

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

FACTORS EFFECTING ON LEARNING ORGANIZATION OF
VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTE IN BANGKOK



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา
คณะครุศาสตรบัณฑิต
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
พ.ศ. 2558

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้ในงานศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

KMITL-2015-ED-M-217-112

FACTORS EFFECTING ON LEARNING ORGANIZATION OF
VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTE IN BANGKOK



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION
IN RESEARCH AND EVALUATION IN EDUCATION
FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

2015

KMITL-2015-ED-M-217-112

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



COPYRIGHT 2015

FACULTY OF INDUSTRIAL EDUCATION

KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่ออนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
นักศึกษา	ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร
รหัสประจำตัว	นางสาวสายฝน พิทักษ์
ปริญญา	55631406
สาขาวิชา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
พ.ศ.	การวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	2558
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร.กฤษณา คิตติ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร และสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 320 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_1) วัฒนธรรมองค์การ(X_2) บรรยากาศองค์การ(X_3) และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์(X_4) โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 60.60 และสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร สามารถเขียนสมการในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

$$\text{สมการคะแนนดิบ} \quad \hat{Y} = 1.105 + .109(X_1) + .193(X_2) + .099(X_3) + .034(X_4)$$

$$\text{สมการคะแนนมาตรฐาน} \quad \hat{Z}_Y = .183(Z_{X1}) + .219(Z_{X2}) + .153(Z_{X3}) + .367(Z_{X4})$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Thesis Title	Factors Effecting on Learning Organization of Vocational Education Institute in Bangkok
Student	Miss Saifon Phitak
Student ID.	55631406
Degree	Master of Industrial Education
Program	Research and Evaluation in Education
Year	2015
Thesis Advisor	Dr. Krissana Kiddee
Thesis Co - Advisor	Dr. Phadungchai Papat

ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) study the level of being learning organization as well as to explore the level of factors effecting on learning organization of Vocational Education Institute in Bangkok 2) investigate what factors effecting on Learning Organization of Vocational Education Institute in Bangkok and 3) provide predicting equations. The samples were 320 teachers under Vocational Education Institute in Bangkok in the academic year of 2014 by Multi-Stage Random Sampling. The research instrument were questionnaires with 5 rating scales. The data were analyzed through percentage, mean, standard deviation and Enter Multiple Regression Analysis. The results were as followed : in overall the level of being learning organization of Vocational Education Institute in Bangkok was at a high level, but the level of factors effecting on Learning Organization of Vocational Education Institute in Bangkok was at a high level in all aspects and factors effecting on Learning Organization of Vocational Education Institute in Bangkok significantly at .05 were transformational leadership(X_1) organizational culture(X_2) organizational climate(X_3) achievement motive(X_4) and all these four effecting factors yielded 60.60 percent in explaining the total variance of dependent variable. This present study also provided the best fit predicting equations as follow :

$$\hat{Y} = 1.105 + .109(X_1) + .193(X_2) + .099(X_3) + .034(X_4)$$

$$\hat{Z}_Y = .183(Z_{X_1}) + .219(Z_{X_2}) + .153(Z_{X_3}) + .367(Z_{X_4})$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.กฤษณา คิตติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือตรวจปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนให้กำลังใจ และติดตามความก้าวหน้าในระหว่างดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด จนวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตา และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อคิดเห็น เสนอแนะแนวทางในการวิจัยและคอยให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยอย่างสม่ำเสมอ

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้คำแนะนำเพื่อมาปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณ คุณพ่อ คุณแม่ พี่น้องทุกคน และ ดร.ชมพูนุช บัวบังศรี ที่ให้กำลังใจสนับสนุน และห่วงใยมาตลอด ขอขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ กำลังใจ ห่วงใยกันเสมอมา ตลอดจนบุคคลที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวถึง ณ ที่นี้ ที่ให้ความช่วยเหลือและให้การสนับสนุนการดำเนินงานต่างๆ จนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี

สายฝน พิทักษ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 สมมติฐานของการวิจัย.....	4
1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	9
2.2 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	22
2.3 สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร.....	50
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	68
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	68
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	73
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	78
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	79

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และตี IV อ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	91
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	91
5.2 อภิปรายผล.....	93
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	97
บรรณานุกรม.....	98
ภาคผนวก.....	106
ภาคผนวก ก หนังสือราชการ.....	107
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	122
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อ (IOC).....	129
ประวัติผู้เขียน.....	136

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 5
2.1	สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 67
3.1	จำนวนของประชากร และกลุ่มตัวอย่าง..... 69
4.1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 79
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครในภาพรวมและรายด้าน..... 80
4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านบุคคลมีคุณภาพเป็นเลิศ จำแนกรายข้อ..... 80
4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านรูปแบบวิธีการคิด จำแนกรายข้อ..... 81
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกรายข้อ..... 82
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกรายข้อ..... 83
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกรายข้อ..... 84
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน..... 85
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง จำแนกรายข้อ..... 86

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และตี VI อ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านวัฒนธรรมองค์การ จำแนกรายข้อ.....	87
4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านบรรยากาศองค์การ จำแนกรายข้อ.....	88
4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำแนกรายข้อ.....	89
4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าถดถอยพหุคูณของปัจจัยในการพยากรณ์การเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยวิธี Enter.....	90

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2.1 แสดงการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา.....	51
2.2 แสดงโครงสร้างการบริหารสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร.....	57



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และ VIII อ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ต่างก็ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้ก็เนื่องจากกระแสของการแข่งขัน อันเป็นผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่มาจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี การติดต่อสื่อสารทำให้โลกเล็กลง และเป็นยุคโลกไร้พรมแดน รวมทั้งสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ซึ่งองค์การใดที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ดังกล่าวได้เท่านั้นจึงจะสามารถอยู่รอดได้ กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อช่วงชิงโอกาสและการหลีกเลี่ยงข้อจำกัด รวมทั้งภายในองค์การเองก็ต้องมีการบริหารจัดการเพื่อดำรงจุดแข็งและพยายามลดจุดอ่อนอย่างสม่ำเสมอ ถึงแม้ว่าในอดีตจะมีเฉพาะภาคเอกชนเท่านั้นที่ให้ความสำคัญ แต่ในปัจจุบัน ภาครัฐบาลก็มีความตระหนักและพร้อมที่จะมีการปรับตัวเช่นเดียวกัน ท่ามกลางสังคมแบบใหม่ที่เรียกว่า สังคมสารสนเทศ (Information Society) และสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) ทางรอดที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่งได้ จะต้องระดมทรัพยากรในการบริหารจัดการ และต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีความรู้จะเป็นคนกลุ่มใหม่ที่มีพลัง เนื่องจากคนกลุ่มดังกล่าวนี้จะมีค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่จึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ และยกระดับความรู้ของบุคลากรและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง จนทำให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2549 : 1)

บทบัญญัติแห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 เรื่องการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน” ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าหน่วยงานราชการได้ถูกบังคับให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามกฎหมายนั่นเอง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นหัวใจของการปฏิรูประบบราชการ และเพื่อช่วยให้การขับเคลื่อนระบบราชการไทยไปสู่ระบบเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องดำเนินการจัดการความรู้เพื่อบรรลุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยดำเนินการเป็นทศปฏิบัติ 10 ประการ คือ สร้างวัฒนธรรมใหม่ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน เรียนลัดแล้วต่อยอด สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก จัดพื้นที่หรือเวที พัฒนาคน ระบบให้คุณให้รางวัล หาเพื่อนร่วมทาง และจัดทำขุมความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2548 : 32-33)

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 นั้น จะต้องสามารถที่จะเรียนรู้และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว โดยองค์กรในลักษณะดังกล่าวจะต้องมีผู้บริหารซึ่งมีภูมิปัญญาที่ฉลาดในการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำหลายอย่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพผลและสามารถบริหารจัดการฐานแห่งความรู้ (Knowledge base) สำหรับองค์กรได้ รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 374) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ องค์กรลักษณะนี้จะต้องมีการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือเรียกว่า LO

สถานศึกษาเป็นองค์กรทางการศึกษา (Education Organization) แตกต่างจากองค์กรธุรกิจ (Business Organization) ซึ่งการบริหารการศึกษา เน้นเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการสอน แต่การบริหารสถานศึกษาจะเน้นการเรียนการสอน หลักสูตร โปรแกรมการศึกษา การพัฒนาการสอน และการประเมินผลการสอน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน ซึ่งในเมื่อสถานศึกษาเป็นองค์กรดังกล่าวแล้วนั้น การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่ต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และในกรณีโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอน การเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียนก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น ในบรรดาองค์กรประเภทต่างๆ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด (จิโรจน์ สารรัตน์, 2546 : 6-7)

Senge (1994 : 14) ได้กล่าวถึงความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรในองค์กรมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานใหม่ๆ และมีการขยายขอบเขตของกรอบความคิด ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน และการที่จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรต้องสร้างวินัย 5 ประการ (Fifth Discipline) ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) นอกจากนั้นยังได้ให้คำอธิบายเพิ่มเติมว่าการสร้างสรรค์ให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งก็คือ การทำให้คนในองค์กรรู้จักเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่ดีจนสามารถยกระดับผลสำเร็จขององค์กรให้สูงยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในกระบวนการพัฒนาทีมงานให้เป็นทีมงานขั้นยอดจนสามารถร่วมสร้างและร่วมขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ร่วม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Shared Vision) ได้นั้น สมาชิกแต่ละคนของทีมงานจะได้รับการพัฒนาความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ใช้ปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับผลงานให้สูงขึ้น และจากการมีโอกาสทำงานร่วมกันเช่นนี้ทำให้สมาชิกของทีมงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันพร้อมไปกับการเรียนรู้วิธีการทำงานของตนให้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น

สถานศึกษาอาชีวศึกษา เป็นสถานศึกษาที่มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาเพื่ออาชีพทั้งในระบบ นอกระบบ และทวิภาคี เพื่อพัฒนากำลังคนในระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนจะต้องมีคุณลักษณะและความสามารถที่เหมาะสม และสอดคล้องกับการจัดการอาชีวศึกษาในยุคปัจจุบัน เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจหลักจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทและวิธีการบริหารและการสอนของตนเองใหม่ โดยจะต้องมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรอบรู้ มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรักสามัคคีในเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาตนให้มีความเป็นเลิศทางการจัดการศึกษาวิชาชีพแก่ประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542 : 1)

สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นการรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความเป็นเลิศในการจัดการอาชีวศึกษา กระจายอำนาจไปสู่ระดับปฏิบัติ ตอบสนองความความต้องการการผลิตและพัฒนากำลังคน ประสานความร่วมมือให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีขั้นสูง และการประกันคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพในระดับสากล ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆ นั้น จำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นอันดับแรก เพราะองค์การจะดำรงอยู่ได้ต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องพร้อมใจกันพัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย พร้อมกับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และศึกษาว่าปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลเสนอต่อผู้บริหาร ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร และสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

1.3 สมมติฐานของการวิจัย

ปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ส่งผลร่วมกันต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร

1.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้แบ่งกรอบแนวคิดออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ Senge (1990 : 139-269) ที่ได้เสนอแนวคิดว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ มีคุณลักษณะ 5 องค์ประกอบ คือ

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

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Kaiser (2000 : 191-212) ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546 : 76-79) วีรจรัส มาฆะศิลาพันธ์ (อ้างใน รัตนา ปานภูทอง. 2546 : 22) ลือชัย จันทรโปี (2546 : บทคัดย่อ) โพธิยา คำผิว (2548 : บทคัดย่อ) บุญธรรม โบราณมูล (2548 : 74-79) จำเริญ จิตรหลัง (2549 : บทคัดย่อ) รัตนา ปานภูทอง (2550 : บทคัดย่อ) วิสุทธีมรรค อำนัณ มณี (2550 : 133) ศันสนีย์ จะสุวรรณ์ (2550 : บทคัดย่อ) ธีรยุทธ จิมอาสา (2551 : 109) วารสาร เมืองพรวน (2551 : 62) ประยูรณ อิมสวาสดี (2552 : 117) พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต (2552 : บทคัดย่อ) กนกวรรณ วราภรณ์วิมลชัย (2554 : 108) ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ (2555 : 103-104) แล้วนำมาสรุปดังตารางที่ 1.1

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 1.1 สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

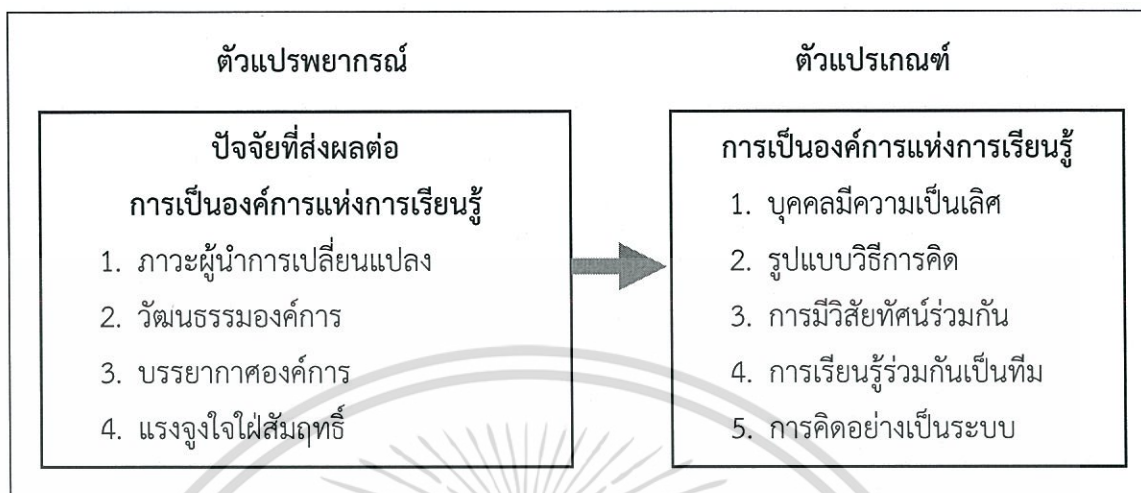
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้	แหล่งอ้างอิง														
	Sandra M. Kaiser (2000)	ศุภลักษณ์ ปุประเสริฐ (2546)	วิรัช มหะสถิตานนท์ (2546)	ลือชัย จันทร์ปี (2546)	โพธิยา คำผิว (2548)	บุญธรรม โบราณมูล (2548)	จำริญ จิตรหลัง (2549)	รัตนา ปานภูทอง (2550)	วิสุทธิมนตรี อานันท์ (2550)	คันสนีย์ จะสุวรรณ (2550)	ธีรยุทธ จันอาสา (2551)	วารสาร เมืองพวน (2551)	ประยูร อีเสวาศ์ (2552)	พงษ์เสวีร์ เหลืองลงทนต์ (2552)	กนกวรรณ วราภรณ์วันคล้าย (2554)
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓		✓			✓	✓	✓	✓		✓		✓		
2. วัฒนธรรมองค์การ	✓			✓	✓		✓				✓		✓	✓	✓
3. พันธกิจและยุทธศาสตร์	✓			✓	✓		✓								
4. การดำเนินงานบริหารจัดการ	✓					✓									
5. โครงสร้างองค์การ	✓			✓			✓								
6. ระบบองค์การ	✓														
7. บรรยากาศองค์การ / การทำงาน	✓	✓		✓	✓		✓					✓	✓		
8. การจูงใจ / แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓						✓
9. การจัดการความรู้							✓		✓				✓		
10. เทคโนโลยีสารสนเทศ					✓		✓		✓				✓		

จากการสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นปัจจัยเพื่อศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยปัจจัยที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือสามารถจัดเป็นกลุ่มปัจจัยเดียวกันได้ ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อปัจจัยเพื่อให้ความครอบคลุม โดยเลือกปัจจัยที่มีผู้ศึกษาพบว่าส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้

- 2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 วัฒนธรรมองค์การ
- 2.3 บรรยากาศองค์การ
- 2.4 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากแนวคิดทั้งสองส่วนข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย
ดังนี้



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.5.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 13 สถานศึกษา ในปีการศึกษา 2557 จำนวนทั้งสิ้น 956 คน

1.5.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ประจำปีการศึกษา 2557 จำนวน 274 คน โดยใช้เกณฑ์การกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (อ้างใน ธาณินทร์ ศิลป์จารุ, 2555 : 48) ในที่นี้ผู้วิจัยเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 320 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling)

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา มีดังนี้

1.5.2.1 ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- (2) วัฒนธรรมองค์การ
- (3) บรรยากาศองค์การ
- (4) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

1.5.2.2 ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีคุณลักษณะ 5 องค์ประกอบ

คือ

- (1) บุคคลมีความเป็นเลิศ
- (2) รูปแบบวิธีการคิด
- (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- (5) การคิดอย่างเป็นระบบ

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่บุคลากรมีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ แสดงความคิดเห็นใหม่อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้มีคุณลักษณะ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 บุคคลมีความเป็นเลิศ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงถึงการมีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา มีแรงบันดาลใจในการสร้างสิ่งใหม่ๆ และมีความปรารถนาที่จะเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมายและปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตและองค์การ

1.2 รูปแบบวิธีการคิด หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงถึงการมีวิถีชีวิตที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์ขององค์การ

1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงถึงการร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ เพื่อการปฏิบัติงานไปทิศทางเดียวกัน ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นได้

1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงถึงการมีกิจกรรมประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประสบการณ์ สามารถสอนงานซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม อย่างเป็นกันเองกับทุกคน

1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงถึงการมีความคิดค้นกับสถานการณ์ สามารถสร้างกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สมาชิกสามารถคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงคุณภาพขององค์กรรวมก่อน

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยที่แสดงถึงคุณลักษณะหรือพฤติกรรมต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร ที่มีผลกระทบต่อบุคลากร ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ปัจจัย ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมาให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเกินความคาดหวัง ซึ่งผู้ร่วมงานจะพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน

2.2 วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์กร โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร

2.3 บรรยากาศองค์กร หมายถึง คุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมในองค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของบุคลากร มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.4 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความปรารถนาและความต้องการของบุคลากรที่ปฏิบัติงานหรือกระทำกิจกรรมต่างๆ โดยอาศัยความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงานด้วยความพยายาม ความศรัทธา ความเชื่อมั่น วิริยะ อุทิศตน มีความทะเยอทะยานสูง เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

3. สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร หมายถึง สถานศึกษาเครือข่าย จำนวน 13 สถานศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ตามกฎกระทรวง การรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2555 ซึ่งประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกมหานคร วิทยาลัยเทคนิคดอนเมือง วิทยาลัยเทคนิคดุสิต วิทยาลัยเทคนิคราชสีหราชราม วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา วิทยาลัยอาชีวศึกษารัตนบุรี วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย วิทยาลัยพณิชยการบางนา วิทยาลัยพณิชยการเซตุน วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี กาญจนภิเษกวิทยาลัย

ช่างทองหลวง และวิทยาลัยการอาชีพกาญจนาภิเษกหนองจอก

เอกสารนี้เป็นเอกสารของมหาวิทยาลัยการช่าง มีลิขสิทธิ์และสงวนสิทธิ์ในเนื้อหา กรุณาอย่าให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 องค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.3 สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 องค์การแห่งการเรียนรู้

2.1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้ทราบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาในเรื่องนี้ ที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มจาก Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีผลงานการเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในปี ค.ศ.1978 ในหนังสือชื่อ Organizational learning : A theory of Action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดในองค์การในปี ค.ศ.1990 บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับคือ Senge ศาสตราจารย์ของ MIT เป็นผู้ก่อตั้ง MIT Center for Organization และได้ใช้คำว่า Learning of Organization แทนคำว่า Organization Learning ในปี ค.ศ.1994 Senge และคณะได้ออกหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Field Book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่างๆ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2543 : 52-54) และในปี ค.ศ. 1998 Senge ได้ออกหนังสือ ชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering the Twelve Challenges to Change in Learning Organization ปัจจุบันพบว่า มีหนังสือและงานวิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจำนวนมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แนวโน้มข้างหน้าเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นเรื่องสำคัญในอนาคต

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่สำคัญและจัดได้ว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในทุกองค์กรจะต้องยึดถือเป็นหน้าที่ เนื่องจากยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคการสื่อสารไร้พรมแดน เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาองค์กรหรือการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความกระตือรือร้น เนื่องจากความกระตือรือร้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ดังนั้น บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้นและเล็งเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์กรไปสู่สถานภาพในอนาคตที่ดียิ่งขึ้น การสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์การแห่งการเรียนรู้ (สลาพร ปิ่นเจริญ, 2541 : 37,43) ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคคลควบคู่กับการรับความรู้จากภายนอก เพื่อเอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวทางปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (ปาริฉัตร ศังขะนันท์, 2547 : ออนไลน์)

2.1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จूरีย์ พูลพานิชอุภักดิ์ (2550 : 14) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นและสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นกระบวนการและอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ รวมถึงการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์การทำงานซึ่งกันและกัน โดยสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมกันอย่างเป็นทีมและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552 : 7) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการจัดการที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้ และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ประยูร อิ่มสวาสดี (2552 : 19) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์การมีส่วนร่วมสนับสนุนส่งเสริม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือสร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้องค์การมีคุณภาพและได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

วรารณณ์ กรแก้ววัฒนกุล (2552 : 13) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน สามารถนำความรู้มาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ทิพากร วรรณพฤกษ์ (2554 : 40) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สภาพบรรยากาศที่กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และเอื้อต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ เพื่อขยายขีดความสามารถและศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีรูปแบบความคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มองเห็นภาพความสัมพันธ์ และความเชื่อมโยงของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความมีเหตุและผล การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ รวมถึงความสามารถในการปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

สุนิสา ดิเรกมงามงคล (2554 : 12) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน อย่างเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหาและการถ่ายโอนความรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเป็นการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

Senge (1994 : 49) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคคลต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้น เป็นแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Marquardt and Reynolds (1994 : 22) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้บุคลากรมีกระบวนการคิด วิพากษ์ วิจาร์ณ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีในแต่ละบุคคล ช่วยให้องค์กรเรียนรู้สิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับในความสำเร็จ

Hoy and Miskel (2001 : 2) กล่าวว่า ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานให้บรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกใหม่ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกเป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยาน และแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน องค์กรมีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกทุกคนในองค์กรเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศที่กระตุ้น ส่งเสริม สนับสนุน และเอื้อต่อการ

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ปฏิบัติงานและการเรียนรู้ ส่งผลให้บุคลากรเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีรูปแบบการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นบนพื้นฐานของความมีเหตุและผล มีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2.1.3 แนวคิดที่สำคัญในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (1990 : 3) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นแนวคิด ที่ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ให้มีความสามารถเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมและถือว่าทุกคน มีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดี ให้แก่ชีวิต ซึ่ง Senge ได้เสนอแนวคิดด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น วินัย 5 ประการที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ

ได้มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของบุคคลมีความเป็นเลิศ ดังนี้
 ชนิษฐา อุณีวิเศษ (2550 : 12) กล่าวว่า บุคคลมีความเป็นเลิศ หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกหรือบุคลากรขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

จूरีย์ พูลพานิชอุปลัมย์ (2550 : 18-19) กล่าวว่า บุคคลมีความเป็นเลิศ หมายถึง บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญชำนาญการเฉพาะทาง สามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง เป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา ปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

ประยูร อิมสวาสดี (2552 : 10) กล่าวว่า บุคคลมีความเป็นเลิศ หมายถึง การที่บุคลากรแสดงออกถึงความกระตือรือร้น มีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ เป็นผู้สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ที่มีเป้าหมาย และเป็นผู้เรียนรู้ตลอดกาล

ทิพากร วรรณพฤษ (2554 : 43) กล่าวว่า บุคคลมีความเป็นเลิศ หมายถึง ความกระตือรือร้น และการใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ความสนใจและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน รวมถึงความสามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ในการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้อย่างเกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การนั้นได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีความสำคัญที่เรียกว่าบุคคลรอบรู้ (Human Mastery) คือ ความเป็นบุคคลที่รอบรู้ในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่นเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์การที่มีกรอบแนวคิดของการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

ระดับของการเรียนรู้ในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ควรกระตุ้นและทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ (บดินทร์ วิจารณ. 2549 : 70-80) ดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) บุคคลเป็นหน่วยพื้นฐานของกลุ่มและองค์การ ซึ่ง (Senge. 1990 : 236) ได้กล่าวสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคลว่าองค์การจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้บุคคลไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์การ แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้วการเรียนรู้ขององค์การก็อาจจะเกิดขึ้นได้ ขณะเดียวกัน John Redding (1994 : 3) กล่าวว่า การเรียนรู้ของบุคคลคือ สิ่งจำเป็นต่อการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องขององค์การ เพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์การและเตรียมทุกคนให้พร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่อาจรู้ได้ ดังนั้น ความสามารถที่จะเรียนรู้ของแต่ละบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะช่วยพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ของบุคคลประกอบด้วย การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้โดยอาศัยคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน และรวมถึงการหยั่งรู้ด้วยตนเอง

2. การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group Learning) การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือการเรียนรู้ของทีม จะเน้นที่การเรียนรู้แบบบริหารตนเอง เน้นที่การคิดสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระของการถ่ายทอด กระแสความคิด ระบบการเรียนรู้ของทีมที่ประสบความสำเร็จจะเป็นสิ่งรับประกันว่าทีมจะแบ่งปัน ประสบการณ์ทั้งทางบวกและทางลบกับกลุ่มอื่นๆ ในองค์การ ซึ่งก็จะไปส่งเสริมการโตทางสติปัญญาขององค์การในที่สุด ทีมการเรียนรู้จะต้องสร้างความรู้โดยการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน และดำเนินการในแบบที่แปลกใหม่ตลอดจนแก้ปัญหาในลักษณะที่เป็นองค์รวม บุคลากรสามารถจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตได้ดีขึ้น สามารถทดลองวิธีการเรียนรู้ใหม่ๆ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างทีมทั่วทั้งองค์การได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของทีมอาจถูกนำมาปฏิบัติ ซึ่งทำให้ทักษะใหม่ๆ นั้นถูกส่งผ่านไปยังบุคคลและกลุ่มอื่นๆ ด้วย ความสำเร็จของทีมอาจจะทำให้เกิด

