธิบายแนว ทฤษฎีกับที่ ปฏิบัติ - บันไดสู่การ สรุปอ้างอิง - รักษาความ สมดุลย์ ระหว่างการสืบ ค้นกับการอุทิศ	- โครงสร้างมีผล ต่อพฤติกรรม - การต่อต้าน นโยบาย - การปรับเพื่อ สร้างผล	- การร่วมฝัน - ความผูกพัน กับการคล้อย ตาม	- การพูดคุย กัน - การบูรณา การและการ อภิปราย - ข้อบกพร่อง ที่เกิดบ่อย
3. สาระตะ - ความเป็น ผู้ชำนาญใน วินัยด้าน นั้น ๆ	- การแผ่ขยายผล - การเห็น ความ เชื่อมโยงเกี่ยว ข้องกัน	- ความรัก/ ความจริง - การเปิดเผย	- การมองภาพ โดยรวม - การเชื่อมโยง ของส่วนย่อย	- เป้าหมายโดย รวม - การเป็นภาคี ร่วมกัน	- ปัญหาร่วม - การปรับ แนวความคิด ปรับแนว ปฏิบัติให้ตรง กัน

วิระวัฒน์ บัณฑิตามัย (อังกน อกันตริ รอดสุทธิ. 2541 : 23-27) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีดังนี้

(1) มององค์การว่าเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ (Learning Systems)

ทุกส่วนทุกฝ่ายขององค์การ ไม่ว่าจะ เป็นในรูปแบบของกระบวนการหรือโครงสร้างต้องทำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หน้าที่ในการแสวงหา แบ่งปัน และปฏิบัติใช้ความรู้และทักษะด้วยศักยภาพด้วยความสามารถสูงสุดที่ตนมี การสื่อสารกันอย่างทั่วถึง แพร่หลายเกี่ยวกับค่านิยม ขั้นตอน ข้อมูลโดยผ่านกระบวนการที่สัมพันธ์ต่อกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งหลาย

คำว่าระบบ (System) หมายถึง ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของส่วนย่อยต่าง ๆ เพื่อรวมกันเป็นทั้งหมด เราไม่สามารถที่จะแบ่งระบบออกเป็นส่วนย่อยในการทำงานได้ ระบบไม่ใช่พิจารณาหรือทำเฉพาะส่วนหรือฝ่ายของตน แต่ระบบจะเป็นตัวกำหนดหน้าที่ พฤติกรรมและลักษณะของภาพรวมของหน่วยงาน/องค์การทั้งหมด หากนำเอาส่วนใดส่วนหนึ่งออกไปจะทำให้หน้าที่ พฤติกรรมและลักษณะของส่วนอื่น ๆ ชะงักไปด้วย เปรียบเสมือนระบบที่ซับซ้อนของส่วนต่าง ๆ ในร่างกายทั้ง 9 ระบบ (ระบบประสาทส่วนกลาง ระบบประสาทส่วนนอก ระบบการหายใจ ระบบการหมุนเวียนโลหิต ระบบฮอร์โมน ระบบกล้ามเนื้อ ระบบย่อยอาหาร ระบบการสืบพันธุ์ และระบบกระดูก) ที่ต้องทำงานขึ้นแก่กันประสานสัมพันธ์กัน

ในการทำงานขององค์การสามารถเรียนรู้ได้หากแต่ละส่วนแต่ละฝ่ายผู้ปฏิบัติงานเข้าใจได้ว่าตนทำหน้าที่อะไร เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่นฝ่ายอื่นเช่นไร ผลของปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวจะกระทบต่อการปฏิบัติงาน การผลิตสินค้าและการให้บริการเช่นไรบ้าง จากนั้นจะนำสู่คำถามที่ว่าผู้บริหารองค์การ และผู้บริหารการเรียนรู้ที่มีผู้เรียกกันว่า Chief Learning Officer (CLO) จะบริหารจัดการสนับสนุนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกขององค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ระหว่างกันมากที่สุดได้เช่นไรให้เหมาะสมสอดคล้องกับระบบและวัฒนธรรมขององค์การ ความสนใจใฝ่รู้ พร้อมทั้งจะเรียนรู้ของสมาชิกองค์การสามารถในการเห็นภาพใหญ่และคิดได้อย่างเป็นระบบ สิ่งเหล่านี้เป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ CLO จึงต้องรู้จักเลือกใช้สื่อที่จะผลักดันให้มีการเรียนรู้ในองค์การ มีส่วนเสนอแนวคิด มุมมอง การคิดสร้าง "ศัพท์ใหม่ ๆ (New Vocabularies)" และสร้างความเข้าใจร่วมกันเป็นต้นแบบของผู้ที่ใฝ่รู้ เพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่ผู้อื่นเป็นที่ปรึกษา ผู้ชี้แนะแก่ผู้อื่นได้อีกด้วย

(2) เป็นการเรียนรู้แบบ Collective – Integrated – Actionable Learning (CIA) กล่าวคือ

Collective

- เรียนรู้จากหลายแหล่งในรูปแบบต่าง ๆ และในระดับความลึกซึ้งต่าง ๆ กันไป อาทิ การแสวงหาความรู้และการหยั่งรู้ได้ การเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะ และลักษณะนิสัยการวางเงื่อนไขภาวะอารมณ์และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ องค์การพึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งที่สำคัญต่อการอยู่รอด (Schien. 1993)

Integrated

- นำลักษณะของการเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นมาผสมผสานเข้าด้วยกันให้เหมาะสมกับ

ระบบและวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ ในแต่ละช่วงเวลา โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จเรียนรู้วิธีการเรียนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

Actionable

- แนวความคิดของการเรียนรู้ที่มุ่งปฏิบัติ นำออกมาใช้ประโยชน์ ใช้แก้ไขปัญหาได้เข้าทำนอง “action learning”

(3) ทักษะของผู้ปฏิบัติงานที่กล้าสร้างการเปลี่ยนแปลง มีจิตใจมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่องเสริมสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value – added) ด้วยการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ (Learning Capability) เรียนรู้จากประสบการณ์ แล้วส่งผ่านประสบการณ์เหล่านั้นไปสู่พรมแดนขององค์กรในแต่ละช่วงเวลาได้เป็นนิรันดร์

แบบแผนของความคิดอ่าน (Mental Models) ของมนุษย์แต่ละคนเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นจากการศึกษาการเรียนรู้และประสบการณ์ ถือเป็นความคิดความเชื่อ เป็นทัศนคติที่มีผลต่อแนวปฏิบัติที่มีผู้เรียกขานไว้ อาทิ กฎและระเบียบ (Rules and Regulations) นิสัย (Habits) กรอบบริหาร (Managerial Frames) กระบวนทัศน์ (Paradigms) ธรรมเนียมปฏิบัติ (Customs) ความคิดอ่านทั่วไป (Conventional wisdom) การมีแบบแผนของความคิดอ่านไว้ในตนเป็นการดี ในแง่ที่ว่าทำให้เราประมวลข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมและทำการตัดสินใจได้ดีขึ้น เป็นตัวถ่วงการพิจารณาข้อมูล แต่หากเรามีแบบแผนความคิดอ่านที่ “เข้มแข็ง” เกินไปจะเป็นตัวขวางการคิดอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างสร้างสรรค์และเป็นกลยุทธ์เมื่อเราได้ยินได้ฟังอะไรที่แย้งกับแบบแผน ความคิดอ่าน หรือแนวปฏิบัติดั้งเดิมของเราหากข้อมูลใหม่ใดไม่สนับสนุนแนวปฏิบัติที่ทำอยู่ก็จะถูกละทิ้งเพิกเฉยไม่สนใจ

ดังนั้น การที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นจริงได้นั้นสมาชิกผู้ที่ปฏิบัติทั้งหลายจะต้องคิดใคร่ครวญอย่างแยบคายดังที่ท่านพระคุณเจ้า พระธรรมปิฎก กล่าวไว้อยู่เสมอว่า ขอให้ฝึกฝนจิตใจให้ “โยนิโส มนสิการ” คิดใคร่ครวญให้ดีให้ถ่องแท้ถึงธรรมเนียมปฏิบัติของตน การคิดซักถามไม่ใช่เป็นการละทิ้ง แต่เป็นการตรวจสอบว่าที่เราคิดเราเชื่อนั้นไม่มีอะไรผิด แต่การตรวจสอบซักถามเป็นการให้เราได้ “ย้อนคิด” ถึงความเชื่อ ข้อตกลงพื้นฐานเกี่ยวกับการทำงานและพฤติกรรมการทำงานของเรา

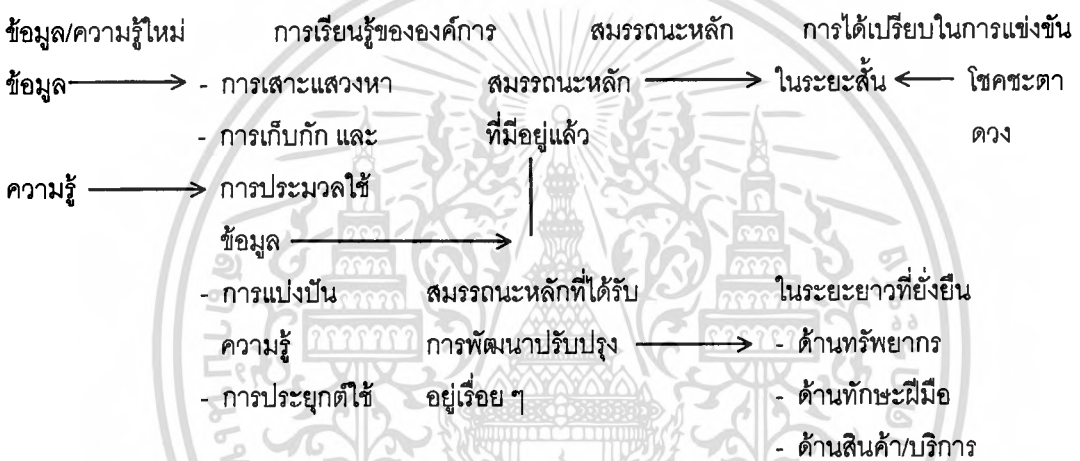
(4) มุ่งดำเนินพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core competencies) เพื่อความเชี่ยวชาญและชิงความได้เปรียบ

สมรรถนะหลัก ในที่นี้หมายถึง การสั่งสมและการผสมผสานทักษะต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคลเสริมสร้างตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านการตลาด ด้านการบริหารงาน ทักษะ หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะทางที่มี จะปรากฏให้เห็นจากความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานขององค์กร อันเป็นผลจากการเรียนรู้ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นด้านความสามารถของบุคลากร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เทคโนโลยีที่ใช้ผลิตและทรัพยากรที่มีอยู่ ภูมิความรู้ ภูมิปัญญาก็เป็นทรัพยากรที่สำคัญ อันจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ การมีและการตระหนักรู้สมรรถนะสำคัญ การรู้จักใช้ให้เกิดประโยชน์ จะเอื้อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวได้ เช่น ทำให้มีทักษะฝีมือโดยภาพรวมขององค์การดีขึ้น มีทรัพยากรที่จำเป็น มีสินค้าและบริการเป็นที่ยอมรับ การมุ่งปฏิบัติตามสมรรถนะสำคัญผสานเข้ากับการมีทัศนคติของการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องขององค์การ จะทำให้องค์การมีการปรับปรุงอยู่เสมอ เสริมสร้างความเข้มแข็ง มีพลัง มีศักยภาพให้แก่องค์การ ลดโอกาสเติบโตเพราะสถานการณ์หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น ไซเคชะตาหรือดวงลง ดังแสดงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์การแห่งการเรียนรู้ สมรรถนะหลักและการชิงความได้เปรียบของการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ขององค์การในสมรรถนะหลักกับการได้เปรียบ (Helleloid and Simonin, 1994)

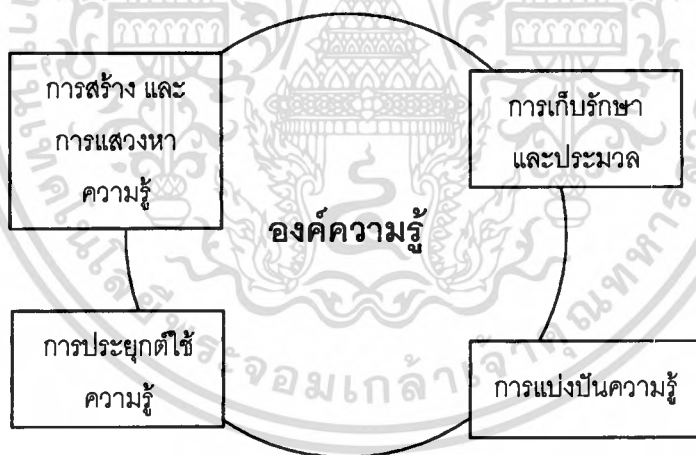
วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยการแสวงหาเพิ่มพูนความรู้ทำได้หลายทาง เช่น

1. การพัฒนาขึ้นเองเป็นการภายในเทคโนโลยีพื้นฐาน สร้างเป็นนวัตกรรมที่เป็นแบบฉบับแรกเริ่มขององค์การ
2. การพัฒนาขึ้นเองภายใต้ความช่วยเหลือ จากคนนอกองค์การเข้ามาช่วยเหลือบางจุดของการทำงาน วิธีการของ Benchmarking ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งได้
3. การจัดหาจากตลาด เช่น การจัดซื้อ Software เพื่อใช้งานในหน้าที่เป็นการดูดซึมความรู้เข้าสู่ทีมงาน
4. การร่วมมือกันระหว่างองค์การ/หน่วยงาน
5. การผนวก หรือควบกิจการ (Merger & Acquisition)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่เผยแพร่โดยมูลนิธิส่งเสริมการเรียนรู้เทคโนโลยี (The Foundation for Promoting Learning Technology) อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จะเห็นได้ว่า กระบวนการถ่ายทอด/เสริมสร้างวัฒนธรรมหลักในองค์การต้องผ่านครบทั้ง 4 ขั้นตอน ดังข้างล่างนี้และที่แสดงไว้ในภาพที่ 2.4

1. การเสาะแสวงหาและสร้างความรู้ ได้แก่ การพัฒนา การสรรสร้างทักษะการหยั่งรู้ได้ การสร้างความสัมพันธ์
2. การเก็บกักและประมวลข้อมูล จะเรียนรู้จากฐานข้อมูลเดิมที่มีการเก็บรวบรวมกันไว้ แล้วนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
3. การแบ่งปันความรู้แก่กัน เป็นการเผยแพร่สิ่งที่ได้เรียนรู้มา เป็นการถ่ายโอนการเรียนรู้ ด้วยอาศัยกลไกต่าง ๆ เช่น เิงบุคคล อิเล็กทรอนิกส์ ทางกรไม่เป็นทางการ ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ เป็นการขยายผลความรู้ แนวปฏิบัติที่ได้ไปสู่สถานการณ์กับ กลุ่มคนใหม่ องค์การแห่งการเรียนรู้จะบังเกิดผลเมื่อมีพลังร่วมกัน (Synergy) ทำให้แนวปฏิบัตินั้น เป็นการปฏิบัติหนึ่งขององค์การ ความรู้ที่แท้จริงจะเป็นอะไรที่มากกว่าข้อมูล จะมีการให้ความหมายหรือสกัดความจากข้อมูลนั้น ๆ อาจจะเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นแบบ "เจียบ ๆ" ถูกปลุกฝังไว้ในหน่วยงานในมุมกลับหากประยุกต์ใช้ไม่ดี ไม่ถูกกาลเทศะจะก่อให้เกิดพลังลดทอน (Anergy) เกิดผลกระทบทางลบและไม่ตรงเป้าหมาย



ภาพที่ 2.4 ระบบย่อยขององค์ความรู้เพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996)

5. องค์การเรียนรู้ผ่านบุคคลแต่ละคนที่เป็นสมาชิกขององค์การ ดังนี้องค์การและผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจแนวทางการเรียนรู้ของเอกบุคคลในองค์การ
6. การเรียนรู้ขององค์การนั้นแตกต่างจากการนำเอาผลการเรียนรู้ของแต่ละคนมารวมกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นพลังร่วมของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ องค์ความรู้ที่มีผลต่อความเปลี่ยนแปลงในระบบและโครงสร้างขององค์การในที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

