



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)

ปริญญา

จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ

จิตวิทยา

สาขา

ภาควิชา

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภา

Factors Affecting Learning Organization of the Secretariat Office
of the Teachers' Council of Thailand

นามผู้วิจัย นายสนธยา จินดามุกข์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อาจารย์ศยามล เอกะกุลนันต์, วท.ด.)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปราวโมทย์ ประจวบปัจฉิม, Docteur en Droit)

หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทิพย์วัลย์ สุรินยา, Ph.D.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์รับรองแล้ว

(รองศาสตราจารย์กัญญา ชีระกุล, D.Agr.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

Factors Affecting Learning Organization of the Secretariat Office of
the Teachers' Council of Thailand

โดย

นายสนธิยา จินดามุกข์

เสนอ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ)

พ.ศ. 2553

ลิขสิทธิ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

สนธยา จินดามุข 2553: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการ
คุรุสภา ปรินญาวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) สาขาวิชาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก:
อาจารย์ศยามล เอกะกุลนันต์, วท.ด. 201 หน้า

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแบบ
คล่องตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา 2) ศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่ร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 132 คน ผู้วิจัย
ได้เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่มีข้อความเกี่ยวกับลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง การเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ
เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปาน
กลาง 2) ผู้นำในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง 3) สำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภา มีวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวอยู่ในระดับปานกลาง 4) พนักงานเจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจใฝ่
สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 7) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่มี
ความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 8) วัฒนธรรม
องค์การแบบคล่องตัว และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถร่วมกันทำนายการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันทำนายการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 53.3

Sonthaya Jindamook 2010: Factors Affecting Learning Organization of the Secretariat Office of the Teachers' Council of Thailand. Master of Science (Industrial and Organizational Psychology), Major Field: Industrial and Organizational Psychology, Department of Psychology. Thesis Advisor: Mrs. Sayamon Akakulanan, Ph.D. 201 pages.

The objective of this research were to 1) study level of the transformational leadership, the flexible organizational culture, the achievement motivation and the learning organization of the Secretariat Office of the Teachers' Council of Thailand 2) study the relationship between the transformational leadership, the flexible organizational culture, the achievement motivation and the learning organization 3) study factors the transformational leadership, the flexible organizational culture, the achievement motivation that coordinately predict the learning organization. The samples were 132 officers. The questionnaire composed of: the transformational leadership, the flexible organizational culture, the achievement motivation and the learning organization. The statistical analysis included: percentage, mean, standard deviation, Pearson's Product Moment-Correlation Coefficient and Multiple Regression.

The results of the research showed that: 1) the Secretariat Office of the Teachers' Council of Thailand has the learning organization in medium 2) the leaders in this office have the transformational leadership in high 3) this office has the flexible organizational culture in medium 4) the officers have the achievement motivation in high 5) the transformational leadership positively related to the learning organization at the statistical level of .01 6) the flexible organizational culture positively related to the learning organization at the statistical level of .01 7) the achievement motivation positively related to the learning organization at the statistical level of .05 8) the flexible organizational culture and the inspiration motivation style in the transformational leadership can coordinately predict the learning organization at the statistical level of .05 by can measure 53.3%

Student's signature

Thesis Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งของ อาจารย์ ดร. ศยามล เอกะกุลนันต์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปราโมทย์ ประจันปัจฉนีก กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่อนุญาตให้เก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมกันนี้ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา คือ ดร. วิลาวัลย์ มาคุ้ม และคุณวิภา ลัดนาพรวิสิฐ ที่กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาของผู้วิจัย คือ คุณพรศรี จิมแก้ว และคุณกรรณการ เทียรบุญเลิศรัตน์ ที่เห็นใจเข้าใจ และให้การสนับสนุนด้านเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ และขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา รวมถึงผู้เขียนตำรา เอกสาร บทความต่างๆ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและนำมาอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ บิดา และมารดา ที่กรุณาวางรากฐานทางการศึกษาให้แก่ผู้วิจัยมาด้วยดี โดยตลอด ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ ที่ศึกษาด้วยกัน รวมทั้งบุคลากรบัณฑิตวิทยาลัยทุกคน อันเป็นกำลังใจสำคัญ และให้ความช่วยเหลือในช่วงของการศึกษาและทำการวิจัย

คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

สนธยา จินดามุกข์

มกราคม 2553

สารบัญ

หน้า

สารบัญตาราง	(3)
สารบัญภาพ	(5)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความสำคัญของปัญญา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
ประโยชน์ที่ได้รับ	6
สมมติฐานการวิจัย	7
นิยามศัพท์	8
บทที่ 2 การตรวจเอกสาร	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	14
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	66
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ	76
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	91
ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา	101
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	103
กรอบแนวคิดการวิจัย	107
บทที่ 3 วิธีการวิจัย	108
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	108
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	108
การตรวจแบบวัดและให้คะแนน	110
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	112
การทดสอบเครื่องมือ	113

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล	115
วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล	115
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	115
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย	116
บทที่ 4 ผลและวิจารณ์	118
ผลการวิจัย	118
ข้อวิจารณ์	129
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	146
สรุปผลการวิจัย	146
ข้อเสนอแนะ	149
เอกสารและสิ่งอ้างอิง	154
ภาคผนวก	169
ภาคผนวก ก พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 เฉพาะมาตราที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา	170
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	177
ภาคผนวก ค การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	192
ภาคผนวก ง ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง	199
ประวัติการศึกษา และการทำงาน	201

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนน	112
2	แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานเจ้าหน้าที่ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง อายุงาน สถานภาพ วุฒิการศึกษา ที่ได้รับสูงสุด และเงินเดือน	119
3	ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ของพนักงานเจ้าหน้าที่	123
4	เกณฑ์ระดับความสัมพันธ์ของ Hinkle	125
5	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา	125
6	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา	128
ตารางผนวกที่		
1	ค่าความเชื่อมั่น (Internal Consistency Reliability: r) แบบสอบถาม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	193

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางผนวกที่		หน้า
2	ค่าความเชื่อมั่น (Internal Consistency Reliability: r) แบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	195
3	ค่าความเชื่อมั่น (Internal Consistency Reliability: r) แบบสอบถาม วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว	197
4	ค่าความเชื่อมั่น (Internal Consistency Reliability: r) แบบสอบถาม แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	198
5	ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan	200

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	โมเดลองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	35
2	โมเดลระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	36
3	ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้	37
4	โมเดลองค์ประกอบย่อยขององค์การ	42
5	โมเดลระบบย่อยด้านสมาชิกขององค์การ	45
6	โมเดลระบบย่อยด้านความรู้	50
7	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี	55

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีที่ผ่านมาหลายสิ่งหลายอย่างที่ถูกรอบๆ ตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งเรื่องเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนสถานที่ทำงานทั้งภาครัฐและเอกชน การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้เชื่อมโยงกระทบถึงกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ กิจกรรมที่ไม่สามารถปรับตัวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ทันทีก็จะประสบกับภาวะขาดทุน กิจกรรมต้องปิดตัวลง ส่งผลให้เกิดภาวะการว่างงาน ในบางองค์กรที่พยายามต่อสู้ก็ต้องนำวิธีการต่างๆ มาใช้เพื่อความอยู่รอด เช่น ลดจำนวนพนักงานลงเพื่อเป็นการลดต้นทุนและพนักงานที่เหลืออยู่ก็ต้องทำงานให้ได้ประสิทธิภาพมากที่สุด จากปัญหาต่างๆ เหล่านี้ได้ทำให้หลายองค์กรเริ่มเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานของตน เพื่อให้สามารถรับมือกับสิ่งแวดล้อมรอบตัวที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในปัจจุบันได้

วิธีการหนึ่งซึ่งเป็นทางออกของการแก้ปัญหาให้คลี่คลายลงได้ คือ การที่องค์กรพัฒนาองค์การให้มีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังที่ John Browne ผู้บริหารของ BP Amoco (Schermerhorn, 2002: 83) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้นั้นเป็นหัวใจของความสามารถขององค์การ ในอันที่จะต้องปรับตัวตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเรียนรู้ให้รวดเร็วกว่าคู่แข่งและประยุกต์ใช้ความรู้นั้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มกำลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งมีการใช้อำนาจผู้คนทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการทำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต (Marquardt, 1996: 19)

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญอยู่ที่การสร้างคนให้สามารถเกิดการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยมีมิติที่สำคัญที่สามารถบ่งชี้้องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ตัวหนึ่งก็คือวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรนี้เป็น คุณค่า ความเชื่อ การปฏิบัติ และเป็นธรรมเนียมการปฏิบัติขององค์การ

สิ่งนี้เป็นตัวกำหนดรูปแบบขององค์การ ถ้าองค์การมีวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้ทุกคนเรียนรู้ นั่นก็คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้นั้นมาจากนิสัยในการทำงานและมีการบูรณาการ ซึ่งก็คือการ นำส่วนดีต่างๆ มาประกอบเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมในทุกส่วนขององค์การ จะทำให้เกิด วัฒนธรรมที่มีการปรับตัว มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงานของสมาชิกในองค์การ และมีการ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยการสร้างทีม การจัดการตนเอง การมอบอำนาจ และการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (Marquardt, 1996: 24)