เอกสารนี้เป็นบรรยากาศและมาตรฐานของการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational Learning) Ray Stata (อ้างใน บดินทร์ วิจารณ์. 2549 : 80) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์การต่างจากการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม 2 ประการคือ การเรียนรู้ขององค์การเกิดจากการเรียนรู้แจ้งเห็นจริงร่วมกัน รวมถึงความรู้และแบบแผน ความคิดร่วมกันของคนในองค์การ และการเรียนรู้ขององค์การอาศัยประสบการณ์และความรู้ในอดีต ซึ่งก็คือ ความทรงจำขององค์การที่ขึ้นอยู่กับกลไกต่างๆ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ และรูปแบบที่ชัดเจน ของการเก็บรักษาความรู้

การพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือได้ว่าเป็นมิติที่เกิดจากการฝึกฝนเพื่อสร้างให้เกิดวินัย และมีการปรับปรุงมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง กล่าวได้ว่า วินัยนี้เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากทุกคนในองค์การมีวินัยในขั้นนี้ จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป บุคคลมีความเป็นเลิศ หมายถึง บุคคลที่สามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้น สนใจ และผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา มีความปรารถนาที่จะเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. รูปแบบวิธีการคิด

ได้มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการมีรูปแบบวิธีการคิด ดังนี้

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 12) กล่าวว่า รูปแบบวิธีการคิด หมายถึง สมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติ มีวิถีชีวิตการทำงานของตนเองที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์ และเคารพสิทธิเสรีภาพของคนอื่น

จรรย์ พูลพานิชอุบลรัตน์ (2550 : 20) กล่าวว่า รูปแบบวิธีการคิด หมายถึง บุคคลที่พัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงไปของโลก โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย มีความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้

ประยูร อัมสวาสดี (2552 : 10) กล่าวว่า รูปแบบวิธีการคิด หมายถึง การที่บุคลากรแสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิจาร์ณญาณพิจารณา การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

ทิพากร วรรมพฤกษ์ (2554 : 44) กล่าวว่า รูปแบบวิธีการคิด หมายถึง การมีเจตคติที่ดี คิดในแง่บวกและสร้างสรรค์ การมีแนวคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เพื่อนำมาซึ่งประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริง ตามสภาพของสิ่งแวดล้อม สังคมและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้อย่างเหมาะสม

Senge (อ้างใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. 2547 : 35) กล่าวว่า รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) หมายถึง แบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ได้ เมื่อบุคลากรมีรูปแบบวิธีการคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนารูปแบบวิธีการคิดที่มุ่งส่วนรวม

การมีรูปแบบวิธีการคิด เป็นความคิดที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงงานที่ทำกับภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้ ทำให้เกิดความกระจำกับรูปแบบวิธีการคิด ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย ดังนั้นการที่จะทำให้คนมีรูปแบบวิธีการคิดหรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนมีการฝึกตนเองให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดภูมิปัญญาหรือรูปแบบวิธีการคิดใหม่ๆ ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญคือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ หากปราศจากทักษะเหล่านี้ สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

รูปแบบวิธีการคิด เป็นการเข้าใจบทบาทหน้าที่ และมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล การมีมุมมองหรือมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ยอมรับและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กร สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เหล่านี้ล้วนมีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจและความเชื่อของคนในองค์กร ให้มีความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลก และสิ่งที่อยู่รอบตัวแล้ว พวกเขาเหล่านั้นก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่เป็นไปในทางบวก แต่สิ่งสำคัญก็คือบุคลากรในองค์กรไม่ควรไปกำหนด หรือควบคุมแต่ควรปล่อยให้พวกเขาได้มีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้น จึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ผู้บริหารจึงควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาในข้อนี้ ไม่ได้เน้นให้ทุกคนมีความคิดเห็นในแนวทางเดียวกับองค์กรทุกอย่าง แต่ต้องการเห็นความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่มารวมกันเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือมีรูปแบบวิธีการคิดที่สมเหตุสมผล ที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจำชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏได้อย่างเหมาะสมมี Mental Ability ที่ไม่ผันแปร เรรวนหรือท้อถอย เมื่อเผชิญกับวิกฤติต่างๆ (วิศิษฐ์ ชูวงศ์. 2540 : 16)

กล่าวโดยสรุป รูปแบบวิธีการคิด หมายถึง การพัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับเอกสารนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงไปของโลก โดยไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย มีความคิดหรือโลกทัศน์ที่มองไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โลกตามความเป็นจริงได้ สามารถสะท้อนภาพที่กระจ่างชัดและถูกต้อง สามารถจัดสรรความรู้ที่ได้มา เป็นรูปแบบวิธีการคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ได้มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนี้
 วนิชฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 12) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกันของบุคลากรทั้งองค์การ บุคลากรในองค์การมีการคิดร่วมกัน ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์การซึ่งจะทำให้มีความผูกพันร่วมกัน และสามารถ ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา

จूरีย์ พูลพานิชอุบลมัย (2550 : 22) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างอิสระเสรี เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมแสดงออก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนตัวอันจะนำไปสู่เป้าหมาย ในทิศทางเดียวกันและกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ

ประยูร อิมสวาสดี (2552 : 10) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่บุคลากร แสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการเชื่อมโยงและบูรณาการสิ่งต่างๆ ให้เกิดการสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่ มีความคิดในการมองเป้าหมายขององค์การในอนาคต รวมทั้งมีความพยายามในการปรับเปลี่ยน ระบบงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจ

ทิพากร วรรณพฤกษ์ (2554 : 46) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การ แลกเปลี่ยนแนวคิด เจตคติ และวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม และ เกิดความปรารถนาที่จะเห็นภาพแห่งความสำเร็จที่เป็นไปได้ในอนาคต และร่วมกันขับเคลื่อนไปสู่ เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Senge (อ้างใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. 2547 : 35-36) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์การต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์การ วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจาก การบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคลากรและขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่ มีความคาดหวังและก้าวต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ สมาชิกทุกคนต้องได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกใน องค์การ เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต เกิดเป็นพลังร่วม (Synergy) ของคนทั้งองค์การ และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์การ เป็นวิธีการทำให้แต่ละคน เกิดวิสัยทัศน์ ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปที่อนาคต โดยการสร้างสถานการณ์จำลอง แบบต่างๆ ให้คนได้คิด และหาทางหนีทีไล่ว่าจะทำอะไร โดยแฝงเข้าไปในงาน ในกลุ่มการทำงานให้ เอกสารนี้เป็นการตัดสินใจร่วมกัน ฝึกให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำกลับมาคุยกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกัน รวมทั้งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การเพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การ ที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากการมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น โดยเป็นการมองภาพรวมขององค์การไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเท่านั้น (ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์. 2544 : 15-30)

องค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพลังร่วม ของคนทั้งองค์การ ที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ ซึ่งแนวทางการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค การที่องค์การจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์การ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตัวเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่นๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาใช้ต้องระมัดระวังถึงเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคลที่จะเลือก หรือกระทำการใดๆ

องค์การส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภท คือ

1.1 สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ จะอุทิศเวลาให้องค์การ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

1.2 สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม มักจะยินยอม เชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่ง และการทำให้ผู้บังคับบัญชามีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ องค์การแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับสมาชิกประเภทยินยอมทำตาม ผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่ง และการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่ผู้นำต้องทำ คือการยอมให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิด และกระทำ

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ ผู้นำในองค์การต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์การมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์การ เอกสารนี้เท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์แบบทางการ ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

(Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีใช้แก้ปัญหาหรือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น การแก้ปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของสมาชิก ที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร และเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน ดำเนินต่อไปและไม่สิ้นสุด สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝัน หรือวิสัยทัศน์ออกมาทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของสมาชิก ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

4. ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัด และเป็นรูปธรรม (Marguardt. 1996 : 48-50)

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนและแนวทางการแก้ไขปัญหาในหน่วยงานและถูกกระตุ้นให้พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างอิสระ มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนตัว เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงออกเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร อันจะนำไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกันและกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ได้มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ดังนี้

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 12) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกัน ตามหลักการความร่วมมือ หลักการกระบวนกรกลุ่ม ซึ่งเชื่อว่าบุคลากรในองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้น ถ้ามีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ รวมทั้งมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน พร้อมทั้งสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม โดยช่วยเหลือเกื้อกูล มีความสามัคคี และมีความเป็นกันเองกับทุกคน

จุรีย์ พูลพานิชอุปถัมภ์ (2550 : 23) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน โดยมีการสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมทำให้องค์กร

เอกสารนี้เป็นทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ฯ ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประยูร อิมสวาสดี (2552 : 10) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การแสดงออกถึงความเป็นผู้มีความร่วมมือระหว่างบุคลากรและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน

ทิพากร วรรณพฤษ (2554 : 47) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อขยายขีดความสามารถและศักยภาพของการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Senge (อ้างใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. 2547 : 36) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีม ให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อตนเอง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองและหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจ จากสมาชิกทุกคน อันจะนำองค์การบรรลุเป้าหมายได้ (Senge. 1990)

องค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Senge. 1990 : 233-237) มีดังนี้

1. การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีที่จะช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิด และกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นภายในกลุ่มซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง การสนทนาจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนาคือ

- 1.1 ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ
- 1.2 ช่วยพัฒนาความไว้วางใจให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น
- 1.3 ช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน
- 1.4 ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การอภิปราย เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคน มาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปร่วมกันและนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทั้งการสนทนาและการอภิปรายจะต้องไปควบคู่กันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน (Learning How to Present) สิ่งที่จะบ่งชี้ถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งในความขัดแย้งทางความคิดนี้ จะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น อันเกิดจากมุมมองที่มีความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะอยู่ที่เมื่อทีมตกลงจะเรียนรู้ร่วมกันก็มักจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องสภาพความเป็นจริงของกิจกรรมที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะความเข้าใจสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น จะทำให้ทีมสามารถที่จะวางกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง

3. การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning How to Practice) เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนา ร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกัน รวมทั้งมีการเรียนรู้วิธีการใช้คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ ความคิด และประสบการณ์แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ตามหลักการความร่วมมือ หลักการกระบวนการกลุ่ม เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น อันจะทำให้องค์การบรรลุไปสู่เป้าหมายเดียวกันได้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ

ได้มีนักบริหารและนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบ ดังนี้
 ขนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550 : 12) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง กระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นเห็นเป็นแบบอย่าง เห็นขั้นตอนการพัฒนา มีความคิดที่ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มองเห็นโอกาสที่มีประโยชน์ต่อองค์การ มีความคิดและการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตลอดเวลา

จूरีย์ พูลพานิชอุบลมัย (2550 : 23) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การคิดอย่างเป็นองค์รวม มีการเชื่อมโยงกันทั้งระบบขององค์การเพื่อให้เกิดเป็นภาพรวม โดยเปรียบได้กับการมองป่าซึ่งสามารถมองเห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้น หมายความว่า สามารถมององค์การเป็นภาพรวมได้และมององค์การเป็นหน่วยย่อยได้

ประยูร อิมสวาสดี (2552 : 10) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การแสดงออกถึงความเป็นผู้มีวิริยอุตสาหะพัฒนาโดยรวม มีความสามารถในการเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ ใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการพัฒนางาน และเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ

ทิพากร วรณพฤกษ์ (2554 : 49) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นปัญหาและสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในภาพรวม โดยการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ที่เอกสารนี้เกิดขึ้น และแก้ไขปัญหาค้นพื้นฐานของความมีเหตุและผลร่วมกัน ญาติให้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการว่าปัญหานั้นเป็นลักษณะวงจร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใดระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบกันมากขึ้นเท่านั้น แต่หากมีแรงผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้มีการแก้ปัญหาอย่างสมดุล และสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดีก่อนที่จะเลวลง เพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับ คือการรักษาแบบเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทรึงตัวไว้มิหลุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดการเรื้อรังไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก คือ การป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไป อาจจะได้ดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลง เพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การมองโลกแบบองค์รวม หรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน (Senge, 1990) คือ

1. เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม
2. เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่า มนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา
3. เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพิงกันระหว่างส่วนต่างๆ แบบใยแมงมุมหรือวงจร การสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างของระบบ ซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีก นั่นคือการที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เอง กระบวนการสะท้อนกลับมีสองชนิดคือ กระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้น และการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุล ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย การสะท้อนกลับแบบเสริมแรงช่วยการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่ละเอียดละน้อย

กล่าวโดยสรุป การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การคิดที่มีการเชื่อมโยงกันทั้งระบบขององค์กร เพื่อให้เกิดเป็นภาพรวม โดยสามารถมององค์กรเป็นภาพรวมได้ และมององค์กรเป็นหน่วยย่อยได้ และสามารถแก้ไขปัญหาบนพื้นฐานของความร่วมมือผลรวมกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้คัดเลือกปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเลือกปัจจัยที่มีผู้ศึกษาพบว่าส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

2.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ได้มีนักบริหารและนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรริรัตน์ และคณะ (2541 : 212) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้นำสามารถใช้กระบวนการของการชักนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงาน โดยมีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนโดยผู้นำ

มัลลิกา ต้นสอน (2544 : 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติของผู้ตามให้มีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ เพื่อให้สมาชิกในทีมทำงานได้ไกลเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้กับลูกน้องอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ธีรยุทธ จิมอาษา (2551 : 40) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเกินความคาดหวัง ซึ่งผู้ร่วมงานจะพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทหน้าที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อยุติให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน

Burns (อ้างใน เศวานิต เศวานานนท์. 2542 : 112) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตาม ได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์สุจริตหรือคุณธรรม และแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะปลุกสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบและมนุษยธรรม ไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย เช่น หวาดกลัว อิจฉา โลก หรือมีแต่ความเกลียด สำหรับ Burns นั้นเชื่อว่าผู้นำจะเป็นใคร อยู่ในตำแหน่งไหนก็ได้ในองค์การ แต่จะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา พอกับการมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา

Bass and Avolio (1994 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้นำกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำ
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้เกิดการตระหนักในเรื่องภารกิจ วิสัยทัศน์ขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์

Gibson et al (1997 : 314) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้นำสามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง การคิดริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินการ มีความสามารถในการกระตุ้น และโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงเกินกว่าที่คาดหมายไว้แต่เดิม อีกทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ภายในองค์กรอีกด้วย

Daft (1998 : 355) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้นำสามารถนำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งได้คิดค้นนวัตกรรมใหม่ มาสู่การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี เป็นผู้นำที่เน้นให้ผู้ตามรู้สึกถึงความเชื่อและคุณภาพร่วมกันมากกว่าเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง

Bass (1999 : 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้นำมีอิทธิพลในอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ให้ผู้ตามสนใจที่จะตามผู้นำมากกว่าทำตามความสนใจของตนเอง ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคมองค์กร และผู้อื่น

ความเป็นมาของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นหลังจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) ซึ่ง Max Weber ได้เป็นผู้คิดค้นในทศวรรษที่ 1920 โดยผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ซึ่งถือเป็นผลงานที่ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางด้านจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาที่มีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูงขึ้น

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีระบุรุษ เหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ (House, 1997 : 374) ได้เสนอทฤษฎีที่เชื่อว่าภาวะผู้นำแบบมีบารมี มีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นภาวะผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับอย่างปราศจากคำถามของผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นใน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบไปด้วยลักษณะ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในผู้ตาม
3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
4. แสดงความมั่นใจของความสามารถของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

นอกจากนี้ ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้มีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเองเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำจะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย

Conger and Kanungo (1989 : 175) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบมีบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่าบารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการส่งเสริม คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมากจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำ และผลจากพฤติกรรมนั้น พฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

1. การกระตุ้นแนวความคิดที่มีความแตกต่างจากแนวความคิดเดิมอย่างมาก แต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้
2. การนำตัวเข้าแลก หรือเสี่ยงกับการสูญเสียสถานะทางการเงิน หรือสมาชิกในองค์กร เพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งมั่น
3. ดำเนินการในทางปกติก้มไม่ทำกันเพื่อบรรลุในแนวความคิดที่มีสำหรับคุณลักษณะพิเศษที่เพิ่มขึ้นของผู้นำประกอบด้วย

1. ความมั่นใจในตนเอง
2. ทักษะการจัดการในการสร้างความประทับใจ
3. ความสามารถในการคิดประเมินสถานการณ์และโอกาส รวมทั้งข้อจำกัด
4. มีความรู้สึกไวต่อสังคม และมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ในความต้องการ

และในค่านิยมของผู้ตาม ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือผู้ตามไม่พอใจสถานะเดิม อย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตาม ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่างๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่างๆ

นอกจากนี้ Conger (1989 : 374-375) ได้อธิบายว่าภาวะผู้นำแบบมีบารมี อาจจะมีลักษณะบารมีหรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไปและการไม่ยินดีที่จะหาหรือห้อยอมรับคำแนะนำของผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถและมักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำ และอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

Bass (1985 : 35-51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น Bass เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดในที่ที่การให้อำนาจในปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่ยอมรับเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 17) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรมคือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวที่ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งเหตุผลที่ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลองซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ Bass จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบุคคลต่างๆ

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีอยู่หลายแนวคิดด้วยกัน ผู้วิจัยได้รวบรวมที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง (Burns. 1978 : 37) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปลสถาบัน ในทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) Burns มีแนวคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้

Burns (อ้างใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 50-51) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เอกสารนี้หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความไม่ย่อท้อใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้ติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัล เพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการ (Maslow's Need Hierachy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความประพฤติเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาเจริญธรรมของ colberk แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

เศวานิต เศษานนท์ (2542 : 119-121) ยังได้สรุปงานวิจัยตามแนวคิดของ Robert ได้ศึกษาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบแปลงรูป โดยการวิเคราะห์เฉพาะกรณีอย่างลึก ได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากเอกสารงานวิจัยและบทความในหนังสือพิมพ์ที่ผู้เขียนนำมาเขียน สังเกตการประชุมทั้งเป็นทางการสัมภาษณ์ตัวผู้นำและผู้ในระดับอื่นในโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และบอร์ดการศึกษาของรัฐ ผู้บริหารของโรงเรียนนี้ พบว่า มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ที่สามารถดึงงบประมาณต่างๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ยังมึงงานพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ๆ ครูทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขา ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีแผนงานที่ทำให้ผู้นำแปลงรูปประสบความสำเร็จ คือ

- 1) การกำหนดกรอบการนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง
- 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากร โดยการประชุมหารือ หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 3) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำการเปลี่ยนแปลงและประสบ

เอกสารนี้ประสบความสำเร็จ กำหนดวัตถุประสงค์แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการ 4) สร้างแรงกดดันโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น ผู้ปกครอง คณะกรรมการศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดว่าตรงไหนควรมีการดัดงบประมาณรวมทั้งในการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร 5) ฝึกอบรมให้สมาชิกในโรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณะเพื่อลดแรงกดดันในการดัดงบประมาณ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดัดงบประมาณด้วย

Tichy and Devanna (1990 : 43) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบนี้ ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ คุณลักษณะหรือภาพพจน์ของผู้นำจะเป็นผู้นำที่พยายามจะเปลี่ยนแปลง นำการพัฒนาต่างๆ มาสู่องค์กร เป็นผู้สร้างสรรค์ปรับปรุง
2. กล้าพูด กล้าทำ ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงสามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ปัญหาอย่างมากและสามารถที่จะเปิดเผยในสิ่งที่จริงได้กับผู้อื่น แม้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง
3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล บุคคลประเภทนี้แม้จะมีอำนาจแต่ก็มีคุณลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่จะให้อำนาจกับบุคคลอื่นๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการอย่างเดียว
4. ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน บุคคลประเภทนี้ โดยทั่วไปจะปลูกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง
5. เป็นผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำแบบนี้จะมองความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเอง และพฤติกรรมการบริหาร
6. ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน ผู้นำแบบนี้สามารถที่จะจัดการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงของโลก
7. เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (วรรณิ หิรัญญากร. 2546 : 34)

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538 : 51-52) ได้สรุปแนวคิดของ Tichy and Ulrich ไว้ว่ามีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญคือ ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง โดยต้องทำ 3 กิจกรรม คือ

1. การสร้างทัศนภาพ ผู้นำต้องสร้างทัศนภาพขององค์กรในอนาคตให้สมาชิกเป็นบุคคลสำคัญขององค์กรมีส่วนร่วมในการรับรู้ในทัศนภาพ ผู้นำเป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีความคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์หยั่งรู้และอุปนิสัยการสร้างทัศนภาพดังกล่าว ควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญาและแบบทั้งของผู้นำและองค์กร

2. การสร้างความผูกพัน บุคลากรขององค์กรหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และการกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควร

เอกสารนี้ทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อนเขาเท่านั้น ไม่นอญูชาติให้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีมาแต่เดิม องค์กรจะต้องได้รับการปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นจะต้องทำศักยภาพให้เป็นจริง ภารกิจต่างๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่างๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหาเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินและการให้รางวัล เป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

วรรณิ หิรัญญากร (2546 : 31) ได้สรุปงานวิจัยของ Bennis and Nanus ไว้ว่า ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมทั่วไป อย่างไรก็ตามสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นว่าอะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพจากการศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถพาองค์กรให้อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรในอนาคตแม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ตามให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจนและต้องเป็นผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มแรงทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ “ผู้นำจะต้องสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กร” ซึ่งกล่าวมานี้ถือว่าเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับว่าเป็นผู้นำ ไม่ว่าผู้นำจะเป็นไวยากร ผู้บังคับบัญชาเหล่าทัพ ผู้ฝึกสอนฟุตบอล หรือผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมสนับสนุน คือ การสร้างแรงดลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ว่างานของเขามีความหมายต่อองค์กรและสนองต่อความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตนว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลงภารกิจ ซึ่งวิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวชี้แนวทางของการตัดสินใจต่างๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับ สิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไรผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดีและสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มีคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และอีกๆ ผู้นำขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้างเครือข่ายทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สนใจรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีมุมมองต่างๆ วิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือคิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่าย และมีเหตุผลที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่ดีมีความสามารถในการวินิจฉัยและวิเคราะห์เป็นสิ่งที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญญาชตญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของ Bennis and Nanus สอดคล้องกับการศึกษาอื่นๆ ที่พบว่าองค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมี

เอกสารนี้เป็นประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ค่านิยมในสังคมนอบด้านการค้าภายใน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและแรงกดดันจากภายนอก เช่นผู้ถือหุ้นธนาคาร เจ้าของเงินกู้ และสภาพแรงงาน เป็นต้น

2. พัฒนาความผูกพันศรัทธา การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวยังไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรได้ด้วยการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน การสร้างแรงดลใจ ไม่ใช่ประกาศิตหรือการบังคับให้ทำ ผู้นำมีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์และพิธีการต่างๆ ที่จะสร้างแรงดลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่างๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบายวิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทางด้านการตัดสินใจและการกระทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของการจัดการโดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยมวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับ เห็นชอบ และผูกพัน แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำ ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่น การยอมรับ เห็นชอบ และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานนี้ขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำด้วย ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับความเชื่อวางใจของผู้ตาม รวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรมการทำงานที่สม่ำเสมอ การไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตามก็จะเป็นตัวบดบังความน่าสนใจของวิสัยทัศน์โดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของพนักงานและแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ขัดต่อค่านิยม

3. สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งที่ค้นพบก็คือการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่สมาชิกขององค์กร จากประสบการณ์ของความสำเร็จและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องติดตามการสนองตอบของผู้ตาม และบุคลิกภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องให้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนาในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผนและการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 21) หลังจากมีแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ต่อมา Bass ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพภายในองค์กรและได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบเอกสารนิยมเบารมี และระบบแลกเปลี่ยน โดยที่ Bass ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลการกระทบของผู้นำที่มีต่อผู้ไม่ว่ากรณใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำเร็จและคุณค่าในผลลัพธ์มากขึ้นหรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดนชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าการสนใจของตนเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่างๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลูกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ กระตุ้นทางปัญญา ความคำนึงถึงความความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลังและยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด Bass ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่า Burns โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ Bass ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน Bass ยอมรับว่าให้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในปี ค.ศ. 1985 Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตรที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Bass วินิจฉัยว่าเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นสูงกว่า

ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนาเป็นรูปเป็นร่างนั้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกรวมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา ในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรมผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดย Bass and Avolio เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เชิงประจักษ์และการศึกษาทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและขององค์การ

องค์ประกอบหนึ่งของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Kaiser (อ้างใน รัตนา ปานภูทอง. 2550 : 16) คือ ภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำเป็นผู้กำหนดยุทธศาสตร์และวัฒนธรรมองค์การ และผู้นำต้องตระหนักและรับรู้เกี่ยวกับเป้าหมาย พันธกิจและการสนับสนุนที่มุ่งใจสมาชิก ต้องสร้างวิสัยทัศน์และบทบาทของกระบวนการเรียนรู้ ต้องมีการเก็บรวบรวมเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ให้การสนับสนุนและเป็นผู้มีความเป็นเลิศต่อการเรียนรู้ขององค์การโดยตรง