7. ลีลาการเรียนรู้ที่แตกต่างกันขึ้นกับแนวโน้มของการเรียนรู้ และปัจจัยที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ขององค์กร

แนวโน้มของการเรียนรู้ (Learning Orientation) พิจารณาได้จากสิ่งที่ศึกษาเรียนรู้และค่านิยม แนวปฏิบัติที่สะท้อนให้เห็นว่ามีกระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งจะได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ วัฒนธรรม และสมรรถนะหลักขององค์กร

ปัจจัยสนับสนุน (Facilitating Factors) ได้แก่ โครงสร้างและกระบวนการที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นได้ และจำนวนการเรียนรู้ที่บังเกิดผลขึ้นกับการปฏิบัติที่สืบทอดกันมา

ดังรายละเอียดปรากฏในตารางที่ 2.2 และตารางที่ 2.3 ซึ่งเป็นหน้าที่ของนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล นักฝึกอบรม นักพัฒนา Chief Learning Officers และผู้บริหารองค์กร ตลอดจนเหล่าพนักงานผู้ปฏิบัติทั้งหลายต้องพิจารณาใคร่ครวญถึงแนวทางเพิ่มพูนการเรียนรู้ในองค์กรให้ดีขึ้นโดยทำความเข้าใจกับข้อตกลงพื้นฐานต่าง ๆ ที่กล่าวมา และแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กรที่ท่านเป็นสมาชิกอยู่ว่ามีแนวทางการเรียนรู้เช่นใด บางองค์กรอาจจะเน้นแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยพยายามเพิ่มประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งมักจะนิยมความเป็นผู้ลอกเลียนแบบ (Imitator) หรือการเป็นผู้ปรับเปลี่ยน (Adapter) มากกว่าที่จะเลือกเป็นผู้คิดสร้างสิ่งใหม่ ๆ (Innovator) ดังนั้นจึงควรเลือกศึกษาตัวแปรสนับสนุนบางตัวแปรเท่านั้น

อีกแนวหนึ่งของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การเปลี่ยนแนวมุ่งสู่การเรียนรู้ขององค์กรของบุคคล (ไม่ใช่แค่ที่ตัวแปรสนับสนุนบางตัวแปรเหมือนแนวแรก) จะมีการลงทุนเสริมสร้างคุณค่าในหลาย ๆ จุด เพื่อพัฒนาให้องค์กรเป็นผู้คิดสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมา บางทีต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลงค่านิยมพื้นฐานขององค์กร ดังนั้นในการสร้างระบบการเรียนรู้ขององค์กรใน 4 ขั้นตอนที่กล่าวมา ก็จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อแนวมุ่งสู่การเรียนรู้และปัจจัยสนับสนุนที่มีผลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย โดยนำปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้เข้าพิจารณาในระบบของการเรียนรู้ขององค์กรที่จะจัดให้มีขึ้นในกิจกรรมทั้ง 4 ขั้นตอนคือ ขั้นการแสวงหา ขั้นประมวลความรู้ ขั้นเผยแพร่และขั้นการปฏิบัติ ดังปรากฏในภาพที่ 2.5 กลยุทธ์การปฏิบัติบางขั้นตอน จะต้องปรับปรุงและเพื่อเปลี่ยนแปลงปัจจัยเหล่านี้ก็เป็นได้ ตามสถานการณ์ตามความจำเป็นและตามวัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ (Nevis และคณะอ้างใน อกันตริ รอดสุทธิ. 2541 : 30-34)

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อแนวมุ่งสู่การเรียนรู้ขององค์กร (Nevis and other. 1995)

แนวพิจารณา	คำอธิบาย
1. แหล่งความรู้ : ภายในหรือภายนอก	- องค์กรสร้างความรู้ภายในเองหรือแสวงหาแนวผลึก
2. มุ่งเน้นที่อะไรหรืออย่างไร	- ผลึกต้นจากภายนอกองค์กร ซึ่งมีผลต่อแนวคิดการสร้างสิ่งใหม่ การปรับเปลี่ยนหรือการมุ่งลอกเลียนแบบ
3. ลักษณะการทำให้เป็นหลักฐาน : ส่วนตัวหรือสาธารณะ	- ผู้บริหารและองค์กรสนใจการสะสมองค์ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (สินค้า/บริการ) ซึ่งเป็นผลผลิตหรือกระบวนการ เพื่อพิจารณาว่าองค์กรได้พัฒนาได้สร้างให้บริการด้วยขั้นตอนเช่นไร
4. แนวทางการเผยแพร่ : เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ	- องค์กรถือว่าความรู้เป็นสิ่งที่แต่ละคนมีครอบครองหรือว่าเป็นสิ่งที่เผยแพร่ขั้นตอนแก่สาธารณชนได้หากมองว่าความรู้อยู่กับเอกบุคคลเมื่อคนนั้นลาออกถือว่าความรู้หายไป ซึ่งต่างจากการมองว่าความรู้เป็นของสังคม ผลึกเข้าไปในระบบการปฏิบัติงาน
5. จุดเน้นของการเรียนรู้	- กำหนดวิธีการเผยแพร่ความรู้เป็นลำดับขั้นตอนอย่างเป็นทางการหรือกระทำแบบไม่เป็นทางการ เช่น การเป็นที่เลี้ยง การเป็นตัวแบบทางด้านบทบาท การพบปะทานกาน้ำชากับสมาชิกข้ามสายงาน
6. เน้นคุณค่าหรือว่าเอาใจตลาด	- การเรียนรู้ใส่ใจที่วิธีการ เครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขที่เป็นอยู่หรือมุ่งเพื่อทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นที่อยู่เบื้องหลังกิจกรรมที่ทำ องค์กรขอรับการแก้ไขปรับปรุงที่ละเอียดละน้อยหรือแบบถอนรากถอนโคน
7. เน้นการพัฒนาทักษะ : รายบุคคลหรือรายกลุ่ม	- องค์กรให้ความสำคัญในด้านการออกแบบการผลิตก็จะเน้นการลงทุน การเรียนรู้กับฝ่ายวิศวกรรมและการผลิตการวิจัย และพัฒนา (R&D) มากกว่าเน้นอยู่ที่กิจกรรมของฝ่ายขายและให้บริการก็จะให้ความสำคัญกับการตลาดและการจัดจำหน่ายมากขึ้น
8. เน้นการพัฒนาทักษะ : รายบุคคลหรือรายกลุ่ม	- ผู้บริหารองค์กรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะฝีมือบุคคลเป็นรายคนหรือเป็นทีม

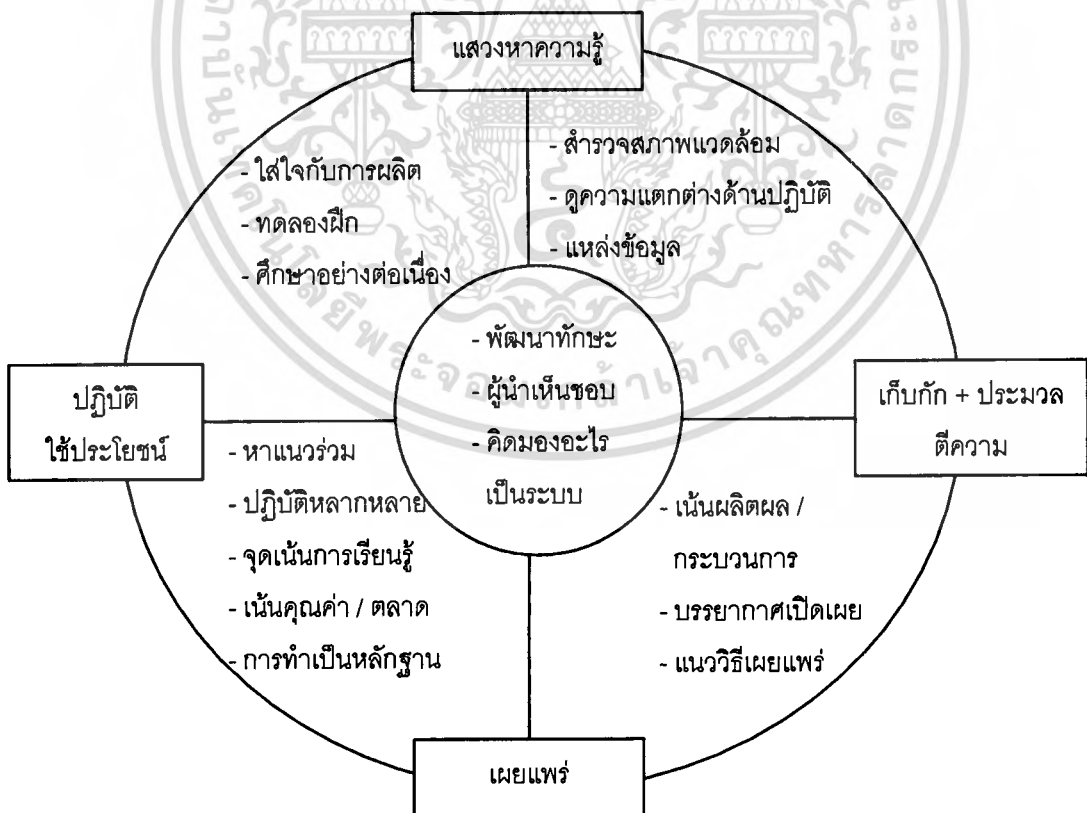
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 2.3 ปัจจัยสนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Nevis and other. 1995)

ปัจจัยสนับสนุน LO	คำอธิบาย
1. การสำรวจสภาพแวดล้อม	- เข้าใจสภาวะแวดล้อมรอบตัวดีแค่ไหน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขแวดล้อม
2. ความแตกต่างด้านการปฏิบัติ	- หากเกิดความแตกต่างระหว่างผลที่คาดหวังกับผลที่เกิดขึ้นจริงแล้วมีการเรียนรู้หรือไม่ เรียนรู้จากความล้มเหลว จากการทดลองหรือสร้างทักษะใหม่ ๆ หรือพยายามเสนอแต่ผลทางบวกแต่ปิดบังผลทางลบ
3. การให้ความสำคัญด้านการวัดการประเมิน	- หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจนเฉพาะเจาะจงเป็นตัวเลขบ่งชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ได้ เทียบกับมาตรฐานเทียบกับความต้องการของผู้รับบริการภายใน / ภายนอกองค์การ
4. การให้ริเริ่มฝึกทดลอง	- องค์การจัดให้มีการฝึกทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่เรื่อย ๆ หรือไม่ ให้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่กำหนดไว้ให้ยอมรับต่อการล้มเหลว ผิดเป็นครูปรับเปลี่ยนนโยบายแนวปฏิบัติการให้โอกาสเรียนรู้
5. บรรยากาศที่เปิดเผยโปร่งใส	- ความสามารถเข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง โดยทั่วถึงในองค์การ แบ่งปันให้รับรู้เกี่ยวกับปัญหา ข้อผิดพลาด บทเรียนที่ได้รับ ไม่ปิดบังอำพราง ยอมรับว่าในการแก้ไขปัญหาอาจต้องมีการโต้เถียงการขัดแย้งกันอยู่บ้าง
6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	- ไม่คิดว่าความรู้หยุดแค่การได้ปริญญาบัตรทุกระดับชั้นในองค์การ เชื่อมั่นว่าการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้มีการใฝ่รู้ผู้สั่งยาก ค้นหาความรู้อยู่เป็นนิจไม่ใช่ทำกิจกรรมการฝึกอบรมที่เป็นครั้ง ๆ ตามนโยบาย ตามกิจวัตร ตามกระแสนิยม ฝึกแต่ละคนให้มี "Personal Mastery" ความรอบรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปัจจัยสนับสนุน LO	คำอธิบาย
7. ความหลากหลายของการปฏิบัติ	- ให้นิยามของสมรรถนะที่พึงประสงค์ด้วยวิธี ขั้นตอน และกระบวนการที่หลากหลาย อนุญาต ยอมรับความแตกต่างนำมาซึ่งการได้เรียนรู้ ให้มีส่วนร่วมในการตีความให้ความเห็น
8. การมีผู้สนับสนุน	- มีผู้ริเริ่ม เห็นดีเห็นงามต่อความคิดและวิธีการใหม่ ๆ ในทุกระดับของพนักงาน ยิ่งสร้างแนวร่วมมากเท่าใด การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้รวดเร็วและมากมายเท่านั้น
9. การเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ	- เรียนรู้ด้วยซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญ การให้ความสำคัญเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจ
10. การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	- แต่ละส่วนแต่ละฝ่ายขึ้นแก่กันและกัน มองภาพกว้างถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ของปัญหาว่าเกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงความต้องการการปฏิบัติเข้ากับเป้าหมายขององค์การ



ภาพที่ 2.5 ระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้เพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตามแนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้กล่าวมานั้น สรุปได้ว่าเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้โดยมององค์การว่าเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ และให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ ซึ่งจะเป็นหนทางสำคัญในการพัฒนาคนและพัฒนาองค์การให้มีความรู้และความสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมขององค์การในอนาคต ตลอดจนมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าองค์การที่มีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตมีการพัฒนาอยู่เสมอ สมาชิกขององค์การต้องมีการชวนขยายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นองค์การเรียนรู้ควรมีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับความหมาย และความสำคัญของแนวคิดดังกล่าวในข้างต้น ทั้งนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความสนใจและทำการศึกษาดังคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้อีกด้วย

2.4.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

การวิจัยของ Pedler และคณะ (อ้างใน อภันตริ รอดสุทธิ. 2541 : 37) ในปี 1991 พบว่าองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 5 ลักษณะ ซึ่งแบ่งเป็นด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)
 - ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning approach to strategy)
 - มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making)
2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)
 - การให้ข่าวสารข้อมูล (Informating)
 - การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting and Control)
 - การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange)
 - การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility)
3. ด้านโครงสร้าง (Structures)
 - โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure)
4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)
 - พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner)
5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)
 - บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate)
 - การพัฒนาเองของทุกคน (Self-Development for All)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผลการวิจัยของ Marquardt และ Reynolds (1994) พบว่าบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ 11 ลักษณะคือ

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) - โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ปราศจากคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ที่ตายตัวปราศจากการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไปและกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน องค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure)
2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture) - การเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตน (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way)
- วัฒนธรรมขององค์การต้องให้รางวัลพิเศษแก่นวัตกรรมและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ สนับสนุนให้มีการย้อนกลับของข้อมูล มีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน
3. การเพิ่มความรับผิดชอบในงานให้แก่พนักงาน (Empowerment) - คือการให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนขององค์การ
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) - การพัฒนา Scenario เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าจะเลือกเรียนรู้อะไร
5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) - การสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ ข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทาง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)
- การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในกระบวนการเรียนรู้ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ
7. คุณภาพ (Quality)
- การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น
8. กลยุทธ์ (Strategy)
- ได้แก่ การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน
9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere)
- การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ
10. การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking)
- การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันการทำงานเป็นทีม
 - การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีไม่เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่
11. วิสัยทัศน์ (Vision)
- การเน้นการเรียนรู้เรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันขององค์การ

Gephart และคณะ (อ้างใน อภันตริ รอดสุทธิ. 2541 : 38) ในปี 1996 เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ 5 ประการดังต่อไปนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ผู้คนร่วมกันเรียนรู้ และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น เมื่อผู้ใช้ได้เห็นว่าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ มิใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจัดกระแสดใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของตน

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็น ครู เป็นพี่เลี้ยง

5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขมีส่วนให้กับองค์การและได้รับการพัฒนาไปด้วย

Morris (อ้างใน นันทพร โชติอนุชิต. 2538) กล่าวถึง คุณลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลจะได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์การ

2. มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการปรับเปลี่ยน

3. การทำงานเป็นทีมในทุกรูปแบบจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และการทำงาน

4. การทำงานเป็นแบบเครือข่าย เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จในงานนั้น ๆ

5. ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคคลและองค์การได้เปรียบคู่แข่ง

6. ความคิดอย่างเป็นระบบและการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ

7. ตัวกระตุ้นที่สำคัญอีกประการคือ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ที่มีค่า