สิ่งสำคัญที่จะสร้างการเรียนรู้ขององค์การได้ก็คือ “วัฒนธรรมองค์การ” (Organizational Culture) (Martin, 2001: 37) และ “แรงจูงใจ” (Motivation) ทั้งนี้เพราะว่า วัฒนธรรมองค์การนั้นมี ผลต่อการสร้างการเรียนรู้ขององค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ความ นิยม และบรรทัดฐานของพนักงานในองค์การ ซึ่งถูกกำหนดจากพื้นฐานความเชื่อภายในองค์การ แล้วมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การนั้นๆ (จิรศักดิ์ จิยะจันทร์, 2541: 79) องค์การอาจพยายามสร้างวัฒนธรรม โดยให้พนักงานแต่ละคนมีโอกาที่จะช่วยและทำให้เกิด ความก้าวหน้าในองค์การได้ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีได้ (สมชาย หิรัญภิตติ, 2542: 35) สำหรับวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับองค์การต่างๆ ในยุค ปัจจุบันนี้คือวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว เนื่องจากองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับตัว ให้มีความคล่องแคล่วหรือคล่องตัวเพื่อเตรียมความพร้อมพร้อมกับสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว เห็นได้ชัดเจนตั้งแต่ช่วง 2-3 ปี ที่ผ่านมา อาทิ กระแสเทคโนโลยีหรือสื่อใหม่ที่ขยายตัวและ เข้าถึงผู้บริโภคตรงกลุ่ม ปัญหาเศรษฐกิจที่ลุกลามไปทั่วโลก ค่าเงินผันผวน หรือแม้แต่ปัญหาภัย ธรรมชาติ และโรคระบาดใหม่ๆ อย่างไข้หวัด 2009 ซึ่งการปรับองค์การให้มีความยืดหยุ่นจะช่วยให้ ธุรกิจฟื้นตัววิกฤตได้ทันท่วงที (ปรีชา เชาวโชติช่วง, 2552) สำหรับแรงจูงใจนั้น นับเป็น ส่วนประกอบขั้นพื้นฐานเมื่อต้องการจะก้าวผ่านกระบวนการของการเรียนรู้ของบุคคล ถ้าองค์การ ไม่มีกระบวนการที่สามารถจูงใจบุคลากรได้ ก็ย่อมส่งผลให้ความรู้ภายในองค์การไม่สามารถ นำไปใช้ได้เต็มที่ ดังนั้น แรงจูงใจจึงกลายเป็นเป้าหมายของทุกๆ ความสำเร็จเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Osteraker, 1999)

วัฒนธรรมองค์การย่อมสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งจะ ช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วัฒนธรรมองค์การเป็นทรัพยากรเชิง กลยุทธ์ มีการเชื่อมโยงสมาชิกองค์การเข้าด้วยกัน ความสัมพันธ์ที่เหมาะสมถูกต้องระหว่างค่า

นิยมทางวัฒนธรรม และความเชื่อ กลยุทธ์ขององค์การและสภาพแวดล้อม จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมผลการปฏิบัติงานขององค์การ ผู้นำ หรือผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นเป้าหมายที่วัดผลได้ ในบางกรณีวัฒนธรรมองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการแข่งขัน และมุ่งเน้นการทำการใด กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่จะให้บรรลุเป้าหมาย (Daft, 1998: 233) ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องใช้หลักภาวะผู้นำร่วมด้วยและต้องพัฒนาความสามารถทางภาวะผู้นำภายในตัวบุคคลเป็นอย่างมาก (Seng, 1990: 231)

เมื่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมเปลี่ยนแปลงไป องค์การจึงจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด องค์การที่จะสามารถอยู่รอดในยุคที่มีการแข่งขันที่รุนแรงได้นั้นจะต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะสำคัญ คือ มุ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ ซึ่งในภาวะแห่งการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ผู้นำประเภทนี้จะสร้างวัฒนธรรมองค์การ หรือสร้างความเชื่อร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน สร้างความร่วมมือและความเข้าใจที่ตรงกันของผู้ปฏิบัติงานที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ (Daft, 1998: 355)

เนื่องจากแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของการออกแบบองค์การ เพื่อรับมือกับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในระดับโลกาภิวัตน์เพราะเป็นการพัฒนาทั้งระดับปัจเจกบุคคล และระดับองค์การ ในการที่จะเปิดกว้างเพื่อเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์ที่ได้รับทั้งทางบวกและทางลบเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ส่วนแนวคิดในเรื่องวัฒนธรรมองค์การนั้นมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งที่จะผลักดันให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก็ต้องอาศัยบุคลากรที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อผลักดันให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษากรณีของหน่วยงานองค์กรวิชาชีพครู ซึ่งก็คือ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ซึ่งได้รับบทบาทและภารกิจใหม่ตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ให้รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของคุรุสภาในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ การออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ การพัฒนาวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาองค์กรวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพในการทำงานและมีจิตวิญญาณของความเป็นครูตามมาตรฐานวิชาชีพ

และจรรยาบรรณของวิชาชีพ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 3) บทบาทหน้าที่ใหม่นี้ส่งผลกระทบกับผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาไม่ต่ำกว่า 800,000 คน และต้องใช้องค์ความรู้ต่างๆ มากมายในการทำงาน ถ้าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาไม่มีการจัดการความรู้ที่ดี ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ เช่น ทำให้การให้บริการล่าช้า การตรวจสอบเอกสารผิดพลาด ตลอดจนทำให้สิ้นเปลืองทรัพยากรในการทำงาน เป็นต้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มา และพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้เทคโนโลยี เพื่อให้มีการเรียนรู้และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภากลายสภาพเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีความพร้อมต่อบทบาทและภารกิจใหม่ที่ท้าทายนี้มากน้อยเพียงใด โดยจะศึกษาว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ ตลอดจนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากปัญหาของการวิจัยดังกล่าว ได้นำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ วัฒนธรรมองค์การแบบ คล่องตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ที่ร่วมกันทำนาย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา โดยศึกษากับพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ในปี 2552 จำนวน 153 คน (อนุสรณ์ พัดลม, 2552)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำแนกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) คือ

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1991) ประกอบด้วย

- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 วัฒนธรรมองค์การแบบคลองตัวของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ตามแนวคิดของ สมยศ นาวิกการ (2540)

1.3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ตามแนวคิดของ McClelland (1961)

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ประกอบด้วย

2.1 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

2.2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

2.3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

2.4 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้

2.5 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ วัฒนธรรมองค์การแบบคลองตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

2. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ วัฒนธรรมองค์การแบบคลองตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

3. ทำให้ทราบถึงปัจจัยสำคัญและขนาดอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ
วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุ
รุธสภา ที่ร่วมกันทำนวยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
4. ผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยไปใช้เป็นแนวทางใน
การสร้างให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ
ทำงานต่อไป
5. เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่จะศึกษาค้นคว้าในเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งต่อการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
2. วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีความสัมพันธ์
กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว และแรงจูงใจใฝ่
สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ร่วมกันทำนวยการเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

นิยามศัพท์

ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ในการวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

นิยามศัพท์เฉพาะ

หน่วยงาน หมายถึง สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

พนักงานเจ้าหน้าที่ หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานที่บรรจุเป็นพนักงานประจำในสำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภา

ผู้บังคับบัญชา หมายถึง หัวหน้างานโดยตรงของผู้ปฏิบัติงานในระดับเหนือกว่าขึ้นไป 1
ระดับ

ตำแหน่ง หมายถึง หน้าที่ของพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการแต่งตั้งจากสำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภา ซึ่งมีการแบ่งระดับตำแหน่งเรียงจากระดับต่ำไปสูง โดยแยกเป็น 2 ประเภท
ประเภทแรกแบ่งตามการปฏิบัติงาน คือ 1) ระดับต่ำกว่าปฏิบัติการ 2) ระดับปฏิบัติการ 3) ระดับ
ชำนาญการ 4) ระดับเชี่ยวชาญ และ 5) ระดับเชี่ยวชาญพิเศษ ประเภทที่สองเป็นตำแหน่งผู้บริหาร
คือ 1) ผู้อำนวยการกลุ่ม และ 2) ผู้อำนวยการสำนัก

วิทยฐานะ หมายถึง ระดับความรู้ ความสามารถ ความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญ
ของพนักงานเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดไว้ 3 ระดับ คือ วิทยฐานะชำนาญการ วิทย
ฐานะเชี่ยวชาญ และวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ

อันดับคุรุสภา (คส.) หมายถึง ระดับตำแหน่งของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภา เพื่อใช้กำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน แบ่งเป็น 5 อันดับ ดังนี้ คส. 1 คือ
เจ้าหน้าที่ คส. 2 คือ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ และนักวิชาการ คส. 3 คือ เจ้าหน้าที่ชำนาญการ และ
ผู้ชำนาญการ คส. 4 คือ ผู้อำนวยการกลุ่ม เจ้าหน้าที่เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญ และ คส. 5 คือ
ผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้าหน่วย และผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีลักษณะขององค์กรที่เสริมสร้างให้พนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กรมีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มา และพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยใช้เทคโนโลยี เพื่อให้มีการเรียนรู้และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภากลายเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งองค์ประกอบเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การมีทักษะในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ การมีวิธีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์เพื่อปรับใช้ความรู้ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน การได้รับการฝึกอบรม และการใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง การที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การได้รับการส่งเสริม สนับสนุน หรือเอื้ออำนาจจากสิ่งแวดล้อม การนำอุปสรรค ปัญหา หรือความสำเร็จมาเป็นบทเรียนในการปรับเปลี่ยนองค์กร การมีโครงสร้างหรือระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายร่วมกันขององค์กร มีการปรับเปลี่ยนค่านิยมเพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และมีกลยุทธ์ในการสร้างการเรียนรู้และให้รางวัลต่อการเรียนรู้

3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง การที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรผู้มีความสามารถ การกระจายอำนาจจาก

ส่วนกลาง การร่วมกันเรียนรู้และแก้ไขปัญหาระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานอื่น องค์การส่งเสริมการเรียนรู้จากหลายๆ ด้าน การเปิดโอกาสให้น้องค์ความรู้มาใช้ในการทำงานจริง และการส่งเสริมการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ

4. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ หมายถึง การที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการแสวงหาความรู้ สร้างองค์ความรู้ เก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้ และมีการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

5. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ได้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี และการประยุกต์ใช้ระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์

การวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้วัดจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ในลักษณะของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากเห็นด้วยอย่างยิ่งถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด การให้คะแนนมีดังนี้ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน เห็นด้วยให้ 4 คะแนน ไม่แน่ใจให้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วยให้ 2 คะแนน ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน โดยวัดจากการรับรู้ของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้คะแนนรวมสูงกว่าแสดงว่ารับรู้ถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาสูงกว่าพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือกว่าขึ้นไป 1 ระดับของพนักงานเจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา สามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในองค์การให้มีภาวะที่สมบูรณ์ เพื่อให้ผู้ตามทำงานเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยแบ่งองค์ประกอบเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง

สำหรับผู้ตาม มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอในอารมณ์ และการกระทำมากกว่าเอาแต่อารมณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด เป็นผู้แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ และเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาประพฤติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน ตลอดจนมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตั้งคำถามต่อค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีของตนเอง

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาให้ความสนใจเป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล มีการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น มีการแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม

การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัดจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของ Bass และ Avolio (1991 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 189-192) ในลักษณะของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากเห็นด้วยอย่างยิ่งถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด การให้คะแนนมีดังนี้ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน เห็นด้วยให้ 4 คะแนน ไม่แน่ใจให้ 3

คะแนน ไม่เห็นด้วยให้ 2 คะแนน ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน โดยวัดจากการรับรู้ของ พนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการ คุรุสภาผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้คะแนนรวมสูงกว่าแสดงว่ารับรู้ถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บังคับบัญชาสูงกว่าพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ได้คะแนนต่ำกว่า

วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว หมายถึง ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ทัศนคติ อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกันของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ที่มีการ พัฒนาเป็นแนวทางในการยึดถือ ปฏิบัติร่วมกัน ในลักษณะของการอดทนต่อความหลากหลาย สมาชิกในองค์การมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย มีการ เคารพต่อความเป็นเอกบุคคัล มีความคล่องตัวและการเปลี่ยนแปลง และมีความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคลอย่างเปิดเผย

การวัดวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัววัดจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิด ของสมยศ นาวิการ (2540) ในลักษณะของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากเห็นด้วยอย่างยิ่ง ถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด การให้คะแนนมีดังนี้ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน เห็นด้วยให้ 4 คะแนน ไม่แน่ใจให้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วยให้ 2 คะแนน ไม่เห็นด้วยอย่าง ยิ่งให้ 1 คะแนน โดยวัดจากการรับรู้ของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่ได้คะแนนรวมสูงกว่าแสดงว่ารับรู้ถึง วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาสูงกว่าพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ได้ คะแนนต่ำกว่า

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงาน เลขาธิการคุรุสภาแต่ละบุคคลที่ต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ เป็นบุคคลที่มีเหตุผล ใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบ ลักษณะพฤติกรรมของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการ คุรุสภาที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ได้แก่ กล้าเสี่ยงในระดับปานกลาง มีพลังความสามารถ มีความ รับผิดชอบต่อตนเอง ต้องการทราบผลในการตัดสินใจ มีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และมี ทักษะในการจัดระบบงาน

การวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์วัดจากแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของ McClelland (1961) ในลักษณะของมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากเห็นด้วยอย่างยิ่งถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เป็นข้อคำถามทางบวกทั้งหมด การให้คะแนนมีดังนี้ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 5 คะแนน เห็นด้วยให้ 4 คะแนน ไม่แน่ใจให้ 3 คะแนน ไม่เห็นด้วยให้ 2 คะแนน ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งให้ 1 คะแนน โดยพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่ได้คะแนนรวมสูงกว่าแสดงว่ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงกว่าพนักงานเจ้าหน้าที่ที่ได้คะแนนต่ำกว่า



บทที่ 2

การตรวจเอกสาร

จากการตรวจเอกสาร ผู้วิจัยได้นำแนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาเป็นแนวทางในการศึกษา โดยแบ่งเป็นหัวข้อ 7 หัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
5. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังต่อไปนี้

ความหมายของการเรียนรู้

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้ดังนี้

สถิต วงศ์สวรรค์ (2525: 284) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการ (Process) การเปลี่ยนแปลงกิริยาตอบสนองหรือพฤติกรรม อันเนื่องมาจากการได้มีประสบการณ์บางส่วนหรือทั้งหมด และพฤติกรรมนั้นค่อนข้างถาวร (Relative Permanent)

สมบุญ ศาลยาชีวิต (2526: 45) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการที่ผู้เรียนปรับตัวเองเพื่อตอบสนองสิ่งเร้าให้บรรลุเพื่อเป้าหมาย

จำเนียร ช่างโชติ (2529: 10) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมอันเป็นผลจากการได้รับประสบการณ์ ความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมนี้ทำให้ผู้เรียนเผชิญกับสถานการณ์ชนิดเดียวกัน ในลักษณะที่แตกต่างไปจากเดิม

สุพัตรา จันท์เทียน (2542: 8) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior Change) อันเนื่องมาจากการได้รับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสามารถอยู่ได้ในสังคมนั้นๆ

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544: 87) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์นั่นเอง

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2545: 70) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ ทั้งที่มีลักษณะแสดงออกและซ่อนเร้น ซึ่งเป็นผลจากการฝึกอบรม และยังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวในลักษณะค่อนข้างถาวร

Avery and Baker (1984: 182) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรโดยพัฒนามาจากประสบการณ์ทั้งหมดที่ได้รับมา

Schermerhorn, and และ Osborn (1997: 134) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลที่แสดงออกมาในรูปของประสบการณ์

จากแนวคิดดังกล่าวมาข้างต้นทางผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรของพฤติกรรม ศักยภาพ หรือรูปแบบทางความคิด ซึ่งจะแสดงผลที่แสดงออกมาในรูปของประสบการณ์

จากความหมายของการเรียนรู้จะเห็นได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นองค์การหรือหน่วยงานที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจึงต้องสร้างการเรียนรู้ในองค์การ เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และทำให้องค์การอยู่รอดได้ในยุคปัจจุบัน

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

จำเรียง วิยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540: 11) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การ ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540: 14) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ประสานเรื่องของความเจริญเติบโต การเรียนรู้ การปรับปรุงและการทดลองอย่างต่อเนื่องเข้าเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

ศรีณรงค์ ชูศรีนวล (2542: 52) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สร้างและส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งในแต่ละบุคคล และทีมงาน เพื่อนำมาพัฒนาระบบและวิธีการทำงาน เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

สมยศ นาวิการ (2540: 916-919) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ทำให้บุคคลทุกคนมีส่วนร่วมในการระบุและการแก้ปัญหา ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถทดลอง ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถของพวกเขา เพื่อที่จะส่งมอบผลิตภัณฑ์ใหม่ให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

องค์การจะกระตุ้นการพัฒนาคิด การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะทางเทคนิคของบุคคลทุกคนภายในองค์การ การริเริ่ม การคาดคะเน และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าน่าจะเป็นจุดเด่น องค์การเรียนรู้จะประสานความต่อเนื่อง และส่งเสริมความสามารถที่จะเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงภายในวัฒนธรรม ซึ่งการเรียนรู้จะก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ การบริการ และวิธีการบริหาร

ธเนศ ขำเกิด (2541: 17) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ

ไมตรี อินทุสุต (2541: 101) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีความโดดเด่นทางด้านการเรียนรู้ในระดับที่สูง เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์การ

วนิดา ชูวงศ์ (2541: 1) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือกลุ่ม ในองค์การได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์การ

วราวรรณ์ เชี่ยวไพร (2542: 42) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์การควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกัน ก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ระวังกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่ง และมีระดับการพัฒนาการด้านความสามารถขององค์การเป็นไปอย่างรวดเร็ว

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2543: 126) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่บุคคลภายในองค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนมีรูปแบบการคิดใหม่ๆ ได้รับเผยแพร่และปรับขยาย มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูง โดยการทำงานร่วมกันและคิดอย่างอิสระ บุคคลทุกคนในองค์การแห่งการเรียนรู้มีวิธีเรียนรู้ด้วยกัน

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543: 3) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกได้เรียนรู้ แบ่งปันและใช้ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

Senge (1990: 3) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ผู้คนในองค์การสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ ด้วยการส่งเสริมพัฒนาขยายขอบเขตแบบแผนทางความคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์แรงบันดาลใจได้อย่างอิสระแล้วนำมาแบ่งปันเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องไปด้วยกัน

Daft (1995: 490) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ทุกคนในองค์การสามารถรู้ปัญหาและแก้ไขปัญหานั้นได้ เป็นการทดสอบ ปรับปรุง เพิ่มขีดความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่อง

Marquardt (1996: 19) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มกำลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งมีการใช้อำนาจผู้คนที่ทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการทำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

จากแนวคิดดังกล่าวมาข้างต้นทางผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ลักษณะขององค์การที่เสริมสร้างให้คนในองค์การมีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิดจินตนาการในการเรียนรู้และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มา และพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จโดยใช้เทคโนโลยี เพื่อให้มีการเรียนรู้และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ส่งผลให้องค์การกลายเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

Watkins and Marsick (1993: 4-7) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญในการเปลี่ยนแปลง 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นการเปลี่ยนแปลงในองค์การ การเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นก็มาจากแนวคิดที่ว่า องค์การหนึ่งองค์การใดจะไม่สามารถอยู่รอดได้ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงในผลของการเปลี่ยนแปลง นั้นจะมุ่งให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอันจะนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การนั้น ประกอบไปด้วย