คุณลักษณะของผู้นำโดยทั่วไป จะเป็นดังนี้ Tichy and Devannan (อ้างใน อธิษฐาน จิมอาษา. 2551 : 40)

1. เป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนแปลงองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
 2. เป็นคนกล้าเปิดเผยเป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
 3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ไม่ใช่ผู้เผด็จการแต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
 4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน เป็นผู้ชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
 5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองทำผิดพลาดในฐานะเป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
 6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน มีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
 7. เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้
- ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

Bass and Avolio (อ้างใน รัตติกรณัฏฐ์ จงวิศาล. 2550 : 189-192) กล่าวว่า ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I”s (Four I’s) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้

เอกสารนี้เปิดเผย ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์และความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยการมีวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างทัศนคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มแบบใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาก็จะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถ

เอกสารนี้ของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาดด้วยตนเอง ญาติให้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรรมใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัวตลอดจนสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ในการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับ และภักดีต่อผู้นำ นอกจากนี้ผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพของผู้ตามได้ ดังนี้ (Bass and Avolio. 1990 : 10)

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ
2. พยายามยั่วยุให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลงหรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเอง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะขององค์กรและเพื่อส่วนรวม
3. พัฒนาให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการในระดับสูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และจากความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานว่าน่าจะส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงสนใจทำการวิจัยปัจจัยดังกล่าว

2.2.2 วัฒนธรรมองค์การ

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

ได้มีนักบริหารและนักวิชาการให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 311) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ข้อสมมติ ค่านิยม ประเพณี และพฤติกรรม ซึ่งกำหนดการกระทำของบุคคลภายในองค์การ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 35) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของค่านิยม ร่วม ความเชื่อและอุปนิสัยภายในองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างที่เป็นทางการ เพื่อกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรม (Behavioral Norm) อันเป็นการกำหนดทิศทางทั้งหมดขององค์การ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547 : 212) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อ หรือค่านิยมหรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์การซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในสังคมหรือในองค์การ เป็นสิ่งที่มีส่วนร่วมระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้น และถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้ โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์

กนกวรรณ วราภรณ์วิมลชัย (2554 : 17) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเข้าใจ ความเชื่อ ค่านิยม ประเพณี และบรรทัดฐานร่วมกันของสมาชิกหรือคนส่วนใหญ่ในการแสดง พฤติกรรมและวิถีชีวิตในองค์การ โดยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับพนักงานหรือองค์กร กับลูกค้า โดยกิจกรรมที่องค์กรทำอยู่จะต้องมีรูปแบบความเชื่อ สัญลักษณ์ พิธีการ และเป็นแนวทางปฏิบัติสืบทอดกันมา

Hofstede (1991 : 165) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบของความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ

Schein (1991 : 247) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบของข้อสมมติฐานขั้นพื้นฐานร่วมกัน ซึ่งได้ถูกคิดค้น ค้นพบ หรือพัฒนาในหมู่สมาชิกองค์การที่ได้สั่งสมมาจากการเรียนรู้ในอดีต จากประสบการณ์ที่ได้มาจากการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปรับตัวขององค์การให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมจากภายนอกและภายในองค์การ ที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการ และมีการถ่ายทอดข้อสมมติฐานดังกล่าวสู่สมาชิกใหม่ขององค์การ

Moorhead and Griffin (1995 : 444) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กลุ่มของค่านิยมซึ่งช่วยให้พนักงานเข้าใจว่าการกระทำใดบ้างเป็นที่ยอมรับและไม่เป็นที่ยอมรับในองค์การ

Gibson et al. (1997 : 467) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบของความเชื่อ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานของกลุ่ม ค่านิยมและกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการในองค์การ

Schermerhorn and Osborn (2000 : 264) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการแลกเปลี่ยนการกระทำ (Actions) ค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ซึ่งพัฒนามาจากการชี้แนะ (Guides) ของสมาชิกในองค์การ

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ทัศนคติ อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ที่มีการพัฒนาเป็นแนวทางในการยึดถือปฏิบัติร่วมกัน โดยการแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสม ยอมรับและประพฤติดำเนินปฏิบัติเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ และเป็นแนวทางที่ปฏิบัติมาช้านาน

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

เสนาะ ดิยาว (2544 : 166) กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การมี 6 ลักษณะ ดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Collective) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การทำให้สิ่งที่มีอยู่ร่วมกัน (Social Entity) องค์การที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์การจะอยู่ร่วมกันได้ยาก วัฒนธรรมเป็นพลังที่ทำให้คนร่วมกันทำงานอยู่ในองค์การเพื่อทำให้องค์การนั้นดำเนินงานต่อไปได้ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็คือ พลังร่วม (Synergy)
2. การก่อให้เกิดอารมณ์ (Emotionally Charged) คนมักจะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยคุ้มครองตนและวัฒนธรรมองค์การยังช่วยให้คนเหล่านั้นสามารถเผชิญกับปัญหาและความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับตัวเขาได้
3. การอยู่บนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ (Historically Based) การมีประสบการณ์ร่วมกันอันยาวนาน จะเชื่อมโยงคนอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะพบเห็นอยู่เสมอว่า คนที่มีประสบการณ์ในชีวิตคล้ายกันจะรวมกันเป็นวัฒนธรรมเดียวกันและเวลาที่ยาวนานจะทำให้วัฒนธรรมถาวรสัมพันธ์ยิ่งขึ้นกับเวลา ความไว้วางใจกันและความจงรักภักดี และสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการคาดคะเนคำพูดและการกระทำของคนได้
4. การยึดติดอยู่กับสัญลักษณ์ (Inherently Symbolic) การใช้คำพูดบางคำหรือคำขวัญบางประโยค ก็สามารถใช้เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญที่มีความหมายต่อองค์การ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การไป สัญลักษณ์ที่ยึดติดและใช้กันต่อมาจึงสามารถกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การได้
5. การเคลื่อนไหว (Dynamic) วัฒนธรรมองค์การมีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้คนในองค์การมีความรู้ความเข้าใจแก่กันที่แท้จริงของวัฒนธรรมนั้น
6. การยึดติดที่เลือนราง (Inherently Fuzzy) ความกำกวม ความตรงกันข้ามและการมีความหมายหลายอย่างเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ ไม่มีใครที่จะหาได้ว่าแก่นที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไรได้ภายในระยะเวลาสั้นๆ จะต้องใช้เวลายาวนานจึงจะสังเกตเห็นแก่นสารที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์การนั้น

Robbins (2003 : 525) ได้สรุปลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การไว้ 7 ลักษณะ ดังนี้ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1. ความคิดสร้างสรรค์และความเสี่ยง คือ ความคิดของสมาชิกในองค์กรซึ่งถูกกระตุ้นให้มีความคิดริเริ่ม คิดในสิ่งใหม่ และความเสี่ยงในการทำงาน
2. ความสนใจในงานอย่างละเอียดถี่ถ้วน คือ การที่ผู้บริหารคาดหวังให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง รู้จักวิเคราะห์และใส่ใจในรายละเอียดทั้งหมด
3. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ คือ การที่ผู้บริหารมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของงานมากกว่าเทคนิคและกระบวนการที่ใช้
4. การมุ่งเน้นที่ตัวบุคคล คือ การตัดสินใจของผู้บริหารที่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับสมาชิกในองค์กร
5. การมุ่งเน้นที่ทีม คือ การที่ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีมมากกว่าเน้นที่บุคคล
6. การทำงานเชิงรุก คือ การที่ผู้บริหารเน้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และมีการแข่งขันมากกว่าทำงานไปเรื่อยๆ
7. ความมั่นคง คือ การจัดกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรที่เน้นการคงไว้ซึ่งสถานภาพเดิมไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

สมยศ นาวิการ (2540 : 82-84) กล่าวถึงประเภทของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท บนพื้นฐานของการควบคุมของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งความเสี่ยงภัยขององค์กร และความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture)

องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร เป็นองค์กรที่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจเล่นเป็นทีม และความจงรักภักดี ประสิทธิภาพ คือเป้าหมายโดยส่วนรวมภายในวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรที่สะท้อนให้เห็นจากความเชื่อว่าสินค้าและบริการพื้นฐานจำเป็นต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางพื้นฐาน

วัฒนธรรมแบบเครื่องจักรจะเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์กรเพียงใดนั้น จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความพอใจของพนักงาน โครงสร้างแบบเครื่องจักรที่มุ่งประสิทธิภาพจะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างจะไม่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากภายในสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลงนั้น การเปลี่ยนแปลงความพอใจผลิตภัณฑ์/บริการ นโยบายของรัฐ แรงกดดันทางสังคม เทคโนโลยี และสถานะเศรษฐกิจจะมีน้อย พนักงานที่พอใจกับการเปิดกว้างการเปลี่ยนแปลง และความเป็นอิสระอาจไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร นอกจากนี้วัฒนธรรมแบบเครื่องจักรอาจจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความไว้วางใจที่ต่ำภายในองค์กรด้วย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรจะมีคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ

1.1 ความอดทนน้อยต่อสมาชิกที่มีค่านิยม/ความเชื่อไม่ตรงกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสาร 1.2 การตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากความกลัวว่าอะไรจะเกิดขึ้น ถ้าเราไม่กระทำการด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 1.3 การทำตามกัน
- 1.4 กฎ ข้อบังคับ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน
- 1.5 ความจงรักภักดีต่อระบบ
- 1.6 การขาดความเสี่งภัย
2. วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture)

วัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะเปิดโอกาสให้กับความหลากหลายเป็นอย่างมาก กฎและข้อบังคับจะมีน้อย และมีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย เป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์ ที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมใหม่เกี่ยวกับบุคคล ประสิทธิภาพ และคุณภาพของชีวิตการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมแบบคล่องตัวนี้จะสะท้อนให้เห็นจากสภาพแวดล้อมขององค์การหลายองค์การ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความพอใจของลูกค้า นโยบายของรัฐ แรงกดดันทางสังคม และสถานะทางเศรษฐกิจ ได้เรียกร้องวัฒนธรรมที่มุ่งความคล่องตัวมากขึ้น องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะปล่อยให้พนักงานเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยง พนักงานที่ต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบจะพอใจกับวัฒนธรรมแบบคล่องตัว องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะมีลักษณะต่อไปนี้ คือ

- 2.1 การอดทนต่อความหลากหลาย
- 2.2 ความไว้วางใจ
- 2.3 การเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย
- 2.4 การเคารพต่อความเป็นเอกบุคค
- 2.5 ความคล่องตัวและการเปลี่ยนแปลง
- 2.6 การป้องกันตัวเองน้อยที่สุดภายในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

แนวคิดของ Marquardt (อ้างใน ประยูร อิมสวาสดี. 2552 : 35) ได้สรุปความคิดสำคัญของวัฒนธรรม ดังนี้

1. การตระหนักถึงคุณค่าของความรู้และการถ่ายโอนความรู้นั้นไปสู่ผู้ที่ต้องนำไปใช้อันได้แก่บุคลากรในองค์การ
2. ความรู้ที่เป็นประชาธิปไตย ความรู้ควรจะถูกถ่ายโอนจากคนหนึ่งไปยังคนอื่นๆ และมีการประเมินคุณค่าตามความมีประสิทธิภาพของมัน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ และการตรงต่อความต้องการของลูกค้า
3. การเห็นคุณค่าของความหลากหลายและมองความคิดรวมถึงความเข้าใจที่ลึกซึ้งว่าไม่ได้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับอายุ ประสบการณ์ เชื้อชาติ หรือเพศแต่อย่างใด
4. การเปลี่ยนแปลงด้านระบบการบริหารจัดการโดยบรรดาผู้จัดการจะต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ให้กำลังใจแก่ทีมของตนแทนการออกคำสั่งและการควบคุม และต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวก

เอกสารนี้เป็นความสะดวักค้อยประสานที่มของต่นเข้ากับทีมอื่นๆ ภายในองค์การ ตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. การหมั่นพิจารณาวัฒนธรรมแห่งความรู้ เพื่อตรวจสอบว่าสิ่งใดที่เราารู้ว่ารู้ สิ่งใดที่เราไม่รู้ ไม่รู้ สิ่งใดที่เราไม่รู้ว่าเราไม่รู้ และสิ่งใดที่เราไม่รู้ว่าเราไม่ไม่รู้

วัฒนธรรมองค์การ วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติการขององค์การ มีผลต่อเรื่องที่สำคัญ เป็นสาเหตุของความรู้สึกสะสมเกี่ยวกับความมุ่งหมายที่กำหนดขึ้น ความมุ่งหมายนี้เป็นผลในการวางโครงสร้าง จุดมุ่งหมายที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การ แห่งการเรียนรู้ที่มีวัฒนธรรมแบบดั้งเดิม เป็นการต่อต้านการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการกล้าเสี่ยง การสร้างความคิดใหม่ รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะการเรียนรู้ ได้แก่ สมาชิกขององค์การรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ร่วมกัน วิธีปฏิบัติหรือบรรทัดฐานของความซื่อตรงและความน่าเชื่อถือ ความเปลี่ยนแปลง การทดลอง และการกล้าเสี่ยง ทรัพยากรต่างๆ นำมาใช้ในการเรียนรู้ ความแตกต่างในการเรียนรู้เป็นเรื่องที่น่าสนใจ ความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายถูกมองว่าเป็นโอกาสอันดี และคุณภาพของชีวิตการปฏิบัติงานจะได้รับการสนับสนุน

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สมาชิกทุกคนจะต้องร่วมแรงร่วมใจดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามภาระหน้าที่และบทบาทของตน ในระหว่างการปฏิบัติงานสมาชิกก็จะเรียนรู้ว่าควรจะทำปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะทำงานให้ลุล่วงด้วยดี และเมื่อองค์การเผชิญปัญหา สมาชิกก็จะหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน แนวทางใดที่ปฏิบัติแล้วสามารถแก้ปัญหาก็เป็นที่ยอมรับ ก็จะกลายเป็นบรรทัดฐาน (Norms) การปฏิบัติ สมาชิกที่มาใหม่ก็จะเรียนรู้ว่า เมื่อมาเป็นสมาชิกขององค์การแห่งนี้ เขาควรจะทำอะไร จะรู้สึกและแสดงออกอย่างไรเมื่อพบกับเหตุการณ์ทั้งดีและร้ายภายใต้สถานการณ์ที่องค์การเผชิญในแต่ละวัน ดังนั้นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การจึงอยู่ที่การมีทำหน้าที่ต่างๆ ข้างบน

สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2546 : 45) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การช่วยสมาชิกโดยการทำหน้าที่ 4 ประการ ดังนี้

1. หน้าที่ในการเป็นเอกลักษณ์องค์การ (Organization Identity) วัฒนธรรมองค์การเปรียบได้เหมือนกับบุคคลที่มีเอกลักษณ์ของตนเอง อันแสดงว่าตนเองมีความแตกต่างจากองค์การอื่น เช่น บริษัท 3M ผู้ผลิตกระดาษบันทึกวาทที่ใช้กันทั่วโลก สร้างวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมการคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ ส่งเสริมให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยบริษัทจะตั้งรางวัลใจให้กับพนักงานที่คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ และสามารถเพิ่มยอดขายผลิตภัณฑ์ใหม่ได้สูงเกินเป้าหมาย อีกตัวอย่างหนึ่งที่ได้เห็นได้ชัดในประเทศไทย ได้แก่ วัฒนธรรมขององค์การวิชาชีพต่างๆ เช่น องค์การตำรวจ ทหาร จะมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การมีวินัย การแต่งเครื่องแบบ วัฒนธรรมของอาจารย์มหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น และการหาความรู้ใหม่ๆ จะเห็นได้ว่าองค์การเหล่านี้จะมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และหล่อหลอมสมาชิกที่เข้ามาอยู่ใหม่ แม้ว่าก่อนเข้ามาสมาชิกใหม่อาจมีความคิด ความเชื่อที่ไม่เหมือนกับคนเอกสารนี้ในองค์การนั้น แต่เมื่อได้มาทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่งนานๆ เข้า วัฒนธรรมองค์การนั้นๆ ก็จะไม่ว่ากรรมใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แทรกซึมเข้าไปอยู่ในความคิด ค่านิยม และการแสดงพฤติกรรมของบุคคลนั้นให้เป็นแบบอย่างเดียวกันกับสมาชิกอื่นๆ ในองค์การ

2. หน้าที่ในการช่วยให้เกิดความผูกพันกับองค์การ (Facilitate Collective Commitment) ในการหล่อหลอมสมาชิกใหม่ องค์การจะปลูกฝังค่านิยมร่วม (Shared Values) ให้กับสมาชิก จะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกผูกพันต่อค่านิยมนั้น เช่น บริษัท 3M กำหนดค่านิยมองค์การว่า เป็นบริษัทที่พนักงานภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของบริษัทที่มีชื่อเสียงในการสร้างนวัตกรรมให้แก่วงการธุรกิจโลก พนักงานก็จะผูกพันกับพันธกิจในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยถือเป็นหน้าที่หลัก และเมื่อทำแล้วประสบความสำเร็จก็ได้รับการชื่นชมและรางวัลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ จากบริษัท การให้รางวัลเป็นการตอกย้ำสิ่งที่บริษัทต้องการให้เป็น อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ บริษัทอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งกำหนดค่านิยมว่า พนักงานของบริษัทจะต้องยึดมั่นใน “การอุทิศตนต่องานพัฒนาตนเอง อยู่กันอย่างพี่น้อง และไว้วางใจ” ค่านิยมเช่นนี้แสดงถึงสิ่งที่บริษัทเห็นว่าสำคัญทำให้สมาชิกทุกคนจะต้องทำงานอย่างทุ่มเทให้องค์การ มีความผูกพันกับคนอื่นๆ ในองค์การดังคนในครอบครัว และจะต้องซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และต่อเพื่อนร่วมงาน

3. หน้าที่ในการช่วยสร้างความมั่นคงทางสังคม (Social System Stability) ความมั่นคงทางสังคม เกิดจากการที่สมาชิกของหน่วยงานมีความคิด ความเชื่อคล้ายกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เมื่อพบกับปัญหาความขัดแย้งใดๆ ก็สามารถแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์การที่สมาชิกมีความคิดความเชื่อและค่านิยมแตกต่างกัน การแก้ปัญหาจะทำได้ยากกว่า เพราะสมาชิกแต่ละคน แต่ละกลุ่ม ไม่สามารถมีความเห็นร่วมกันได้ มีความแตกแยกทางความคิดสูง สมาชิกขาดความสามัคคีจึงเป็นอุปสรรคต่อการร่วมมือกัน ดังนั้นการมีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นเรื่องผลประโยชน์ขององค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์เมื่อองค์การเผชิญกับปัญหาที่มากกระทบ

4. หน้าที่ในการเป็นเครื่องมือในการให้เหตุผล (Sense-Making Device) หน้าที่ประการสุดท้าย คือการให้สมาชิกองค์การใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายเหตุผลถึงสิ่งต่างๆ ที่กระทำกันในองค์การ สมาชิกใช้วัฒนธรรมองค์การที่มีอยู่ในการให้เหตุผลว่า ทำไมองค์การจึงทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ ด้วยวิธีการนั้นวิธีการนี้ ทำแล้วจะช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างไร การอธิบายการกระทำดังกล่าวนี้ทำให้สมาชิกเกิดการยอมรับในสิ่งที่ทำ จึงเท่ากับเป็นการย้ำและปั้นแต่ง (Shaping) พฤติกรรมของสมาชิกทุกคนให้อยู่ในบรรทัดฐานเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การแต่งเครื่องแบบมาทำงาน การจัดพิธีต้อนรับสมาชิกใหม่และพิธีอำลาผู้เกษียณอายุ การให้สมาชิกใหม่ทุกคนต้องหมุนเวียนทำงานทุกแผนกของบริษัทก่อนแต่งตั้งให้อยู่ในตำแหน่งประจำ การลงโทษสมาชิกที่ไม่ทำตามระเบียบของหน่วยงาน เป็นต้น จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การเหล่านี้ตอกย้ำให้รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำในองค์การ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากหน้าที่ทั้ง 4 ประการจะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก และเป็นปัจจัยที่ผูกโยงพฤติกรรมและการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของสมาชิกเข้าด้วยกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.2.3 บรรยายภาพขององค์การ

ความหมายของบรรยายภาพขององค์การ

Forehand and Gilmer (อ้างใน Dubrin. 1984 : 405) กล่าวว่า บรรยายภาพขององค์การ หมายถึง กลุ่มของลักษณะที่อธิบายถึงองค์การ และบอกถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การหนึ่ง ซึ่งลักษณะนั้นจะต้องคงอยู่ในช่วงเวลาหนึ่ง และสิ่งนั้นจะต้องมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์การนั้น

Pritchard and Karasick (อ้างใน Schneider. 1990 : 11) กล่าวว่า บรรยายภาพขององค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์ของการคงอยู่ในคุณภาพของสภาพแวดล้อมในองค์การที่แตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ ทั้งนี้ บรรยายภาพขององค์การเป็นผลมาจากพฤติกรรมและนโยบายของสมาชิกขององค์การ ซึ่งรับรู้โดยสมาชิกขององค์การและเป็นพื้นฐานเพื่อแสดงสถานการณ์ และการกระทำ รวมทั้งเป็นแรงกดดันของการขึ้นนำกิจกรรมต่างๆ ด้วย

Chung and Maggison (1981 : 244) กล่าวว่า บรรยายภาพขององค์การ หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ความเป็นเอกัตบุคคล การช่วยเหลือเกื้อกูล ความไวเนื้อเชื้อใจ การเปิดเผย ความยุติธรรม ความขัดแย้ง และความสามัคคีกลมเกลียวของบุคลากรในองค์การ

Reddin (1988 : 64) กล่าวว่า บรรยายภาพขององค์การ ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และเป็นตัวอธิบายถึงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การอื่นๆ

Cherrington (1994 : 469-470) กล่าวว่า บรรยายภาพขององค์การ เป็นคุณลักษณะหรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์การหนึ่งจากอีกองค์การหนึ่ง คล้ายกับคำว่าบุคลิกภาพ ดังนั้น บรรยายภาพขององค์การ อาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์การ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคล และเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์การที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยายภาพขององค์การบางองค์การมากกว่า และปฏิบัติงานได้ดีกว่าในองค์การอื่น

สรุป บรรยายภาพขององค์การเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ และมีลักษณะเฉพาะบุคคล หรือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ

องค์ประกอบบรรยายภาพขององค์การ

Fox & others (1973 : 1-2) ได้กล่าวว่า บรรยายภาพที่ดีของสถานศึกษาจะทำให้ผลของการปฏิบัติงานบรรลุไปสู่จุดหมายที่สำคัญได้ ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานที่มีความหมายและที่ซึ่งน่าฟัง เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พอใจ ทั้งครูและนักเรียนจะใช้เวลาที่อยู่ในสถานศึกษาอย่างมีค่าบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่ดีในสถานศึกษาที่ดีจะมีส่วนที่สนับสนุนเสริมสร้าง ความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่างๆ อันพึงประสงค์ให้แก่บุคลากรและนักเรียนนักศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการศึกษาที่มุ่งเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ บูรณาการตามความเหมาะสม ผสมผสานสาระความรู้ในด้านต่างๆ ได้อย่างสมดุลกัน โดยส่งเสริมสนับสนุน การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้มีบรรยากาศองค์การที่ดี

1. องค์ประกอบบรรยากาศองค์การของฮาลพิน และครอฟต์ (Halpin & Croft. 1966 : 133-135) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 71 แห่ง ซึ่งในทัศนะของฮาลพิน บรรยากาศองค์การจะขึ้นอยู่กับ พฤติกรรมของผู้บริหาร และพฤติกรรมของครูหรือสมาชิกในสถานศึกษา เนื่องจากพฤติกรรมของกลุ่มสมาชิกภายในสถานศึกษาจะส่งผลกระทบต่อ การแสดงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารได้ในทำนองเดียวกันพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารก็จะส่งผลกระทบต่อ การปฏิสัมพันธ์กันระหว่างกลุ่มสมาชิกหรือกลุ่มผู้ร่วมงานในสถานศึกษาด้วย ฮาลพินและครอฟต์ ศึกษาวิจัยแล้วพบว่า การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริหารและพฤติกรรมของสมาชิกหรือผู้ร่วมงาน ในองค์การเป็นตัวการที่สำคัญในการกำหนดบรรยากาศองค์การในรูปแบบต่างๆ จึงได้ทำการวิเคราะห์ ห่องประกอบบรรยากาศองค์การจากพฤติกรรมของผู้บริหาร และพฤติกรรมของครูหรือสมาชิกผู้ร่วมงานในองค์การ ทั้ง 2 กลุ่ม ทำให้องค์การประกอบของบรรยากาศองค์การ จำแนกแยกเป็น 8 ด้าน รายละเอียดดังนี้

พฤติกรรมของครูหรือสมาชิกผู้ร่วมงาน (Teacher's Behavior) หมายถึง ลักษณะ พฤติกรรมของครูในโรงเรียนหรือสมาชิกในองค์การในฐานะกลุ่มบุคคล แบ่งออกได้ 8 ด้าน (Halpin. 1966 : 150-151) คือ

1. การไม่ให้ความร่วมมือ (Disengagement) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานที่ปฏิบัติภารกิจ ตามบทบาทที่มอบหมายให้อย่างไม่เต็มใจ นอกจากนี้จะเป็นความรู้สึกของสมาชิกในลักษณะที่มีต่อเพื่อนร่วมงานว่าไม่ค่อยให้ความร่วมมือขาดการประสานงานต่างคนต่างทำไม่ประสานสัมพันธ์กัน

2. อุปสรรค (Hindrance) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การว่า ผู้บริหารจะเพิ่มภารกิจในการปฏิบัติงานโดยไม่จำเป็น และก้าวก่ายต่องานประจำจนทำให้รู้สึกอึดอัด รู้สึกว่าขาดความคล่องตัว และความสะดวกในการปฏิบัติงาน เนื่องมาจากระเบียบข้อบังคับอื่นๆ และงานพิเศษมีมากเกินไป