จากความหมาย ความสำคัญ และลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้กล่าวมาแล้ว นั้นชี้ให้เห็นว่าการที่จะพัฒนาองค์การให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีการศึกษา เพื่อสร้างความเข้าใจในความหมาย ความสำคัญ และคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ก่อนที่จะก้าวไปสู่ขั้นปฏิบัติในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

โดยสรุป แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์การเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การเพื่อให้บุคคลในองค์การมีโอกาสเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกันของบุคคล องค์การ และสังคมในที่สุด แต่ทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ควรจะมีความรอบรู้และชาญฉลาดต่อการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ และกลวิธีเพื่อให้สามารถถึงศักยภาพความสามารถที่

แฝงเร้นอยู่ในตัวบุคคลนั้นออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง

ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการพัฒนาองค์การให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีความละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง ยากต่อการหวังผลในระยะสั้น เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งปัจจัยในด้านบุคคลนั้นก็มีความแตกต่างกันทั้งในด้านค่านิยม ทักษะสติ ความต้องการ นอกจากนั้นองค์การแต่ละแห่งที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นก็มีความแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอไว้ในการศึกษาครั้งนี้ก็เป็นเพียงกรอบแนวคิดของนักคิด นักวิชาการ ที่ได้ศึกษาตามสภาพการณ์และประสบการณ์ที่เขาประสบ การที่จะนำไปประยุกต์ใช้ควรจะได้พิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมและค่านิยม ซึ่งถ้าหากนำแนวคิดหนึ่งไปพัฒนา องค์การแล้ว มีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาเรื่องการเรียนรู้ และการทำความเข้าใจของบุคคลในองค์การที่มีต่อแนวคิดในการพัฒนานั้น ๆ ก่อนเพราะการที่บุคคลมีการรับรู้ได้ก็จะนำไปสู่การสร้างเจตคติในบุคคลถึงขั้นนำไปปฏิบัติเป็นนิสัย

2.4.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยภายในประเทศ

ประพันธ์ หาญขว่าง (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต กล่าวถึง องค์การในอนาคตมีการเรียนรู้และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถนำความรู้ที่ผลิตขึ้นได้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ มีโครงสร้างขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ จัดองค์การในมิติของความรู้ อำนาจในองค์การต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้ มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ยืดหยุ่น มีการไหลเวียนของข้อมูลโดยเสรี มีการกระจายอำนาจ ภารกิจและความรับผิดชอบอย่างกว้างขวาง วัฒนธรรม กลยุทธ์ และระบบขององค์การเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของคนในองค์การ

อภันตรี รอดสุทธิ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการ จตุสัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า

1. การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสาขาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่เข้าร่วมโครงการจตุสัมพันธ์มีการรับรู้ในระดับมาก

2. การทดสอบความแตกต่างตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าพนักงานสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันบางกลุ่มมีการรับรู้ความสำคัญของ

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ ผลการศึกษาพบว่าพนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพมีความเห็นว่ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนก ในแต่ละองค์ประกอบพบว่า อันดับแรกคือด้านพลวัตการเรียนรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับ สอง คือด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือด้านการเพิ่มอำนาจ แก่บุคคลมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือด้านการจัดการความรู้มีคะแนนอยู่ในระดับ ปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือด้านการใช้เทคโนโลยี

งานวิจัยต่างประเทศ

ฟอร์ด (Ford. 1997 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้กลุ่มตัวอย่าง คือข้าราชการของรัฐในนิวฟาวด์แลนด์ ประเทศแคนาดา ผลการศึกษาพบว่าองค์การของรัฐบาล กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการจัดระบบใหม่ การลดขนาดองค์กรหรือแม้แต่การ รวมองค์การเข้าด้วยกัน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นผลให้ผู้นำและบุคลากรในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างประสิทธิภาพโดยมีกลยุทธ์ต่าง ๆ คือการแบ่งปันความคิดเห็น การทำงานเป็นทีม การเปิดรับเพื่อการเรียนรู้อย่างจริงจังในทุก ๆ ระดับ ซึ่งเป็นไปตามความคิดเห็นของปีเตอร์ เซ็งกี (Peter Senge) ที่เรียกการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเช่นนี้ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้”

เฮดลันด์ (Hedlund. 1997 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือสำหรับการ ศึกษาค้นคว้าเพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาตามแนวคิดของบอร์จและกัล (Borg and Gall) ซึ่งได้ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของนักศึกษาแบบ Tool Belt โดยมีเครื่องมือการเรียนรู้ 85 อย่างบรรจุในคู่มือ How To และในคู่มือนี้สามารถจัดกลุ่มเครื่องมือออกเป็น 10 กลุ่มประกอบด้วย การสื่อสาร การระดมมันสมอง การประเมิน แนวคิด การประยุกต์ใช้ การจัดทำเกณฑ์มาตรฐาน การคิดทางคณิตศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์ การจัดทำกระบวนการ และการวางแผนการใช้เครื่องมือ ผลของการศึกษาพบว่าคู่มือนี้เป็นเครื่องมือที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนา กระบวนการทำงานของผู้บริหารการศึกษาทางด้านการแก้ปัญหา การกระตุ้นความคิดและการ ตัดสินใจ

วอนและแคทรีน (Von and Catherine. 1998 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ ครูในองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพกลุ่มตัวอย่าง คือครูระดับหัวหน้าในรัฐเซนต์ หลุยส์ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ สัมภาษณ์บาทของครูเพื่อความเป็นผู้นำใน องค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการเพื่อความเป็นผู้นำของครูในองค์การแห่ง การเรียนรู้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน การมีส่วนร่วมในกิจกรรม ความรับผิดชอบในบทบาทให้สมดุล การพัฒนาเทคนิคในการบริหารเวลาและการเรียนรู้จากเพื่อน ร่วมงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.5 พฤติกรรมผู้นำ

2.5.1 ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

“พฤติกรรมผู้นำ” คือ พฤติกรรมใด ๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำ (Carter. 1953) หรือ “พฤติกรรมผู้นำ” เป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งทำให้กลุ่ม กลุ่มบุคคลดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน (Shartle. 1956 อ้างจากอารีรัตน์ หิรัญโร. 2532)

สวอนพิตเลอร์ (1967) ให้ความหมายว่า เป็นการกระทำและการปฏิบัติตนของผู้นำที่มีต่อสมาชิกในกลุ่มในขณะที่มีการปฏิบัติงานร่วมกันในการอธิบายและวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำนั้น โอเวน (Owens. 1987:128) กล่าวว่า ไม่ควรมุ่งแต่เพียงว่าผู้นำนั้นเป็นอย่างไร แต่ตั้งดูว่าผู้นำทำอะไรในการที่จะช่วยกลุ่มโดย (1) จัดการภายในกลุ่มเพื่อพัฒนาให้ได้ผลผลิตร่วมกัน (2) ประสบผลสำเร็จในงานที่ทำอยู่

ดังนั้น จากความหมายของพฤติกรรมผู้นำ ในการที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำ จึงได้มีการศึกษาทั้งตัวผู้นำ คือ ภาวะผู้นำและพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

2.5.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

การพัฒนาของทฤษฎีภาวะผู้นำ พอจะแบ่งเป็นยุคต่าง ๆ ได้ 3 ยุค คือ ยุคของการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Triat phase) ยุคการศึกษาด้านพฤติกรรม (Behavioral phase) และยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงมากที่สุดคือยุคของการศึกษาสถานการณ์ (Situational phase) โดยจะนำเสนอเป็นแต่ละยุค ดังนี้

ยุคแรกของการศึกษาภาวะผู้นำนั้นเป็นการมุ่งที่จะศึกษาคุณลักษณะของบุคคลเป็นสำคัญโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะแยกแยะตัวผู้นำไปในลักษณะต่าง ๆ ซึ่งเป็นช่วงตั้งแต่ปี 1904-1948 ช่วงนี้ได้หันมาสนใจในการทดสอบทางจิตวิทยากันมาก โดยที่จะพยายามหาว่าคุณลักษณะสำคัญอะไรบ้างที่จะบอกว่าคุณคนนั้นเป็นผู้นำ ในปี 1948 สต็อกดิล (Stogdill) ได้รวบรวมผลการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำกว่า 100 เรื่อง ที่เกิดขึ้นในช่วงปี 1904-1948 เขาพบว่าไม่มีคุณลักษณะของผู้นำใดจะสามารถแยกแยะได้อย่างคงเส้นคงวาในการแยกให้เห็นความสามารถในการเป็นผู้นำ ซึ่งผลสรุปนี้และการศึกษาอื่น ๆ พบว่า ไม่มีกลุ่มคุณลักษณะใดที่สามารถใช้แบ่งแยกผู้นำจากคนอื่น ๆ ได้โดยที่ Stogdill ได้สรุปว่า “บุคคลไม่สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำโดยลำพังคุณลักษณะบางอย่างที่ติดตัวมา...” แบบแผนของคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำต้องเกี่ยวพัน สัมพันธ์กับคุณลักษณะ กิจกรรมและเป้าหมายของผู้ตามด้วย” (Stogdill. 1948-64 อ้างจาก Romeo Cathy Carter. 1992:42)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ยุคที่สองของการศึกษาภาวะผู้นำมีพื้นฐานจากทฤษฎีด้านพฤติกรรมช่วงนี้เน้นการมองคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำและมองถึงว่าเขาทำอะไรเมื่อเขากำลังนำผู้อื่น ซึ่งก็คือมองความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมภาวะผู้นำ ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามด้วย ช่วงนี้เป็นการพัฒนามากกว่าช่วงแรก ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วงนี้ เช่น แบบภาวะผู้นำ 3 แบบกับกลุ่มสมาชิกสมาคมลูกผู้ชาย (Members of boy's club) ในการศึกษาปี 1930s แบบภาวะผู้นำ 3 แบบที่ใช้คือ แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) ประชาธิปไตย (Democratic) และแบบตามสบาย (Laissez-faire) พบว่าการใช้แบบภาวะผู้นำที่เป็นประชาธิปไตยให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดและลดกลุ่มก้าวร้าวที่เกิดขึ้นมากที่สุดด้วย

ตัวอย่างงานวิจัยที่สำคัญอีกชิ้นหนึ่งคือ ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 ซึ่งเป็นงานวิจัยของกลุ่มโอไฮโอ สเตท (Ohio State Research Team) โดยแบ่งมิติด้านภาวะผู้นำเป็น 2 แบบ คือ มุ่งมิตรสัมพันธ์ (consideration) และ มุ่งกิจสัมพันธ์ (initiating structure) ซึ่งกลุ่มนี้มองผลสำเร็จตามเป้าหมายเป็นสำคัญ กลุ่มที่ศึกษาเป็นกลุ่มทหารและกลุ่มพลเรือน โดยหาความสัมพันธ์ของการใช้แบบภาวะผู้นำ 2 แบบ และประสิทธิผลของผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดเป็นผู้นำที่มีการมุ่งมิตรสัมพันธ์และมุ่งงานสูงทั้ง 2 อย่าง ผู้เขียนบางคน เช่น Tjosvold (1984) เห็นพ้องกับการวิจัยของกลุ่มโอไฮโอ สเตท ที่ว่ากลุ่มที่มุ่งมิตรสัมพันธ์สูงเช่นเดียวกับกลุ่มที่มุ่งงานสูงสามารถจูงใจและสร้างให้เกิดผลการทำงานได้สูงแต่ก็มีผู้ไม่เห็นด้วย เช่น Kerr และ Schriesheim การวิจัยของเชอริสแฮม (Schriesheim's research) สรุปว่า "แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงานสูงและมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงนั้น ไม่มีในความเป็นจริง และผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวจะอธิบายได้ว่าสร้างความพึงพอใจให้กับผู้นำได้ทั้งหมด" (Schriesheim, 1982:221) ส่วนเคอร์และคนอื่น ๆ (Kerr and others, 1974) เน้นว่า ถึงแม้จะเป็นความจริงที่ว่าผู้วิจัยหลาย ๆ คน พบว่า แบบภาวะผู้นำที่มุ่งทั้งงานสูงและมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงจะมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ผลการปฏิบัติงานสูงซึ่งโดยที่จริงแล้วก็เป็นไปได้ที่จะมีความสัมพันธ์สูงทางด้านลบ ผลสรุปที่ต่างไปนี้ อาจเกิดจากผลของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์และ/หรืองานสูง โดยที่ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ มีงานวิจัยบางตัวอย่างที่พบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับสัดส่วนของผลจากการบริหารและจัดโครงสร้างงาน โดยพบว่ามีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจของผู้ตาม ความคับข้องใจ และการโอนย้าย ขณะที่เป็นการปฏิบัติงานด้วย (Kerr Schriesheim & Stogdill, 1974:63)

อย่างไรก็ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ 2 มิติของกลุ่ม โอไฮโอ สเตท ยังคงเป็นทฤษฎีที่กว้างขวางและใช้เป็นแนวทางสำหรับทฤษฎีอื่น ๆ งานวิจัยและกรอบวิจัยมาจนปัจจุบัน ด้วยเหตุที่ทฤษฎีนี้มีมุมมองที่ลึกซึ้ง ในขณะที่มีแนวคิดพื้นฐานหลากหลาย และล้มเหลวในการเอาตัวแปรด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง (Kerr Schriesheim & Stogdill, 1974:62)

เบรคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่รู้จักในนามตาข่ายการบริหาร (managerial grid) ซึ่งเป็นช่วงของทฤษฎีพฤติกรรมและนำเอาพื้นฐานจาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้า ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทฤษฎี 2 มิติโดยที่ทฤษฎี 2 มิตินี้เป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคน นำเอารูปแบบ 2 มิติมาจัดตาข่าย โดยมุ่งไปที่มุ่งงานและมุ่งคน แล้วแบ่งภาวะผู้นำได้ 5 แบบ ที่เรียกว่า “task, team, country club, impoverished หรือ middle of the road” เบรคและมุตัน (1981) ได้สรุปอีกว่าผู้นำที่มีแนวโน้มไปในทางแบบใดแล้ว อาจจะเปลี่ยนแบบไปได้ถ้าแบบผู้นำนั้นไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามแล้วว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

นักวิจัยอื่น ๆ ที่ทำการวิจัยในช่วงการศึกษาพฤติกรรม ได้แก่ ลิเคอร์ต (Likert, 1967) ได้ศึกษาโดยเน้นถึงปัญหาของการเพิ่มระดับผลผลิตในกลุ่มทำงาน ซึ่งการศึกษาของเขามีพื้นฐานมาจากแนวคิดของกลุ่มมิชิแกน (Michigan group) การวิจัยของเขาได้ผลสรุปว่า ผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จสูง (high producing manager) ได้แก่

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

โดยสรุปแล้วยังพบว่าทฤษฎีภาวะผู้นำที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมนั้นยังขาดความลึกซึ้งเพียงพอเพราะการพยายามที่จะอธิบายถึงกระบวนการต่าง ๆ ที่ซับซ้อนโดยใช้มิติของการมองพฤติกรรมเป็น 2 มิติ (มุ่งคนและมุ่งงาน) เท่านั้น แต่อิทธิพลของสถานการณ์ไม่นำมาพิจารณา ด้วยเหตุผลนี้กลุ่มทฤษฎีใหม่ จึงเกิดขึ้นมามุ่งที่จะนำเอาปัจจัยสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง จึงเกิดเป็นกลุ่มทฤษฎีสถานการณ์ หรือทฤษฎีเงื่อนไข (situational or contingency theories)