1.1 ความคิดสร้างสรรค์ในคุณภาพทั่วทั้งองค์การซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในการ ตรวจติดตามการทำงาน ของเสียที่เกิดขึ้น และคำแนะนำต่างๆ ที่จะสร้างความสามารถในการ แข่งขันให้้องค์การ

1.2 การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีนั้นจะสร้างแนวความคิดในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการ ทำงาน และการทำงานจะสำเร็จได้นั้นก็จำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์ที่มีอยู่และเทคโนโลยีอื่นๆ อย่าง เต็มความสามารถ

1.3 การมุ่งเน้นที่การบริการ เป็นการเรียนรู้เพื่อให้เข้าใจว่าลูกค้าต้องการอะไรและ เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้วย

1.4 ผลการปฏิบัติงานที่สูงและการทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งจำเป็นในการเรียนรู้ว่าจะทำ อย่างไรให้การทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพในเรื่องของการบริหารโครงการ เรื่องการบริหาร คน และการทำงานให้บรรลุความสำเร็จร่วมกัน

1.5 การมีส่วนร่วมของฝ่ายบริหาร ซึ่งจะต้องวางเงื่อนไขในการเรียนรู้จะทำให้สมาชิก มีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมในการตัดสินใจ และการมอบอำนาจในการทำงานได้อย่างไร

1.6 การรักษาเวลาซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมากที่จะสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น ถ้าบริษัทสามารถลดเวลาในการทำงานลงได้ก็จะทำให้เกิดความสามารถในการพัฒนาด้าน ผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องลดเวลาของวงจรแห่งการเรียนรู้ลงไปด้วย

1.7 ในปัจจุบันมีการแข่งขันกันทั่วโลก โดยเฉพาะการแข่งขันกันทางด้านการตลาด อย่างดุเดือด ในสถานการณ์แบบนี้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทันต่อข้อมูลข่าวสารที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วตลอดเวลา

2. เป็นธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน จะเห็นได้ว่าในปัจจุบันนี้มีการนำระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการทำงานกันมาก จึงทำให้สมาชิกใหม่ในองค์กรต้องมีทักษะความสามารถเพิ่มมากขึ้น และต่อมาก็มีการนำหุ่นยนต์มาใช้ในการทำงาน บุคลากรในองค์กรจึงจำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์ในการควบคุมหุ่นยนต์ในส่วนต่างๆ ได้ ดังนั้น ในการทำงานบุคลากรจำเป็นต้องมีความละเอียดรอบคอบเพื่อสามารถควบคุมการทำงานต่างๆ ที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ให้ได้ประโยชน์สูงสุด และความละเอียดรอบคอบนี้เป็นลักษณะของผู้นำและผู้ที่เป็นมืออาชีพทั้งหลาย

3. เป็นการเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงาน โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงว่ามนุษย์นั้นจะสามารถเรียนรู้ได้อย่างไร ในสถานที่ทำงานนั้นมักจะมีความต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งเป็นแนวทางในการเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นการทำนายได้ว่าพนักงานจะเรียนรู้ร่วมกันได้ตลอดเวลาในชีวิตการทำงาน ในอดีตรูปแบบของการเรียนรู้นั้นจะเป็นมาตรฐาน คือ เป็นระบบของการศึกษาอย่างเดียว แต่รูปแบบของการเรียนรู้ในปัจจุบันเป็นแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งความจำเป็นของการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นต้องมีความชัดเจนของงานที่ทุกๆ คนได้ทำสิ่งที่สำคัญที่สุดคือทุกคนต้องเรียนรู้ร่วมกัน

Watkins and Marsick (1993: 23-45) ได้กล่าวไว้ว่า หลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น คือ การยกระดับความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

1. แนวทางใหม่ในการคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ ในอดีตนั้นการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานเปรียบเสมือนเครื่องจักร ปัจจุบันเปรียบเสมือนการทำงานอย่างเป็นระบบ และในอนาคตเปรียบเสมือนการทำงานด้วยวิธีคิดแบบใช้สมอง

ในอุตสาหกรรมยุคปัจจุบัน หน่วยงานในองค์กรต่างๆ เปรียบเสมือนเครื่องจักร กล่าวคือ ลักษณะของงานสามารถอธิบายได้ชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่แยกออกจากกันอย่างชัดเจน รูปแบบการฝึกอบรมถูกออกแบบมาเพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้เครื่องจักรในการทำงานได้อย่างเต็มที่มีมาตรฐานถูกกำหนดไว้ชัดเจน และมีการแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาทางที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว

ปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญและผู้ฝึกอบรมทั้งหลายมีความเข้าใจในระบบขององค์การเป็นอย่างดี ในตัวแบบของระบบนั้นการเรียนรู้จะเป็นการอภิปรายกันระหว่างพนักงานและบุคคลที่พนักงานได้ติดต่อสัมพันธ์ด้วยซึ่งก็รวมไปถึงผู้ฝึกอบรม ในอนาคตองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะถูกสร้างขึ้น แต่สิ่งที่ยังคงอยู่ก็คือรูปแบบของระบบ แนวทางที่จะพิจารณาคือตัวองค์กรและบุคคลในองค์การ เช่น ลักษณะเฉพาะขององค์การ การตรวจติดตามตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องทำงานเหมือนกับสมองก็คือ จะเกี่ยวข้องกับระบบขององค์การโดยมีศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสารที่จะกระจายข้อมูลได้อย่างเป็นระบบอย่างทันทีทันใด สมาชิกต้องระบุปัญหาได้ก่อนที่จะเกิดความล้มเหลวขึ้น โดยการช่วยกันคิดช่วยกันทำของสมาชิกทุกคน และต้องแก้ปัญหานั้นให้เด็ดขาด ชัดเจน ไม่คลุมเครือ องค์การสามารถที่จะเรียนรู้ได้ง่าย ถ้าสมาชิกทำงานกันเสมือนเครือข่ายของสมอง มีการเรียนรู้เป็นระบบ เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่ใช่คนใดคนหนึ่งเรียนเพื่อสนองความต้องการของตนเองเท่านั้น

การเรียนรู้ที่เป็นทางการนั้นมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อบุคคลต้องการที่จะเรียนรู้ ผู้เชี่ยวชาญทั้งหลายสามารถให้คำตอบในสิ่งที่เขารู้ได้ดี และการลงมือปฏิบัติก็ทำให้ได้รู้ชีวิตจริง แต่ในสิ่งแวดล้อมการทำงานปัจจุบันมีสถานการณ์ต่างๆ มากมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงไม่มีใครเชี่ยวชาญในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งหมด บุคคลจะต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากสถานการณ์ที่ตนเองได้เจอจึงจะสามารถหาคำตอบที่ถูกต้องให้กับตนเองได้

2. รูปแบบสำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (A Model for Continuous Learning) สิ่งที่สำคัญ คือ นวัตกรรม (Innovation) สิ่งนี้จะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นวัตกรรมคือแกนสำคัญของผลผลิตต่างๆ อันเป็นผลมาจากเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติหรือการลงมือทำจริง

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมาจากแรงกระตุ้นของปัญหาหรือความท้าทายของงาน แต่อย่างไรก็ตามการจะใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้ให้ได้มากที่สุดนั้น บุคคลต้องตระหนักถึงสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพก็มาจากปัญหาที่เกิดขึ้นและผลย้อนกลับ (Feedback) ของบุคคลอื่นในกิจกรรมทุกอย่างที่ทำในทุกวัน

3. ขั้นตอนในการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ เป็นเรื่องยากที่จะวางแผนสำหรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพราะว่าจะไม่สามารถควบคุมได้เลยหากเป็นการเรียนภายนอก

ห้องเรียน แต่อย่างไรก็ตามสามารถที่จะเป็นไปได้ที่จะทำการวางแผนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคคล โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.1 ต้องให้ผู้บริหารร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์พร้อมทั้งมีการสนับสนุนกระบวนการทำงานทุกลำดับให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์นั้น ทั้งนี้ต้องเป็นความร่วมมือกันของสมาชิกในส่วนที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลด้วย

3.2 ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์หรือความท้าทายของธุรกิจนั้นๆ

3.3 ความพยายามหาวิธีในการบริหารงานให้เหมาะสมแก่องค์การเพื่อให้เกิดภาวะสมดุล เช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) หรือการคิดหาวิธีใหม่ๆ ในการบริหารงาน เป็นต้น

3.4 ความพร้อมในทุกส่วนขององค์การเพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น ประวัติศาสตร์ โครงสร้าง วัฒนธรรม เทคโนโลยี และกลยุทธ์ ว่าสิ่งที่กล่าวมานี้มีความพร้อมที่จะสามารถสนับสนุนเพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องหรือไม่

3.5 ความพร้อมสำหรับการรับมือในสิ่งที่คาดหวังจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ว่าพร้อมที่จะรับมือหรือไม่

3.6 มีขั้นตอนอะไรบ้างที่จะให้การศึกษาทั้งตัวเองและผู้อื่นในการเรียนรู้ เช่น มีการตั้งคณะกรรมการทำงานร่วมกัน มีการสร้างเครือข่ายในการทำงาน มีการฝึกอบรม เช่น Benchmarking มีการให้คำปรึกษา หรือสามารถพัฒนารูปแบบต่างๆ ด้วยตนเอง

3.7 ต้องมีความชัดเจนว่าวิสัยทัศน์คืออะไร อะไรคือความหมายของการเรียนรู้ของพวกเขา ซึ่งมีความแตกต่างจากการฝึกอบรมอย่างไร และอะไรคือกลยุทธ์ต่อไปถ้าการเรียนรู้ไม่เหมือนกันกับการฝึกอบรมในห้องเรียน

4. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้ คือ

4.1 ต้องบอกให้ได้ว่ามีตัวชี้วัดอะไรคือความหมายของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
ลักษณะเฉพาะขององค์การคืออะไร วัฒนธรรมขององค์การเป็นอย่างไร ลักษณะธุรกิจมุ่งเป้าหมาย
ที่อะไร และผลกำไรของสมาชิกคืออะไร