3. ชวัญ (Esprit) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิก หรือเพื่อนร่วมงานที่มีพฤติกรรมในการปฏิบัติภารกิจ โดยมีชวัญและกำลังใจดี ความรักในทีมงาน เพราะได้รับความพึงพอใจจากการตอบสนองทางสังคม และความสำเร็จในหน้าที่การงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. การสนิทสนม (Intimacy) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรว่า มีระบบการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทุกคนรู้สึกเป็นกันเอง โดยแสดงออกถึงการมีความสัมพันธ์อย่างสนิทสนมกลมเกลียว มีความไว้วางใจและเชื่อมั่นซึ่งกันและกันในการทำงาน

5. การห่างเหิน (Aloness) หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรที่มีต่อผู้บริหารว่า ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง และสมาชิกในองค์กร เฉพาะแต่ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานผู้บริหารมักจะเคร่งครัดต่อกฎระเบียบและนโยบายปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

6. การเน้นผลงาน (Production Emphasis) หมายถึง พฤติกรรมการสั่งการบังคับ และติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บริหารอย่างเคร่งครัด ปราศจากปฏิกริยาหรือความคิดเห็นอื่นใด

7. การให้ความช่วยเหลือ (Thrust) หมายถึง ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้คำแนะนำจะกระตุ้นและจูงใจให้ ผู้ร่วมงานในองค์กร โดยไม่ใช้วิธีการควบคุม ตรวจจับ โดยจะแสดงพฤติกรรมซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดี มาเข้ากลับเย็น ทำงานหนัก กระตือรือร้น และสนใจด้านการพัฒนาทางการศึกษา เพื่อให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรถือเป็นแบบอย่าง และเกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

8. การเอาใจใส่ (Consideration) หมายถึง ผู้บริหารแสดงถึงความมีเมตตา กรุณาช่วยเหลือเกื้อกูลในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กรแล้วยังคำนึงถึงความต้องการและเหตุผล ความจำเป็นต่างๆ เพื่อใช้เป็นเหตุผลประกอบในการพิจารณา ตัดสินใจด้วย

จากองค์ประกอบบรรยากาศองค์กรทั้ง 8 ด้าน ดังกล่าวข้างต้น ฮาลพิล (Halpin, 1966 : 174-181) ได้นำมาเป็นตัวกำหนดเป็นรูปแบบของบรรยากาศองค์กรได้กล่าวคือ เป็นบรรยากาศองค์กรในรูปแบบต่างๆ ของสถานศึกษา ซึ่งวัดได้จากพฤติกรรมของผู้บริหารและกลุ่มครูสมาชิกหรือผู้ร่วมงานภายในสถานศึกษา ตามลักษณะองค์ประกอบบรรยากาศ 8 ด้าน ได้วิเคราะห์จำแนกรูปแบบของบรรยากาศองค์กร ออกเป็น 6 แบบ รายละเอียดดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิด (Open Climate) เป็นบรรยากาศองค์กรของการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์กร มีขวัญกำลังใจและมีการให้ความช่วยเหลือ ร่วมมือกันทำงานอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ผู้บริหารจะให้ความสนิทสนมคุ้นเคยกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงานคอยอำนวยความสะดวกช่วยเหลือเกื้อกูลกลุ่มสมาชิก และไม่เคร่งครัดต่อระเบียบมากเกินไป องค์กรหรือสถานศึกษาที่มีลักษณะบรรยากาศแบบเปิด จะไม่เน้นถึงความสำเร็จด้านงาน หรือการตอบสนองในด้านความต้องการทางสังคมมากนัก บรรยากาศองค์กรแบบเปิดจะเป็นไปในลักษณะการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานจะมีความจริงใจต่อกัน และมีอิสระในการทำงาน โดยเปิดโอกาสให้สามารถ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แสดงความคิดเห็นและศักยภาพได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้องค์การและหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า สมาชิกหรือผู้ร่วมงานมีความสุขกับการทำงานอยู่เสมอ

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความมีอิสระในการทำงาน และได้รับการตอบสนองความต้องการด้านสังคม สมาชิกหรือผู้ร่วมงานได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหารและได้รับการสนับสนุนด้านกำลังใจ แต่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงานก็ยังน้อยกว่า ผู้บริหารในบรรยากาศแบบเปิด แต่สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การยังคงร่วมมือกันด้วยดี สามารถปฏิบัติงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ อันเนื่องจากผู้บริหารจะกำหนดวิธีการมาตรการต่างๆ ตลอดจนกฎระเบียบข้อบังคับให้กับสมาชิกหรือผู้ร่วมงานผู้บริหารยังให้ความยุติธรรมต่อทุกๆ คนพยายามให้ทุกคนได้รับผิตชอบในภารกิจหน้าที่และผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมีความต้องการที่จะทำให้องค์การบรรลุถึงจุดมุ่งหมายเหนือสิ่งอื่นใด ความต้องการของสมาชิกหรือผู้ร่วมงาน จะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับรองลงมาทุกคนในองค์การต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ซึ่งทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับกลุ่มสมาชิกหรือผู้ร่วมงานลดน้อยลง และเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงานในองค์การตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ผู้บริหารจึงไม่ปล่อยให้มีความเป็นอิสระ และความรับผิดชอบภาระหน้าที่การทำงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารจะควบคุมดูแล ตัดสินใจด้วยตนเอง และเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้บริหารจึงพยายามทำงานหนักเพื่อให้งานสมบูรณ์ด้วยเหตุนี้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การจะตระหนักถึงความตั้งใจของผู้บริหารที่จะพยายามพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าจึงทำให้ขวัญและกำลังใจของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การอยู่ในระดับสูง

4. บรรยากาศแบบเป็นกันเอง (Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่แสดงถึงความเป็นมิตรภาพ ของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การ ความต้องการทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผู้บริหารมักจะละเลยต่อการควบคุมการทำงานไม่เคร่งครัดต่อกฎระเบียบ จึงทำให้ประสบปัญหาการดำเนินงานเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงานมาก เนื่องจากผู้บริหารใกล้ชิดสนิทสนมกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงาน และบริหารงานแบบไม่เน้นผลงาน ขาดความพยายามที่จะจูงใจเพื่อกระตุ้นทุกคนร่วมกันทำงาน แต่ในบรรยากาศแบบเป็นกันเองนี้ทุกคนในองค์การต่างมีความรู้สึกว่าการมีมิตรภาพที่ดี

5. บรรยากาศแบบฉันทพอลูก (Paternal Climate) เป็นบรรยากาศ ที่ผู้บริหารควบคุมตรวจตรา การปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดทำให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การมีความรู้สึกว่าการถูกบังคับมากกว่าที่จะเกิดจากแรงจูงใจเอง ทำให้มีขวัญและกำลังใจต่ำ จะมีการแบ่งงานกันทำแต่ก็ยังขาดความสามัคคี และการประสานงานร่วมกันทำให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การรู้สึกว่าไม่มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ การทำงาน ผู้บริหารจะทำตัวเหมือนผู้ที่มีความรู้ดีไปเสียทุกอย่างก้าวก่ายในหน้าที่การงาน และไม่มอบอำนาจจึงทำให้รู้สึกว่าผู้บริหารมุ่งเน้นผลงานมาก ดังนั้น ทำให้

เอกสารนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การข้างต้น ใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรรมใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. บรรยากาศแบบปิด (Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหาร บริหารงานโดยไม่คำนึงถึงความต้องการ และความสุขของสมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การ บริหารงานโดยใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเคร่งครัด ทำให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การมีขวัญและกำลังใจต่ำ มีความพึงพอใจในผลงานเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดความร่วมมือร่วมใจกัน การดำเนินงานขององค์การไม่ราบรื่น มีอุปสรรคในการปฏิบัติงานมาก แม้ว่าผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นสมาชิกหรือผู้ร่วมงานให้ทำงานเพื่อสร้างผลงานให้กับตนเองก็ตาม แต่ก็มักจะไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ เนื่องจากผู้บริหารไม่มีความจริงใจไม่มีภาวะผู้นำที่ดีไม่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่สมาชิกหรือผู้ร่วมงานในองค์การไม่ดูแลด้านสวัสดิการความเป็นอยู่ ขาดมิตรสัมพันธ์ระหว่างกัน ในองค์การ พฤติกรรมที่ผู้บริหารและสมาชิก หรือผู้ร่วมงานในองค์การแสดงออกจะเป็นพฤติกรรมที่ขาดความจริงใจแบบเสแสร้งกระทำต่อกัน

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ เป็นตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาขององค์การของมนุษย์ เป็นสิ่งเชื่อมโยงระหว่างลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ เช่น โครงสร้างกฎเกณฑ์ แบบความเป็นผู้นำและขวัญกับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น บรรยากาศองค์การจะเป็นความรู้สึกของการปฏิบัติงานต่อลักษณะที่มองเห็นได้ขององค์การ จะมีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรม ต่อทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน (Litwin and Stringer. 2002 : 65)

นอกจากบรรยากาศองค์การจะมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์การแล้ว บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown and Moberg. 1980 : 420) ให้ความเห็นว่าบรรยากาศองค์การยังมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวัง ของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ ดังนั้นหากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์กรแล้ว สิ่งทีนักพัฒนาองค์กรจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่นคือ บรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การได้รับการสั่งสมมาจากความเป็นมาของวัฒนธรรมและกลยุทธ์ขององค์กรตั้งแต่อดีต แนวความคิดของ บราวน์และ โมเบิร์ก สอดคล้องกับแนวความคิดของเฮลริเจล และสโลคัม (Hellreigel and Slocum. 1974 : 430) ที่มีความเห็นว่าผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ เพราะบรรยากาศองค์การจะช่วยให้นักบริหาร วางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้จะเป็นการเสนอหรือสนองบรรยากาศที่สร้างเสริมความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้ว จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้วจะบรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น

บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นๆ 3 ประการคือ

1. บรรยากาศบางอย่างทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างไรอย่างหนึ่งโดยเฉพาะดีกว่าบรรยากาศอื่นๆ ดังการศึกษาของนิวเวล (Newell. 1978 : 19) ที่พบว่าบรรยากาศแบบปิด ซึ่งผู้บริหารไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานจะบริหารโดยใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ทำให้เอกสารนี้สมาชิกในกลุ่มมีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายมาก ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ผู้บริหารองค์การมีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนกภายในองค์การ ดังนี้ ดูบริน (Dubrin. 1973 : 334-340) ได้สรุปไว้ว่าปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์การ คือแบบความเป็นผู้นำ ทักษะและวิธีการของการเป็นผู้บริหารที่เข้ากับผู้ใต้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การ โดยเฉพาะแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์การและ ระดับรองลงมาที่มีความเข้าใจว่าเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติ

3. ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ มีความสำคัญต่อการกำหนดผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคคลหนึ่งภายในองค์การมาก สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steers and Porter. 1983 : 317) ได้สรุปผลการศึกษาของลิทวินและสติงเกอร์ ที่พบว่าองค์การที่มีบรรยากาศในการบริหารแบบใช้อำนาจคือ อำนาจในการตัดสินใจอยู่กับส่วนกลาง บุคลากรในองค์การต้องปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด บรรยากาศแบบนี้จะทำให้ผลผลิตต่ำ บุคลากรในองค์การมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ไม่เกิดความคิดริเริ่ม และมีทัศนคติที่ไม่พึงประสงค์ต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน องค์การที่มีบรรยากาศร่วมประสานสัมพันธ์ และเน้นความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในหมู่สมาชิกองค์การจะมีผลทำให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติที่ดีต่อบุคลากรในองค์การ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ผลงานยังอยู่ในระดับต่ำ และในองค์การที่มีบรรยากาศในองค์การแบบนี้ จึงมีผลทำให้บุคลากรขององค์การเกิดความพึงพอใจในงานทำให้บรรลุผลสำเร็จ นอกจากนั้น สเตียร์ และพอร์เตอร์ ยังได้กล่าวอ้างถึงแนวคิดของนักวิชาการอีกหลายคนที่กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การ มุ่งเน้นคนซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารชนิดเปิด การให้ความสนับสนุนร่วมกันและกระจายอำนาจการตัดสินใจ นำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีของบุคลากร ลดการออกจากงาน ลดต้นทุนการผลิต และลดเวลาในการฝึกอบรม

บรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Burke (อ้างใน Kaiser. 2000 : 103) บรรยากาศเป็นตัวปัจจัยหลักตัวที่ 2 ขององค์การ ปัจจัยแรก คือ วัฒนธรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation) และบรรยากาศเป็นผลลัพธ์ของกลไกจากปัจจัยด้านแบบการแลกเปลี่ยน (Transaction) บรรยากาศขององค์การเป็นผลลัพธ์ด้านปัจจัยแลกเปลี่ยนที่มีความสำคัญต่อจิตวิทยาของสมาชิกในองค์การ ประเด็นนี้สัมพันธ์กับความรู้สึกในการปฏิบัติงานและการดำเนินงานด้านการจัดการ ซึ่งเป็นการส่งเสริมผลกระทบต่อโครงสร้าง ตลอดจนบทบาทความรับผิดชอบและผลกระทบต่อระบบการให้รางวัลที่ยุติธรรม วัฒนธรรมจะสนับสนุนผลกระทบต่อการทำงานด้านการจัดการที่ทำให้สมาชิกมีเจตคติในการอุทิศตนต่อองค์การ และต่อการสร้างมาตรฐานด้านการปฏิบัติงานขององค์การ

Schneider (อ้างใน Kaiser. 2000 : 104) กล่าวว่า บรรยากาศเป็นการฝึกปฏิบัติระหว่างบุคคลมากกว่าการกำหนดบรรยากาศทางสังคม บรรยากาศยังประกอบด้วยลักษณะอื่นๆ ด้วย เช่น การให้รางวัล การสนับสนุนการให้บริการ ความปลอดภัย และนวัตกรรม

Denixon (อ้างใน Kaiser. 2000 : 104) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์การมี 9 มิติ คือ เอกสารนี้คือโครงสร้าง ความรับผิดชอบ การให้รางวัล ความเสี่ยง ความอบอุ่น การสนับสนุน การมีมาตรฐาน ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความขัดแย้ง และเอกลักษณ์ ความคล้ายคลึงกันระหว่างงานวิจัยเรื่องบรรยากาศและวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กัน ตัวแปรต่างๆ มีความสำคัญกับทั้งบรรยากาศและวัฒนธรรม ซึ่งประกอบไปด้วย โครงสร้าง การสนับสนุน ความเสี่ยง ความร่วมมือ ผลลัพธ์ การตัดสินใจ การสื่อสาร และการจัดการ แต่มีความแตกต่างที่สำคัญ คือ วัฒนธรรมตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อ ในขณะที่บรรยากาศอยู่บนพื้นฐานของความรู้สึก เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์กร และผลกระทบต่อพฤติกรรมภายในองค์กร

Marquardt (1996 : 70) กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการส่งเสริมเรื่องบรรยากาศอย่างกว้างขวาง บรรยากาศการเรียนรู้เป็นการสื่อสารระบบเปิด และการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศร่วมกัน บรรยากาศการเรียนรู้แบบนี้ไม่เป็นทางการ และเป็นการมีปฏิสัมพันธ์รายบุคคล และเป็นการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

Kopelman และคณะ (อ้างใน Kaiser, 2000 : 106-107) บรรยากาศองค์การยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การสร้างงาน ระบบการให้รางวัล และนโยบายขององค์การ ลักษณะบรรยากาศมี 5 ด้าน ดังนี้ (1) การเน้นเป้าหมายเป็นความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์และมาตรฐานที่มีอยู่ (2) การเน้นการดำเนินการเป็นวิธีการและกระบวนการปฏิบัติงานที่รู้จัก (3) การให้รางวัลตอบแทนเป็นการปฏิบัติที่ได้รับรางวัล (4) การสนับสนุนงานเป็นความต้องการทรัพยากรที่มีอยู่ (5) การสนับสนุนภาวะทางสังคม และอารมณ์ความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกในองค์กร พวกเขาได้เสนอรูปแบบทางวัฒนธรรม บรรยากาศในองค์กรส่งผลต่อความคิดความเข้าใจของแต่ละบุคคล การมุ่งเน้น การปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน การเรียนรู้เป็นแนวคิดในทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ ความคิดนี้ส่งผลต่อพฤติกรรมทางองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการผลิต และคุณลักษณะที่เกี่ยวข้อง จุดมุ่งหมาย ข้อสารสนเทศ การให้รางวัล ทรัพยากร การสนับสนุนการจัดการ นอกจากนี้ วัฒนธรรมและบรรยากาศถูกมองว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญในการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของแต่ละบุคคล และการผลิตขององค์การ

2.2.4 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ได้มีนักบริหารและนักวิชาการให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ดังนี้

เบญจมาภรณ์ ช้อยเครือ (2543 : 33) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาหรือความต้องการจะกระทำสิ่งต่างๆ ให้ได้รับความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีการวางแผนหรือเตรียมการไว้เพื่อให้ได้รับความสำเร็จตามที่ปรารถนา และหากพบปัญหาอุปสรรคต่างๆ ก็จะต้องอดทนมุ่งมั่นพยายามเอาชนะกับปัญหาอุปสรรคนั้น เพื่อให้ได้รับความสำเร็จ

จิตติ ชื่นชุ่ม (2544 : 44) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่กระตุ้นให้บุคคลสามารถทำกิจกรรมต่างๆ อย่างไม่ย่อท้อ โดยใช้วิธีการต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาหรือเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามมาตรฐานที่ตั้งไว้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ราตรี เจริญบุตร (2544 : 23) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจหรือความปรารถนาของบุคคลที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบผลสำเร็จด้วยความพยายาม วิริยะอุตสาหะ และไม่ทอดย้อต่อปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐาน ถ้าผลงานสูงกว่าหรือเทียบเท่ากับเกณฑ์มาตรฐาน ก็ถือว่าประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สนธยา จินตามุกข์ (2553 : 94) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการประสบความสำเร็จในกิจกรรมที่ทำ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค พยายามหาวิธีการต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีความทะเยอทะยานที่จะนำตนเองไปสู่ความสำเร็จ มีความต้องการเป็นอิสระในการทำงาน มีความต้องการแข่งขันกับมาตรฐานที่ดีเด่นของตนเอง เพื่อให้ดียิ่งขึ้น ต้องการบรรลุมาตรฐานที่ตนเองตั้งไว้ มีความพอใจ สบายใจ เมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวล ไม่สบายใจ เมื่อประสบความล้มเหลว

Murray (1964 : 19) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการที่จะได้รับผลสำเร็จจากการกระทำที่ยาก เป็นความปรารถนา หรือแนวโน้มต้องการจะกระทำสิ่งใดๆ ให้สำเร็จ โดยเร็วและมีความเป็นอิสระให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ต้องการเอาชนะอุปสรรคและบรรลุเป้าหมายอันดีเลิศ ต้องการเป็นคนเก่งมีความสามารถในการแข่งขัน และสามารถเอาชนะคนอื่นๆ ได้ ต้องการเพิ่มการยอมรับตนเองโดยการบรรลุความสำเร็จในกิจกรรมที่ดีเลิศ

Hilgard (1967 :153) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจชนิดหนึ่งอันเนื่องมาจากความต้องการของสังคมที่ทำให้บุคคลมีการกระทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายด้วยมาตรฐานอันดีเยี่ยม

Newstrom and Davis (1993 : 124) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงขับที่ต้องการให้ได้รับชัยชนะ สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาและความต้องการของบุคคลที่จะปฏิบัติงานด้วยความพยายาม วิริยะอุตสาหะ มีความทะเยอทะยานสูง เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น ให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง ดังที่ McClelland (1961 : 100-110) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า บุคคลมีแรงจูงใจอยู่ 3 ประการดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Needs for Achievement : nAch) หมายถึง ความปรารถนาของแต่ละบุคคลที่ต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ บุคคลประเภทนี้จะมีลักษณะที่ชอบการแข่งขัน ชอบงานท้าทาย พยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความรับผิดชอบสูง มีความชำนาญในการวางแผน ถ้าบุคคลประสบความสำเร็จจะเกิดความรู้สึกสบายใจ แต่ถ้าประสบความล้มเหลวในการทำงาน จะเกิดความวิตกกังวล บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเป็นบุคคลที่มีเหตุผล ใช้วิจารณ์ญาณอย่างรอบคอบ มีภาวะการณ์เสี่ยงในระดับที่เป็นไปได้

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Needs for Affiliation : nAff) หมายถึง ความต้องการที่จะอยู่
เอกสารนี้ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม ต้องการการยอมรับและต้องการเป็นส่วนหนึ่งในสังคม ต้องการความเป็น
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

มิตรและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลประเภทนี้ถ้าต้องการเป็นที่ยอมรับของคนในสังคมจะมีสิ่งจูงใจด้วยความเป็นมิตรสูง และชอบให้ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน และจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากพวกพ้อง

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Needs for Power : nPow) หมายถึง ความต้องการอำนาจ ต้องการที่จะมีอิทธิพลและควบคุมบุคคลอื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจต่างๆ สามารถให้คุณและให้โทษแก่ผู้อื่นได้ ต้องการรับผิดชอบผู้อื่น บุคคลประเภทนี้ถ้าต้องการมีอำนาจสูง จะพยายามมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นด้วยการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และมีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันมากกว่า

McClelland (1961 : 100-110) กล่าวว่า แรงจูงใจที่สำคัญที่สุดคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคคลที่มีความต้องการจะสัมฤทธิ์ผลสูงจะเกิดแรงผลักดัน มีความมุ่งมั่น อดทนเพื่อเอาชนะอุปสรรคต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้น McClelland จึงเน้นความสำคัญในเรื่องของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจด้านอื่นๆ เนื่องจากว่าบุคคลจะทำงานได้บรรลุผลสำเร็จนั้นจะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูง โดยได้รับแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพของการทำงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ดีขึ้น ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

ลักษณะของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

McClelland (1961 : 207-256) กล่าวว่า ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ว่ามีลักษณะดังนี้

1. กล้าเสี่ยงในระดับปานกลาง (Moderate Risk-Taking) มีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะไม่พอใจถ้าต้องทำสิ่งที่ยากๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ความสามารถมาก มักจะเลือกทำสิ่งที่ยาก เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง และการทำสิ่งที่ยากได้สำเร็จนั้น จะทำให้ตนเองพอใจ ส่วนผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ มักไม่กล้าเสี่ยงเพราะกลัวไม่ประสบความสำเร็จ หรือไม่ก็เสี่ยงจนเกินไปทั้งๆ ที่รู้ว่าไม่ประสบความสำเร็จเพราะคิดที่จะหวังพึ่งโชคชะตาให้ช่วยเหลือ

2. มีพลังความสามารถ (Energetic) หรือความขยันขันแข็งในการกระทำสิ่งแปลกใหม่ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ไม่ได้ขยันไปในเรื่องๆ แต่มักจะเอาใจใส่มานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทายความสามารถของตน เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดและทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกได้ว่าได้ทำงานสำคัญสำเร็จจุล่งไป

3. มีความรับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility) ซึ่งโดยมากผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะพยายามทำงานให้สำเร็จ เพื่อความพึงพอใจของตนเอง ไม่ได้หวังให้คนอื่นยกย่อง ต้องการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการหรือออกคำสั่ง

4. ต้องการทราบผลในการตัดสินใจ (Knowledge of Result of Decision) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะติดตามผลการกระทำ หรือการตัดสินใจของตนไม่ใช่คาดคะเนเอาเอง และเมื่อทราบ

เอกสารนี้เป็นผลการกระทำหรือการตัดสินใจแล้ว ก็พยายามทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมญาติให้เข้าไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

5. ความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation of Future Possibilities) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะเป็นผู้ที่มีแผนการระยะยาว (Long-range Planning) เพราะเล็งเห็นการณ์ไกลกว่าผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

6. มีทักษะในการจัดระบบงาน (Organization Skill) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีสมรรถภาพในการจัดระบบงานมากขึ้น และในการเลือกผู้ร่วมงานนั้น ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเลือกผู้ที่มีความสามารถในงานนั้นมากกว่าจะเลือกเพื่อนฝูง หรือผู้ที่มีคุณสมบัติอย่างอื่นแต่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ

ต่อมา McClelland and Winter (1969 : 104) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงคุณภาพของมนุษย์อย่างหนึ่ง และได้กำหนดลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

1. กระทำกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จมากกว่าหลีกเลี่ยงความล้มเหลว
2. เลือกทำในสิ่งที่เป็นไปได้และเหมาะสมกับความต้องการของตน
3. คิดว่างานทุกอย่างสำเร็จลงได้ด้วยการทำงานอย่างตั้งใจจริงของตนเอง ไม่ใช่เกิดจากโอกาสอำนวย และไม่เชื่อในสิ่งมหัศจรรย์
4. ทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุมาตรฐานของตน โดยไม่มีจุดมุ่งหมายที่รางวัลหรือชื่อเสียง

Weiner (1972 : 203-215) เปรียบเทียบให้เห็นได้ชัดเจนขึ้นถึงลักษณะเด่นของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง และผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำไว้ ดังนี้

1. ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีความตั้งใจทำงานดีกว่า อดทนต่อความล้มเหลวได้มากกว่า และมักชอบเลือกงานที่มีความสลับซับซ้อนมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ
2. ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ชอบริเริ่มกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยความคิดของตนเองมากกว่า และภูมิใจที่ได้เลือกงานยากมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