งานวิจัยในระยะหลังต่อมา ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยมีพื้นฐานจากสถานการณ์ (ซึ่งเป็นที่รู้ว่าเป็นเงื่อนไข) การศึกษาในทฤษฎีเหล่านี้จะมีแนวคิดที่ว่า ปัจจัยสถานการณ์หรือปัจจัยแทรกซ้อนนั้นมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงาน และขวัญกำลังใจของผู้ตาม ทฤษฎีสถานการณ์ที่นำมาทดสอบมากที่สุดคือ รูปแบบตามทฤษฎีของฟิดเลอร์ (1967) (Fiedler's Contingency model of leadership) และทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path Goal theory) (Evan, 1970 ; House, 1971) ทฤษฎีสถานการณ์มีข้อสังเกตว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์หนึ่ง อาจจะไม่สามารถจัดการหรือมีความสามารถเพียงพอในสถานการณ์อื่น ๆ ทฤษฎีสถานการณ์แนะนำว่าประสิทธิผลของผู้นำในแบบต่าง ๆ ขึ้นกับลักษณะของผู้นำ ผู้ตาม งาน เป้าหมายและสถานการณ์ขณะนั้น ความคิดเห็นของนักทฤษฎีตามสถานการณ์นั้นมีหลากหลาย แต่อย่างไรก็ตามควรหาหนทางที่ดีที่สุดเพื่อการใช้ภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ บางคนกล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นผู้นำต้องสามารถเปลี่ยนแบบการนำของตนเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ ในขณะที่บางคนก็แนะนำว่าผู้นำควรสามารถเปลี่ยนสถานการณ์ให้เหมาะสมกับแบบภาวะผู้นำของตน การเปลี่ยนสถานการณ์พอสรุปได้ว่าหมายถึงเรื่องของโครงสร้าง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ของงาน การใช้อำนาจกับผู้ตาม การสนับสนุนให้ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจกับผู้ตามเป็น
ในแนวทางบวก (Fiedler, Chemers & Mahar. 1976 ; Fiedler & Mahar. 1979)

ในช่วงทศวรรษที่ 1950 ฟิดเลอร์ (Fiedler) ได้พัฒนาตัวแบบสถานการณ์ โดยเน้นที่การสร้างให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล รูปแบบนี้กล่าวถึงผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นกับ บุคลิกของผู้นำและระดับที่ผู้นำสามารถควบคุมสถานการณ์ สภาพตามสถานการณ์พิจารณาจากพฤติกรรมที่มุ่งกิจสัมพันธ์ (task-oriented) หรือมุ่งมิตรสัมพันธ์ (relationship-oriented) ที่เหมาะสมฟิดเลอร์กล่าวว่าไม่ได้มีเพียงแบบภาวะผู้นำแบบเดียว ผู้นำที่ประสบความสำเร็จคือ ผู้ซึ่งปรับพฤติกรรมให้ไปสู่สภาพแวดล้อมที่หลากหลายได้ ฟิดเลอร์และคณะ (Fiedler and his colleagues. 1976 ; 1979) ยืนยันว่าผู้นำที่ได้ผ่านการอบรมสามารถแยกแยะและปรับสถานการณ์ เพื่อให้การใช้แบบภาวะผู้นำของเขาเป็นไปอย่างเหมาะสม

รูปแบบของฟิดเลอร์มีจุดแข็งหลายประการ อย่างหนึ่งคือ สามารถทำความเข้าใจได้ว่าทำไมผู้นำบางคนมีประสิทธิผลมากกว่าคนอื่น ๆ รูปแบบตามสถานการณ์จะกล่าวว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดดีที่สุดและนำไปปรับใช้ได้ในทุก ๆ สถานการณ์ ตามรูปแบบของฟิดเลอร์นั้น ในสถานการณ์ที่เชื่อต่อผู้นำสูงและไม่เชื่อต่อผู้นำสูงนั้น ผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ (task-oriented) จะมีประสิทธิผลสูงสุดในการไปสู่เป้าหมาย ส่วนในสถานการณ์อื่น ๆ ที่เชื่อต่อผู้นำปานกลางควรใช้แบบภาวะผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (relationship)

จุดบกพร่องหลายอย่างของทฤษฎีนี้ ได้แก่ ตัวแปรด้านสถานการณ์หลัก ๆ ไม่ได้แยกชัดเจน คือทฤษฎีไม่ได้อธิบายถึงสถานการณ์ที่เชื่อต่อผู้นำ (situational favorableness) มีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและผลการทำงานของผู้ตามเป็นอย่างไร ซึ่งก็คือทฤษฎีนี้ไม่เน้นในประเด็นนี้ นั่นคือ ผู้นำต้องประจักษ์ในสถานการณ์ที่เขาประสบด้วยตัวเอง

โดยสรุปแล้ว รูปแบบตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์สามารถใช้ประโยชน์ในการที่เป็นเครื่องมือวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ของบางกลุ่มในด้านความสัมพันธ์ของบุคลิกภาพของผู้นำ (มุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์) และการจัดการทำงาน ทฤษฎีนี้แนะนำว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำเพียงเดียว ๆ ที่นำมาใช้ได้ในทุกสถานการณ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือผู้ที่สามารถปรับพฤติกรรมให้ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เขาเป็นอยู่

ทฤษฎีวงจรชีวิตของเฮอร์เชย์และบลานชาด (Hersey and Blanchard's Life Cycle Theory) เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่อยู่ในช่วงของทฤษฎีตามสถานการณ์ ทฤษฎีนี้ได้รวมเอาองค์ประกอบทั้ง 2 อย่างในด้านพฤติกรรมด้านงานและความสัมพันธ์ โดยที่ไม่ได้มองเพียงแค่พฤติกรรม แต่ทฤษฎีนี้ยังมองว่าการรวมเอาองค์ประกอบที่หลากหลายให้เกิดประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากการนำเอาพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์มาศึกษา เฮอร์เชย์และ

บลานชาดยังเอาตัวแปรด้านวุฒิภาวะของผู้ตามศึกษาด้วย วุฒิภาวะของผู้ตามนั้นรวมถึงความมี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ทางการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศักยภาพสูงพอจะบรรลุเป้าหมาย มีความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน มีการศึกษาและประสบการณ์มากพอ เฮอร์เชย์และบลานชาดแนะนำ ยิ่งระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสูงเท่าใดผู้นำยิ่งควรมุ่งมิตรสัมพันธ์ให้มากและลดระดับภาวะผู้นำแบบมุ่งกิจสัมพันธ์ลง จุดบกพร่องอย่างหนึ่งของทฤษฎีนี้คือการละเลยในตัวแปรด้านสถานการณ์อื่น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลในสถานการณ์ตรงนั้น อย่างไรก็ตามนับเป็นหนึ่งในทฤษฎีสถานการณ์ที่มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้มากพอสมควร

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของเฮาส์ (House's path-goal theory) เป็นทฤษฎีหนึ่งที่อยู่ในช่วงทฤษฎีตามสถานการณ์ ตามที่เคอร์และเชอริสแฮม (Kerr and Schriesheim, 1974) กล่าวว่าทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายเป็นหนึ่งในทฤษฎีที่สำคัญซึ่งใช้มาจนถึงปัจจุบันในการที่จะใช้ตรวจสอบผลจากตัวแปรแทรกซ้อน (intervening variables) ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำมุ่งมิตรสัมพันธ์และผู้นำมุ่งกิจสัมพันธ์กับความพึงพอใจ แรงจูงใจ ชั่วณ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอากลุ่มปัจจัยสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายมาเป็นกรอบในการวิจัยด้วยเหตุที่ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายผลของพฤติกรรมผู้นำต่อความพึงพอใจในงานได้ อย่างคงเส้นคงวามากกว่าผลลัพธ์อื่นของทฤษฎี เช่น การจูงใจและการปฏิบัติงานของผู้ตาม (Hoy and Miskel, 1991:274) อีกทั้งเป็นทฤษฎีที่ได้รวบรวมปัจจัยด้านสถานการณ์ที่นำมาพิจารณามากที่สุด (House and Baetz, 1979 อ้างจาก Bryman, 1992)

ความเป็นมาของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายถึงว่า ทำอย่างไรพฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาโดย Evans (1970) และ House ได้พัฒนาขึ้นอีกในปี 1971 โดยรวมเอาตัวแปรด้านสถานการณ์เข้าไว้ ทฤษฎีนี้ได้รับการตรวจสอบและขยายมากขึ้นในเวลาต่อมา (House & Dessler, 1974, House & Mitchell, 1974, Stinson & Johnson, 1975) (อ้างจาก Yukl, Gary A. 1981:144)

ตามทฤษฎีนี้ผู้นำมีประสิทธิภาพเป็นเพราะเขาสามารถสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความพึงพอใจ ทฤษฎีนี้เรียก วิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal) เพราะมีสิ่งที่เกี่ยวข้องเป็นหลักว่าทำอย่างไร ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการยอมรับของผู้ตามทั้งในเรื่องเป้าหมายของงาน เป้าหมายของบุคลากรและวิถีทางสู่การบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีนี้แนะนำว่าพฤติกรรมของผู้นำ คือการจูงใจหรือความพึงพอใจในระดับที่พฤติกรรมนั้นสามารถเพิ่มการบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม และมีหนทางชัดเจนไปสู่เป้าหมายนั้น (House and Mitcheel, 1974 : 81) ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำที่จะตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal) มีรากฐานมาจากทฤษฎีแรงจูงใจ ที่เรียกว่า ทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังกล่าวว่า ทัศนคติของ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แต่ละบุคคล (เช่นความพึงพอใจต่อการดูแลนิเทศ หรือ ความพึงพอใจกับงาน) หรือพฤติกรรม (พฤติกรรมผู้นำ ความพยายามต่องาน) มีผลจาก (1) ระดับซึ่งงานหรือพฤติกรรมนั้น สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ซึ่งเรียกว่าความคาดหวัง (expectancy) (2) การประเมินผลลัพธ์ (หรือที่เรียกตามทฤษฎีความคาดหวัง คือ Valences) คือคนจะได้รับความพึงพอใจกับงานของเขา ถ้าเขาคิดว่างานนั้นนำไปสู่สิ่งที่มีคุณค่าสูง และเขายอมทำงานหนักถ้าเขาเชื่อว่า ความพยายามของเขานำไปสู่สิ่งที่มีคุณค่าสูง เหตุผลเชิงทฤษฎีนี้สามารถนำมาใช้ทำนายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำ เช่น ทำไมผู้นำปฏิบัติตัวไปในหนทางนั้น ๆ หรือทำอย่างไร พฤติกรรมผู้นำจะมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของผู้ตาม (House and Mitchell. 1974 : 81-82)

ตามทฤษฎีของ House ผู้นำเป็นแหล่งสำคัญของแรงจูงใจ โดยที่พฤติกรรมของเขาเป็นสิ่งที่เพิ่มผลการทำงานที่ดีได้ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นว่าเป็นการเอื้ออำนวยไปสู่เป้าหมายที่ดีมีประโยชน์กับเขา และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อว่าการใช้ความพยายามที่สูงและการปฏิบัติงานที่ดีจะนำไปสู่ผลตอบแทนที่ดี เขาจะยอมทำงานหนักขึ้นเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ซึ่งอาจเป็นค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นหรือการได้รับการยกย่องให้เกียรติ แต่ถ้าผลตอบแทนที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาด ก็ไม่สามารถสูญเสียชื่อเสียงหรือมีความเสี่ยงเกิดกับบุคคลมากขึ้น (Bryman, Alan. 1986 : 138)

จากข้อค้นพบของ Evans (1970), House (1971), House and Dessler (1974) ที่ได้พัฒนาทฤษฎีนี้ให้มีความซับซ้อนขึ้นตรงจุดที่พฤติกรรมผู้นำส่งผลต่อแรงจูงใจของผู้ตาม โดยที่ทฤษฎีนี้จะมีแนวทางที่จะอธิบายถึงผลของพฤติกรรมผู้นำทั้ง 4 แบบ ที่มีทัศนคติหรือความคาดหวังของผู้ตามใน 3 ประการคือ

1. ความพึงพอใจของผู้ตาม
2. การยอมรับในตัวผู้นำของผู้ตาม
3. ความคาดหวังของผู้ตามที่จะเพิ่มความพยายามขึ้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้นมี

ประสิทธิภาพและผลการปฏิบัตินี้เป็นแนวทางให้ได้รับรางวัล

ชนิดของพฤติกรรมผู้นำในทฤษฎีนี้คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership or Instrumental leadership) ผู้นำลักษณะนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาให้ผู้ตามให้ทราบถึงความคาดหวังของเขา ให้แนวทางที่เฉพาะเจาะจงว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร สร้างส่วนที่เป็นความเข้าใจร่วมกันในกลุ่มวิธีการทำงาน และให้ผู้ตามปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการอย่างเคร่งครัด
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเป็นมิตรและใกล้ชิดกับผู้ตาม จะทำในสิ่งที่ดีและเป็นความต้องการของผู้ตาม จะรักษาความเสมอภาค และให้ความเป็นมิตรและความใกล้ชิดในการทำงาน

3. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกับผู้ตาม ให้ความสำคัญเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบในการตัดสินใจ

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership) ผู้นำแบบนี้จะแสดงพฤติกรรมโดยที่จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ตามจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายนี้มีความแตกต่างจากทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์อื่น ๆ โดยผู้นำจะเป็นคน ๆ เดียวกันได้ในหลาย ๆ สถานการณ์ เช่น ผู้นำจะสั่งการต่อผู้ตามบางคนและมีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมหรือแบบสนับสนุนในส่วนอื่น แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ไม่สามารถอธิบายผลจากความพึงพอใจและความคาดหวังได้ (House and Mitchell. 1974 : 83)

House ได้นำเอาแนวคิดของทฤษฎีความหวังและทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายที่ Evans พัฒนาขึ้นมา แล้วนำเอาข้อบกพร่อง ตลอดจนจุดที่น่าสนใจจากงานวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำที่ผ่าน ๆ มาแล้วนำมาสร้างเป็นข้อเสนอ (Propositions) และข้อสันนิษฐาน (Assumption) และมีกลยุทธ์ที่ผู้นำจะปฏิบัติให้ได้ตามข้อสันนิษฐานอีก 6 ประการ จากนั้นเมื่อนำเอาตัวแปรด้านสถานการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องก็จะสามารถทำนายอิทธิพลของผู้นำแต่ละแบบที่จะมีผลต่อแรงจูงใจของผู้ตาม โดยจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไป

ข้อเสนอและข้อตกลงตามทฤษฎี

จากทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายของ Evans (1970) และ House (1971) ได้แนวทาง มาจากข้อสันนิษฐาน เรื่องวิถีทางสู่เป้าหมายในช่วงแรก ๆ คือ ของจีโอคอกอฟฟุรอส และคณะ (Georgopoulous and associates. 1957) กอลไบท์และคummings (Galbriath and Cummings. 1967) มาโฮนีและโจนส์ (Mahoney and Jones. 1957) และวรูม (Vroom. 1964) เฮาท์ (House. 1971) และเดสเลอร์ (Dessler. 1974) ได้พัฒนาให้ซับซ้อนขึ้น

ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย มีข้อเสนอที่พอจะรวบรวมได้ 4 ประการ และมีข้อตกลงหลาย ๆ ข้อ โดยการรวบรวมจากการศึกษาของเฮาท์ (House. 1971) เฮาท์และเดสเลอร์ (House and Dessler. 1974) และเฮาท์กับมิทเชล (House and Mitchell. 1974) ข้อเสนอกจากพื้นฐานของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย ได้แก่

1. ผู้ตามจะยอมรับในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าพฤติกรรมนั้นก่อให้เกิดความพึงพอใจทันทีหรือเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในอนาคต (House and Mitchell. 1974)
2. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป จะเพิ่มความพยายามของผู้ตามก็ต่อเมื่อได้สร้างความพึงพอใจ โดยการสร้างสถานการณ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และ/หรือสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานโดย ดูแล

ชี้แนะ สนับสนุน และให้รางวัลตามจำเป็น เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ (House and Mitchell. 1974)

3. สิ่งหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบด้านนโยบายของผู้นำ ก็คือ การส่งเสริมในด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตาม ในสิ่งที่เป็นหนทางเพื่อให้เกิดผลในการจูงใจให้ปฏิบัติงาน และ/หรือ เพิ่มความพึงพอใจในงาน (House and Mitchell. 1974)

4. ส่วนหนึ่งของพฤติกรรมผู้นำที่จะส่งเสริมแรงจูงใจ คือ การสนใจพิจารณาสิ่งต่าง ๆ จากสถานการณ์ (House and Dessler. 1974)

ส่วนข้อตกลง (assumptions) จากพื้นฐานทางทฤษฎี ได้แก่

1. แต่ละคนมีทิศทางและเหตุผลของตนในการไปสู่เป้าหมายของตนเอง (Evan. 1970, 1974; House. 1971)

2. บุคคลจะเลือกพฤติกรรมที่นำสู่การบรรลุเป้าหมายซึ่งให้ผลลัพธ์ที่มีคุณค่า (House. 1971)

3. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป จะสร้างความพึงพอใจและ/หรือจูงใจผู้ตามถ้าเพิ่มการบรรลุเป้าหมายและมีแนวทางที่ชัดเจนไปสู่เป้าหมาย (Evans. 1970; House. 1971)

4. ไม่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (leadership trait) หรือพฤติกรรมที่เข้มแข็งเพียงพอที่จะมีประสิทธิภาพกับทุก ๆ สถานการณ์ อย่างไรก็ตามมีทางเป็นไปได้สำหรับผู้นำที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ (Kerr, Schriesheim, Murphy and Stogdill. 1974)

5. สำหรับข้อตกลงที่เกี่ยวกับธรรมชาติของงาน รวมถึง

5.1 การมีความชัดเจนในบทบาท (role and clarity) มีความจำเป็นสำหรับความสำเร็จของงาน (Schriesheim and Schriesheim. 1980)

5.2 งานที่มีโครงสร้างของงานมาก ก่อให้เกิดความพึงพอใจได้น้อยกว่าที่ไม่มีโครงสร้าง (Schriesheim and Schriesheim. 1980)

5.3 งานในระดับที่สูงกว่า นำมาซึ่งบทบาทที่ชัดเจนกว่างานในระดับที่ต่ำกว่า (Dessler and Valenzi. 1977)

นอกจากนั้น เฮาว์และมิทเชล (House and Mitchell. 1974) ได้เน้นถึงภารกิจที่ผู้นำควรรับผิดชอบในการปฏิบัติประกอบด้วย

1. ให้การยอมรับและ/หรือกระตุ้นความต้องการของผู้ตามด้านผลงาน

2. เพิ่มรางวัลส่วนบุคคลให้แก่ผู้ตามที่ทำงานได้ผลตามเป้าหมาย

3. สร้างแนวทางที่ง่ายต่อผู้ที่ต้องการรางวัลโดยการให้คำสั่งสอนหรือชี้แนะ

4. ช่วยให้ผู้ตามมีความกระจ่างเกี่ยวกับสิ่งที่คาดหวัง

5. ลดสิ่งทำให้เกิดอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน
6. เพิ่มโอกาสให้เกิดความพึงพอใจส่วนบุคคล ซึ่งได้จากการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ภาพ

ถ้ากล่าวโดยกว้าง ๆ คือ องค์ประกอบด้านแรงจูงใจของผู้ประกอบการด้วยการเพิ่มจำนวนและชนิดของผลตอบแทนด้านบุคลากรให้กับผู้ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและสร้างแนวทางที่ทำให้ผลตอบแทนนั้นง่ายและมีแนวทางที่ชัดเจนขึ้น ลดงานที่ไม่จำเป็นลง (road blocks and pitfalls) และเพิ่มโอกาสที่บุคคลจะมีทางที่ให้เกิดความพึงพอใจ

2.5.3 งานวิจัยที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

งานวิจัยภายในประเทศ

กษานต์ วณิชชานนท์ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษากรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยได้ศึกษา พฤติกรรมของภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Getzels และ Guba ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

1. ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัศึกษามีภาวะผู้นำเป็นแบบประสานประโยชน์เป็นหลักมากกว่า แบบยึดติดสถาบันมิติ และยึดสถาบันบุคคลเป็นหลัก โดยพิจารณารายละเอียดแต่ละภาวะผู้นำดังนี้

- 1.1 แบบภาวะผู้นำยึดสถาบันเป็นหลักความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์โดยส่วนรวม ปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อแยกกลุ่มตัวอย่างประชากร ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าเป็นระดับมาก ส่วนอาจารย์เห็นว่าเป็นระดับน้อย

- 1.2 แบบผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์โดยส่วนรวมปรากฏว่าอยู่ในระดับน้อยแต่เมื่อพิจารณาแยกกลุ่มตัวอย่างประชากร ปรากฏว่าผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าเป็นระดับมาก ส่วนอาจารย์เห็นว่าเป็นระดับน้อย

- 1.3 แบบผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์เป็นหลักความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและอาจารย์โดยส่วนรวมปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาแยกกลุ่มตัวอย่างประชากรปรากฏว่าทั้งผู้บริหาร และอาจารย์เห็นว่าเป็นระดับมาก

2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน อาจารย์เกี่ยวกับแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ทั้ง 3 แบบ พบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 3 แบบ

ศรัญญา วรากุลวิทย์ (2528) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพและ

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา วิทยาเขตในภาคกลาง ผลการวิจัย
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พบว่าบุคลิกภาพของผู้บริหารวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เขตภาคกลาง มีบุคลิกภาพอยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา เขตภาคกลางมีพฤติกรรม 2 มิติ คือ มิติเน้นงาน มิติเห็นคนอยู่ในระดับปานกลาง

รังสฤษฎ์ ศรีวิชัย (2525) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 ปรากฏว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่ทำการตัดสินใจ และสั่งการด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมในลำดับรองลงไปคือ ผู้บริหารในกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา และร่วมตัดสินใจกัน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมขนาดเล็กจะอาศัยข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ทำการตัดสินใจด้วยตนเอง ส่วนผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จะตัดสินใจ และสั่งการโดยเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณารวบรวมความเห็นแล้วจึงตัดสินใจ ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งมีช่วงเวลาดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกันจะมีพฤติกรรมการตัดสินใจต่างกันและสั่งการต่างกัน ผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในกระบวนการตัดสินใจและสั่งการในการบริหารการศึกษา คือ ผู้บริหาร รองลงไป คือ ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา

ทัศนาศ แสงวงศ์ (2522) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา” โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ ตามทฤษฎีผู้นำ 2 มิติ คือผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และผู้นำแบบมุ่งงานพบว่า

1. ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่าเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ทั้งที่เป็นจริงและที่ควรจะเป็นด้านมุ่งความสัมพันธ์สูงกว่าด้านมุ่งงาน
2. อาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษามีความเห็นว่าเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริงด้านมุ่งงานสูงกว่าด้านมุ่งสัมพันธ์ ส่วนพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่ควรจะเป็นมุ่งสัมพันธ์มากกว่ามุ่งงาน
3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างกับพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาโดยส่วนรวมด้านมุ่งงานมุ่งสัมพันธ์ ตามความคิดเห็นของอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาพฤติกรรมที่เป็นอยู่จริงแตกต่างจากพฤติกรรมที่ควรจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
5. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาที่เป็นอยู่จริงทั้งพฤติกรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาคควรจะเป็พฤติกรรรมความเป็นผู้นำโดยส่วนรวมและด้านมุงงาน ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่พฤติกรรรมความเป็นผู้นำด้านมุงสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

Romeo, Cathy Carter (1992) เป้าหมายของการศึกษานี้ เพื่อศึกษาถึงความตรงของทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย โดยศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำในหน่วยงานทางการศึกษาพยาบาลของรัฐ พฤติกรรรมผู้นำ 4 แบบของ House (คือแบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จของงาน) ส่วนตัวแปรปรับเปลี่ยน (moderating variables) ที่เลือกได้แก่ โครงสร้างของงาน ความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ของผู้ตาม ความคลุมเครือในบทบาท ความคาดหวังแบบที่ 1 (เพิ่มความพยายามเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน) และ ความคาดหวังแบบที่ 2 (เพิ่มผลการปฏิบัติงานโดยให้รางวัล) กับความพึงพอใจในงานและความคาดหวังทั้ง 2 แบบ วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทาง ใช้การถดถอยพหุเพื่อจะให้น้ำหนัก (beta weights) วิเคราะห์สัมประสิทธิ์ของเส้นทางและใช้การวิเคราะห์ความเหมือน ผลที่ได้สนับสนุนทฤษฎีนี้เพียงบางส่วนเท่านั้น จึงมีการปฏิเสธคำถามการวิจัยและสมมุติฐานการวิจัย และได้ข้อค้นพบที่น่าสนใจคือ ความสัมพันธ์ในความคาดหวังแบบที่ 2 ที่เชื่อว่าเมื่อต้องการเพิ่มผลผลิตของผู้ตามทำโดยการเพิ่มรางวัลโดยพบว่าเป็นความสัมพันธ์ที่กลับกัน เพราะการเพิ่มผลผลิตขึ้นกับตัวแปรด้านความพึงพอใจ (การทำงาน ค่าตอบแทน โอกาสในการได้รับการส่งเสริมและนิเทศ และงานโดยทั่วไป) ดังนั้นผู้วิจัยจึงเสนอแนะว่าน่าจะได้ทำการวิจัยในมุมมองของทฤษฎีนี้ในเรื่องของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในหน่วยงานต่าง ๆ ต่อไป

Saavedra, Barbara Mary. (1990) ได้ทำการศึกษาถึงผลของพฤติกรรมผู้อำนวยการต่อความต้องการจำเป็นของครูในเรื่องแรงจูงใจของครู ความพึงพอใจและความผูกพันต่อผู้นำ ในการศึกษารั้งนี้เพื่อจะใช้แนวคิดทั่วไปของทฤษฎีภาวะผู้นำของ Path-Goal และระดับของความต้อการจำเป็นกับความสัมพันธ์ในงานของครูต่อผลกระทบเพื่อคาดการณ์ในเรื่องแรงจูงใจของครู ความพึงพอใจและความผูกพันต่อผู้นำ ใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) โดยมีสมมุติฐานการวิจัย ดังนี้

ครูที่มีความต้อการจำเป็นเพื่อผูกพันสูง ที่อยู่ภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุน คาดว่ามีความผูกพันต่อตัวผู้นำสูง

ครูที่มีความต้อการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานสูง มีผู้บังคับบัญชาที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสำเร็จ (Achievement-oriented) คาดว่าจะมีแรงจูงใจสูง ความพึงพอใจสูง และมีความผูกพันต่อผู้บริหาร

ผลการวิจัย พบความสัมพันธ์ด้านบวกกับความพึงพอใจ ในสถานการณ์ที่สำคัญอีก 2 สถานการณ์ คือ เมื่อครูมีความต้องการจำเป็นเพื่ออำนาจกับภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ส่วนผลด้านลบมี 3 อย่างคือ

1. ความต้องการจำเป็นเพื่อความผูกพันต่อกายใต้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อแรงจูงใจ
2. ความต้องการจำเป็นเพื่อผลสัมฤทธิ์สูงภายใต้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีผลต่อความพึงพอใจ
3. ความต้องการจำเป็นเพื่ออำนาจสูงภายใต้ภาวะผู้นำแบบสั่งการมีผลต่อความพึงพอใจ

Johes, Lloyd Conway. (1990) ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการและการรับรู้ในพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ช่วยผู้อำนวยการ วัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา และการรับรู้ของเขาต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้ช่วยผู้อำนวยการ โดยใช้ความสัมพันธ์ของทฤษฎี Path-Goal

สมมุติฐานการวิจัย

1. หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ (ด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์) และตัวแปรด้านความพึงพอใจ (การนิเทศ และการทำงาน)
2. เพื่อทำนายความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำ (2 ด้าน) และตัวแปรด้านความพึงพอใจ การนิเทศ และการทำงานในขณะที่ควบคุมผลกระทบจากตัวแปรด้านประชากร คือ อายุ เพศ เชื้อชาติ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

วิธีการศึกษาใช้แบบสอบถาม LBDQ ซึ่งวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำใน 2 มิติ ตามการรับรู้ของพฤติกรรมผู้นำและดัชนีพรรณนางาน (Job Descriptive Index) ซึ่งใช้วัดองค์ประกอบด้านความพึงพอใจในงาน 2 องค์ประกอบ สถิติที่ใช้คือ Pearson product-moment correlation และ multiple regression ผลการวิจัยพบว่ามีนัยสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำมุ่งมิตรสัมพันธ์และงาน ผู้นำมุ่งมิตรสัมพันธ์และการนิเทศ และผู้นำมุ่งกิจสัมพันธ์และการนิเทศไม่มีนัยสำคัญในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำมุ่งกิจสัมพันธ์กับงาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ multiple regression พบว่าตัวแปรด้านประชากรด้านอายุ เพศ เชื้อชาติ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำและตัวแปรด้านความพึงพอใจในงานอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (ไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ) สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ช่วยผู้อำนวยการ

วอร์ริงตัน (Worthington. 1975) ได้ใช้แบบสอบถาม LBDQ ประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน ซึ่งประกอบด้วยศึกษานิเทศก์ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ หัวหน้าแผนกเพื่อมุ่งหาความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษาที่อาจารย์ใหญ่พิจารณาความเป็นผู้นำของตนเองกับการที่ศึกษานิเทศก์ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกเป็นผู้พิจารณา ซึ่งสรุปผลได้ว่า

1. อาจารย์ใหญ่เห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเอง
2. ศึกษานิเทศก์มีแนวโน้มที่จะเห็นพ้องกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
3. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่และหัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับความเข้าใจในพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่
4. ศึกษานิเทศก์และอาจารย์ใหญ่ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์
5. ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ไม่ได้ขัดแย้งกับอาจารย์ใหญ่ เรื่องพฤติกรรมความเป็นผู้นำ
6. หัวหน้าแผนกไม่เห็นด้วยกับอาจารย์ใหญ่มุ่งงาน แต่ด้านมุ่งสัมพันธ์ไม่แตกต่างกัน
7. ในบรรดาที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์ต่ำกว่ามัธยฐานนั้น ปรากฏว่า หัวหน้าแผนกจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น
8. ในบรรดาผู้ที่ให้คะแนนพฤติกรรมด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามัธยฐานนั้น ปรากฏว่า ศึกษานิเทศก์มีอัตรา มากกว่ากลุ่มอื่น

ฟิดเลอร์ (Fiedler. 1958) ได้ศึกษาพบว่า "ไม่ว่าพฤติกรรมของหัวหน้างานจะมีลักษณะมุ่งงาน หรือมุ่งสัมพันธ์ภาพก็ตาม เป็นพฤติกรรมที่ดีทั้งนั้นแต่ความสำคัญจะอยู่ตรงที่ว่าลักษณะของผู้ใต้แต่ละแบบได้ถูกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์เงื่อนไขของเหตุการณ์หรือไม่"

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำเพื่อสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างของวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 12 โรงเรียน 79 คน ประจำปีการศึกษา 2543

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน จำนวน 3 ข้อ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ โดยแบ่งออกเป็น พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วมและพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน จำนวน 33 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากแบบสอบถามของเฮาเวิร์ดและเดสเลอร์ (House and Dessler, 1974) และกาญจนา จันทวีไทย (2539) โดยคำถามแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็นความเป็นเลิศของบุคคล รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 35 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากแบบสอบถามของอภันตวี รอดสุทธิ (2541) โดยคำถามแต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การสร้างเครื่องมือเพื่อรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ
2. ศึกษาและเรียบเรียงแบบสอบถาม พร้อมปรับปรุงมาใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้
3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จไปตรวจสอบ เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product-moment correlation coefficient) ระหว่างรายข้อ กับคะแนนรวม (item-total correlation) (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2537 : 321-322)

ปรากฏว่าแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.9683 ถึง 0.9701 และแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.9682 ถึง 0.9690 รายละเอียดค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามทั้งฉบับ ปรากฏตามตารางในภาคผนวก

4. วิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient Alpha) (Cronbach. 1990 : 202-204)

ผลการหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ปรากฏว่าแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่น 0.9690

5. นำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป และผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นมีความสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจริงกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปยังผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้างาน ของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 79 ฉบับ เมื่อดำเนินการตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้เก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มต้นด้วยการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมด และทำการตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

การแปลความหมายของคะแนน

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้มีดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 33 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Best and Kahn. 1993 : 246-250) ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มาก

3 คะแนน หมายถึง ปานกลาง

2 คะแนน	หมายถึง	น้อย
1 คะแนน	หมายถึง	น้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยยึดเอาค่าเฉลี่ย (mean) เป็นตัวชี้วัดโดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535 : 23-24)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง	บ่อยมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง	บ่อยมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง	บ่อยปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง	บ่อยน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง	บ่อยน้อยที่สุด

แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 35 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนตามแนวคิดของลิเคิร์ท (Best and Kahn, 1993 : 246-250) ดังนี้