4.2 การเชื่อมโยงการเรียนรู้ด้วยความคิดสร้างสรรค์ในทางธุรกิจ และสามารถเรียนรู้
ได้จากการเปลี่ยนแปลงขององค์การ

4.3 ผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการระดับกลางต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

4.4 ต้องนำไปปฏิบัติเป็นระยะเวลาต่อเนื่องกันอย่างยาวนาน

4.5 ต้องสามารถเข้าใจรูปแบบที่ซับซ้อนเพื่อให้ได้รู้ว่าบุคคลเรียนรู้ได้จาก
ประสบการณ์ของตนเองได้อย่างไร

4.6 ต้องมีการทบทวนเสมอว่าจะทำอย่างไรให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และ
รูปแบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถขององค์การ

การสร้างการเรียนรู้ในเป้าหมายของสิ่งแวดล้อมนั้นเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเกิด
จากการออกแบบงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เทคโนโลยี การให้รางวัล ระบบ โครงสร้าง และ
นโยบาย

Marguardt and Reynolds (1994 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 79-82) ได้กล่าว
ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม

องค์กรจะไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไปมีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณานำหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมทำงานได้ ซึ่งอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทนการพรรณานำงาน (Job Description)

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

องค์กรจะไม่รู้จักคำว่า “ทดสอบแล้วล้มเหลว” ตราบเท่าที่มีการศึกษา เรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตรมีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอและได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ

องค์กรจะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมาสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุดในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4. มีการตรวจสอบ

องค์กรต้องตรวจสอบและสังเกตอยู่เสมอ รวมทั้งคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกว่าเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะติดต่อสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้

ทุกคนในองค์กรมีหน้าที่สร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา หรือการคัดลอกมาและพัฒนา ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนจากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงเพื่อให้มีการเก็บ ประมวล และถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีความต่ำต้อรองคุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. เน้นย้ำความเป็นกลยุทธ์

กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการหรือผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลอง เกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน

องค์การมีบรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความสำคัญอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีม บุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

Marquardt (1996: 24-25) ได้อธิบายระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างให้สามารถเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยมีตัวบ่งชี้อยู่ 4 มิติ ดังนี้

1. วัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งเป็นคุณค่า ความเชื่อ การปฏิบัติ และเป็นธรรมเนียมในการปฏิบัติขององค์การ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดรูปแบบขององค์การ ถ้าองค์การมีวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้ทุกคนเรียนรู้ นั่นก็คือการนำส่วนที่ดีมาประกอบเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสมในทุกภาคส่วนขององค์การ อันจะทำให้เกิดวัฒนธรรมที่มีการปรับตัว มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้โดยการสร้างทีมการทำงาน มีการจัดการตนเอง มีการมอบอำนาจและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2. ให้สมาชิกทุกคนคำนึงถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ในทิศทางที่มุ่งสู่อนาคตขององค์การ ร่วมกัน ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายเพื่อสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ และผู้เรียนก็จะสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยสามารถปรับปรุงทั้งคุณภาพสินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง

3. สร้างกลยุทธ์ให้บรรลุตามแผนที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องมี วิธีการ กลยุทธ์ (Tactics) และ ลำดับขั้นตอนในการทำให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ของพนักงานด้วย ในองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และมีการใช้ประโยชน์ในทุกระบบทั่วทั้ง องค์การ

4. มีโครงสร้างที่เป็นสัดส่วน เป็นลำดับขั้นแต่ต้องไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป ต้องเป็นสายการบังคับบัญชาแบบแบนราบ (Flat) ต้องมีการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร และมีการใช้ประโยชน์ในทุกระบบทั่วทั้งองค์การ

Cummings and Worley (2001: 519-521) กล่าวว่าไว้ว่าลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) องค์การต้องมีโครงสร้างที่สำคัญได้แก่ การทำงานเป็นทีม และการมีเครือข่ายระหว่างภายในและภายนอกองค์การ เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนข้อมูล การคิดเชิงระบบ การเปิดรับข้อมูลข่าวสาร และมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ระบบต้องยอมให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อทั้ง องค์การ

2. ระบบข้อมูลข่าวสาร (Information Systems) การเรียนรู้ในองค์การอยู่ที่การรวบรวม และกลั่นกรองข้อมูลข่าวสาร มีระบบโครงสร้างความรู้ทางการจัดการ (Knowledge Management Architecture) การใช้เว็บท่า (Web Portal) เช่นระบบ Lotus Notes เพื่อให้ใช้การแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตนเอง ลูกค้า และการบริการ รวมไปถึงผู้เชี่ยวชาญในองค์การเข้าด้วยกัน

3. การใช้ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Practices) มีการวางระบบการเรียนรู้ของ บุคลากร การประเมินและการให้รางวัล เพื่อผลการปฏิบัติงานในระยะยาว มีการส่งเสริม การ

แสวงหาและแลกเปลี่ยนทักษะและความรู้ใหม่ๆ มีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ เพื่อให้การพัฒนาทักษะในการทำงาน และการให้เครดิตทางการศึกษาต่อเนื่องอื่นๆ อีกด้วย

4. วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) องค์การต้องมีวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมการเปิดกว้าง การคิดอย่างสร้างสรรค์ และการทดลองขึ้น โดยมีการสนับสนุนทางสังคม องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมองค์การแบบเปิด กระตุ้นพนักงานให้แสวงหาและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่อกัน มีอิสระในการทดลองสิ่งใหม่ มีโอกาสที่จะผิดพลาดและเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น

5. ภาวะผู้นำ (Leadership) การเปลี่ยนแปลงองค์การต้องการผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ มีความเปิดกว้าง กล้าที่จะเสี่ยง และเน้นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการสื่อสาร วิสัยทัศน์และส่งเสริม สนับสนุนพนักงานของตนเอง ผู้นำต้องตื่นตัวเพื่อเข้าไปเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในทุกระดับ และต้องมีลักษณะเปิดเผย เพื่อให้เป็นตัวแทนแก่สมาชิกในองค์การ

วินัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ

Senge (1990 อ้างใน วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2544: 36) ได้แบ่งองค์ประกอบของแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็นวินัย 5 ประการ ซึ่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการ สร้างอนาคต ซึ่งเขาได้ใช้คำว่า “วินัย” เพื่อบ่งบอกว่า หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการพัฒนาเสริมสร้างทักษะ สมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และเมื่อมีการผสมผสานวินัยทั้ง 5 ประการเข้าด้วยกันเป็นอย่างดีแล้ว จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณเป็นอย่างยิ่ง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจิตใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

วินัยประการที่ 1: ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

“ความรอบรู้แห่งตน” เป็นวินัยของความเจริญเติบโตและการเรียนรู้ส่วนบุคคล ซึ่งถ้าหากว่าบุคคลใดมีวินัยเช่นนี้ในระดับสูงก็จะเป็นการขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่

พวกเขาแสวงหาอย่างแท้จริงในชีวิต เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542: 12) ให้คำแปลภาษาไทยของ Personal Mastery ว่า “ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล” ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- (1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision)
- (2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)
- (3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

การมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลนี้ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ การมุ่งมั่นสร้างสรรค์สร้างความรู้ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่องนั้น นับเป็นการพัฒนาตนเองทั้งกาย ปัญญา และอารมณ์

กัลยานี คำแดง (2542: 37) ได้สรุปแนวทางในการพิจารณาว่าผู้ใดมี Personal Mastery (โดยกัลยานี คำแดง ใช้คำแปลว่า “ความใฝ่ใจพัฒนาตนเอง”) หรือไม่นั้นจะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบพื้นฐานต่างๆ เช่น การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การมีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งได้ขยายความไว้ดังนี้

“การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ ซึ่งจะแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่มีตัวตน เห็นได้ชัดเจนเป็นสิ่งที่แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไป เหมือนกับจุดมุ่งหมาย เช่น วิสัยทัศน์ที่กำหนดว่า “มนุษย์จะอยู่บนดวงจันทร์ในปลายทศวรรษ 1960” แต่ถ้าเป็นจุดมุ่งหมายจะกำหนดว่า “มนุษย์ก้าวหน้าจนสามารถสำรวจท้องฟ้าได้” ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้แล้ว ก็จะทราบว่าควรจะวางตนเองไปที่จุดใดจะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญคือ เขาต้องการเป็นอะไร ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะกระจำขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง”

“มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) สิ่งที่น่าทึ่งที่สุดเมื่อทุกคนที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะตั้งวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริง และในความเป็นจริง ก็ไม่เคยไปถึงได้เลย ดังนั้นจึงเกิดสิ่งที่เรียกว่า “ช่องว่าง” ระหว่างวิสัยทัศน์กับ

ความเป็นจริง ช่องว่างนี้ทำให้เกิดแหล่งพลังงานด้วย หมายถึง ถ้าไม่มีช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ก็คงไม่มีการเคลื่อนไหวใดๆ เกิดขึ้นแต่เมื่อมีการเคลื่อนไหว ทำให้เกิดพลังงานสร้างสรรค์ เรียกว่า “แรงเครียดแห่งการสร้างสรรค์ (Creative Tension) และอำนาจของแรงเครียดแห่งการสร้างสรรค์ จะช่วยให้เกิดการรับรู้ถึงภาพความจริงจากความล้มเหลว และยังจะทำให้เกิดความอดทน พากเพียรอีกด้วย ดังนั้น บุคคลจะสามารถจัดการ หรือลดความตึงเครียดในช่องว่างเหล่านั้นได้ ก็อาจใช้วิธีการเลื่อนวิสัยทัศน์เข้าหาความเป็นจริง หรือเลื่อนความเป็นจริงเข้าหาวิสัยทัศน์ ซึ่งจะเลือกวิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับตัวเองว่ามีวิสัยทัศน์ที่มั่นคงเพียงใด”

การฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ เป็นการขยายความสามารถของบุคลากรในการคิดสร้างสรรค์ผลงานที่บุคคลปรารถนามากที่สุด และสามารถสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้พัฒนาตนเอง เพื่อมุ่งสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้เลือกเอาไว้ (Senge, 1994: 6)

วินัยประการที่ 2: แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model)

แบบแผนความคิดอ่านเป็นข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มียุทธวิธีต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม ทศนคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย (วีรวรรณ ปันนิตามัย, 2544: 37) และในความเห็นของประพันธ์ หาญขำ (2538: 43-44) Mental Models หมายถึง โลกทัศน์ หรือความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก วิธีในการคิดของบุคคล ความคิดของบุคคลที่มีต่อตนเอง และผู้อื่นหรือสิ่งอื่นๆ ที่อยู่นอกตนตลอดจนสมมติฐานต่างๆ ในการดำรงชีวิตของคน องค์ประกอบพื้นฐานของโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง ได้แก่ (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์, 2542: 13)

- (1) ต้องมีการวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
- (2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540: 13-14) ได้อธิบายให้เห็นถึงภาพในองค์การว่าคือการที่บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวม

ทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างใจกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว และการที่จะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์การมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” ใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไป นั่นคือการนำเอาการคิดอย่างเป็นระบบเข้ามาประยุกต์ใช้กับแบบแผนความคิดอ่านนั่นเอง

วินัยประการที่ 3: วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

Senge (1990: 206) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วม เป็นทั้งพลังและอำนาจอันน่าประทับใจที่ฝังแน่นในหัวใจของผู้คนในองค์การ ด้วยการแสดงออกถึงพลังแห่งความร่วมมือ ร่วมใจของคน ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์ร่วมคือคำตอบของคำถามที่ว่า “อะไรบ้าง...ที่พวกเราต้องการที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น?” อันเป็นการสร้างเสริมและมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ที่ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์การนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อภาวะผู้นำของทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ (วีรวัดณ์ ปันนิตามัย, 2544: 42) และเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์การ โดยที่สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคน ได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ (กัลยานี คำแดง, 2542: 38)

ในองค์การที่ผู้คนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นจะมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ด้วยการมุ่งเน้นความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน ทุกคนจะให้ความสำคัญกับองค์การเพราะถือว่า “เป็นบริษัทของพวกเขา” ไม่ใช่ “บริษัทของพวกเขาเหล่านั้น” (Senge, 1990: 208) เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นกำเนิดมาจากวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลซึ่งเป็นพลังงานที่สามารถเสริมสร้างให้เกิดเป็น

ความผูกพันร่วมกันในการยอมรับวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้นหลักในการสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย เริ่มต้นที่การกระตุ้นให้ผู้คนในองค์การพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างอิสระ เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมกันแสดงออก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนตัวนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกันและกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยความสมัครใจของทุกๆ คนในการเข้ามามีส่วนร่วมและผูกพันตนเองกับวิสัยทัศน์ร่วมนั้นๆ และจะต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมอย่างต่อเนื่องซึ่งสามารถเสริมเข้าไปในแนวคิดที่ใช้ในการบริหาร (Governing Ideas) อันได้แก่ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วม และสิ่งสำคัญคือการสนับสนุนให้วิสัยทัศน์ในทางบวกด้วยการเสริมสร้างพลังแห่งความปรารถนาอันแรงกล้าของผู้คนในองค์การ เพื่อให้เกิดเป็นความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) อันจะนำไปสู่ความผูกพันที่จะมองปัญหาทั้งหลายตามความเป็นจริง โดยมีความเชื่อมั่นว่าตนเองนั้นมีส่วนในการสร้างอนาคตขององค์การ (Senge, 1990: 211-226)

วินัยประการที่ 4: การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ของทีม คือกระบวนการของการจัดรูปแบบและพัฒนาความสามารถของทีมหรือกลุ่มในองค์การในอันที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นผลลัพธ์ที่สมาชิกทุกคนปรารถนา โดยเริ่มต้นจากการมีวินัยของการพัฒนาทั้งวิสัยทัศน์ร่วมและความรอบรู้แห่งตน (Senge, 1990: 236) วิถีทางในการฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น ทำได้โดยผ่านการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์การ ซึ่งจะต้องมีการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ทั้งนี้ถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน (Empowerment) แก่บุคคลหรือทีมในการตัดสินใจหรือทำ การแก้ไขปัญหาต่างๆ สำหรับการอภิปรายนั้นต่างจากการสนทนาตรงที่เป็นการนำเอาความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละคนมาวิพากษ์วิจารณ์กันด้วยเหตุผลและหาข้อสรุปจนได้เป็นมุมมองที่ดีที่สุด เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในประเด็นนั้น ทั้งการสนทนาและการอภิปรายเป็นสิ่งที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของทีม (Senge, 1990: 237) นอกจากนี้ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ของทีมนั้นมี 3 ลักษณะ ได้แก่ (วีรวัดณ์ ปันนิตามัย, 2543: 44-45)

- (1) สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นทั้งหลายร่วมกัน

(2) มีการทำงานที่ประสานกันได้อย่างสอดคล้องในการคิดสิ่งใหม่ๆ ที่มีความแตกต่างจากเดิม มีความไว้วางใจต่อกัน

(3) บทบาทของการเรียนรู้ของสมาชิกในทีมหนึ่งจะมีผลต่อทีมงานอื่นในองค์การด้วย ซึ่งจะเป็นการช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผล องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ โดยเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน ผ่านการสื่อสารข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์, 2542: 15) ซึ่งสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มจะสามารถพัฒนาความสามารถของตนเองได้ดีกว่าการพัฒนาความสามารถของผู้ที่อยู่ตัวคนเดียว

วินัยประการที่ 5: การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

Senge (1990 อ้างใน วีรวัฒน์ บันนิตมัย, 2544: 17) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวินัยของการมองภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผลเห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน ดังที่ O'Connor and McDermott (1997 อ้างใน วีรภูธ มาชะศิริานนท์ และ ณัฐพงศ์ เกษมาริช, 2544: 50) ได้กล่าวว่า การคิดเชิงระบบ เป็นการคิดในลักษณะเป็นวง (Loop) มากกว่าที่จะเป็นเส้นตรง โดยที่ทุกๆ ส่วนต่างมีการเชื่อมต่อทั้งทางตรงและทางอ้อม ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงใดๆ ย่อมเปรียบเสมือนระลอกคลื่นที่สร้างผลกระทบต่อเนื่องไปยังส่วนต่างๆ ของระบบ และย้อนกลับมาที่จุดเริ่มต้นอีกครั้ง และจุดเริ่มต้นนี้ก็จะมีการตอบสนองจากสิ่งที่สะท้อนกลับมา และส่งออกไปอีกครั้งซึ่งอาจจะเป็นไปในลักษณะที่ต่างไปจากเดิม ซึ่งเรียกว่า “วงจรการป้อนกลับ” (Feedback Loops)

การคิดอย่างเป็นระบบนั้นเป็นวินัยที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงบูรณาการเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ หรือเป็นองค์รวม การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เพราะว่าเป็นกระบวนการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยเปรียบเสมือนกับการมองเห็นภาพป่าทั้งป่า ในขณะเดียวกันยังเห็นต้นไม้แต่ละต้นอีกด้วย (Senge, 1990: 135) อันจะนำไปสู่การสร้างกระบวนการในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น

องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า โดย Marquardt (1996) ได้รวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบข้างต้นมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากว่าองค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไปจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์ประกอบอื่นๆ ด้วย (Marquardt, 1996: 20) ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt (1996: 21)

องค์ประกอบทั้งห้าประการนี้ Marquardt มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และ องค์การ เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและ ยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาขององค์ประกอบในด้านอื่นอีกสี่ด้าน หากว่าการ เรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นอย่างทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ แล้วจะส่งผลให้ สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การนั้นๆ ก้าวไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” โดยองค์ประกอบแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1: พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ที่สุด โดยการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 โมเดลระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
ที่มา: Marquardt (1996: 30)

ในการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบ 3 ประการ ที่ต้องทำความเข้าใจ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะในการเรียนรู้

ระดับของการเรียนรู้ (Levels of Learning)

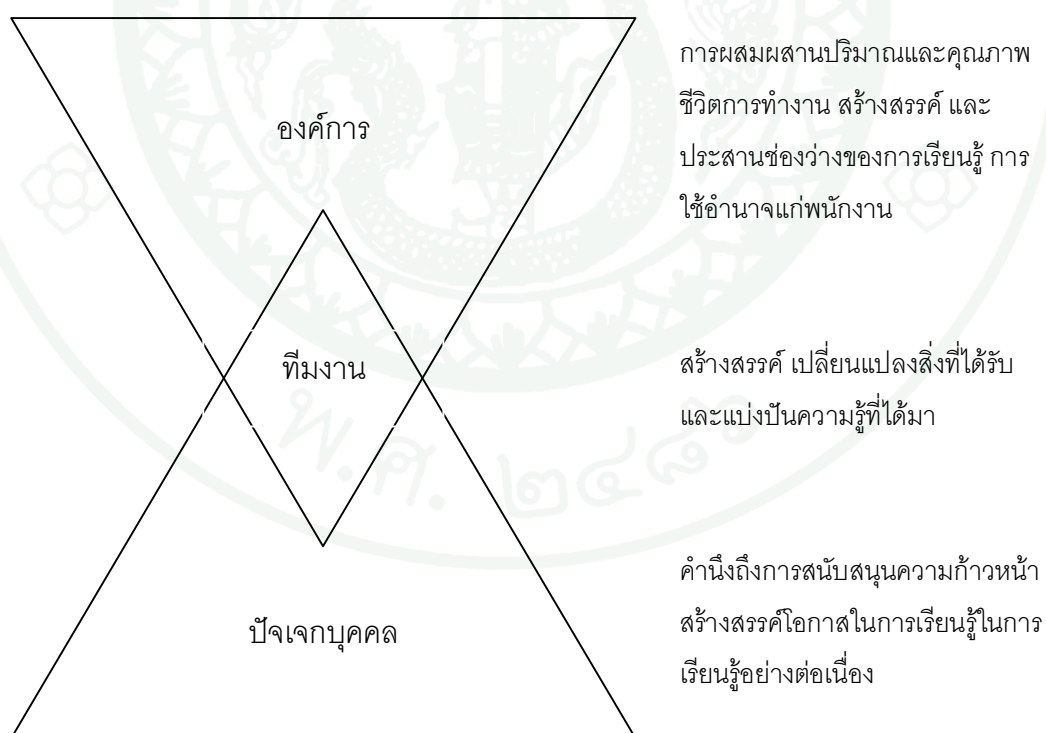
Marquardt (1996: 32) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ในองค์การปรากฏอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้มีการพัฒนาการส่งเสริมสมรรถนะของทั้ง 3 ระดับการเรียนรู้เป็นอย่างสูง

การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจที่ถ่องแท้ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมของคนคนหนึ่ง ตลอดจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีและการสังเกต

การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group of Team Learning) มีนัยของการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถ (Competency) ที่ซึ่งเกิดมาจากความสำเร็จภายในกลุ่มหรือทีม

การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) เป็นการนำเสนอด้านสติปัญญาที่ เพิ่มขึ้นและทำให้เกิดสมรรถนะที่มีผลิตภาพตลอดจนความมุ่งมั่นสัญญา (Commitment) ในองค์การ อย่างกว้างขวางและมีโอกาสสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สิ่งแตกต่างไปจากพื้นฐานการเรียนรู้ระดับบุคคล และการเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม มีอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก การเรียนรู้ใน องค์การปรากฏขึ้นโดยการแบ่งปันความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ความรู้และแบบแผนทางความคิดของ สมาชิกในองค์การ ประการต่อมา การเรียนรู้ในองค์การสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ในอดีต ภูมิหลังขององค์การขึ้นอยู่กับกลไกที่เกี่ยวกับระบบขององค์การ เพื่อที่จะใช้ในการรักษาความรู้ ไว้ในองค์การ

ระดับการเรียนรู้ ทั้ง 3 ระดับ มีความสัมพันธ์กัน ดังที่ได้แสดงไว้ในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้

ที่มา: Marquardt (1996: 36)

รูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ

1. การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กร เรียนจากประสบการณ์และปฏิกิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ ดังนี้คือ องค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ผลลัพธ์ต่างๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก ผลของความเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และการกระทำใหม่หรือการปรับเปลี่ยน โดยริเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเดิมในองค์กร (Marquardt, 1996: 36) Senge (1990 อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540: 19) เรียก Adaptive Learning ว่าเป็นการเรียนรู้ต่อการ (Coping) กับเหตุการณ์ในรูปของการมีปฏิกิริยาย้อนกลับ (Reactive) เช่น เมื่อเกิดปัญหาถึงจะลงมือแก้ไขหรือแสดงแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนอง (Responsive)

2. การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของ วิสัยทัศน์ – ผลสะท้อนกลับ – การปฏิบัติเพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบโดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

3. การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา (Dutero Learning) เกิดขึ้นเมื่อองค์กร เรียนรู้จากการสะท้อนโดยการวิพากษ์วิจารณ์อยู่บนการยอมรับสมมติฐาน Argyris and Schon (1991 อ้างใน Marquardt, 1996: 39) ซึ่งเรียกว่า “เรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้” (Learning About Learning) องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้ในองค์กรประเภทที่มุ่งสร้างและสร้างสรรค์โดยเพิ่มอำนาจ (Empower) ให้พนักงานที่มีการปฏิบัติเชิงรุก (Proactive) สะท้อนและสร้างสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ปัจจุบันปัจจัยสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงและรวดเร็ว การบริหารการจัดการในทุกด้านของการดำเนินธุรกิจจึงเผชิญกับสถานการณ์ของการตัดสินใจการแก้ไขปัญหา การหาแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้น ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นเป้าหมายหลักที่

ต้องปรับตัวให้พร้อมต่อการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและอนาคต และเพื่อตอบสนองต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกัน ดังนี้

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์การมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ และให้เห็นเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนาเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้น (Senge, 1990 อ้างใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540: 8) ความคิดเชิงระบบเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผนอย่างเต็มที่ และช่วยให้เรามองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร โดยสรุปแล้วความคิดเชิงระบบ เป็นความสามารถเรียนรู้ กระบวนการคิดอย่างเป็นนัยที่คนหนึ่งมองเหตุการณ์ในองค์การหรือในชีวิต และเห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ซับซ้อน

2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของในองค์การจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ของคนในองค์การ สมาชิกของคนในองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายของตนเอง (Human Mastery) มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา และเป็นการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์การให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้มวลสมาชิกขององค์การที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ (Senge, 1990 อ้างใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540: 16) ความรอบรู้แห่งตน เป็นวิสัยทัศน์ของบุคคลหนึ่งที่ลึกและชัดเจนในสิ่งที่เขาสามารถเป็นหรือควรจะเป็น และยังคงชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ว่ามีความแตกต่างจากความจริงอย่างไร ความแตกต่างจะเป็นสาเหตุของเครื่องยึดเหนี่ยวที่ประเสริฐขึ้น เพื่อจูงใจพวกเราให้เปลี่ยนแปลง

3. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ต่างๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม การเรียนรู้เป็นทีมนั้น เป็นการพัฒนาพลังร่วมที่เข้ากันได้ดี เหมือนจุดรวมของแสงเลเซอร์มากกว่าที่กระจัดกระจายของหลอดไฟ (Senge, 1990 อ้างใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540: 18)

4. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) หมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การ ภาวะทางจิต ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นๆ ในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องและชัดเจน ตลอดจนมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีวิธีการตอบสนองของความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิด (Mental Ability) ที่ไม่ผันแปรหรือทอดถอย เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ (Senge, 1990 อ้างใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540: 19) ซึ่ง Senge (1990 อ้างใน Marquardt, 1996: 43) กล่าวว่า ความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่ถามหาและสนับสนุนความสมดุล ที่ซึ่งสมาชิกเปิดโอกาสให้กับความคิดที่มีประสิทธิผลและสร้างความคิดที่เปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น และแบบแผนทางความคิดเป็นภาพหรือมุมมองของเราต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม หรือแนวคิดหนึ่งๆ

5. วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือนอกอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาศักยภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การ มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ

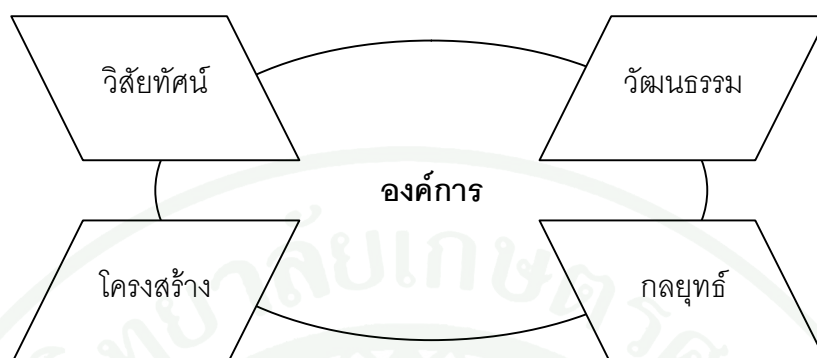
และให้ข้อมูลผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ (Senge, 1990 อ้างใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540: 20) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการกำหนดจุดเน้นและพลังในการเรียนรู้ การเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (Generative Learning) ตามที่ Senge (1990 อ้างใน Marquardt, 1996: 44) แสดงให้เห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเมื่อคนกำลังใช้ความพยายามเพื่อความสำเร็จในบางเรื่องที่เกิดขึ้นกับพวกเขาเท่านั้น ทั้งนี้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นความเข้าใจในกลุ่มของขีดความสามารถที่ดีกว่าทักษะของแต่ละบุคคล เป็นการฝึกปฏิบัติของการพัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับทีมหรือองค์การ เป็นการค้นพบการแบ่งปันภาพของอนาคตที่จะคำชูความผูกพันจากใจจริงและการเข้าร่วมด้วยความยินยอม

6. การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น รวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การด้วย เป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพสูง ทั้งการฟังและการแลกเปลี่ยน Marquardt (1996: 47) ได้มีข้อเสนอว่า การสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผนนั้น เป็นสื่อที่สำคัญสำหรับการติดต่อ การประดิษฐ์ และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในสถานที่ทำงาน เป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้ในองค์การ เนื่องจากการส่งเสริมการรวบรวมความคิดและการสื่อสารการสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน อิทธิพลของการรับรู้ภายในอย่างที่เราเข้าใจตามความเป็นจริง มี 3 ประการ คือ ผลักดันองค์การไปสู่ความมีสติปัญญาร่วมกันของกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้มองโลกเป็นอนาคตโดยรวมมากกว่าเป็นส่วนที่แบ่งแยกออกจากกัน และผลักดันให้เรามุ่งเน้นการเปิดเผยและการถามคำถามว่าทำไมและอย่างไร

องค์ประกอบที่ 2: การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

Marquardt (1996: 68) ได้เสนอว่า การปรับเปลี่ยนองค์การมีมิติต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 4 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) 2) วัฒนธรรม (Culture) 3) กลยุทธ์ (Strategy) และ 4) โครงสร้าง