Hermans (1970 : 354) กล่าวว่า ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. มีระดับความทะเยอทะยานสูง
2. มีความหวังอย่างสูงว่าตนจะประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าผลจากการกระทำนั้นจะไม่ขึ้นอยู่กับโอกาส
3. มีความพยายามไปสู่สถานะที่สูงขึ้น
4. อดทนทำงานที่ยากไปสู่สถานะที่สูงขึ้น
5. เมื่องานที่กำลังทำอยู่ถูกขัดจังหวะ หรือถูกรบกวนจะพยายามทำต่อไปให้สำเร็จโดยให้ความสำคัญต่อสิ่งที่มาขัดขวางหรือรบกวนน้อยมาก
6. เป็นบุคคลที่มีความรู้สึกที่เวลาเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง และสิ่งต่างๆ สามารถเกิดขึ้นหรือดำเนินไปอย่างรวดเร็ว

7. คำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคตมาก

เอกสารนี้เป็นเอกสาร 8. เลือกเพื่อนที่มีความสามารถมากเป็นอันดับแรกอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

9. ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่คนอื่น โดยพยายามทำงานของตนให้ดี
10. พยายามปฏิบัติสิ่งต่างๆ ของตนให้ดีเสมอ

2.3 สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

ตามพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มาตรา 13 สถานศึกษาอาชีวศึกษาสามารถรวมกันเป็นสถาบันได้ การรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งสถาบันให้กระทำโดยคำแนะนำของคณะกรรมการการอาชีวศึกษาและคำนึงถึงการประสานความร่วมมือให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

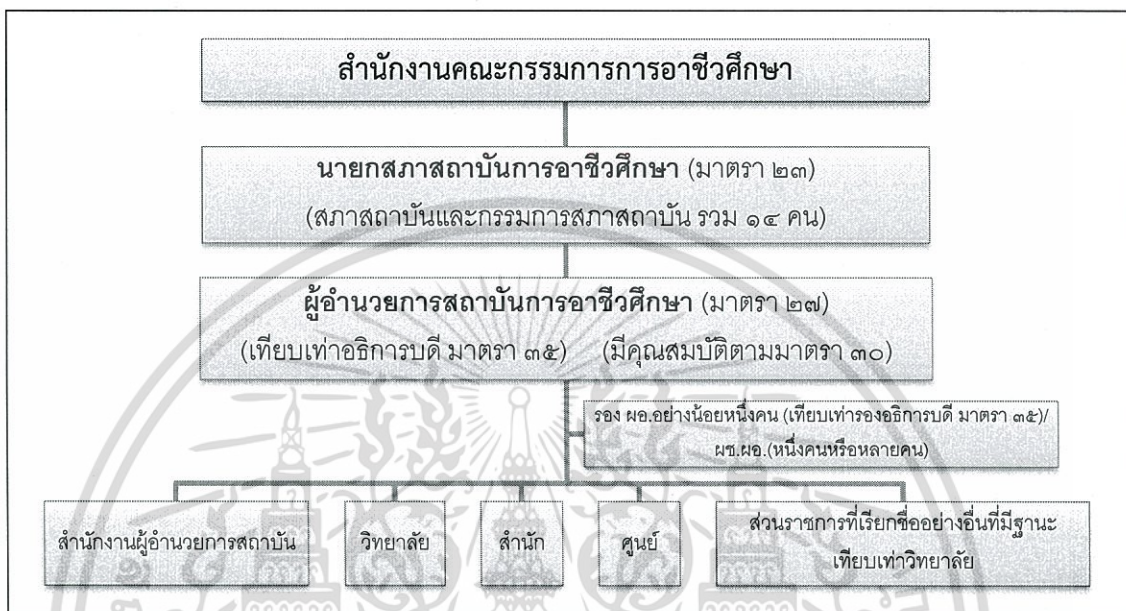
คณะกรรมการการอาชีวศึกษา จึงมีประกาศกำหนดหลักเกณฑ์การรวมและการแยกสถานศึกษาเพื่อจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา 5 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นเลิศในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ โดยมีกระบวนการผลิตและพัฒนากำลังคน เพื่อเพิ่มผลผลิตและส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและเทคโนโลยีของประเทศให้ถึงระดับมาตรฐานสากล
2. การกระจายอำนาจไปสู่ระดับปฏิบัติ เพื่อให้การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพในทุกระดับ มีคุณภาพและประสิทธิภาพเกิดผลสำเร็จแก่ประชาชน โดยเฉพาะนักเรียนและนักศึกษา
3. ตอบสนองความต้องการการผลิตและพัฒนากำลังคนด้านวิชาชีพ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค ระดับเทคโนโลยี และภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งเป็นการยกระดับการศึกษาวิชาชีพให้สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน
4. การประสานความร่วมมือให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีขั้นสูงจากภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและชุมชน ในการพัฒนาศักยภาพของการจัดการอาชีวศึกษา
5. การประกันคุณภาพและการกำกับมาตรฐาน ตามมาตรฐานวิชาชีพในระดับสากล

สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร เกิดจากการรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษา 13 แห่ง ตามกฎกระทรวง การรวมสถานศึกษาอาชีวศึกษาเพื่อจัดตั้งสถาบันการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 129 ตอนที่ 56 ก หน้า 18 ลงวันที่ 27 มิถุนายน 2555 เป็นไปตามมาตรา 13 แห่งพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 มีสถานะเป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ตามมาตรา 15 และเป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี ซึ่งมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่ชำนาญ การปฏิบัติการสอน การวิจัย การถ่ายทอดวิทยาการและเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รวมทั้งให้บริการวิชาการและวิชาชีพแก่สังคม ตามมาตรา 16

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ทั้งนี้ มาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 บัญญัติว่า สถาบันอาชีวศึกษา แบ่งส่วนราชการ ดังต่อไปนี้ (1) สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน (2) วิทยาลัย (3) สำนัก (4) ศูนย์ สถาบันอาชีวศึกษาให้มีส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าวิทยาลัย เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในมาตรา 16 เป็นส่วนราชการของสถาบันอีกก็ได้



ภาพที่ 2.1 แสดงการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การจัดตั้งส่วนราชการในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 130 ตอนพิเศษ 162 ง หน้า 10 ลงวันที่ 22 พฤศจิกายน 2556 อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551 และมติที่ประชุมสภาสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ในการประชุมครั้งที่ 4/2556 เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2556 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการออกประกาศไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ให้สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่ชำนาญการปฏิบัติการสอน การวิจัย การถ่ายทอดวิทยาการและเทคโนโลยี ทุนบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รวมทั้งให้บริการและวิชาชีพแก่สังคม โดยมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้

1.1 จัดการศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพเพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค ระดับปริญญาสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการ รวมทั้งส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงมีความชำนาญในการสอน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการวิจัยพัฒนามาตรฐานการอาชีวศึกษา การถ่ายทอดวิทยาการและเทคโนโลยี การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ให้บริการวิชาการ และวิชาชีพแก่สังคม

1.3 จัดทำข้อเสนอแนะ แผนนโยบาย แผนพัฒนาสถาบัน ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการอาชีวศึกษา มาตรฐานวิชาชีพ และหลักสูตรการอาชีวศึกษาของสถาบัน

1.4 ส่งเสริม ประสานความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาอาชีวศึกษาหรือสถาบันการศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน สถานประกอบการ ภาคเอกชนหรือหน่วยงานของรัฐในการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายของสถาบันเพื่อประโยชน์ทางวิชาการ การวิจัยพัฒนาการอาชีวศึกษาและการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

1.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอจัดตั้งงบประมาณ การจัดหารายได้ การบริหารงานงบประมาณการเงินและทรัพย์สินของสถาบัน

1.6 ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพมาตรฐานการอาชีวศึกษา การติดตามตรวจสอบการประเมินผลการบริหารจัดการของสถาบันให้สอดคล้องกับนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการอาชีวศึกษา

1.7 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานเลขานุการสภาสถาบันและดำเนินการตามที่สภาสถาบันมอบหมาย

1.8 ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของสภาสถาบันหรือตามที่สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษามอบหมาย

ข้อ 2 ให้จัดตั้งส่วนราชการในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ดังต่อไปนี้

2.1 สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน

2.2 สำนักพัฒนายุทธศาสตร์และความร่วมมืออาชีวศึกษา

2.3 สำนักพัฒนากิจการนักศึกษาและกิจการพิเศษ

2.4 ศูนย์วิจัยและพัฒนาการอาชีวศึกษา

2.5 อาชีวศึกษาบัณฑิต

2.6 วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี

2.7 วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกมหานคร

2.8 วิทยาลัยเทคนิคดอนเมือง

2.9 วิทยาลัยเทคนิคดุสิต

2.10 วิทยาลัยเทคนิคราชสีหราชาราม

2.11 วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา

2.12 วิทยาลัยอาชีวศึกษาธนบุรี

เอกสารนี้เป็นเอกสาร 2.13 วิทยาลัยพัฒนการอินทราชัยศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 2.14 วิทยาลัยพณิชยการบางนา
- 2.15 วิทยาลัยพณิชยการเซตุน
- 2.16 วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี
- 2.17 กาญจนานิเทศวิทยาลัย ช่างทองหลวง
- 2.18 วิทยาลัยการอาชีพกาญจนานิเทศหนองจอก

ข้อ 3 ส่วนราชการของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.1 สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 3.1.1 งานช่วยอำนวยการและงานเลขานุการของสถาบัน งานการประชุมอื่นๆ ของสถาบัน
- 3.1.2 ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
- 3.1.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป งานสารบรรณ งานวิเทศสัมพันธ์ งานการตลาด เผยแพร่และประชาสัมพันธ์กิจการสถาบัน
- 3.1.4 ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานการเงิน การบัญชี การพัสดุ อาคารสถานที่ งบประมาณและทรัพย์สินของสถาบัน
- 3.1.5 ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ส่งเสริมวินัย และระบบคุณธรรมของบุคลากร
- 3.1.6 ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมาย นิติกรรม สัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางอาญา งานคดีปกครอง และงานคดีอื่นที่อยู่ในหน้าที่ของสถาบัน
- 3.1.7 ปฏิบัติงานอื่นที่ไม่ได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการใดในสถาบัน รวมทั้งส่งเสริมการดำเนินงานของวิทยาลัยและหน่วยงานในสถาบัน
- 3.1.8 ปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3.2 สำนักพัฒนายุทธศาสตร์และความร่วมมืออาชีวศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 3.2.1 จัดทำแผนพัฒนาของสถาบันการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ
- 3.2.2 ศึกษาและวางแผนการผลิต เพื่อพัฒนาคุณภาพกำลังคนสู่มาตรฐานสากลบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- 3.2.3 ศึกษา วิเคราะห์ ประเมินผลข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และความร่วมมืออาชีวศึกษา ให้มีความสามารถในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ แข่งขันสู่การพัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตที่ดี
- 3.2.4 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการอาชีวศึกษาโดยความร่วมมือกับสถานศึกษา เอกชน สถานประกอบการ ให้สามารถจัดการอาชีวศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการอาชีวศึกษาเพื่อใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.2.5 จัดให้มีทุนและแหล่งทุนเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษา การสร้างเครือข่ายเชิงการตลาด การธุรกิจร่วมกับทุกภาคส่วน และการส่งเสริมการบริหารจัดการและการพัฒนาปรับปรุงวิทยาลัยและสถาบัน

3.2.6 การติดตาม ประเมิน และการรายงานผลการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ ดำเนินการตามตัวชี้วัดและมาตรฐานการอาชีวศึกษา

3.2.7 ดำเนินการเกี่ยวกับการติดตาม ประเมิน และการรายงานผลการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ ดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และมาตรฐานการอาชีวศึกษา

3.2.8 ปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3.3 สำนักพัฒนากิจการนักศึกษาและกิจการพิเศษ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.3.1 ประสานเกี่ยวกับโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ รวมทั้งโครงการพิเศษอื่นๆ ที่สถาบันกำหนด หรือสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษากำหนดให้สถาบันดำเนินการ

3.3.2 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเกี่ยวกับงานด้านการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม งานโครงการ กิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาการเสริมสร้างคุณภาพ และการส่งเสริมความประพฤติผู้เรียน

3.3.3 ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิปัญญาไทย

3.3.4 ส่งเสริมและประสานงานการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพสำหรับกลุ่มพิเศษอื่นๆ

3.3.5 ส่งเสริม สนับสนุนทุนทางปัญญา ทุนมนุษย์ และคลังสมองการอาชีวศึกษา

3.3.6 ปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.4 ศูนย์วิจัยและพัฒนาการอาชีวศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.4.1 ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษา การวิจัย การทดลอง โดยประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อร่วมดำเนินการจัดตั้งศูนย์วิจัย ห้องทดลอง ห้องปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ

3.4.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือการวิจัยทั้งในและต่างประเทศ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ

3.4.3 ปฏิบัติงานสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.5 อาชีวศึกษาบัณฑิต มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.5.1 การกำกับ ดูแล ควบคุม และการจัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี สาย

เอกสารนี้เป็นทรัพย์สินหรือสหายปฏิบัติการในสาขาวิชาต่างๆ เท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5.2 ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติการสอน การวิจัย ถ่ายทอด วิทยาการและเทคโนโลยี

3.5.3 ทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

3.5.4 ส่งเสริมและประสานงานให้คณาจารย์ ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาด้านวิชาการ ส่งเสริมความก้าวหน้าและพัฒนาให้มีตำแหน่งทางวิชาการ การวิเคราะห์วิจัยและพัฒนาสิ่งประดิษฐ์ ทางการศึกษา การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและการ ฝึกอบรมวิชาชีพ รวมทั้งการถ่ายทอดวิทยาการแก่ชุมชนและสังคม

3.5.5 ดำเนินการและประสานเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ มาตรฐานการอาชีวศึกษา และมาตรฐานวิชาชีพ การเทียบโอนผลการเรียนหรือประสบการณ์ด้าน วิชาชีพและการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผล

3.5.6 ประสานการใช้ทรัพยากรของส่วนราชการสังกัดสถาบันและเครือข่าย เพื่อพัฒนา ผู้เรียนให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับหลักสูตรการอาชีวศึกษาและวิชาชีพ มาตรฐานการอาชีวศึกษา และมาตรฐานวิชาชีพ

3.5.7 ปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ มอบหมาย

3.6 วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกมหานคร วิทยาลัยเทคนิค ดอนเมือง วิทยาลัยเทคนิคดุสิต วิทยาลัยเทคนิคราชสีหราชาราม วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา วิทยาลัย อาชีวศึกษาธนบุรี วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย วิทยาลัยพณิชยการบางนา วิทยาลัยพณิชยการ เขตพูน วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี กาญจนาภิเษกวิทยาลัย ช่างทองหลวง วิทยาลัยการอาชีพกาญจนาภิเษกหนองจอก มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.6.1 จัดการเรียนการสอนอาชีวศึกษาและฝึกอบรมวิชาชีพ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคน ในด้านวิชาชีพระดับฝีมือและระดับเทคนิค ให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ตามหลักสูตรมาตรฐานการอาชีวศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งสอดคล้องกับ ความต้องการของตลาดแรงงานทั้งภายในและต่างประเทศ

3.6.2 ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน ชุมชน สังคม สถาน ประกอบการในการจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพ ให้มีความรู้ ความสามารถในทาง ปฏิบัติและมีสมรรถนะจนสามารถนำไปประกอบอาชีพในลักษณะผู้ปฏิบัติหรือประกอบอาชีพอิสระได้ รวมทั้งเป็นศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชนและสังคม

3.6.3 ดำเนินการพัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการศึกษาวิจัย และพัฒนา ผู้เรียน ให้มีความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยี นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์อาชีวศึกษา เป็นศูนย์การ เรียนรู้ด้วยตนเอง รวมทั้งการให้บริการทางวิชาการและวิชาชีพแก่ชุมชนและสังคม

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.6.4 ปฏิบัติงานหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

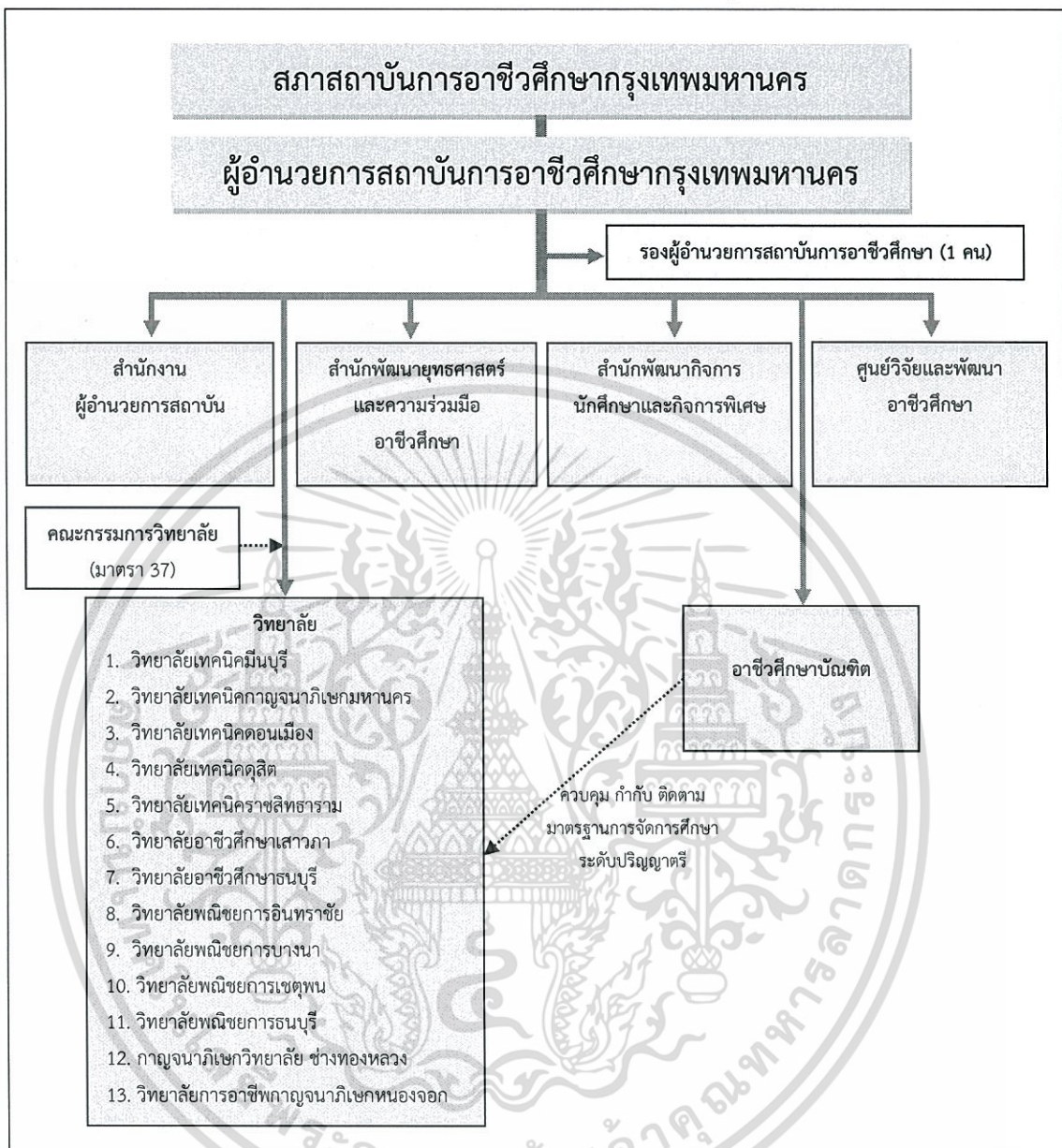
สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร มีสถานศึกษาจำนวน 13 วิทยาลัย เข้าร่วมจัดตั้งเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา ใช้ชื่อว่า สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งต่อมาสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้มีคำสั่งที่ 1333/2555 ลงวันที่ 19 กรกฎาคม 2555 แต่งตั้งให้นางสาวชมพูนุช บัวบังศรี ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการเชตุพน ทำหน้าที่ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร และให้จัดตั้งสำนักงานสถาบันชั่วคราว ณ วิทยาลัยพณิชยการเชตุพน เขตราชบุรีบูรณะ กรุงเทพมหานคร

สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา มีการบริหารจัดการตามโครงสร้างการบริหารสถาบัน ประกอบด้วย สภาสถาบัน ผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสถาบัน สำนักงานผู้อำนวยการสถาบัน สำนักพัฒนายุทธศาสตร์และความร่วมมืออาชีวศึกษา สำนักพัฒนากิจการนักศึกษาและกิจการพิเศษ อาชีวศึกษาบัณฑิต ศูนย์วิจัยและพัฒนาอาชีวศึกษา



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

โครงสร้างการบริหารสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร



ภาพที่ 2.2 แสดงโครงสร้างการบริหารสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

ยุทธศาสตร์การบริหารสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

วิสัยทัศน์ : มุ่งผลิตกำลังคนที่มีสมรรถนะเป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและระดับสากล

ปณิธาน : มุ่งมั่นยกระดับคุณค่าการอาชีวศึกษา

เอกลักษณ์ : สถาบันชั้นนำ ล้ำเลิศวิชาชีพ

อัตลักษณ์ : วิชาชีพเยี่ยม เปี่ยมคุณธรรม ก้าวนำเทคโนโลยี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

พันธกิจ

1. ผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพและสมรรถนะตามมาตรฐานสากล
2. สร้างเสริมเครือข่ายและพันธมิตรเพื่อการระดมทรัพยากรและยกระดับคุณภาพ
3. รณรงค์เสริมสร้างภาพลักษณ์การอาชีวศึกษาให้เป็นที่ยอมรับ
4. เสริมสร้างความเข้มแข็งในระบบคุณภาพและมาตรฐาน
5. เร่งพัฒนาศักยภาพครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เพื่อความเป็นเลิศ และ

มั่นคง

6. สร้างความเป็นเอกภาพและความเข้มแข็งในการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา

กรุงเทพมหานคร

ตราสัญลักษณ์ประจำสถาบัน

เป็นวงกลมสองชั้น วงกลมชั้นในพื้นหลังเป็นสีแดงเลือดหมู ประกอบด้วยดวงตราเสมาธรรมจักร และลายกนกทางหงส์ ด้านซ้ายและขวา ด้านล่างเสมาธรรมจักร จารึกอักษร ท.ส.นิ.ม. เป็นสีเหลืองทอง วงกลมชั้นนอกพื้นหลังเป็นสีขาว มีอักษรสีแดงเลือดหมู ด้านบนมีข้อความชื่อสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านล่างมีข้อความชื่อสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ระหว่างชื่อดังกล่าวคั่นด้วยดอกสาละ

ดอกไม้ประจำสถาบัน

ดอกสาละอินเดีย Sal Tree หรือ Sal of India

ต้นสาละอินเดีย เป็นไม้ยืนต้น ลำต้นตรงงาม เป็นไม้เนื้อแข็งนุ่มเดียวกับไม้เต็ง รั้ง และยาง นิยมนำมาทำเสาศาลาวัดโบราณ เป็นต้นไม้มงคลในพระพุทธศาสนา เมื่อคราวพระพุทธองค์ประสูตรและปรินิพพาน มีความเชื่อแต่โบราณว่า สาละเป็นไม้น้ำโชค การปลูกสาละจะเป็นสิริมงคลแก่สถานที่และบุคลากร เป็นที่ตั้งแห่งศรัทธา สีของดอกสาละอินเดีย กลีบดอกด้านในมีสีแดง กลีบดอกด้านนอกมีสีเขียวอ่อนประกายสีทอง มีกลิ่นหอมอบอวล เปรียบเหมือนชื่อเสียงของสถาบันที่จรขจายไปทั่ว

สีประจำสถาบัน

สีแดงเลือดหมู (Brown Red) และสีเขียว (Grass Green) เป็นสีที่แสดงถึง พลังอำนาจที่ส่งเสริมให้เกิดความเจริญรุ่งเรืองและเติบโตอย่างต่อเนื่อง

สีแดงเลือดหมู (Brown Red) หมายถึง ความสดชื่น กระปรี้กระเปร่า มีอำนาจสนับสนุนส่งเสริม ทำลายล้างสิ่งไม่ดี เสริมโชคลาภ รักษาาระดับความเจริญรุ่งเรืองคงที่ และก้าวหน้าต่อเนื่องและเป็นสีของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

สีเขียว (Grass Green) หมายถึง ตัวแทนของการเจริญเติบโต และความเจริญรุ่งเรือง การปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องและยังแสดงถึงความร่มเย็น เป็นสีประจำของกรุงเทพมหานคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยภายในประเทศ

ลือชัย จันทระโป (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก และตามความคิดเห็นของครู พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่า อยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าการทดสอบความกลมกลืน ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ = 16.89 ค่า df = 10 ค่า p = 0.077 ค่า GFI = 0.99 ค่า AGFI = 0.95 ค่า RMR = 0.0088 เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์การ

ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546 : 76-79) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ บรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง บรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานหรือผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และบรรยากาศองค์การ ซึ่งร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 60

บุญธรรม โบราณมูล (2548 : 73-74) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น โดยศึกษาจำนวน 9 ปัจจัย ดังนี้ 1) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ 2) โครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม 3) การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม 4) ทีมงานและการบริหารทีมงาน 5) การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ 6) เทคโนโลยีและ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ระบบงาน 7) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 8) การจูงใจ 9) บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า แต่ละปัจจัยมีความสัมพันธ์ภายในกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้เรียงตามลำดับอำนาจการพยากรณ์จากสูงไปหาต่ำ คือ ปัจจัยการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการ และปัจจัยการบริหารทีมงาน ซึ่งปัจจัยภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทางลบ

โพธิยา คำผิว (2548 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 โดยภาพรวมมีความสำคัญในระดับมาก และปัจจัยที่สำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ บรรยากาศในโรงเรียน การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน การจูงใจ ทีมงานและการบริหารทีมงาน และเทคโนโลยีและระบบงาน ทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.757 มีอำนาจการทำนายร้อยละ 59.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ธีรยุทธ จิมีอาษา (2551 : 97-100) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน และด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน โดยตัวแปรภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รัตนา ปานภูทอง (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรพบว่าปัจจัยทุกตัว ซึ่งได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยด้านการจูงใจ บรรยากาศในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ภาวะ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ผู้นำ อายุ และระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ ร้อยละ 78.85