5 คะแนน	หมายถึง	มากที่สุด
4 คะแนน	หมายถึง	มาก
3 คะแนน	หมายถึง	ปานกลาง
2 คะแนน	หมายถึง	น้อย
1 คะแนน	หมายถึง	น้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยยึดเอาค่าเฉลี่ย (mean) เป็นตัวชี้วัดโดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535 : 23-24)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง	สอดคล้องมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง	สอดคล้องมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง	สอดคล้องปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง	สอดคล้องน้อย
คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง	สอดคล้องน้อยที่สุด

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

นำข้อมูลที่รวบรวมได้และตรวจให้คะแนนแล้วไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS/PC+ โดยเลือกวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับการทดสอบสมมุติฐานการวิจัยคือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การทดสอบสมมุติฐานที่ 1 สมมุติฐานมีว่า “ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน” สถิติที่ใช้ คือ ทดสอบค่า $t(t\text{-test})$ และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

การทดสอบสมมุติฐานที่ 2 สมมุติฐานมีว่า “ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน” สถิติที่ใช้ คือ ทดสอบค่า $t(t\text{-test})$ และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

การทดสอบสมมุติฐานที่ 3 สมมุติฐานมีว่า “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” สถิติที่ใช้ คือ สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation)



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และลำดับขั้นของการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ทางสถิติเพื่อความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอข้อมูล ดังต่อไปนี้

\bar{X}	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S.D	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ใน t - distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ใน F - distribution
MS	แทน	ค่าความแปรปรวน
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง
df	แทน	ขั้นของความเป็นอิสระ (degrees of freedom)
P	แทน	ความน่าจะเป็น
r	แทน	สัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติ
x_1	แทน	พฤติกรรมผู้นำ
x_2	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน
x_3	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม
x_4	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน
y_1	แทน	องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นเลิศของบุคคล
y_2	แทน	องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบวิถีคิด
y_3	แทน	องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
y_4	แทน	องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
y_5	แทน	องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ลำดับชั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาด้านปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับพฤติกรรมผู้นำและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมผู้นำและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ตอนที่ 4 ผลการศึกษความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาด้านปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ตารางที่ 4.1 ค่าความถี่และค่าร้อยละของปัจจัยชีวสังคมของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของโรงเรียน และตำแหน่ง

	ปัจจัยชีวสังคม	
	จำนวน	ร้อยละ
	N = 79	
เพศ		
ชาย	25	31.6
หญิง	54	68.4
ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	15	19.0
5 ปีหรือมากกว่า	64	81.0
ขนาดของโรงเรียน		
ขนาดเล็ก	23	29.1
ขนาดกลาง	25	31.6
ขนาดใหญ่	31	39.2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ใช้ในเชิงพาณิชย์

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยชีวิตสังคม	N = 79	
	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่ง		
ผู้รับใบอนุญาต / ผู้จัดการ / ผู้อำนวยการ	12	15.2
ครูใหญ่	12	15.2
ผู้ช่วยครูใหญ่ / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ / หัวหน้าฝ่าย	55	69.6

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีเพศชาย 25 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 เพศหญิง 54 คน คิดเป็นร้อยละ 68.4 ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี 15 คน คิดเป็นร้อยละ 19.0 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 5 ปี หรือมากกว่า 64 คน คิดเป็นร้อยละ 81.0 ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 29.1 อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางมีจำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 และอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2 และผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีตำแหน่งผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการ ผู้จัดการ มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 ผู้บริหารที่มีตำแหน่งครูใหญ่ มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 15.2 และผู้บริหารที่มีตำแหน่งครูใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย มีจำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 69.6

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับพฤติกรรมผู้นำและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายข้อและรวม

พฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ	N = 79		ระดับ
	\bar{x}	S.D	
1. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเราคาดหวังอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง	3.97	0.53	มาก
2. กำหนดสิ่งที่จะให้ทำและวิธีการดำเนินงาน	3.92	0.59	มาก
3. ตรวจสอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในหน้าที่ของเขา	3.84	0.63	มาก
4. กำหนดเวลาการทำงานว่าควรจะทำงานใดเมื่อไร	3.97	0.75	มาก
5. รักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการดำเนินงาน	3.96	0.63	มาก
6. คอยสอบถามว่าผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามกฎและระเบียบมาตรฐานนั้น	3.73	0.71	มาก
7. อธิบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่ทำควรดำเนินการอย่างไร	3.87	0.67	มาก
รวม	3.90	0.42	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.90 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก ด้านรายชื่อพบว่าข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับหนึ่ง คือเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเราคาดหวังอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และกำหนดเวลาการทำงานว่าควรจะทำงานใดเมื่อไร มีค่าเฉลี่ย 3.97 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 2 คือรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.96 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 1 คือคอยสอบถามว่าผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามกฎและระเบียบมาตรฐานนั้น มีค่าเฉลี่ย 3.73 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 2 คือตรวจสอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในหน้าที่ของเขา มีค่าเฉลี่ย 3.84 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายชื่อและรายรวม

พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน	N = 79		ระดับ
	\bar{x}	S.D	
1. มีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้	4.42	0.65	มาก
2. ไม่ละเลยสิ่งเล็กน้อยที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ	3.89	0.73	มาก
3. เลือกใช้ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน	3.79	0.63	มาก
4. ให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงานทุกคนว่าทัดเทียมกับเขา	4.34	0.68	มาก
5. บอกกล่าวล่วงหน้าในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น	3.95	0.82	มาก
6. เป็นคนมีความรับผิดชอบสูง	4.25	0.63	มาก
7. ห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.13	0.77	มาก
8. เต็มใจที่จะมีการเปลี่ยนแปลง	4.08	0.78	มาก
9. ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา	4.09	0.74	มาก
10. คอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความรื่นรมย์และเป็นสุข	4.13	0.70	มาก
รวม	4.11	0.54	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.11 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก ด้านรายชื่อพบว่าข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับ 1 คือมีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้ มีค่าเฉลี่ย 4.42 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 2 คือเป็นคนมีความรับผิดชอบสูง มีค่าเฉลี่ย 4.25 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 1 คือเลือกใช้ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.79 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 2 คือกำหนดสิ่งที่จะให้ทำและวิธีการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.89 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายชื่อและรายรวม

พฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม	N = 79		ระดับ
	\bar{x}	S.D	
1. เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาจะปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.79	0.84	มาก
2. ก่อนการตัดสินใจจะให้ความสำคัญต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.91	0.80	มาก
3. สอบถามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนจะมอบหมายงาน	3.86	0.71	มาก
4. ศึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการดำเนินงาน	3.86	0.78	มาก
5. ขอคำแนะนำหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่จะมอบหมายให้ทำ	3.86	0.71	มาก
รวม	3.86	0.61	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.86 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก ด้านรายชื่อพบว่าข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับ 1 คือก่อนการตัดสินใจจะให้ความสำคัญต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.91 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 2 คือ สอบถามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนจะมอบหมายงาน ศึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการดำเนินงาน และขอคำแนะนำหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่จะมอบหมายให้ทำมีค่าเฉลี่ย 3.86 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 1 คือเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาจะปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.79 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายชื่อและรวบรวม

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	N = 79		ระดับ
	\bar{x}	S.D	
1. มอบหมายงานที่ทำทลายต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.66	0.68	มาก
2. ขึ้นชมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูง	4.11	0.72	มาก
3. ส่งเสริมและพัฒนางานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.16	0.67	มาก
4. ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง	3.88	0.62	มาก
5. ตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ในระดับสูง	3.72	0.64	มาก
6. สนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม	3.50	0.88	ปานกลาง
7. แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเน้นความเป็นเลิศ	4.17	0.68	มาก
8. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง	3.86	0.62	มาก
9. มีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้	3.96	0.67	มาก
10. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานล่วงเวลาเพื่อให้งานสำเร็จ	3.89	0.77	มาก
11. ผลักดันให้กลุ่มทำงานแข่งขันกันเพื่อไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น	3.81	0.76	มาก
รวม	3.94	0.41	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงานของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.94 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก ด้านรายชื่อพบว่าข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับ 1 คือแสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อเน้นความเป็นเลิศ มีค่าเฉลี่ย 4.17 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ 2 คือส่งเสริมและพัฒนางานผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 4.16 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 1 คือสนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม มีค่าเฉลี่ย 3.50 ตรงกับระดับปฏิบัติปานกลาง ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 2 คือมอบหมายงานที่ทำทลายต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ย 3.66 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานพฤติกรรมผู้นำ
จำแนกรายด้าน

พฤติกรรมผู้นำ	N = 79		ระดับ	อันดับที่
	\bar{x}	S.D		
1. แบบสั่งการ	3.90	0.42	มาก	2
2. แบบสนับสนุน	4.11	0.54	มาก	1
3. แบบให้มีส่วนร่วม	3.86	0.61	มาก	4
4. แบบมุ่งความสำเร็จของงาน	3.88	0.41	มาก	3
รวม	3.94	0.41	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่าผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีระดับพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนมากเป็นอันดับ 1 มีค่าเฉลี่ย 4.11 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก อันดับ 2 คือ แบบสั่งการ มีค่าเฉลี่ย 3.90 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก อันดับ 3 คือแบบมุ่งความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.88 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก และอันดับ 4 คือแบบให้มีส่วนร่วม มีค่าเฉลี่ย 3.86 ตรงกับระดับปฏิบัติมาก

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นเลิศของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีจำแนกรายข้อและรายการรวม

ความเป็นเลิศของบุคคล	N = 79		ระดับ
	\bar{x}	S.D	
1. บุคลากรกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.62	0.70	สอดคล้องมาก
2. บุคลากรเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อก้าวหน้าสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้	3.76	0.66	สอดคล้องมาก
3. โรงเรียนสนับสนุนบุคลากรให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน	4.10	0.59	สอดคล้องมาก
4. บุคลากรตระหนักถึงการสร้างนิสัยให้เป็นคนเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.77	0.60	สอดคล้องมาก
5. บุคลากรส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้ใฝ่รู้ และสร้างสรรคผลงานใหม่ ๆ	3.81	0.62	สอดคล้องมาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ความเป็นเลิศของบุคคล	N = 79		ระดับ
	\bar{x}	S.D	
6. บุคลากรมีความสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง	3.65	0.66	สอดคล้องมาก
7. ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถเป็นสิ่งที่ทุกคน แสวงหาและเพิ่มพูนได้	4.13	0.63	สอดคล้องมาก
รวม	3.83	0.46	สอดคล้องมาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่าผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นเลิศของบุคคลโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.83 ตรงกับระดับความสอดคล้องมาก ในส่วนรายข้อพบว่าข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมาเป็นอันดับ 1 คือศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ เป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหาและเพิ่มพูนได้ มีค่าเฉลี่ย 4.13 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 2 คือโรงเรียนสนับสนุนบุคลากรให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 4.10 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 1 คือบุคลากรกระตือรือร้น สนใจและเฝ้าหาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.62 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 2 คือบุคลากรมีความสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 3.65 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านรูปแบบวิธีการคิดของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายข้อและรายรวม

ด้านรูปแบบวิธีการคิด	N = 79		ระดับ
	\bar{x}	S.D	
1. ปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการก้าวหน้าเอาชนะได้	3.99	0.61	สอดคล้องมาก
2. บุคลากรคิดพิจารณาทบทวน ไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ	3.89	0.64	สอดคล้องมาก
3. บุคลากรปรับความคิด ความเชื่อต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม	3.79	0.63	สอดคล้องมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ด้านรูปแบบวิธีการคิด	N = 79		ระดับ
	\bar{x}	S.D	
4. บุคลากรติดตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมรอบตัว	3.58	0.71	สอดคล้องมาก
5. บุคลากรปรับเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน	3.76	0.70	สอดคล้องมาก
6. บุคลากรปรับแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน	3.72	0.62	สอดคล้องมาก
7. บุคลากรตัดสินใจจากข้อมูลที่มีอยู่และยอมรับในผลที่จะเกิดขึ้น	3.68	0.61	สอดคล้องมาก
รวม	3.78	0.46	สอดคล้องมาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่าผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบวิธีการคิด โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.78 ตรงกับระดับความสอดคล้องมาก ในส่วนรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือปัญหาในการทำงานมิใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสในการก้าวหน้าเอาชนะได้ มีค่าเฉลี่ย 3.99 ตรงกับระดับความสอดคล้องมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 2 คือบุคลากรคิดพิจารณาทบทวน ไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.89 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 1 คือบุคลากรติดตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมรอบตัว มีค่าเฉลี่ย 3.58 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 2 คือบุคลากรตัดสินใจจากข้อมูลที่มีอยู่และยอมรับในผลที่จะเกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.68 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายข้อและรายรวม

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	N = 79		ระดับ
	\bar{x}	S.D	
1. บุคลากรสร้างภาพอนาคตที่เห็นพ้องต้องกันที่จะทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ	3.92	0.66	สอดคล้องมาก
2. บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารร่วมกันในการทำงาน	3.58	0.76	สอดคล้องมาก
3. บุคลากรยอมรับ ยินยอม พร้อมใจในข้อตกลงต่อการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของโรงเรียน	3.78	0.66	สอดคล้องมาก
4. บุคลากรพัฒนาภาพอนาคตของตนเองให้สอดคล้องกับภาพอนาคตรวมของโรงเรียนและองค์การ	3.79	0.59	สอดคล้องมาก
5. โรงเรียนสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาภาพในอนาคตของโรงเรียนร่วมกัน	4.13	0.59	สอดคล้องมาก
6. บุคลากรกระตือรือร้นที่จะทำให้ภาพอนาคตของโรงเรียนเป็นจริง	3.82	0.66	สอดคล้องมาก
7. บุคลากรตระหนักว่าความสำเร็จในอนาคตของโรงเรียนเป็นภาระรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคน	3.83	0.65	สอดคล้องมาก
รวม	3.84	0.50	สอดคล้องมาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่าผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.84 ตรงกับระดับความสอดคล้องมาก ในส่วนรายชื่อพบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือโรงเรียนสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาภาพในอนาคตของโรงเรียนร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 4.13 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 2 คือบุคลากรสร้างภาพอนาคตที่เห็นพ้องต้องกันที่จะทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 3.92 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 1 คือบุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารร่วมกันในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.58 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 2 คือบุคลากรยอมรับ ยินยอมพร้อมใจในข้อตกลงต่อการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ย 3.78 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกรายข้อและรายรวม

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	N = 79		ระดับ
	\bar{x}	S.D	
1. บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ และสอนงานซึ่งกันและกัน	3.56	0.75	สอดคล้องมาก
2. โรงเรียนมีการเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.00	0.71	สอดคล้องมาก
3. โรงเรียนสนับสนุนบุคคลและทีมงานที่ต้องการดำเนินกิจกรรมโครงการที่เอื้อต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน	4.05	0.64	สอดคล้องมาก
4. บุคลากรต้องการเรียนรู้และทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่เปิดเผย	3.95	0.65	สอดคล้องมาก
5. บุคลากรสามารถรวมพลังแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคสิ่งปิดกั้นในการทำงานร่วมกัน	3.68	0.61	สอดคล้องมาก
6. การทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้จากผู้อื่นและทีมอื่น ๆ	3.97	0.72	สอดคล้องมาก
7. ความสำเร็จของทีม คือ ความสำเร็จของบุคลากรทุกคน	4.17	0.69	สอดคล้องมาก
รวม	3.91	0.51	สอดคล้องมาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.91 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก ในส่วนรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือความสำเร็จของทีม คือความสำเร็จของบุคลากรทุกคน มีค่าเฉลี่ย 4.17 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 2 คือโรงเรียนสนับสนุนบุคลากรและทีมงานที่ต้องการดำเนินกิจกรรมโครงการที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 4.05 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 1 คือบุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้และสอนงานซึ่งกันและกัน มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 2 คือบุคลากรสามารถรวมพลังแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคสิ่งปิดกั้นในการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.68 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆ มณฑลจันทบุรี จำแนกรายข้อและรายรวม

การคิดอย่างเป็นระบบ	N = 79		ระดับ
	\bar{x}	S.D	
1. การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันควรพิจารณา ถึงสาเหตุและการตัดสินใจในอดีต	3.84	0.72	สอดคล้องมาก
2. บุคลากรเห็นประโยชน์ของการได้เรียนรู้จากความ ผิดพลาดที่เกิดขึ้นและความสำเร็จที่ได้รับในการ ทำงาน	3.92	0.64	สอดคล้องมาก
3. บุคลากรคิดหาทางกำหนดโครงการและขั้นตอน การดำเนินงานที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้	3.84	0.59	สอดคล้องมาก
4. การแก้ปัญหาแต่ละประเด็นอาจจะไม่แก้ปัญหา ของโรงเรียนทั้งหมด	3.72	0.64	สอดคล้องมาก
5. การไม่เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ง่าย เพราะน่ากลับไป ตั้งต้นที่ปัญหาเก่า	3.39	0.77	สอดคล้อง ปานกลาง
6. บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันได้ เพราะตระหนักในหน้าที่ ของตนและความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น	3.84	0.71	สอดคล้องมาก
7. การเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียนเพียงเล็กน้อย ก่อให้เกิดผลอันยิ่งใหญ่ได้	3.76	0.75	สอดคล้องมาก
รวม	3.76	0.46	สอดคล้องมาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่าผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.76 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก ในส่วนรายข้อพบว่า ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือบุคลากรเห็นประโยชน์ของการได้เรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและความสำเร็จที่ได้รับในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.92 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 2 คือการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันควรพิจารณาถึงสาเหตุและการตัดสินใจในอดีต บุคลากรคิดหาทางกำหนดโครงการและขั้นตอนการดำเนินงานที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ และบุคลากรเรียนรู้ร่วมกันได้ เพราะตระหนักในหน้าที่ของตนและความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น มีค่าเฉลี่ย 3.84 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 1 คือ การไม่เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ง่าย เพราะน่ากลับไป

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้ใดเห็นไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตั้งต้นที่ปัญหาเก่า มีค่าเฉลี่ย 3.39 ตรงกับระดับสอดคล้องปานกลาง ข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดอันดับ 2 คือการแก้ปัญหาแต่ละประเด็นอาจจะไม่แก้ปัญหาของโรงเรียนทั้งหมด มีค่าเฉลี่ย 3.72 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกรายด้าน

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	N = 79		ระดับ	อันดับที่
	\bar{x}	S.D		
1. ความเป็นเลิศของบุคคล	3.83	0.46	สอดคล้องมาก	3
2. รูปแบบวิธีการคิด	3.78	0.46	สอดคล้องมาก	4
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.84	0.50	สอดคล้องมาก	2
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.91	0.51	สอดคล้องมาก	1
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.76	0.46	สอดคล้องมาก	5
รวม	3.82	0.40	สอดคล้องมาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความคิดเห็นสอดคล้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 3.82 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก ในส่วนรายด้านพบว่าด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ 3.91 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก อันดับ 2 คือการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ย 3.84 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก อันดับ 3 คือความเป็นเลิศของบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.83 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก อันดับ 4 คือรูปแบบวิธีการคิด มีค่าเฉลี่ย 3.78 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก และอันดับ 5 คือการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.76 ตรงกับระดับสอดคล้องมาก

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมผู้นำและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามเพศ

พฤติกรรมผู้นำ	ชาย N = 25		หญิง N = 54		t
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	
1. แบบสั่งการ	3.96	0.42	3.87	0.42	0.95
2. แบบสนับสนุน	4.03	0.57	4.14	0.52	-0.83
3. แบบให้มีส่วนร่วม	3.78	0.61	3.89	0.51	-0.73
4. แบบมุ่งความสำเร็จของงาน	3.90	0.43	3.87	0.41	0.24
รวม	3.92	0.42	3.94	0.41	-0.24

จากตารางที่ 4.13 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีเพศต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

พฤติกรรมผู้นำ	น้อยกว่า 5 ปี N = 15		5 ปีหรือมากกว่า N = 63		t
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	
1. แบบสั่งการ	3.70	0.43	3.94	0.41	-2.09*
2. แบบสนับสนุน	3.96	0.55	4.14	0.53	-1.14
3. แบบให้มีส่วนร่วม	3.72	0.69	3.89	0.59	-0.97
4. แบบมุ่งความสำเร็จของงาน	3.76	0.48	3.90	0.40	-1.17
รวม	3.78	0.44	3.97	0.40	-1.56

* P<.05

จากตารางที่ 4.14 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรมผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. แบบสั่งการ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.61	0.30	1.76
	ภายในกลุ่ม	76	13.04	0.17	
	รวม	78	13.65		
2. แบบสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.58	0.79	2.87
	ภายในกลุ่ม	76	20.86	0.27	
	รวม	78	22.43		
3. แบบให้มีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.32	0.66	1.84
	ภายในกลุ่ม	76	27.26	0.36	
	รวม	78	28.58		
4. แบบมุ่งความสำเร็จ ของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.54	0.27	1.60
	ภายในกลุ่ม	76	12.83	0.17	
	รวม	78	13.37		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.70	0.35	2.14
	ภายในกลุ่ม	76	12.43	0.16	
	รวม	78	13.13		

จากตารางที่ 4.15 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามตำแหน่ง

พฤติกรรมผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
1. แบบสั่งการ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.21	1.60	0.90
	ภายในกลุ่ม	76	13.61	0.18	
	รวม	78	13.65		
2. แบบสนับสนุน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.52	0.26	0.91
	ภายในกลุ่ม	76	21.91	0.29	
	รวม	78	22.43		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4:16 (ต่อ)

พฤติกรรมผู้นำ	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
3. แบบให้มีส่วนร่วม	ระหว่างกลุ่ม	2	7.83	3.91	0.10
	ภายในกลุ่ม	76	28.50	0.38	
	รวม	78	28.58		
4. แบบมุ่งความสำเร็จของงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	3.11	1.55	0.08
	ภายในกลุ่ม	76	13.34	0.18	
	รวม	78	13.37		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	6.41	3.20	0.19
	ภายในกลุ่ม	76	13.07	0.17	
	รวม	78	13.13		

จากตารางที่ 4.16 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามเพศ

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ชาย N = 25		หญิง N = 54		t
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	
1. ความเป็นเลิศของบุคคล	3.83	0.44	3.84	0.48	-0.07
2. รูปแบบวิธีการคิด	3.77	0.40	3.78	0.49	-0.12
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.83	0.37	3.84	0.56	-0.04
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.91	0.43	3.92	0.54	-0.07
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.78	0.51	3.75	0.43	0.33
รวม	3.83	0.36	3.82	0.42	0.05

จากตารางที่ 4.17 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีเพศต่างกัน มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน
คาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้	น้อยกว่า 5 ปี N = 15		5 ปีหรือมากกว่า N = 63		t
	\bar{X}	S.D	\bar{X}	S.D	
1. ความเป็นเลิศของบุคคล	3.83	0.41	3.82	0.48	-0.01
2. รูปแบบวิธีการคิด	3.65	0.48	3.79	0.45	-1.13
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.60	0.50	3.89	0.49	-2.07*
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.70	0.51	3.96	0.50	-1.79
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.60	0.44	3.80	0.46	-1.50
รวม	3.68	0.37	3.86	0.40	-1.57

* P<.05

จากตารางที่ 4.18 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

ตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน
คาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
1. ความเป็นเลิศของบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2	0.21	0.10	0.47
	ภายในกลุ่ม	76	16.63	0.22	
	รวม	78	16.83		
2. รูปแบบวิธีการคิด	ระหว่างกลุ่ม	2	0.70	0.35	1.70
	ภายในกลุ่ม	76	15.74	0.21	
	รวม	78	16.44		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.19 (ต่อ)

การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.31	0.66	2.70
	ภายในกลุ่ม	76	18.24	0.24	
	รวม	78	19.55		
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.03	0.52	2.05
	ภายในกลุ่ม	76	18.85	0.25	
	รวม	78	19.88		
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.57	0.28	1.38
	ภายในกลุ่ม	76	15.61	0.21	
	รวม	78	16.18		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.64	0.32	2.05
	ภายในกลุ่ม	76	11.79	0.15	
	รวม	78	12.42		

จากตารางที่ 4.19 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามตำแหน่ง

การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
1. ความเป็นเลิศของบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2	0.42	0.21	0.96
	ภายในกลุ่ม	76	16.42	0.22	
	รวม	78	16.83		
2. รูปแบบวิธีการคิด	ระหว่างกลุ่ม	2	0.85	0.43	2.08
	ภายในกลุ่ม	76	15.59	0.21	
	รวม	78	16.44		

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.20 (ต่อ)

การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	2	9.76	4.88	0.19
	ภายในกลุ่ม	76	19.46	0.26	
	รวม	78	19.56		
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.17	8.49	0.32
	ภายในกลุ่ม	76	19.71	0.26	
	รวม	78	19.88		
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.27	1.63	0.07
	ภายในกลุ่ม	76	16.15	0.21	
	รวม	78	16.18		
รวม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.14	6.87	0.43
	ภายในกลุ่ม	76	12.29	0.16	
	รวม	78	12.42		

จากตารางที่ 4.20 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกเป็นรายด้านและรายรวม

พฤติกรรม	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้						
	ผู้นำ	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	รวม
x ₁		0.408** (P=.000)	0.429** (P=.000)	0.350** (P=.002)	0.513** (P=.000)	0.538** (P=.000)	0.535** (P=.000)
x ₂		0.360** (P=.001)	0.401** (P=.000)	0.389** (P=.000)	0.493** (P=.000)	0.504** (P=.000)	0.515** (P=.000)
x ₃		0.357** (P=.001)	0.444** (P=.000)	0.337** (P=.003)	0.474** (P=.000)	0.502** (P=.000)	0.506** (P=.000)
x ₄		0.497** (P=.000)	0.375** (P=.001)	0.250* (P=.027)	0.397** (P=.000)	0.541** (P=.000)	0.490** (P=.000)
รวม		0.478** (P=.000)	0.498** (P=.000)	0.404** (P=.000)	0.568** (P=.000)	0.623** (P=.000)	0.615** (P=.000)

* P<.05

** P<.01

จากตารางที่ 4.21 พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความเป็นเลิศของบุคคล รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างมีระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และเสนอข้อเสนอนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี กล่าวโดยสรุปถึงรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ดังต่อไปนี้

5.1.1.1 เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

5.1.1.2 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

5.1.1.3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

5.1.1.4 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

5.1.1.5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

5.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 12 โรงเรียน 79 คน ประจำปีการศึกษา 2543

5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแบบสอบถามฉบับนี้ผ่านการหาคุณภาพเครื่องมือ โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.9683 ถึง 0.9701 และแบบสอบถามตอนที่ 3 เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.9682 ถึง 0.9690 แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยวิธีสัมประสิทธิ์อัลฟาได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.9690

5.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปยังผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ได้แบบสอบถามคืนมา 79 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC+ วิเคราะห์ข้อมูล โดยแสดงค่าร้อยละ การหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมผู้นำและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำแนกตามเพศและประสบการณ์ สถิติที่ใช้ คือ ทดสอบค่า $t(t\text{-test})$ ส่วนขนาดของโรงเรียนใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี สถิติที่ใช้ คือ สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation)

5.1.6 ผลการวิจัย

5.1.6.1 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียน ปราบกฏผลดังนี้

(1) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีพฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนอยู่ในระดับปฏิบัติมากเป็นอันดับ 1 อันดับ 2 คือแบบสั่งการอยู่ในระดับปฏิบัติมาก อันดับ 3 คือแบบมุ่งความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับปฏิบัติมาก และอันดับ 4 คือแบบให้มีส่วนร่วมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(2) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสอดคล้องมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมากเป็นอันดับ 1 อันดับ 2 คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสอดคล้องมาก อันดับ 3 คือ ความเป็นเลิศของบุคคลอยู่ในระดับสอดคล้องมาก อันดับ 4 คือ รูปแบบวิธีการคิดอยู่ในระดับสอดคล้องมาก และอันดับ 5 คือการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับสอดคล้องมาก

5.1.6.2 เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำตามด้านชีวิตสังคม ปรากฏผลดังนี้

(1) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีเพศแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

(2) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

(3) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

(4) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

(5) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีเพศแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

(6) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

(7) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

(8) ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5.1.6.3 พฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล จันทบุรี มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วมและแบบมุ่งความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านเป็นเลิศของบุคคล รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

5.2 อภิปรายผล

การอภิปรายผลครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการศึกษาค้นคว้า โดย อภิปรายตามกรอบความคิดของการวิจัย และอภิปรายตามสมมุติฐานการวิจัย

ความสอดคล้องของผลการวิจัยกับสมมุติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำแบบสั่งการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 สอดคล้องกับ รังสฤษฏี ศรีวิชัย (2525) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจ และสั่งการในการบริหารการศึกษา ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 11 พบว่าผู้บริหารที่มีช่วงเวลาการดำรงตำแหน่งต่างกัน จะมีพฤติกรรมการตัดสินใจและการสั่งการแตกต่างกัน

2. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 สืบเนื่องมาจากนโยบายด้านการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ส่งเสริมให้มีการพัฒนาผู้บริหารอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยการส่งเสริมให้ผู้บริหารได้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ทักษะศึกษา ดูงานและศึกษาต่อ ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนวิสัยทัศน์ กระบวนการในการมองไปข้างหน้า เกิดทัศนคติในการมองภาพรวมของหน่วยงานเพื่ออนาคต ดังนั้นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานนานก็จะได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนวิสัยทัศน์มากตามไปด้วย ตรงข้ามกับผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ก็จะได้การพัฒนา และเพิ่มพูนวิสัยทัศน์น้อยตามไปด้วย

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 สืบเนื่องมาจากผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี สถานภาพที่ไม่เหมือนกัน กล่าวคือมีทั้งผู้เป็นนักบวชชาย หรือบาทหลวง นักบวชหญิง หรือซิสเตอร์ และฆราวาส ซึ่งแต่ละ

และทฤษฎี การเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นแบบได้รับการแต่งตั้ง อีกทั้งมีการโยกย้ายทุก ๆ 5 ปี แต่ผู้บริหารที่เป็นฆราวาสได้รับการศึกษามาตามสาขาวิชา การเข้ามาดำรงตำแหน่งต้องใช้เวลาในการฝึกฝนทักษะทางการบริหารจากนั้นถึงได้รับแต่งตั้งหรือเลือกตั้ง อีกทั้งไม่มีการโยกย้าย ดังนั้น ความแตกต่างกันของผู้บริหารจึงทำให้พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารมีรูปแบบต่าง ๆ แตกต่างกันไป ซึ่งส่งผลต่อความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี แตกต่างกันไปด้วย ผู้นำแบบสั่งการ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม และผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จนั้นแต่ละแบบก็จะมีลักษณะเด่นของตนเอง ซึ่งผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำแบบใดก็จะนำลักษณะเด่นนั้น ๆ ออกมาใช้ในการแสดงความคิดเห็นหรือการปฏิบัติงาน

ความไม่สอดคล้องของผลการวิจัยกับสมมุติฐานการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของโรงเรียนและตำแหน่งที่ต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมไม่แตกต่างกันสอดคล้องกับงานวิจัยของโจนส์ ลอยด์ คอนเวย์ (1990) ที่ได้ศึกษาพบว่าผู้อำนวยการที่มีอายุ เพศ เชื้อชาติ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน และสืบเนื่องจากนโยบายการบริหารการศึกษาของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่จัดให้มีการพัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จึงได้รับการพัฒนาด้านความรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาอย่างเท่าเทียม ส่งผลให้ผู้บริหารที่มีลักษณะทางชีวสังคมแตกต่างกันมีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน

2. ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่มีเพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของโรงเรียนและตำแหน่งที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของอภันตรี รอดสุทธิ (2541) ที่ศึกษาพบว่าพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษาและตำแหน่งที่ต่างกัน มีการรับรู้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ไม่ว่าจะเป็นเพศใด มีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ในขนาดโรงเรียน หรือดำรงตำแหน่งต่างกันอย่างไร ก็จะได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นด้านการบริหารงานโดยเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ซึ่งแต่ละโรงเรียนก็ได้กำหนดโครงสร้างไว้อย่างชัดเจน อีกทั้งได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนั้นยังได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจ รวมถึงมีการกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน ในคู่มือครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (2542) เหล่านี้เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้บริหารทุกคนมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

5.3.1.1 ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรพัฒนาให้มีพฤติกรรมผู้นำทุกแบบให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหาร เพื่อผู้บริหารจะได้เลือกหรือปรับใช้ตามสถานการณ์

5.3.1.2 โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรจัดการฝึกอบรมเตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหาร เพื่อเสริมสร้างลักษณะของความเป็นผู้นำ

5.3.1.3 ผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ควรได้รับการพัฒนาให้ตระหนักถึงความสำคัญของรูปแบบวิธีการคิดแบบคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยใช้ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำอื่น ๆ

5.3.2.2 ควรศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

5.3.2.3 ควรศึกษาถึงแนวทางพัฒนาโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้



กษานต์ วณิชชานนท์. 2529. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา กรมสามัญ." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กาญจนา จันทรีไทย. 2539. "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและปัจจัยคัดสรรด้านสถานการณ์กับความพึงพอใจในงานของอาจารย์พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาคบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิงกาญจน์ เพชรศรี. 2542. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ. กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จุมพล พูนภัทรชิวิน. 2532. รายงานวิจัยเรื่องประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของเอกชน ปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียนเอกชน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล.