วิสุทธิมรรค อำนัภมณี (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพทอคมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพทอคมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารการจัดการ ด้านบุคลากรและทีมงาน ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน อยู่ในระดับดีมาก และปัจจัยด้านการจูงใจอยู่ในระดับมาก 2) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกัน มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

วารสาร เมืองพวน (2551 : 62) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมวัฒนธรรมสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเป็นความสัมพันธ์ในระดับสูง ($r=0.88$) ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากการปฏิรูปการศึกษาตามบทบัญญัติในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มุ่งกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาโดยคณะบุคคลและการมีส่วนร่วมของชุมชนและสังคม ดังนั้นสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในหน่วยปฏิบัติการที่อยู่เขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง การศึกษาทั้งระบบ ได้แก่ การปฏิรูปการบริหารและการจัดการ การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากร อาจกล่าวได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

ประยูร อิมสวาสดี (2552 : 113) ศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสายวิชาการ มีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการรอบรู้แห่งตนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อประเมินความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า บุคลากรสายวิชาการเห็นว่าลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมและเป็นรายด้าน ในด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการรอบรู้แห่งตน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็น ว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อประเมินความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเห็นว่าลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านทุก

ด้านอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ โครงสร้างและงานในองค์การ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาความสัมพันธ์พบว่า บรรยากาศในการทำงานและการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับที่มีความสัมพันธ์สูง ส่วนภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนปัจจัยที่ทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ และภาวะผู้นำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .870 มีอำนาจการทำนายร้อยละ 75.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ (2555 : บทคัดย่อ) ศึกษาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ พฤติกรรมบุคลากรในองค์การ การมุ่งใจ วิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.01$) และบรรยากาศองค์การ ($p < 0.05$) สามารถร่วมทำนายความแปรปรวนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 86 และการนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 9 กลยุทธ์ คือ พัฒนากายภาพและสภาพแวดล้อมสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาระบบบริหารจัดการและการประเมินผลเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนการบริหารงานแบบกระจายอำนาจและการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ พัฒนาตัวชี้วัดในการประเมินคุณภาพและนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรอื่นที่มีแนวปฏิบัติที่ดี เร่งรัดพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับคุณวุฒิและความเชี่ยวชาญ ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ๆ สนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์การ และเร่งรัด สรรหา และพัฒนาบุคลากร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Sillins Zarins and Mulford. (2002 : 24-32) ศึกษาเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (What Characteristics and Processes Define a School as a Learning Organization) เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้น และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม การพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Gradner and Barbara. (2003 : Abstract) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนรัฐบาล กรณีศึกษาโรงเรียนรัฐบาลขนาดกลางเพื่อสำรวจพฤติกรรมด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนรัฐบาลขนาดกลาง โดยศึกษาด้านการนำแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในโรงเรียน และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา งานวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเลือกศึกษาจากโรงเรียนของรัฐบาลขนาดกลางทำการสำรวจเบื้องต้นในกลุ่มบุคลากร การสัมภาษณ์และการสังเกต แบ่งกลุ่มประชากรศึกษาเป็น 2 โปรแกรมการศึกษาต่อ 1 โรงเรียน เนื่องจาก แต่ละโปรแกรมบุคลากรมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มหนึ่งมีการรับรู้บทบาทของโรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และอีกกลุ่มหนึ่งไม่มีการรับรู้ กลุ่มที่ไม่มีการรับรู้มีผู้นำที่มีลักษณะคุณวุฒิฐาน เป็นที่เคารพแต่ไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคคลในองค์กรเข้าใจได้ ไม่ใช่โอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน แต่ใช้วิธีการให้ข้อมูล กลุ่มที่มีการรับรู้ ผู้บริหารมีลักษณะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงผลสะท้อนกลับและทบทวนการทำงานเป็นทีม

Kemple and Scott. (2003 : Abstract) ศึกษาการรับรู้ของครูและครูใหญ่ในระดับมัธยมศึกษา ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อทำการประเมินวัฒนธรรมและภาวะผู้นำของโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยใช้ตัวอย่างจากการรับรู้ของครู ตัวแปรด้านวัฒนธรรมและภาวะผู้นำเป็นตัวบ่งชี้แรกที่จะแสดงว่า โรงเรียนนั้นได้มีการรับรู้จากครูและครูใหญ่ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ (Leithwood, et. al. 2001) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยในการศึกษา 5 ด้าน คือ รายด้านที่ 1 ด้านสิ่งที่ทำให้ครูใหญ่คิดว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายด้านที่ 2 ด้านสิ่งที่ทำให้ครู คิดเอกสารนี้เห็นว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายด้านที่ 3 ด้านโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่างกันจะมีการรับรู้องค์กรของตนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน โดยใช้การศึกษาข้อมูลแบบสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลจากครูใหญ่ รายด้านที่ 4 ด้านโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีขนาดต่างกันจะมีการรับรู้องค์กรของตนในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน โดยใช้การศึกษาข้อมูลแบบสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลจากครู รายด้านที่ 5 ด้านครูใหญ่กับครูมีความคิดเห็นที่ต่างกันโดยศึกษาจากรายด้านข้อที่ 3-4 ผลการวิจัยพบว่า รายด้านที่ 1 และรายด้านที่ 2 ใช้การวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ค่าเฉลี่ยที่ได้จาก 2 ตัวแปรด้านวัฒนธรรมและภาวะผู้นำ และใช้ตารางแจกแจงความถี่ รายด้านที่ 3 และรายด้านที่ 4 เป็นการศึกษารายด้านตามข้อ 1 และข้อ 2 โดยแยกตัวแปรและใช้การวิเคราะห์ทางสถิติทดสอบค่าที่ (t-test) ด้านที่ 5 ค่าเฉลี่ยของแต่ละตัวแปรมาเปรียบเทียบระหว่างคำตอบของครูใหญ่กับครูโดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติทดสอบค่าที่ (t-test) และตารางแจกแจงความถี่ จากการศึกษางานวิจัย พบว่าครูใหญ่มีการรับรู้ว่าโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าครู ไม่ว่าจะโรงเรียนจะมีขนาดแตกต่างกัน และครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมักจะมองว่าโรงเรียนของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าครูของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่

Tineh and Mohammad. (2003 : Abstract) ศึกษาการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่และการปฏิบัติของครูตามกฎขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของครูใหญ่และครู โดยใช้แบบสอบถามและข้อมูลจากโรงเรียนประถมศึกษานานกลางจำนวน 144 โรงเรียน เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำมาวิเคราะห์โดยใช้การหาแบบถดถอย การหาค่าสหสัมพันธ์แบบ Pearson และการวิเคราะห์เปรียบเทียบโดยใช้การวิเคราะห์ทางสถิติทดสอบค่าที่ (t-test) ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นผู้นำของครูใหญ่ เพศของครูใหญ่ เพศของครู จำนวนปีที่สอน มีผลต่อความแปรปรวนของการปฏิบัติงานของครู คิดเป็นร้อยละ 34 ภาวะผู้นำมีผลคิดเป็นร้อยละ 32 ตัวแปรต้นไม่ได้แสดงว่ามีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่สิ่งที่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติต่อกันของครูใหญ่กับครู ครูใหญ่ที่มีลักษณะทุนนิยมจะมีความสัมพันธ์ในเชิงผกผันกับการปฏิบัติงานของครู และการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างครูในระดับประถมศึกษาจะต่างกันตามวิสัยทัศน์ การคิดอย่างเป็นระบบ และครูในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติตามกฎขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ

Crawford. (2004 : Abstract) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา : การฝึกปฏิบัติและความเชื่อในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสำรวจการฝึกปฏิบัติและความเชื่อด้านภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ เพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Organization) ตามกรอบพฤติกรรมกรรมการบริหารและความเชื่อของ Kouzes and Posner. (1993 : 45) การศึกษาสร้างกรอบแนวคิดวัฒนธรรมสังคมแห่งการเรียนรู้พื้นฐานด้านภาวะผู้นำ 5 ประการ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การใช้แบบจำลองการทำงาน การเพิ่มอำนาจ กระบวนการท้าทาย และการกระตุ้นการตัดสินใจ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความเชื่อในการฝึกปฏิบัติ 5 ข้อ ซึ่งการฝึกภาวะผู้นำทำให้เกิดการพัฒนาและความยั่งยืนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น การใช้ข้อมูลแข็ง (Hard Data) นำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง ความต้องการทีมภาวะผู้นำของโรงเรียนสนับสนุนให้

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกิดการปฏิรูปครู และวิสัยทัศน์ร่วมเป็นจุดรวมของการเปลี่ยนแปลงการเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรค ได้แก่ การขาดแคลนเวลา ขนาดของการควบคุม และความสามารถด้านสติปัญญา ไม่เป็นไปตามกรอบแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Lin and Hsienyi. (2004 : Abstract) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการที่ใช้ในองค์การแห่งการเรียนรู้และสถานศึกษา โดยศึกษาการรับรู้ด้านลักษณะของสถานศึกษา ด้านที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการและการพัฒนาสถานศึกษาของบุคลากร โดยเน้นเพื่อศึกษาการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับบทบาทขององค์กรในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการรับรู้ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจและศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาสถานศึกษา จากบทความและงานวิจัย และศึกษาจากกรอบแนวคิดและคำถามในงานวิจัย ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรต้นคือ ลักษณะของสถานศึกษา ตัวแปรตามคือ การตอบสนองของสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีศึกษาจากการออกแบบสอบถาม การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์และสมการถดถอย การศึกษางานวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาที่ต่อเนื่องจากการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษามากกว่าบทบาทการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Sharman. (2005 : Abstract) ศึกษาภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการวิจัยสำรวจธรรมชาติและคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้และการศึกษาวรรณกรรมร่วมสมัย และการสำรวจการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ในประเด็นความเป็นครู เป็นผู้ฝึกสอน และความเป็นศูนย์กลางของผู้นำ สิ่งที่เป็นจุดเด่นเฉพาะ คือ ความต้องการแบบแผนความคิดใหม่สำหรับภาวะผู้นำภายใต้องค์การแห่งการเรียนรู้ การสำรวจคำจำกัดความของผู้นำแบบดั้งเดิม พบว่าปัจจัยที่ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถค้นหาได้เหมือนกับขั้นตอนซึ่งใช้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Ceppetelli. (1995 : 134) ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลเวอร์มอนท์ (Vermont) ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่งศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของ Senge ซึ่งมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อที่จะเสนอการใช้แหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นแรกมีการชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งกีดขวางที่ก่อให้เกิดความเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำมาใช้ดึงความจริงไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการวิจัยพบว่า มีผลลัพธ์ที่ความสามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้

เอกสารนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดอนเมือง
ไม่ว่ากรณใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ และมีการปฏิบัติตาม Critical Pathway นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลง เป็นทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาล เป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่าเครือข่ายทางด้านการปฏิบัติและด้าน การศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพยาบาลเข้าร่วมโครงการมีความกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลง ต่างๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันและกัน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการนำแนวคิดของปีเตอร์ เซ็งกี มาใช้ในครั้งนี้นับว่า ผู้บริหารมีส่วนที่ ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม

งานวิจัยปัจจุบันที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศดังกล่าว เพื่อดูความเหมือนและความแตกต่างกันของปัจจัยเพื่อ เป็นแนวทางที่จะสังเคราะห์ปัจจัยที่จะใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เพื่อเป็นการยืนยันว่าปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัย เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังรายละเอียดในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้	แหล่งอ้างอิง															
	Sandra M. Kaiser (2000)	ศุภลักษณ์ ปุ้ประเสริฐ (2546)	วิวิธ มาษะศิลาพันธ์ (2546)	ลือชัย จันทร์ไป๋ (2546)	โพธิยา คำผิว (2548)	บุญธรรม โบราณมูล (2548)	จำเรียง จิตรหลัง (2549)	รัตนา ปานภูทอง (2550)	วิสุทธิมรรค อำนันกมณี (2550)	คันตีย์ จະสุวรรณ (2550)	ธีรยุทธ จิมอาสา (2551)	วารสาร เมืองพวน (2551)	ประยูร อิมสวาสดี (2552)	พงษ์เสวีร์ เหลืององคกต (2552)	กนกวรรณ วราภรณ์มิลชัย (2554)	ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง (2555)
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✓		✓			✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		
2. วัฒนธรรมองค์การ	✓			✓	✓		✓					✓	✓	✓	✓	
3. พันธกิจและยุทธศาสตร์	✓			✓	✓		✓									
4. การดำเนินงานบริหารจัดการ	✓					✓										
5. โครงสร้างองค์การ	✓			✓			✓									
6. ระบบองค์การ	✓															
7. บรรยากาศองค์การ / การทำงาน	✓	✓		✓	✓		✓						✓	✓		
8. การจูงใจ / แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓							✓
9. การจัดการความรู้							✓			✓				✓		
10. เทคโนโลยีสารสนเทศ					✓		✓			✓			✓			

จากตารางสังเคราะห์กรอบแนวคิดการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นปัจจัยเพื่อศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยปัจจัยที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือสามารถจัดเป็นกลุ่มปัจจัยเดียวกันได้ ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อปัจจัยเพื่อให้ความครอบคลุม โดยเลือกปัจจัยที่มีผู้ศึกษาพบว่าส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตั้งแต่ 5 คนขึ้นไป ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้

- 2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 วัฒนธรรมองค์การ
- 2.3 บรรยากาศองค์การ
- 2.4 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร และ 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร และสร้างสมการ พยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ซึ่งมี วิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2557 จำนวนทั้งสิ้น 956 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ประจำปีการศึกษา 2557 โดยใช้เกณฑ์การกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ (Krejcie and Morgan อ้างใน ธาณินทร์ ศิลป์จารุ. 2555 : 48) และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการ สุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยมีวิธีการหาขนาดกลุ่มตัวอย่างและ ขั้นตอนการสุ่มดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิเคราะห์สำหรับการวิจัย โดยใช้ เกณฑ์การกำหนดตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (อ้างใน ธาณินทร์ ศิลป์จารุ. 2555 : 48) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 274 คน ในที่นี้ผู้วิจัยเลือกใช้ กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 320 คน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 2 สุ่มกลุ่มตัวอย่างจากประชากรโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) โดยมีขั้นตอนในการสุ่มดังนี้

1. แบ่งวิทยาลัยตามประเภทสถานศึกษา 4 ประเภท คือ ประเภทวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยการอาชีพ ประเภทวิทยาลัยอาชีวศึกษา ประเภทวิทยาลัยพณิชยการ และประเภทวิทยาลัยเฉพาะทาง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2. สุ่มวิทยาลัยแต่ละประเภทมา 50% ของจำนวนวิทยาลัยแต่ละประเภท โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยการจับสลากได้สถานศึกษาประเภทวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยการอาชีพ 3 แห่ง ประเภทวิทยาลัยอาชีวศึกษา 1 แห่ง ประเภทวิทยาลัยพณิชยการ 2 แห่ง และประเภทวิทยาลัยเฉพาะทาง 1 แห่ง รวมจำนวนวิทยาลัยทั้งสิ้น 7 แห่ง

3. สุ่มครูผู้สอนจากวิทยาลัยแต่ละประเภทแบบกำหนดสัดส่วนเท่ากัน (Stratified Random Sampling with Probability Proportional to Size) ตามประเภทสถานศึกษา โดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่ายด้วยการจับสลาก โดยสถานศึกษาประเภทเฉพาะทางมีจำนวนประชากรน้อยและเพื่อให้เป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างจึงเลือกมาทั้งหมด รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 320 คน ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนของประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

ชื่อสถานศึกษา	ครูผู้สอน	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ประเภทวิทยาลัยเทคนิคและวิทยาลัยการอาชีพ		
วิทยาลัยเทคนิคมินบุรี	87	53
วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกมหานคร	75	45
วิทยาลัยเทคนิคดอนเมือง	109	-
วิทยาลัยเทคนิคดุสิต	52	-
วิทยาลัยเทคนิคราชสีหราชาราม	72	44
วิทยาลัยการอาชีพกาญจนาภิเษกหนองจอก	36	-
ประเภทวิทยาลัยอาชีวศึกษา		
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา	60	36
วิทยาลัยอาชีวศึกษาธนบุรี	80	-

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ชื่อสถานศึกษา	ครูผู้สอน	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ประเภทวิทยาลัยพณิชยการ		
วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย	55	-
วิทยาลัยพณิชยการบางนา	91	55
วิทยาลัยพณิชยการเซตุน	96	58
วิทยาลัยพณิชยการธนบุรี	114	-
ประเภทวิทยาลัยเฉพาะทาง		
กาญจนาภิเษกวิทยาลัย ช่างทองหลวง	29	29
รวม	956	320

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยจัดลำดับเนื้อหาแบบสอบถามให้ครอบคลุมข้อมูลที่ต้องการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ บุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
- คะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- คะแนน 5 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
 คะแนน 4 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
 คะแนน 3 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
 คะแนน 2 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
 คะแนน 1 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. นำผลการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ และตัวแปรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม
4. สร้างข้อรายการในแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามนิยามศัพท์ที่ได้กำหนดไว้
5. จัดพิมพ์แบบสอบถาม (ฉบับร่าง)
6. นำแบบสอบถาม (ฉบับร่าง) ที่สร้างขึ้นเสร็จแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม เพื่อตรวจสอบแนะนำ และนำไปปรับปรุงแก้ไข

3.2.2 การหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และพิจารณาความเหมาะสมเกี่ยวกับความชัดเจนของคำถาม และความถูกต้องของภาษาที่ใช้ และให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย
 - 1.1 ดร.ชมพูนุช บัวบังศรี ผู้อำนวยการสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
 - 1.2 นางปัทมา วีระวานิช ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรอาชีวศึกษา
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
 - 1.3 รศ.ดร.ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
 - 1.4 ดร.สิริรักษ์ รัชชศานติ ที่ปรึกษาการบริหารโครงการ
สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
 - 1.5 นายสุรพล จีรวรเดช หัวหน้างานวิจัย
ครูชำนาญการพิเศษ วิทยาลัยพัฒนวิชาการเซตุน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

คะแนนการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะเป็นดังนี้

- +1 หมายถึง ข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ต้องการวัด
- 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ต้องการวัด
- 1 หมายถึง ข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะที่ต้องการวัด

นำผลการพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ มาวิเคราะห์ความสอดคล้อง หรือ IOC (Index of Congruence) ระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา คือ ค่าดัชนีความสอดคล้องหรือ IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับโครงสร้างและนิยามศัพท์เฉพาะที่ต้องการวัด ข้อใดต่ำกว่า 0.5 จะต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538 : 249) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{สูตร } IOC = \frac{\sum R}{n} \quad (3.1)$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์
 R แทน คะแนนรายข้อตามดุลยพินิจของผู้ทรงคุณวุฒิ
 \sum แทน ผลรวม
 n แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะของแบบสอบถาม ตอนที่ 2 จำนวน 28 ข้อ ปรากฏว่าได้ค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00 ส่วนแบบสอบถาม ตอนที่ 3 จำนวน 31 ข้อ ปรากฏว่าได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.60-1.00 (รายละเอียดดังภาคผนวก ค)

2. ปรับปรุงแบบสอบถามตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม พิจารณาอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้

3. จัดพิมพ์แบบสอบถามเพื่อเตรียมไปทดลองใช้

4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา ที่มีลักษณะเหมือนกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2538 : 125) โดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{สูตร } \alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{S^2} \right) \quad (3.2)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อ	α	แทน สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	n	แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
	Σ	แทน ผลรวม
	S_i^2	แทน คะแนนความแปรปรวนแต่ละข้อ
	S_T^2	แทน คะแนนความแปรปรวนทั้งฉบับ

แบบสอบถามเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเฉพาะตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ดังนี้

ตอนที่ 2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้			
ด้านบุคคลมีคุณเป็นเลิศ	จำนวน 6 ข้อ	ได้ค่าความเชื่อมั่น	0.810
ด้านรูปแบบวิธีการคิด	จำนวน 6 ข้อ	ได้ค่าความเชื่อมั่น	0.646
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	จำนวน 5 ข้อ	ได้ค่าความเชื่อมั่น	0.804
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	จำนวน 5 ข้อ	ได้ค่าความเชื่อมั่น	0.812
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	จำนวน 6 ข้อ	ได้ค่าความเชื่อมั่น	0.737
ตอนที่ 2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ค่าความเชื่อมั่น .916			
ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้			
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จำนวน 8 ข้อ	ได้ค่าความเชื่อมั่น	0.843
ด้านวัฒนธรรมองค์การ	จำนวน 7 ข้อ	ได้ค่าความเชื่อมั่น	0.775
ด้านบรรยากาศองค์การ	จำนวน 8 ข้อ	ได้ค่าความเชื่อมั่น	0.869
ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	จำนวน 8 ข้อ	ได้ค่าความเชื่อมั่น	0.855

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเชื่อมั่น (Reliability) แล้วมาจัดฉบับจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อเตรียมนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอน ในสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยมีลำดับขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวผู้วิจัย จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับครูผู้สอน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม จำนวน 320 ฉบับ ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ไปขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองที่วิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดวันรับแบบสอบถามคืน

3. หลังจากนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างและถึงกำหนดวันรับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยติดตามการตอบกลับแบบสอบถามด้วยตนเองที่วิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4. เมื่อผู้วิจัยรับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทั้งหมดจำนวน 320 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์

5. นำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์มาลงรหัสเพื่อดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ค่าความถี่ และร้อยละ

สูตรสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้สูตร ดังนี้ (พรรณี ลีกิจวัฒน์. 2554 : 235-236)

$$\text{สูตร} \quad \text{pct} = \frac{n_i}{n_t} \times 100 \quad (3.3)$$

เมื่อ pct แทน ร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง

n_i แทน จำนวนส่วนย่อยที่ศึกษา

n_t แทน จำนวนส่วนใหญ่ทั้งหมด

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้าน บุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)

ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตร ดังนี้ (พรรณี ลีกิจวัฒน์. 2554 : 244-245)

$$\text{สูตร} \quad \bar{X} = \frac{\sum X}{n} \quad (3.4)$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	ΣX	แทน	ผลรวมของคะแนน
	n	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร ดังนี้ (พรรณี ลีกิจวัฒน์. 2554 : 247)

$$\text{สูตร } S = \sqrt{\frac{\Sigma(X - \bar{X})^2}{n}} \quad (3.5)$$

เมื่อ	S	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	Σ	แทน	ผลรวม
	X	แทน	คะแนนแต่ละตัวในชุดข้อมูล
	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนนในชุดข้อมูล
	n	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด (ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง)

ในการแปลความหมายของคะแนน ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แปลค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานของ Likert (อ้างใน พรรณี ลีกิจวัฒน์. 2554 : 179) ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	4.50 - 5.00	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.50 - 4.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย	2.50 - 3.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.50 - 2.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 - 1.49	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 3 แบบสอบถามสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ปัจจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)

ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้สูตร ดังนี้ (พรรณี ลีกิจวัฒน์. 2554 : 244-245)

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\Sigma X}{n} \quad (3.6)$$

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	ΣX	แทน	ผลรวมของคะแนน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

n แทน จำนวนข้อมูลทั้งหมด
 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร ดังนี้ (พรณี ลีกิจวัฒน์. 2554 : 247)

$$\text{สูตร } S = \sqrt{\frac{\sum(X - \bar{X})^2}{n}} \quad (3.7)$$

เมื่อ	S	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum R$	แทน	ผลรวม
	X	แทน	คะแนนแต่ละตัวในชุดข้อมูล
	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของคะแนนในชุดข้อมูล
	n	แทน	จำนวนข้อมูลทั้งหมด (ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง)

ในการแปลความหมายของคะแนน ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ได้แปลค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถาม โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานของ Likert (อ้างใน พรณี ลีกิจวัฒน์. 2554 : 179) ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายถึง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์ตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญในการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบ Enter

สมการการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2550 : 224)

$$\text{สูตร } \hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k \quad (3.8)$$

เมื่อ	\hat{Y}	แทน	คะแนนพยากรณ์ของตัวแปรเกณฑ์ (ตัวแปรตาม)
	a	แทน	ค่าคงที่สำหรับสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
	$b_1, b_2, b_3, \dots, b_k$	แทน	ค่าน้ำหนักหรือคะแนนสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k
	$X_1, X_2, X_3, \dots, X_k$	แทน	คะแนนของตัวแปรพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k

k แทน จำนวนตัวแปรพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ)
 เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อผู้เผยแพร่เนื้อหาเว็บไซต์นโยบายด้านการค้า
 ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สมการการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\text{สูตร} \quad Z_Y = \beta_1(Z_{X1}) + \beta_2(Z_{X2}) + \beta_3(Z_{X3}) + \dots + \beta_k(Z_{Xk}) \quad (3.9)$$

เมื่อ Z_Y แทน คะแนนพยากรณ์ของตัวแปรเกณฑ์ (ตัวแปรตาม)
 β แทน ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์
 ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$Z_{X1}, Z_{X2}, Z_{X3}, \dots, Z_{Xk}$ แทน คะแนนมาตรฐานของตัวแปรพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ)
 ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ k

k แทน จำนวนตัวแปรพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ค่าต่างๆ ดังนี้

R Square แสดงค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย ซึ่งจะแสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม

Beta แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน สำหรับสร้างสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนมาตรฐาน จากค่า Beta สามารถบอกได้ว่าตัวแปรอิสระใดมีผลหรืออิทธิพลต่อตัวแปรตามมากหรือน้อยกว่ากัน ถ้า Beta ของตัวแปรอิสระใดมีค่ามาก (ไม่คิดเครื่องหมาย) แสดงว่าตัวแปรอิสระนั้นจะมีอิทธิพลต่อตัวแปรตามมาก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร” ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร

4.2.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร

4.2.4 ผลการสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการสื่อความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ของตัวแปรต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบที
F	แทน	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
SE_{est}	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
SE_b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ในการพยากรณ์
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- a แทน ค่าคงที่สำหรับสมการพหุคูณในรูปคะแนนดิบ
 \hat{Y} แทน สมการพหุคูณการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้คะแนนดิบ
 P-values แทน ค่าระดับนัยสำคัญ
 * แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($P \leq .05$)

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม

	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1	เพศ		
	ชาย	129	40.31
	หญิง	191	59.69
	รวม	320	100
2	วุฒิทางการศึกษา		
	ปริญญาตรี/เทียบเท่า	198	61.88
	ปริญญาโท	121	37.81
	ปริญญาเอก	1	0.31
	รวม	320	100
3	ประสบการณ์ในการทำงาน		
	น้อยกว่า 1 ปี - 10 ปี	132	41.25
	มากกว่า 10 ปี - 20 ปี	81	25.31
	มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	107	33.44
	รวม	320	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ครูผู้สอนเป็นเพศชาย จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 40.31 เพศหญิง จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 59.69 วุฒิทางการศึกษา พบว่า ครูผู้สอนมีวุฒิทางการศึกษา ปริญญาตรี/เทียบเท่า จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 61.88 ปริญญาโท จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 37.81 และวุฒิทางการศึกษาปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.31

ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ครูผู้สอนมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี - 10 ปี จำนวน 132 คนคิดเป็นร้อยละ 41.25 มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี - 20 ปี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 25.31 และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 33.44

4.2.2 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร		ระดับความคิดเห็น (n=320)		
		\bar{X}	S	ระดับ
1	บุคคลมีความเป็นเลิศ	4.41	0.42	มาก
2	รูปแบบวิธีการคิด	4.35	0.47	มาก
3	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.09	0.65	มาก
4	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.07	0.70	มาก
5	การคิดอย่างเป็นระบบ	4.14	0.56	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		4.22	0.44	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ บุคคลมีความเป็นเลิศ ($\bar{X} = 4.41$) รองลงมา ได้แก่ รูปแบบวิธีการคิด ($\bar{X} = 4.35$) การคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.14$) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.09$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 4.07$)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ จำแนกรายข้อ

รายการ		ระดับความคิดเห็น (n=320)		
		\bar{X}	S	ระดับ
1	ท่านภูมิใจในวิชาชีพ และพัฒนาความรู้ความสามารถให้ตรงตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา	4.60	0.57	มากที่สุด
2	ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนาและปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตนเอง	4.35	0.62	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=320)		
	\bar{X}	S	ระดับ
3 ท่านสามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของท่านโดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตนเอง	4.35	0.67	มาก
4 ท่านสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จในชีวิต	4.34	0.68	มาก
5 ท่านมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.41	0.59	มาก
6 ท่านต้องการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ	4.44	0.64	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.41	0.42	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.41$) เมื่อพิจารณารายชื่อ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ท่านภูมิใจในวิชาชีพ และพัฒนาความรู้ความสามารถให้ตรงตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.60$) รองลงมา คือ ท่านต้องการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.44$) และลำดับที่ 3 คือ ท่านมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.41$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านรูปแบบวิธีการคิด จำแนกรายชื่อ

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=320)		
	\bar{X}	S	ระดับ
1 ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือชีวิตที่มีความสุขใจและความสำเร็จในการทำงาน	4.42	0.64	มาก
2 ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด และวิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	4.32	0.65	มาก
3 ท่านสามารถปรับความคิดของท่านให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นสำคัญ	4.36	0.67	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=320)		
	\bar{X}	S	ระดับ
4 ท่านปรับปรุงแบบวิธีการคิด และปรับความเชื่อทำให้เกิด ยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ๆ	4.28	0.66	มาก
5 ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน	4.39	0.67	มาก
6 ท่านและเพื่อนร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันพัฒนางานเพื่อ ความสำเร็จของสถานศึกษา	4.35	0.66	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.35	0.47	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านรูปแบบวิธีการคิด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$) เมื่อพิจารณารายข้อ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือชีวิตที่มีความสุขและความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 4.42$) รองลงมา คือ ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน ($\bar{X} = 4.39$) และลำดับที่ 3 คือ ท่านสามารถปรับความคิดของท่านให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นสำคัญ ($\bar{X} = 4.36$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกรายข้อ

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=320)		
	\bar{X}	S	ระดับ
1 บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงของ สถานศึกษาในปัจจุบัน เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา	4.10	0.82	มาก
2 บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และ แผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.04	0.85	มาก
3 มีการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนให้ ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	4.06	0.83	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=320)		
	\bar{X}	S	ระดับ
4 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา อันเป็นการรวมพลังให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป	4.22	0.72	มาก
5 มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์แก่บุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้ถูกต้อง	4.06	0.74	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.09	0.65	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$) เมื่อพิจารณารายชื่อ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา อันเป็นการรวมพลังให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป ($\bar{X} = 4.22$) รองลงมา คือ บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาในปัจจุบันเพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.10$) และลำดับที่ 3 มี 2 ข้อ คือ มีการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ($\bar{X} = 4.06$) และมีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์แก่บุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้ถูกต้อง ($\bar{X} = 4.06$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกรายชื่อ

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=320)		
	\bar{X}	S	ระดับ
1 มีการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นรวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้	4.06	0.80	มาก
2 มีการสนทนาและการประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน	4.06	0.81	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=320)		
	\bar{X}	S	ระดับ
3 มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกัน	4.04	0.83	มาก
4 มีการทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และการสอนงานซึ่งกันและกัน	4.11	0.83	มาก
5 มีการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง	4.11	0.80	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.07	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$) เมื่อพิจารณารายข้อ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ลำดับที่ 1 มี 2 ข้อ คือ มีการทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และการสอนงานซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.11$) และมีการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง ($\bar{X} = 4.11$) รองลงมา มี 2 ข้อ คือ มีการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นรวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 4.06$) และมีการสนทนาและการประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน ($\bar{X} = 4.06$) และลำดับที่ 3 คือ มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกัน ($\bar{X} = 4.04$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกรายข้อ

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=320)		
	\bar{X}	S	ระดับ
1 ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	4.17	0.68	มาก
2 ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และวางแผนการทำงานในอนาคตได้	4.14	0.72	มาก
3 ท่านสามารถเขียนแผนภูมิรูปภาพความคิดของท่าน เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองและผู้อื่นได้	4.13	0.77	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=320)		
	\bar{X}	S	ระดับ
4 ท่านกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสมชัดเจนทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายอย่างแน่นอน	4.07	0.75	มาก
5 ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	4.13	0.72	มาก
6 ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน	4.20	0.68	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.14	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.14$) เมื่อพิจารณารายข้อ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน ($\bar{X} = 4.20$) รองลงมา คือ ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 4.17$) และลำดับที่ 3 คือ ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และวางแผนการทำงานในอนาคตได้ ($\bar{X} = 4.14$)

4.2.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมและรายด้าน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร	ระดับความคิดเห็น (n=320)		
	\bar{X}	S	ระดับ
1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.99	0.73	มาก
2 วัฒนธรรมองค์กร	4.22	0.51	มาก
3 บรรยากาศองค์กร	4.01	0.68	มาก
4 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	4.28	0.47	มาก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยทุกด้าน ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 4.28$) รองลงมา ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ($\bar{X} = 4.22$) และบรรยากาศองค์การ ($\bar{X} = 4.01$) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X} = 3.99$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกรายข้อ

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=320)		
	\bar{X}	S	ระดับ
1 ผู้บริหารสามารถทำให้ท่านมองเห็นภาพความเจริญก้าวหน้าขององค์การในอนาคต	4.16	0.86	มาก
2 ผู้บริหารทำให้ท่านรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสดีที่ทำให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกัน	3.98	0.88	มาก
3 ผู้บริหารมอบหมายงานโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับความสามารถและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.01	0.89	มาก
4 ผู้บริหารสามารถคิดค้นวิธีการทำงาน หรือวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานที่เหมาะสมได้เสมอ	3.95	0.88	มาก
5 ผู้บริหารส่งเสริมให้ท่านพัฒนาความสามารถและเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน	3.97	0.85	มาก
6 ผู้บริหารสามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงภาพอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ	3.98	0.93	มาก
7 ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้	3.96	0.91	มาก
8 ผู้บริหารให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นแม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะแตกต่างจากความคิดของผู้บริหาร	3.95	0.88	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.99	0.73	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวม ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสามารถทำให้ท่านมองเห็นภาพความเจริญก้าวหน้าขององค์การในอนาคต ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมอบหมายงานโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับ
เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ในทางอื่น
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ความสามารถและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.01$) และลำดับที่ 3 มี 2 ข้อ คือ ผู้บริหารทำให้ท่านรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นสิ่งที่ทำลาย และเป็นโอกาสดีที่ทำให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 3.98$) และผู้บริหารสามารถสื่อสารให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นถึงภาพอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.98$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านวัฒนธรรมองค์การ จำแนกรายข้อ

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=320)		
	\bar{X}	S	ระดับ
1 การเรียนรู้เกิดขึ้นได้เสมอเมื่อท่านยอมรับว่าไม่มีใครรอบรู้ทุกเรื่อง	4.31	0.66	มาก
2 การทำงานในปัจจุบัน บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกันในงานฝ่ายต่างๆ	4.29	0.69	มาก
3 ท่านมองว่าการมีความยืดหยุ่นถือเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา	4.41	0.65	มาก
4 ท่านเชื่อว่าแต่ละคนมีความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี	4.29	0.65	มาก
5 ท่านกล้าเสี่ยงและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยไม่กระทบต่อสถานศึกษาและความปลอดภัยของเพื่อนร่วมงาน	4.24	0.71	มาก
6 สถานศึกษาของท่านมีความเป็นเอกภาพในองค์การ	4.02	0.85	มาก
7 สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น	4.04	0.86	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.22	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยภาพรวม ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ท่านมองว่าการมีความยืดหยุ่นถือเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.41$) รองลงมา คือ การเรียนรู้เกิดขึ้นได้เสมอเมื่อท่านยอมรับว่าไม่มีใครรอบรู้ทุกเรื่อง ($\bar{X} = 4.31$) และลำดับที่ 3 มี 2 ข้อ คือ การทำงานในปัจจุบัน บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกันในงานฝ่ายต่างๆ ($\bar{X} = 4.29$) และท่านเชื่อว่าแต่ละคนมีความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.29$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านบรรยากาศองค์กร จำแนกรายข้อ

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=320)		
	\bar{X}	S	ระดับ
1 บุคลากรมีความเอื้ออาทร มีความไว้วางใจ และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	4.04	0.86	มาก
2 สถานศึกษามีกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรรัก และภาคภูมิใจในสถานศึกษา	3.99	0.86	มาก
3 สถานศึกษาส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ วิจัย ประดิษฐ์คิดค้น การทดลอง และกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ๆ	4.03	0.81	มาก
4 บรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	4.01	0.84	มาก
5 สถานศึกษาสนับสนุนให้แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้ก้าวทันความต้องการในอนาคตของสถานศึกษา	4.02	0.80	มาก
6 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	3.98	0.84	มาก
7 สถานศึกษาส่งเสริมบรรยากาศให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน	4.01	0.82	มาก
8 บุคลากรในสถานศึกษามีการช่วยเหลือสนับสนุนภารกิจงานซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร	4.02	0.85	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.01	0.68	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร โดยภาพรวม ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ บุคลากรมีความเอื้ออาทร มีความไว้วางใจ และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.04$) รองลงมา คือ สถานศึกษาส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ วิจัย ประดิษฐ์คิดค้น การทดลอง และกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ๆ ($\bar{X} = 4.03$) และลำดับที่ 3 มี 2 ข้อ คือ สถานศึกษาสนับสนุนให้แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้ก้าวทันความต้องการในอนาคตของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.02$) และบุคลากรในสถานศึกษามีการช่วยเหลือสนับสนุนภารกิจงานซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.02$)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำแนกรายข้อ

รายการ	ระดับความคิดเห็น (n=320)		
	\bar{X}	S	ระดับ
1 ท่านจะไม่ลังเลที่จะกระทำการสิ่งใดหากรู้แน่นอนอยู่แล้วว่ามีโอกาสสำเร็จได้	4.32	0.68	มาก
2 หากท่านได้ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจมากพอควร ท่านจะลงมือตัดสินใจโดยไม่ลังเล	4.24	0.67	มาก
3 ท่านภูมิใจหากได้ทำงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร	4.34	0.72	มาก
4 ท่านสามารถคาดเดาถึงผลจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นตามมาได้ตรงหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงเสมอ	4.23	0.71	มาก
5 ท่านสามารถเลือกทำสิ่งที่มีความสำคัญหรือเร่งด่วนได้อย่างถูกต้อง	4.30	0.65	มาก
6 ท่านเลือกที่จะทำงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน เนื่องจากจะได้อาศัยความสามารถอย่างเต็มที่	4.22	0.73	มาก
7 ท่านสามารถทำงานที่ต้องใช้ความพยายามมากได้เป็นเวลานานๆ โดยไม่รู้สึกร้อนเหนื่อย	4.23	0.71	มาก
8 ท่านจะพยายามทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ได้หวังให้ผู้อื่นมาชื่นชม	4.38	0.67	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	4.28	0.47	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยภาพรวม ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.28$) เมื่อพิจารณาแต่ละรายการ พบว่า รายการที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ท่านจะพยายามทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ได้หวังให้ผู้อื่นมาชื่นชม ($\bar{X} = 4.38$) รองลงมา คือ ท่านภูมิใจหากได้ทำงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร ($\bar{X} = 4.34$) และลำดับที่ 3 คือ ท่านจะไม่ลังเลที่จะกระทำการสิ่งใดหากรู้แน่นอนอยู่แล้วว่ามีโอกาสสำเร็จได้ ($\bar{X} = 4.32$)

4.2.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ค่าถดถอยพหุคูณของปัจจัยในการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยวิธี Enter

ปัจจัยที่ศึกษา	B (Raw Score)	Standard Error of b	Beta (Standard Score)	t
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_1)	.109	.035	.183	3.111*
วัฒนธรรมองค์การ(X_2)	.193	.051	.219	3.779*
บรรยากาศองค์การ(X_3)	.099	.037	.153	2.641*
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์(X_4)	.344	.044	.367	7.771*
ค่าคงที่ (b)	1.105	.152		7.254*

R = .778 Standard Error of the Estimate = .279
R square = .606 F = 121.003*

* $p \leq .05$

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_1) วัฒนธรรมองค์การ(X_2) บรรยากาศองค์การ(X_3) และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์(X_4) ส่งผลทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 60.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์(X_4) ($\beta = .367$) เป็นปัจจัยที่มีน้ำหนักการพยากรณ์มากที่สุด รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์การ(X_2) ($\beta = .219$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(X_1) ($\beta = .183$) และบรรยากาศองค์การ(X_3) ($\beta = .153$) ตามลำดับ

4.2.4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้

$$\text{สมการคะแนนดิบ } \hat{Y} = 1.105 + .109(X_1) + .193(X_2) + .099(X_3) + .034(X_4)$$

$$\text{สมการคะแนนมาตรฐาน } \hat{Z}_Y = .183(Z_{X_1}) + .219(Z_{X_2}) + .153(Z_{X_3}) + .367(Z_{X_4})$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร และสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

5.1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2557 จำนวนทั้งสิ้น 956 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน สังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ประจำปีการศึกษา 2557 โดยใช้เกณฑ์การกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ (Krejcie and Morgan อ้างใน ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ. 2555 : 48) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 274 คน ในที่นี้ผู้วิจัยเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 320 คน

5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามตอนที่ 3 แบบสอบถามสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ปัจจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S)

4. การวิเคราะห์ตัวพยากรณ์ที่มีนัยสำคัญในการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปกติ (Enter Multiple Regression Analysis)

5.1.6 สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร สรุปผลการวิจัยดังนี้

5.1.6.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

5.1.6.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยทุกด้านครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

5.1.6.3 สร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ได้ดังนี้

$$\text{สมการคะแนนดิบ } \hat{Y} = 1.105 + .109(X_1) + .193(X_2) + .099(X_3) + .034(X_4)$$

$$\text{สมการคะแนนมาตรฐาน } Z_Y = .183(Z_{X1}) + .219(Z_{X2}) + .153(Z_{X3}) + .367(Z_{X4})$$

5.2 อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร

จากผลการวิจัย พบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้ถูกกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และการเอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เรื่อง การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ หมวดที่ 3 มาตรา 11 ที่บัญญัติว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน อีกทั้งแนวคิดของ Senge (อ้างใน วิโรจน์ สารรัตนะ. 2546 : 6) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น และเป็นสิ่งที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดการหรือแสวงหาโอกาส เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ (Generative Learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อที่ว่าคนยิ่งเรียนก็ยิ่งจะขยายขีดความสามารถของตนออกไป และองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีสิ้นสุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตนา ปานภูทอง (2550 : 59) พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านรูปแบบวิธีการคิด อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ทิพากร วรณพฤษช์ (2554 : 94) พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีรูปแบบการคิด ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านการคิดเชิงระบบ

5.2.2 ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

จากผลการวิจัย พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ครูผู้สอนเห็นว่าผู้บริหารสามารถทำให้เห็นภาพความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต ทำให้รู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสดีที่ทำให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกัน ผู้บริหารมีวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานที่เหมาะสม และแสดงให้เห็นความตั้งใจว่าจะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546 : 76-79) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธีรยุทธ จิมอาษา (2551 : บทคัดย่อ) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิสุทธิมรรค อำนัภมณี (2550 : บทคัดย่อ) พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา อยู่ในระดับมาก

5.2.2.2 วัฒนธรรมองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ครูผู้สอนยอมรับว่าไม่มีใครรอบรู้ทุกเรื่อง ทุกคนจำเป็นต้องปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกันในงานฝ่ายต่างๆ และเชื่อว่าแต่ละคนมีความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จโดยไม่กระทบต่อสถานศึกษาและส่วนรวม ทำให้สถานศึกษามีความเป็นเอกภาพและมีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลือชัย จันทร์โป (2546 : บทคัดย่อ) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก ในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์การ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วารสาร เมืองพวน (2551 : 62) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย โดยภาพรวมวัฒนธรรมสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประยูร อิมสวาสดี (2552 : บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ โครงสร้างและงานในองค์การ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต (2552 : บทคัดย่อ) พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร จังหวัดชลบุรี ทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การจัดการความรู้ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ และภาวะผู้นำ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .870 มีอำนาจการทำนายร้อยละ 75.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.2.2.3 บรรยากาศองค์การ จากผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนมีความอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ครูผู้สอนมีความเอื้ออาทร ใจกว้างและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน สถานศึกษามีกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรรักและภาคภูมิใจในสถานศึกษา ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ วิจัยประดิษฐ์คิดค้น ทดลอง และกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ๆ มีบรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้มีการพัฒนา งานอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลือชัย จันทร์โป (2546 : บทคัดย่อ) พบว่า บรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การ เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์การ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546 : 76-79) พบว่า บรรยากาศองค์การมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตนา ปานภูทอง (2550 : บทคัดย่อ) พบว่า บรรยากาศในการทำงานมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในระดับมาก

5.2.2.4 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จากผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ครูผู้สอนไม่ลังเลที่จะกระทำการใดๆ หากรู้อยู่แล้วว่ามีโอกาสสำเร็จ โดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจ และมีความภูมิใจเมื่อได้ทำงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษา สามารถเลือกทำสิ่งที่มีความสำคัญเร่งด่วน งานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ให้ความพยายามโดยใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ทำงานให้สำเร็จโดยไม่หวังผลตอบแทน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตนา ปานภูทอง (2550 : บทคัดย่อ) พบว่า ด้านการจูงใจมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยด้านการจูงใจ บรรยากาศในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ภาวะผู้นำ อายุ และระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ร้อยละ 78.85 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิสุทธิมรรค อำนัภมณี (2550 : บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยด้านการจูงใจมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไฟฟหุดมศึกษา อยู่ในระดับมาก

5.2.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร

จากผลการวิจัย พบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร โดยแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นความปรารถนา ความต้องการของบุคคลที่จะปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่างๆ ได้ อย่างเต็มความสามารถและมีความสุข เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องตระหนัก และให้ความสำคัญและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ธีรยุทธ จิมอาษา (2551 : บทคัดย่อ) พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัตนา ปานภูทอง (2550 : บทคัดย่อ) พบว่า ด้านการจูงใจมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับการเป็น

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยด้านการจูงใจ บรรยากาศในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ภาวะผู้นำ อายุ และระดับ การศึกษามีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ร้อยละ 78.85 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิสุทธิมรรค อำนักรมณี (2550 : บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัย ด้านการจูงใจมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา อยู่ในระดับ มาก

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยทุกด้านครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และเมื่อพิจารณาจากปัจจัยที่มีน้ำหนักการพยากรณ์มากที่สุดคือด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เช่นเดียวกัน ดังนั้น สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครจึงควร ส่งเสริมให้ครูผู้สอนเกิดการปฏิบัติงานหรือการทำกิจกรรมต่างๆ โดยใช้ความรู้ความสามารถและ ประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ให้การทำงานประสบผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

5.3.2.1 จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ปัจจัยมีหลายระดับ จึงควรศึกษาวิเคราะห์พหุระดับ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ลุ่มลึกขึ้น

5.3.2.2 ควรศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วราภรณ์วิมลชัย. 2554. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยนเรศวร.” การศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชนิษฐา อุ่ณวิเศษ. 2550. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3.” การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จิตติ ชื่นชุ่ม. 2544. “ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเล่นกอล์ฟกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนายทหารสัญญาบัตร สังกัดกองทัพอากาศที่ 2.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จूरีย์ พูลพานิชอุบลมัย. 2550. “การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3.” เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จำเริญ จิตรหลัง. 2549. “ปัจจัยการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา.” วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. 17(2) : 200-217.
- เจษฎา นกน้อย. 2552. นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูศรี วงศ์รัตน. 2550. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. นนทบุรี : ไทเนรมิตกิจ อินเตอร์โพรแกรสซิฟ.
- ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง, นิตยา ภัสสรศิริ, ชูชาติ พ่วงสมจิตร์ และดิเรก วรรณเศียร. 2555. กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. 2(1) : 103-104.
- ทิพากร วรรณพุกษ์. 2554. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร.” การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : แชนพอร์ทพรินติ้ง.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- ธีรยุทธ จิมอาสา. 2551. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4.” คุรุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ. 2555. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS. พิมพ์ครั้งที่ 13. กรุงเทพฯ : บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี.
- บดินทร์ วิจารณ์. 2549. การพัฒนาองค์การ...แห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญธรรม โบราณมูล. 2548. “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เบญจมาภรณ์ ช้อยเครือ. 2543. “ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับเจตคติต่อวิชาชีพครูและพฤติกรรมใฝ่สัมฤทธิ์ของนักศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประยูร อิมสวาสดี. 2552. “ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา.” การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538. “การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ สำหรับศึกษาธิการจังหวัด.” คุรุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัญญา อัสกุลประดิษฐ์. 2544. “การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน : กรณีศึกษาร้านอาหารออมลีนกับบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์นิด้า.
- พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. 2552. “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งองค์การการเรียนรู้ของโรงงานอุตสาหกรรมในเขตนิคมอุตสาหกรรม อมตะนคร จังหวัดชลบุรี.” วารสารการศึกษาและพัฒนาสังคม. 5(1-2) : 167.
- พรรณี ลีกิจวัฒน์. 2554. วิธีการวิจัยทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : มิน เซอร์วิส ซัพพลาย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2538. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 6 ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โพธิยา คำผิว. 2548. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1.” ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- มัลลิกา ต้นสอน. 2544. พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior). กรุงเทพฯ :
เอ็กเปอร์เน็ท.
- ราตรี เจริญบุตร. 2544. “ตัวบ่งชี้ทางจิตสังคมของพฤติกรรมการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
ในข้าราชการครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา.”
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543. “ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้ดำเนินชีวิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.” วิทยาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
ประยุกต์. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2550. มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์
เน็ท.
- รัตนา ปานภูทอง. 2550. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย
นเรศวร.” รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ลือชัย จันทร์โป. 2546. “รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก
ในประเทศไทย.” ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา.
บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรรณิ หิรัญญากร. (2546). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
สภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา
แห่งชาติ เขตการศึกษา 12.” การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วราภรณ์ กรแก้ววัฒนกุล. 2552. “การประเมินความสามารถขององค์กรในการเป็นองค์การแห่ง
การเรียนรู้ ของบริษัทแห่งหนึ่งในเขตห้วยขวาง.” บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
จัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วารสาร เมืองพวน. 2551. “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย.”
ครุศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุดรธานี.
- วิจารณ์ พานิช. 2548. “แก่นเพื่อการปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยราชการ”
วารสารวงการครู. กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์.
- วิศิษฐ์ ชวงค์. 2540. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สู่บ้านใหม่. เล่มที่ 14. กรุงเทพฯ :
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- วิสุทธิมรรค อำนัภมณี. 2550 “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียน
ไพทอคมศึกษา.” บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิโรจน์ สารรัตน์. 2546. โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ตาตา
พับลิเคชั่น.
- วีรุธ มาฆะศิรานนท์. 2546. องค์การเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- คันสนีย์ จะสุวรรณ. 2550. “การพัฒนาารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.”
รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2541. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยากรณ์. 2545. ทฤษฎีองค์การ.
กรุงเทพฯ : ธรรมสารจำกัด.
- ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ. 2546. “ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการ
พยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร.”
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล. บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เศาวณิต เสดานนท์. 2542. ภาวะผู้นำ. นครราชสีมา : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ
นครราชสีมา.
- สนธยา จินตามุกข์. 2553. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภา.” วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ.
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ และเพ็ญภา ประภาวัต. 2552. “องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา :
โรงพยาบาลดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี.” วารสารวิทยาการจัดการ. 26(1) : 34.
- สมยศ นาวารการ. 2540. การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. 2546. จิตวิทยาสังคม : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุนิสา ดิเรกหมามงคล. 2554. “ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง และสภาพแวดล้อมในการ
ทำงาน กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานทรัพย์สินส่วน
พระมหากษัตริย์.” บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. 2547. “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของจังหวัดภาคใต้.” การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542.
กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2549. รายงานการวิจัย ปัจจัยทางการบริหารที่เกื้อหนุนต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. กรุงเทพฯ : เอเชียแปซิฟิกพริ้นติ้ง.
- สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. 2551. พระราชบัญญัติการอาชีวศึกษา พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ : แผนกวิชาการพิมพ์ วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี.
- เสนาะ ตีเยาว์. 2544. หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิชา และคณะ. 2555. “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร.” วารสารวิจัย มสค. 8(2) : 137.
- Bass, B. M. and B. J. Avolio. 1990. *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, California : Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M. 1999. “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership.” *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8(1) : 11.
- Bass and Avolio. 1994. *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks : Sage.
- Brown, W.B. and Moberg, D.J. 1980. *Organization theory and management*. New York : John Wiley and Sons.
- Burke, W. 1992. *Organization Development : a Process of Learning and Changing, Second Edition*. Reading, Massachusetts : Addison – Wesley.
- Ceppetelli, E.B. 1995. Building a learning organization beyond the wall. *Journal of Nursing Administration*. 25 : 56-60.
- Cherrington, David J. 1994. *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance*. 2nd ed. U.S.A : Allyn and Bacon.
- Chung, Kae H. and Megginson, Leon C. 1981. *Organization Behavior : Developing Managerial Skill*. New York : Harpers & Row.
- Crawford, Lorraine Mace. 2004. High school principal leadership : Practices and beliefs within the learning organization. Retrieved December 18, 2005. [Online]. Available : <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/142664>.
- Daft. 1998. *Essentials of Organization Theory and Design*. Cincinnati, Ohio : South-Western College Publishing.
- Dubrin, A.J. 1973. *Foundation of Organization Behavior : An Applied Perspective*. New Jersey : Practice Hall.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Dubrin, Andrew J. 1984. **Foundation of Organization Behavior : An applied Perspective.** New Jersey : Prentice-Hall.
- Fox, Robert S. & Other. 1973. **School climate improvement : A challenge to the school administrator.** Englewood ; Colorado : Phi Delta Kappa.
- Gibson et al. 1997. **Organizations : Behavior, Structure, Processes.** New York : McGraw Hill.
- Gradner ; & Barbara. 2003. **Learning Organization practices in public school : A middle school case study.** [Online]. Available : <http://www.lib.uni.com/dissertations/fullcit/3080101>.
- Halpin, A. 1966. **Theory and research in administration.** New York : Macmillan.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., and Woodman, R. W. 2001. **Organization behavior.** Ohio : South-Western College Publishing.
- Hermans, J.M. 1970. "A Questionnaire Measure of Achievement Motivation." *Journal of Applied Psychology.*
- Hilgard E.D. and Atkinson R.C. 1967. **Introduction to Psychology.** New York : Harcourt Brace and World Inc.
- Hofstede, G., H. 1991. **Cultures and Organizational : Software of the mind.** United States of America : The McGraw-hill Companies, Inc.
- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. 2001. **Educational Administration : Theory, Research, Practice (6th ed).** New York : McGraw Hill.
- Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo. 1989. **The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice.** *The Academy of Management Review,* Vol. 13.
- Kaiser, Sandra M. 2000. "Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning." *Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University.*
- Kemple ; & Scott. 2003. **The extent to which teachers and principals perceive high schools as learning organization.** [Online]. Available : <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3080101>.
- Lin ; & Haienyi. 2004. **A study of learning.** *Organization and faculty development in Higher education.* [Online]. Available : <http://www.hb.umi.com/dissertations/fulleit/3123857>.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Litwin, G. & Stringer, R. 2002. **Leadership and organizational climate**. Upper Saddle River : New Jersey.
- Marquardt, M and Reynolds A. 1994. **The Global Learning Organization**. New York : IRWIN.
- Marquardt, M.J. 1996. **Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York : McGraw-Hill.
- McClelland, D. C. 1961. **The Achieving Society**. Princeton : N. J. Van Nostrand.
- Moorhead, Gregory and Griffin, Rick W. 1995. **Organizational Behavior : Managing People and Organizations**. Boston : Houghton Mifflin Company.
- Murray, Edward J. 1964. **Motivation and emotion**. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Newell, P.C. 1978. Genetics of the Cellular Slime Molds. **Annual Review of Genetics, 12, 19.**
- Newstrom, J.W. & Davis, K. 1993. **Organizational behavior : human behavior at work**. New York: McGraw-Hill.
- Reddin, Bill. 1988. **The Output-Oriented Organization**. England : Gower.
- Robbins, Stephen P. 2003. **Essentials of Organizational Behavior**. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Robert J. House. 1997. **The Social Scientific Study of Leadership : Quo Vadis?** Journal of Management.
- Schermerhorn, J. R. Jr., J. G. Hunt and R. N. Osborn. 2000. **Organizational Behavior**. 7th ed. New York : John Wiley and Son, Inc.
- Schein, E. H. 1991. "What is Culture." **Reframing Organizational Culture**. New York : Sage Production.
- Schneiders, A. G., Zusman, M., & Singer, K. P. 1998. Exercise therapy compliance in low back pain patients. *Manual Therapy*, 3, 147-152.
- Senge, Peter M. 1990. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday Currency.
- Senge, Peter M. 1994. **The Fifth Discipline Fieldbooke : Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. New York : Doubleday Currency.
- Senge, Peter M. 1998. **The Fifth Discipline Challenge : Mastering the Twelve challenges to Change in a Learning Organization**. New York : Doubleday Currency.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- Shaman, Christopher Call. 2005. **Leadership and the learning organization**. Retrieved. December 18, 2005. [Online]. Available : <http://www.lib.umi.com./dissertations/fullcit/1426664>.
- Sillins ; & Mulford. 2002. What Characteristics and Processes define a School as a Learning Organization Useful Concept to Apply to School in International Education Journal. 3(1) : 24-32.
- Steers, R.M. & Poter, L.C. 1983. **Motivation and Work Behavior (5th ed.)**. New York : McGraw-Hill.
- Weiner, Barnard. 1972. "Attribution Theory Achievement Motivation and the Education Process." Review of Education Research.



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ประกาศคณะกรรมการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

คณะกรรมการอุตสาหกรรมโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาครุศาสตร์อุตสาหกรรม แขนงวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2557 ให้ดำเนินการดังนี้

นางสาวสายฝน พิทักษ์ รหัสประจำตัว 55631406 ให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร (Factors Effecting on Learning Organization of Vocational Education Institutes in Bangkok)” โดยมี ดร.กฤษณา คิตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ประกาศ ณ วันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2557

(รองศาสตราจารย์ ดร.พีระวุฒิ สุวรรณจันทร์)
คณบดี



ที่ ศธ 0524.04/ 0126

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

๑๓ มกราคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.ชมพูนุช บัวบังศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน พิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ
ทหารลาดกระบังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.กฤษณา คิตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับ
เรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามนี้ว่ามีความถูกต้องและ
เหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัย ของ นางสาวสายฝน พิทักษ์
มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและ
ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสุทธิ์ สุนทรกนกพงศ์)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 329-8436

ติดต่อนักศึกษา โทร.081-877-8496

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 0126

คณะกรรมการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

13 มกราคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน นางปัทมา วีระวานิช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน พิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ
ทหารลาดกระบังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.กฤษณา คิตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะกรรมการอุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับ
เรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามนี้ว่ามีความถูกต้องและ
เหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัย ของ นางสาวสายฝน พิทักษ์
มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและ
ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสุทธิ สุนทรกนกพงศ์)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 329-8436

ติดต่อนักศึกษา โทร.081-877-8496

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



บันทึกข้อความ

หน่วยงาน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สจล. ส่วนสนับสนุนวิชาการ โทร.3692
ที่ ศธ 0524.04 / 0126 วันที่ ๙ มกราคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ผศ.ดร.ปริยาภรณ์ ตั้งคุณานันต์

ด้วย นางสาวสายฝน พิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ
ทหารลาดกระบังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.กฤษณา คิตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คณะครุศาสตร์
อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี
จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามนี้ว่ามีความถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด
ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัย ของ นางสาวสายฝน พิทักษ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น พร้อม
กันนี้ได้แนบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและ
ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

(รองศาสตราจารย์วิสุทธิ์ สุนทรกนกพงศ์)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติการแทนคณบดี



ที่ ศธ 0524.04/ 0126

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

/3 มกราคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ดร.สิริรักษ์ รัชชานันติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน พิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ
ทหารลาดกระบังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.กฤษณา คิตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับ
เรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามนี้ว่ามีความถูกต้องและ
เหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัย ของ นางสาวสายฝน พิทักษ์
มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและ
ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสุธี สุนทรกนกพงศ์)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 329-8436

ติดต่อนักศึกษา โทร.081-877-8496

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 0126

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

๙ มกราคม 2558

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน นายสุรพล จีรวรเดช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน พิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ
ทหารลาดกระบังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.กฤษณา คิตดี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับ
เรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแบบสอบถามนี้ว่ามีความถูกต้องและ
เหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้งานวิจัย ของ นางสาวสายฝน พิทักษ์
มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและ
ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสุทธิ สุนทรกนกพงศ์)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 329-8436

ติดต่อนักศึกษา โทร.081-877-8496

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 0760

คณะกรรมการอำนวยการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

23 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพกาญจนภิเษกหนองจอก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน พิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ
ทหารลาดกระบังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.กฤษณา คิตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์ และ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม คณะครุศาสตร์
อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวสายฝน พิทักษ์ ทดลองโดยใช้
แบบสอบถามกับครู ภายในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและ
ขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสุทธิ์ สุนทรกนกพงศ์)

รองคณบดี กำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 329-8436

ติดต่อนักศึกษา โทร.081-877-8496

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ที่ ศธ 0524.04/ 0770



คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

๒๔ กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน พิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการ
อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.กฤษณา คิตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ
ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครง
วิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2557 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวสายฝน พิทักษ์ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับครู ภายในสถานศึกษา
ของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้
ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสุทธิ์ สุนทรกนกพงศ์)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 329-8436

ติดต่อนักศึกษา โทร. 081-877-8496

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 0770

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

๒๔ กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกมหานคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน พิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการ
อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.กฤษณา คิตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ
ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครง
วิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2557 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวสายฝน พิทักษ์ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับครู ภายในสถานศึกษา
ของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้
ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสุทธิ สุนทรกนกพงศ์)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 329-8436

ติดต่อนักศึกษา โทร. 081-877-8496

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 0770

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

๕๔ กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคราชสีหราชาราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน พิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการ
อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.ภฤชณา คิตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ
ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครง
วิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2557 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวสายฝน พิทักษ์ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับครู ภายในสถานศึกษา
ของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้
ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสุทธิ์ สุนทรกนกพงศ์)
รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 329-8436

ติดต่อนักศึกษา โทร. 081-877-8496

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 0770

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

๒๔ กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเสาวภา

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน พิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการ
อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.ภุชฉณา คิตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ
ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครง
วิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2557 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวสายฝน พิทักษ์ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับครู ภายในสถานศึกษา
ของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้
ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสุทธิ์ สุนทรกนกพงศ์)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติกรแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 329-8436

ติดต่อนักศึกษา โทร. 081-877-8496

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 0770

คณะกรรมการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

๒๔ กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการบางนา

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน พิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.กฤษณา คิตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2557 คณะกรรมการอุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวสายฝน พิทักษ์ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับครู ภายในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้
ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสุทธิ์ สุนทรกนกพงศ์)
รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 329-8436

ติดต่อนักศึกษา โทร. 081-877-8496

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 0770

คณะกรรมการอำนวยการ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

๒๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพณิชยการเซตุน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน พิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการ
อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.กฤษณา คิตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ
ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครง
วิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน ๒๕๕๗ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวสายฝน พิทักษ์ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับครู ภายในสถานศึกษา
ของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้
ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสุทธิ สุนทรกนกพงศ์)

รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 329-8436

ติดต่อนักศึกษา โทร. 081-877-8496

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



ที่ ศธ 0524.04/ 0770

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง
กรุงเทพฯ 10520

๔๔ กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกาญจนาภิเษกวิทยาลัย ช่างทองหลวง

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวสายฝน พิทักษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบังกำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการ
อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร” โดยมี ดร.กฤษณา คิตติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ
ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครง
วิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 28 พฤศจิกายน 2557 คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์
จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวสายฝน พิทักษ์ เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับครู ภายในสถานศึกษา
ของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้
ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์วิสุทธิ สุนทรกนกพงศ์)
รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านวิชาการและบัณฑิตศึกษา
ปฏิบัติการแทนคณบดี

ส่วนสนับสนุนวิชาการ

โทร. 02-329-8000 ต่อ 3692

โทรสาร. 02- 329-8436

ติดต่อนักศึกษา โทร. 081-877-8496

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

แบบสอบถามการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

คำชี้แจง แบบสอบถามมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ขอขอบคุณในความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านเพื่อนำมาพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคตต่อไป แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

ชาย หญิง

2. วุฒิทางการศึกษา

ปริญญาตรี/เทียบเท่า

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 1 ปี - 10 ปี

มากกว่า 10 ปี - 20 ปี

มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบแสดงระดับที่ท่านว่าสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม เป็นดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นสำหรับงานวิจัยเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
บุคคลมีความเป็นเลิศ					
1 ท่านภูมิใจในวิชาชีพ และพัฒนาความรู้ความสามารถให้ตรงตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา					
2 ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนาและปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตนเอง					
3 ท่านสามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของท่านโดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตนเอง					
4 ท่านสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จในชีวิต					
5 ท่านมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
6 ท่านต้องการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ					
รูปแบบวิธีการคิด					
1 ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือชีวิตที่มีความสุขใจและความสำเร็จในการทำงาน					
2 ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด และวิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา					
3 ท่านสามารถปรับความคิดของท่านให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นสำคัญ					
4 ท่านปรับรูปแบบวิธีการคิด และปรับความเชื่อทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ๆ					
5 ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน					
6 ท่านและเพื่อนร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันพัฒนางานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา					
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
1 บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาในปัจจุบัน เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา					
2 บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
3 มีการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา อันเป็นการรวมพลังให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป					
5 มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์แก่บุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้ถูกต้อง					
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
1 มีการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นรวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้					
2 มีการสนทนาและการประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน					
3 มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและยอมรับเหตุผลของกันและกัน					
4 มีการทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และการสอนงานซึ่งกันและกัน					
5 มีการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง					
การคิดอย่างเป็นระบบ					
1 ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ					
2 ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และวางแผนการทำงานในอนาคตได้					
3 ท่านสามารถเขียนแผนภูมิรูปภาพความคิดของท่าน เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองและผู้อื่นได้					
4 ท่านกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสมชัดเจนทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายอย่างแน่นอน					
5 ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้					
6 ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามสภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบแสดงระดับที่เห็นว่า สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม เป็นดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

รายการข้อความ		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
1	ผู้บริหารสามารถทำให้ท่านมองเห็นภาพความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต					
2	ผู้บริหารทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ทำให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกัน					
3	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับความสามารถและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา					
4	ผู้บริหารสามารถคิดค้นวิธีการทำงาน หรือวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานที่เหมาะสมได้เสมอ					
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ท่านพัฒนาความสามารถและเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน					
6	ผู้บริหารสามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงภาพอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ					
7	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้					
8	ผู้บริหารให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นแม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะแตกต่างจากความคิดของผู้บริหาร					
วัฒนธรรมองค์กร						
1	การเรียนรู้เกิดขึ้นได้เสมอเมื่อท่านยอมรับว่าไม่มีใครรอบรู้ทุกเรื่อง					
2	การทำงานในปัจจุบัน บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกันในงานฝ่ายต่างๆ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3 ท่านมองว่าการมีความยืดหยุ่นถือเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา					
4 ท่านเชื่อว่าแต่ละคนมีความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี					
5 ท่านกล้าเสี่ยงและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยไม่กระทบต่อสถานศึกษาและความปลอดภัยของเพื่อนร่วมงาน					
6 สถานศึกษาของท่านมีความเป็นเอกภาพในองค์การ					
7 สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น					
บรรยากาศองค์การ					
1 บุคลากรมีความเอื้ออาทร มีความไว้วางใจ และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน					
2 สถานศึกษามีกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรรัก และภาคภูมิใจในสถานศึกษา					
3 สถานศึกษาส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ วิจัย ประดิษฐ์คิดค้น การทดลอง และกล้าคิด กล้าทำ ในสิ่งใหม่ๆ					
4 บรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ					
5 สถานศึกษาสนับสนุนให้แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้ก้าวทันความต้องการในอนาคตของสถานศึกษา					
6 สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน					
7 สถานศึกษาส่งเสริมบรรยากาศให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน					
8 บุคลากรในสถานศึกษามีการช่วยเหลือสนับสนุนภารกิจงานซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ					
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์					
1 ท่านจะไม่ลังเลที่จะกระทำสิ่งใดหากรู้แน่นอนอยู่แล้วว่ามีโอกาสสำเร็จได้					
2 หากท่านได้ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจมากพอควร ท่านจะลงมือตัดสินใจโดยไม่ลังเล					
3 ท่านภูมิใจหากได้ทำงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับองค์การ					
4 ท่านสามารถคาดเดาถึงผลจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นตามมาได้ตรงหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงเสมอ					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้拿去ใช้ประโยชน์ในการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

รายการข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
5 ท่านสามารถเลือกทำสิ่งที่มีความสำคัญหรือเร่งด่วนได้อย่างถูกต้อง					
6 ท่านเลือกที่จะทำงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน เนื่องจากจะได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่					
7 ท่านสามารถทำงานที่ต้องใช้ความพยายามมากได้เป็นเวลานานๆ โดยไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อย					
8 ท่านจะพยายามทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ได้หวังให้ผู้อื่นมาชื่นชม					

ข้อเสนอแนะ

ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน

นางสาวสายฝน พิทักษ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องรายข้อ (IOC) ของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน

ข้อคำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
ด้านบุคลคลมีความเป็นเลิศ							
1 ท่านภูมิใจในวิชาชีพ และพัฒนาความรู้ความสามารถให้ตรงตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสถานศึกษา	+1	+1	0	0	+1	0.60	ใช้ได้
2 ท่านกำหนดแนวทาง วิธีการพัฒนาและปรับปรุงงานสู่เป้าหมายด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3 ท่านสามารถเลือกวิถีทางสู่ความก้าวหน้าของท่าน โดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4 ท่านสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จในชีวิต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5 ท่านมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6 ท่านต้องการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
ด้านรูปแบบวิธีการคิด							
1 ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือชีวิตที่มีความสุขใจและความสำเร็จในการทำงาน	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
2 ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด และวิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ โดยสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3 ท่านสามารถปรับความคิดของท่านให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของสถานศึกษาเป็นสำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อคำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
ด้านรูปแบบวิธีการคิด							
4 ท่านปรับปรุงแบบวิธีการคิด และปรับความเชื่อทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ๆ	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
5 ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6 ท่านและเพื่อนร่วมงานร่วมมือร่วมใจกันพัฒนางานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน							
1 บุคลากรมีส่วนร่วมวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงของสถานศึกษาในปัจจุบัน เพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
2 บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3 มีการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา อันเป็นการรวมพลังให้เกิดความก้าวหน้าต่อไป	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
5 มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์แก่บุคลากร เพื่อสร้างความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาได้ถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม							
1 มีการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อเสนอและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นรวมทั้งการตัดสินใจหาข้อสรุปที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2 มีการสนทนาและการประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น เมื่อนำไปเผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาตให้เผยแพร่โดยไม่ได้รับอนุญาต
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อคำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	สรุปผล	
	1	2	3	4	5			
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม								
3	มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และยอมรับเหตุผลของกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	มีการทำงานเป็นทีมช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และการสอนงานซึ่งกันและกัน	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
5	มีการเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเป็นกันเอง	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ								
1	ท่านติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการในการทำงาน และวางแผนการทำงานในอนาคตได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ท่านสามารถเขียนแผนภูมิรูปภาพความคิดของท่าน เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองและผู้อื่นได้	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4	ท่านกำหนดขอบเขตของระบบและขอบเขตของเวลา การทำกิจกรรมต่างๆ อย่างเหมาะสมชัดเจนทำให้ท่านบรรลุเป้าหมายอย่างแน่นอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญ อย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ท่านตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใดๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	สรุปผล
	1	2	3	4	5		
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง							
1 ผู้บริหารสามารถทำให้ท่านมองเห็นภาพความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2 ผู้บริหารทำให้ท่านรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นสิ่งที่ทำลาย และเป็นโอกาสดีที่ทำให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกัน	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3 ผู้บริหารมอบหมายงานโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับความสามารถและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
4 ผู้บริหารสามารถคิดค้นวิธีการทำงาน หรือวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานที่เหมาะสมได้เสมอ	+1	+1	-1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
5 ผู้บริหารส่งเสริมให้ท่านพัฒนาความสามารถและเปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6 ผู้บริหารสามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงภาพอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการมุ่งไปสู่ความสำเร็จ	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7 ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
8 ผู้บริหารให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นแม้ว่าความคิดเห็นนั้นจะแตกต่างจากความคิดของผู้บริหาร	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
ด้านวัฒนธรรมองค์กร							
1 การเรียนรู้เกิดขึ้นได้เสมอเมื่อท่านยอมรับว่าไม่มีใครรอบรู้ทุกเรื่อง	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
2 การทำงานในปัจจุบัน บุคลากรทุกคนจำเป็นต้องปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกันในงานฝ่ายต่างๆ	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
3 ท่านมองว่าการมีความยืดหยุ่นถือเป็นเรื่องสำคัญในการทำงานร่วมกันในสถานศึกษา	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
4 ท่านเชื่อว่าแต่ละคนมีความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	สรุปผล	
	1	2	3	4	5			
ด้านวัฒนธรรมองค์กร								
5	ท่านกล้าเสี่ยงและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยไม่กระทบต่อสถานศึกษาและความปลอดภัยของเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
6	สถานศึกษาของท่านมีความเป็นเอกภาพในองค์กร	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
ด้านบรรยากาศองค์กร								
1	บุคลากรมีความเอื้ออาทร มีความไว้วางใจ และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	สถานศึกษามีกิจกรรมส่งเสริมให้บุคลากรรักและภาคภูมิใจในสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	สถานศึกษาส่งเสริมบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ วิจัย ประดิษฐ์คิดค้น การทดลอง และกล้าคิด กล้าทำ ในสิ่งใหม่ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	บรรยากาศการทำงานในสถานศึกษาเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	สถานศึกษาสนับสนุนให้แสวงหาความรู้และทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้ก้าวทันความต้องการในอนาคตของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7	สถานศึกษาส่งเสริมบรรยากาศให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีประสบการณ์ร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	บุคลากรในสถานศึกษามีการช่วยเหลือสนับสนุนภารกิจงานซึ่งกันและกันเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

รายการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ					IOC	สรุปผล	
	1	2	3	4	5			
ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์								
1	ท่านจะไม่ลังเลที่จะกระทำสิ่งใดหากรู้แน่นอนอยู่แล้วว่ามีโอกาสสำเร็จได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	หากท่านได้ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจมากพอควร ข้าพเจ้าจะลงมือตัดสินใจโดยไม่ลังเล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ท่านภูมิใจหากได้ทำงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	ท่านสามารถคาดเดาถึงผลจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นตามมาได้ตรงหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	ท่านสามารถเลือกทำสิ่งที่มีความสำคัญหรือเร่งด่วนได้อย่างถูกต้อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	ท่านเลือกที่จะทำงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน เนื่องจากจะได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	ท่านสามารถทำงานที่ต้องใช้ความพยายามมากได้เป็นเวลานานๆ โดยไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	ท่านจะพยายามทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ได้หวังให้ผู้อื่นมาชื่นชม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสาวสายฝน พิทักษ์
วัน/เดือน/ปีเกิด	18 มกราคม 2518
สถานที่เกิด	จังหวัดชัยภูมิ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	34 หมู่ 10 ตำบลกุดน้ำใส อำเภอจัตุรัส จังหวัดชัยภูมิ 36130
ตำแหน่งปัจจุบัน	พนักงานบริหารทั่วไป (ด้านวิชาการศึกษา) สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2552	บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
พ.ศ. 2553	ประกาศนียบัตรบัณฑิต วิชาชีพครู มหาวิทยาลัยธนบุรี
พ.ศ. 2558	ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา สาขาวิชาการวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ประสบการณ์ทำงาน	
พ.ศ. 2538	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ วิทยาลัยเทคนิคชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ
พ.ศ. 2542	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ วิทยาลัยเทคนิคหลวงพ่อกุณ ปริสุทโธ จังหวัดนครราชสีมา
พ.ศ. 2551	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ วิทยาลัยเทคนิคคูเมือง จังหวัดบุรีรัมย์
พ.ศ. 2551	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ วิทยาลัยเทคนิคราชสีหราชาราม กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2554	ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ วิทยาลัยพณิชยการเซตุน กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2558 - ปัจจุบัน	ตำแหน่งพนักงานราชการทั่วไป สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า
ไม่ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้