ชนิดา รักษ์พลเมือง. 2525. "การเลิกล้มกิจการของโรงเรียนราษฎร์สายสามัญ." การศึกษาแห่งชาติ. 16 (5) : 31-32.

ชูศรี วงศ์รัตน์. 2537. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทัศนาศ แสงศักดิ์. 2522. "การวิเคราะห์พฤติกรรมการเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา." วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นันทพร โชตินุชิต. 2538. "การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบข้ามสายงาน." ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. 2535. "การอ้างอิงประชากรเพื่อใช้เครื่องมือแบบมาตรฐานประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง." วารสารการวัดผลการศึกษา. มคอ. มหาสารคาม. 3 (1) : 22-25.

ประพันธ์ หาญกว้าง. 2538. "องค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวทางพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต." ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2540. "การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้." สู่บ้านใหม่. กรุงเทพฯ : สำนัก

เอกสารนี้เป็นเอกสารกรรมสิทธิ์ของกรมหอสมุดประชาชนแห่งชาติ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- อภันตรี รอดสุทธิ. 2541. "ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติแนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้." ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อารีรัตน์ หิรัญโร. 2532. "แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา". วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Argyris, C. and Schon, D.A. 1981. **Organization Learning**. Massachusettes : Addison-Wesley.
- Blake, R, Mouton, J & William, M. 1964. **The Academic Administrator grid**. Sanfrancisco : Jossey-Bass Publishers.
- Brynam, Alan. 1992. **Charisma and Leadership in Organization**. London : Sage Publications.
- Fiedler, F. 1967. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York : McGraw-Hill.
- Fiedler, F and Mahar, L. 1976. **Improving Leadership effectiveness : The leader match concept**. New York : Wiley.
- Ford, David F. 1997. "Toward a Learning Organization : Guidelines for Bureaucracies." ME.D. Dissertation Abstract, Memorial University of Newfoundland (Canada).
- Garvin, D.A. 1993. "Building a Learning Organization." **Harvard Business Review**. July-August : 778-779.
- Hedlund, Paul H. 1997. "Tools for the Systemic Study of Learning Organization." ED.D. Dissertation Abstract, Kansas State University.
- Helleloid, D., and Simonin, B. 1994. **Organization Learning and firm's core competence**. Chichester : Wileys & Sons.
- House, R.J. 1971. "A path goal theory of leader effectiveness." **Administrative Science Quarterly**. 16 : 321-338.
- Kerr, S. Schriesheim, C.A., Murphy, C.T., & Stogdill, R.M. 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 : P. 43.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Marquardt, M.J. 1996. **Building the learning organization : A systems approach to quantum improvement and global success.** New York : McGraw-Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T. 1991. **The learning company : A strategy for sustainable development.** Maidenhead : McGraw-Hill.
- Romeo, Cathy Carter. 1992. "A test of Path-Goal Theory : The Effects of leadership and faculty satisfaction in public baccalaureate nursing programs." **Dissertation.** University of Maryland College.
- Ross. R., Smith, B., Robert, C. and Kleiner. B. 1994. "Core Concepts about Learning Organization." P. 49. In P.M Senge, A Kleiner, C. Robert, R.O. Ross, and B.J. Smith. **The fifth discipline fieldbook : Strategies and tools for building a learning organization.** London : Nicholas Brealey Publishing.
- Schien, E.H. 1993. "How can Organizations learn faster? The challenge of entering the green room." **Sloan Management Review.** Winter : P. 85-92.
- Senge, P.M. 1990. **The fifth discipline : The art and practice of the Learning Organization.** New York : Doubleday / Currency.
- Swieringa, J. and Wierdsma, A. 1992. **Becoming a learning organization, Beyond the learning curve.** Cambridge : Addison-Wesley.
- Tsang, E.W.K. 1997. "Organization Learning and the Learning Organization : A dichotomy between descriptive and prescriptive research." **Human Relation.** So. P. 77.
- Von Hatten and Catherine L. 1998. "Teacher Leaders in a Learning Organization." **ED.D. Dissertation Abstract,** Saint Louis University.
- Worthington, Jo Ann. 1975. "The Leadership Behavior of Secondary School Principals as Perceived by the Principal and Other Significant Educational Leaders." **Dissertation Abstracts International.** 36 (3) : 1237-1238 A.



ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้ทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 พฤติกรรมผู้นำ

ตอนที่ 3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดขีดเครื่องหมาย ถูก (✓) ลงในช่องตัวเลือก

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. ประสบการณ์ในการทำงาน

() ต่ำกว่า 5 ปี () 5 ปี หรือมากกว่า

3. ขนาดของโรงเรียน

() ขนาดเล็ก 1 - 1,000 คน

() ขนาดกลาง 1,001 - 1,500 คน

() ขนาดใหญ่ 1,501 คนขึ้นไป

4. ตำแหน่ง

() ผู้รับใบอนุญาต / ผู้จัดการ / ผู้อำนวยการ

() ครูใหญ่

() ผู้ช่วยครูใหญ่ / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ / หัวหน้าฝ่าย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 พฤติกรรมผู้นำ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถาม แต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่ตรงกับระดับความบ่อยของพฤติกรรมของท่านมากที่สุด

พฤติกรรม	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเราคาดหวังอะไรจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง					
2. กำหนดสิ่งที่จะให้ทำและวิธีการดำเนินงาน					
3. ตรวจสอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจในหน้าที่ของเขา					
4. กำหนดเวลาการทำงานว่าควรจะทำงานใดเมื่อไร					
5. รักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของการดำเนินงาน					
6. คอยสอบถามว่าผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินงานตามกฎหมายและระเบียบมาตรฐานนั้น					
7. อธิบายแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่างานที่สมควรดำเนินการอย่างไร					
8. มีลักษณะเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้เข้าพบได้					
9. ไม่ละเลยสิ่งเล็กน้อยที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจ					
10. เลือกใช้ข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน					
11. ให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงานทุกคนว่าทัดเทียมกับเขา					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรม	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
12. บอกกล่าวล่วงหน้าในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น					
13. เป็นคนมีความรับผิดชอบสูง					
14. ห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา					
15. เต็มใจที่จะมีการเปลี่ยนแปลง					
16. ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา					
17. คอยช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานด้วยความรื่นรมย์และเป็นสุข					
18. เมื่อต้องเผชิญกับปัญหาจะปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชา					
19. ก่อนการตัดสินใจจะให้ความสำคัญต่อความรู้สึกนึกคิดของผู้ใต้บังคับบัญชา					
20. สอบถามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนจะมอบหมายงาน					
21. ศึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนการดำเนินงาน					
22. ขอคำแนะนำหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องของงานที่จะมอบหมายให้ทำ					
23. มอบหมายงานที่ทำทายต่อความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					
24. ชื่นชมกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรับผิดชอบสูง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรม	ระดับการปฏิบัติ				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
25. ส่งเสริมและพัฒนางานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
26. ติดตามการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง					
27. ตั้งความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ในระดับสูง					
28. สนใจเฉพาะสิ่งที่เป็นงานร่วมกันของสมาชิกกลุ่ม					
29. แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อเน้นความเป็นเลิศ					
30. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานไว้ในระดับสูง					
31. มีความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้					
32. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานล่วงเวลาเพื่อให้งานสำเร็จ					
33. ผลักดันให้กลุ่มทำงานแข่งขันกันเพื่อไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้น					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบ แสดงระดับที่เห็นว่าสอดคล้องหรือเกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน ดังนี้

- 5 = สอดคล้องมากที่สุด 4 = สอดคล้องมาก 3 = สอดคล้องปานกลาง
2 = สอดคล้องน้อย 1 = สอดคล้องน้อยที่สุดหรือไม่สอดคล้อง

พฤติกรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1. บุคลากรกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
2. บุคลากรเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อก้าวหน้าสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้					
3. โรงเรียนสนับสนุนบุคลากรให้มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน					
4. บุคลากรตระหนักถึงการสร้างนิสัยให้เป็นคนเรียนรู้ด้วยตนเอง					
5. บุคลากรส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้ใฝ่รู้และสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ					
6. บุคลากรมีความสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง					
7. ศักยภาพ ความรู้ ความสามารถเป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหาและเพิ่มพูนได้					
8. ปัญหาการทำงานมิใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสในการก้าวหน้าเอาชนะได้					
9. บุคลากรคิดพิจารณาทบทวนไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ					
10. บุคลากรปรับความคิด ความเชื่อต่อการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
11. บุคลากรติดตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อมรอบตัว					
12. บุคลากรปรับเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเป็นความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการทำงาน					
13. บุคลากรปรับแนวคิดวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน					
14. บุคลากรตัดสินใจจากข้อมูลที่มีอยู่และยอมรับในผลที่จะเกิดขึ้น					
15. บุคลากรสร้างภาพอนาคตที่เห็นพ้องต้องกันที่จะทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ					
16. บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารร่วมกันในการทำงาน					
17. บุคลากรยอมรับ ยินยอม พร้อมใจในข้อตกลงต่อการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปของโรงเรียน					
18. บุคลากรพัฒนาภาพอนาคตของตนเองให้สอดคล้องกับภาพอนาคตรวมของโรงเรียนและองค์การ					
19. โรงเรียนสนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาภาพในอนาคตของโรงเรียนร่วมกัน					
20. บุคลากรกระตือรือร้นที่จะทำให้ภาพอนาคตของโรงเรียนเป็นจริง					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
21. บุคลากรตระหนักว่าความสำเร็จ ในอนาคตของโรงเรียนเป็นภาระรับผิดชอบ ชอบร่วมกันของบุคลากรทุกคน					
22. บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ และ สอนงานซึ่งกันและกัน					
23. โรงเรียนมีการเรียนรู้ที่จะทำงาน ร่วมกันเป็นทีม					
24. โรงเรียนสนับสนุนบุคคลและทีม งานที่ต้องการดำเนินกิจกรรมโครงการ ที่เชื่อต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ร่วมกัน					
25. บุคลากรต้องการเรียนรู้และทำงาน ร่วมกันในบรรยากาศที่เปิดเผย					
26. บุคลากรสามารถรวมพลังแก้ ปัญหาและขจัดอุปสรรคสิ่งปิดกั้นใน การทำงานร่วมกัน					
27. การทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้มี การเรียนรู้จากผู้อื่นและทีมอื่น ๆ					
28. ความสำเร็จของทีม คือ ความสำเร็จ ของบุคลากรทุกคน					
29. การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ในปัจจุบัน ควรพิจารณาถึงสาเหตุและการตัดสินใจในอดีต					
30. บุคลากรเห็นประโยชน์ของการได้ เรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและ ความสำเร็จที่ได้รับในการทำงาน					
31. บุคลากรคิดหาทางกำหนดโครง การและขั้นตอนการดำเนินงานที่ สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้					

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พฤติกรรม	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
32. การแก้ปัญหาแต่ละประเด็นอาจ จะไม่แก้ปัญหาของโรงเรียนทั้งหมด					
33. การไม่เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ง่าย เพราะน่ากลับไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า					
34. บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันได้ เพราะ ตระหนักในหน้าที่ของตนและความ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับส่วนอื่น					
35. การเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน เพียงเล็กน้อย ก่อให้เกิดผลอันยิ่งใหญ่ ได้					

- ขอขอบพระคุณในความร่วมมือ -
บาทหลวงลือชัย จันทร์เป็

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 1 พฤติกรรมผู้นำ

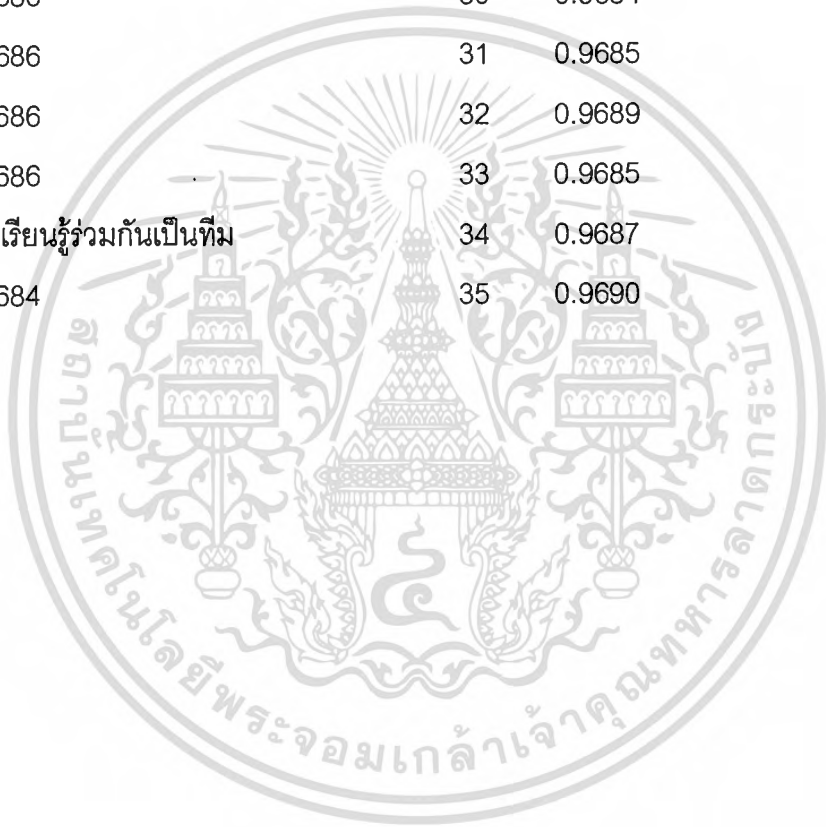
	แบบสั่งการ		แบบให้มีส่วนร่วม
1	0.9689	18	0.9684
2	0.9687	19	0.9687
3	0.9690	20	0.9684
4	0.9687	21	0.9683
5	0.9689	22	0.9683
6	0.9688		แบบมุ่งความสำเร็จของงาน
7	0.9686	23	0.9691
	แบบสนับสนุน	24	0.9684
8	0.9684	25	0.9685
9	0.9686	26	0.9685
10	0.9685	27	0.9690
11	0.9684	28	0.9701
12	0.9683	29	0.9691
13	0.9687	30	0.9690
14	0.9685	31	0.9684
15	0.9685	32	0.9693
16	0.9686	33	0.9688
17	0.9686		

ตอนที่ 2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

	ความเป็นเลิศของบุคคล	6	0.9685
1	0.9685	7	0.9685
2	0.9685		รูปแบบวิธีการคิด
3	0.9688	8	0.9685
4	0.9687	9	0.9685
5	0.9686	10	0.9685

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

11	0.9687	23	0.9684
12	0.9685	24	0.9686
13	0.9685	25	0.9686
14	0.9684	26	0.9684
	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	27	0.9682
15	0.9685	28	0.9685
16	0.9683		การคิดอย่างเป็นระบบ
17	0.9682	29	0.9687
18	0.9686	30	0.9684
19	0.9686	31	0.9685
20	0.9686	32	0.9689
21	0.9686	33	0.9685
	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	34	0.9687
22	0.9684	35	0.9690



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้