(Structure) ซึ่งมีรายละเอียดดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลองค์ประกอบย่อยขององค์การ

ที่มา: Marquardt (1996:68)

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความหวังต่อการเปลี่ยนแปลง

สำหรับสาเหตุที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์การได้นำเสนอความหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (Generative Learning) โดยคิดและมองให้ลึกลงไป นอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ผู้บริหาร พนักงานทุกระดับ ลูกค่านุ่่นส่วน ผู้ถือหุ้น ได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่ามีความรู้ะไรบ้างที่องค์การจะต้องจัดเก็บ และต้องถ่ายโอนไป และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันยังเป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดการเสี่ยง (Risk Taking) การทดลอง (Experiment) ในการพยายามหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะทำให้องค์การประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันคิดร่วมกันทำ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เครื่องจักร วิสัยทัศน์ควรเป็นการจุดประกายและกระตุ้นให้องค์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียง

การเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์และวิถีทางที่จะมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ก็คือ ต้องมีความหมายต่อผู้คนที่เกี่ยวข้อง

วัฒนธรรม (Culture) ขององค์การส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้ เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเสี่ยง หรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมต่างๆ ดังกล่าวจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน ค่านิยมที่เป็นอิทธิพลเพื่อผลักดันให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้และถ่ายทอดสืบต่อไป เพื่อให้กระจายไปทั่วทั้งองค์การ เกิดการเรียนรู้ยอมรับ และการถ่ายทอดจะค่อยๆ พัฒนาไปตามลำดับโดยอาศัยการสื่อสารในองค์การทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ วัฒนธรรมจะฝังรากลึกอยู่ในองค์การก็ต่อเมื่อมีการถ่ายทอดยึดถือร่วมกันมาเป็นเวลานานพอสมควร คนแต่ละคนมีวิธีการในการรับรู้ เรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแตกต่างกันไป เพราะเป็นความสนใจ ความสามารถของบุคคล คนแต่ละคนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยประสบการณ์การทำงาน เมื่อทำงานอยู่ในองค์การนานก็ยิ่งซึมซาบวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ และกฎอิทธิพลของผู้ที่ร่วมงานด้วยการค่อยๆ ย่อมให้เกิดความเชื่อ ค่านิยม ไปในทำนองเดียวกัน

กลยุทธ์ (Strategy) ต่างๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าว ได้แก่

1. สถานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์การอย่างกว้างขวาง
2. สร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์การ
3. เชื่อมนโยบายต่างๆ ในการจัดคนในองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
4. ตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้
5. วัดผลและเผยแพร่ผลกระทบ รวมทั้งประโยชน์ต่างๆ ที่องค์การจะได้รับ

6. สร้างโอกาสในการเรียนรู้

7. ใช้เวลาในการเรียนรู้

8. สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางกายภาพและช่องทางสำหรับการเรียนรู้

9. ทำให้เกิดการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด

โครงสร้าง (Structure) ขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ และโอกาส โครงสร้างขององค์การเป็นความจำเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การเรียนรู้ หลักที่จะขับเคลื่อนองค์การจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุน และแหล่งทรัพยากร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ซึ่งลูกค้าและพนักงานจะได้รับการตอบสนองเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุด สิ่งที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมและทำให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ ก็คือแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การซึ่งมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้

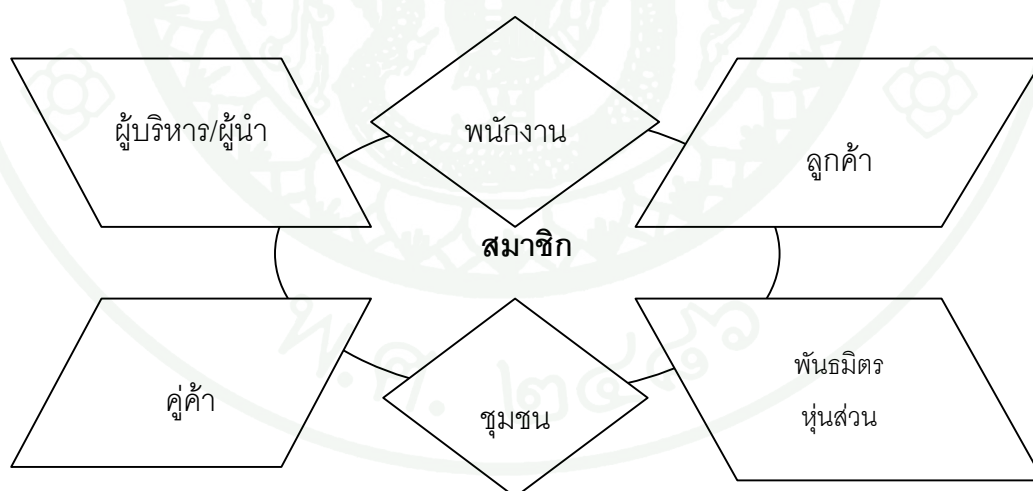
1. การปรับปรุงลำดับชั้นในแนวนอน (Flat Hierarchy)
2. ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (Holistic)
3. การจัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project Form)
4. การสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
5. การจัดการแบบเจ้าของกิจการ
6. ถอนรากโครงสร้างที่ตายตัว (Bureaucracies)

การจะเปลี่ยนองค์การย่อมต้องพิจารณาว่า ในปัจจุบันองค์การอยู่ในสถานะใด เป็นอย่างไร ต้องการให้นาตมมีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นใด ซึ่งการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่

องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จำต้องวางแผนการเรียนรู้ในอนาคต ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ มีการพัฒนาทีมงาน พัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง โดยที่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ สร้างโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมการหาความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน และการแบ่งปันความรู้ มีการกระจายอำนาจ (Empowerment) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์การ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน (บุบผา พวงมาลี, 2542: 46-47)

องค์ประกอบที่ 3: การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

สมาชิกขององค์การนั้นเป็นแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นผู้นำข้อมูลและปรับเปลี่ยนข้อมูลให้เกิดเป็นความรู้ที่มีคุณค่าสำหรับบุคคลและองค์การได้ใช้ แบบจำลองระบบต่างๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้มีระบบย่อยด้านสมาชิกขององค์การประกอบด้วยพนักงานผู้บริหาร/ผู้นำ ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร และชุมชน ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 โมเดลระบบย่อยด้านสมาชิกขององค์การ

ที่มา: Marquardt (1996: 102)

เพื่อเป็นส่วนที่มีประสิทธิผลสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร สมาชิกต้องได้รับการเพิ่มอำนาจให้มีคุณสมบัติและมีความเชี่ยวชาญในการเรียนรู้ในองค์กร ในแต่ละส่วนประกอบของระบบย่อยด้านบุคลากร อันประกอบไปด้วยสมาชิกต่างๆ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

พนักงาน (Employees) หลักการในการพิจารณาการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงาน ได้แก่ 1) ปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะผู้เรียนรู้ 2) ส่งเสริมให้พนักงานมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น 3) มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง 4) พนักงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน และ 5) พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์กร

ผู้บริหาร/ผู้นำ (Managers/Leaders) จะถูกเปลี่ยนจากสภาพที่ยึดติดกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบทบาทใหม่ของผู้นำ ได้แก่ ผู้สอนแนะ (Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรให้เรียนรู้ประเภทของบทบาทจะขึ้นอยู่กับจุดเน้นของความต้องการช่วยเหลือ ช่วงเวลาของการเรียนรู้ วิธีการในการเรียนรู้ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความเป็นเจ้าของการเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประสานงานที่หลากหลาย ทีมที่เน้นชิ้นงาน โฉมหน้าและการทดสอบแบบแผนทางความคิด ส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความปรารถนาที่จะลงเสี่ยง มีมโนคติและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

ลูกค้า (Customers) เป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่างๆ ที่ควรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ในระบบการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กร ลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลสารสนเทศของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน เจาะลึกในการเปลี่ยนแปลงความชอบที่เป็นพิเศษและให้ข้อมูลป้อนกลับในทันทีเกี่ยวกับการบริการและแบบแผนต่างๆ ที่นำมา ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการดำเนินการจัดหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงการฝึกอบรมและการเรียนรู้ เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า รวมทั้งสร้างความภักดีจากการเป็นทั้งผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้าจากคุณภาพที่ได้รับการปรับปรุงนวัตกรรมใหม่ๆ และความรวดเร็วเนื่องจากการเรียนรู้เรื่องนี้จะให้ผลตอบแทนที่ดีขึ้น ตลอดจนค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการให้คำปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้าอย่างกระตือรือร้น

คู่ค้า (Suppliers and Vendors) ความสำเร็จขององค์การที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงมีแต่พนักงานและลูกค้า แต่ยังรวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นในห่วงโซ่ทางธุรกิจ ได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับความผูกพัน และนโยบายต่างๆ เช่นเดียวกับการจัดการที่เหมาะสม หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกๆ ด้านในระยะยาว

พันธมิตร (Alliances) การแข่งขันระดับโลก และองค์การเสมือนจริง (Virtual Organizations) ที่เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ได้เพิ่มจำนวนของที่มีระยะสั้นของพันธมิตร (Short-Team Alliances) ที่เป็นรูปแบบระหว่างองค์การ องค์การส่วนใหญ่ใช้พันธมิตรสำหรับจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไร และส่วนแบ่งตลาด หรือตัดค่าใช้จ่าย เวลา การทำซ้ำ และการเมือง การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ สถิติปัญหาของลูกค้า กระบวนการ และนโยบายการปฏิบัติการ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น สร้างวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ได้รับการยอมรับ การแลกเปลี่ยนที่ถูกต้อง ด้านงานบุคคลที่จะแน่ใจว่าได้มาและการเรียนรู้กลับมา พันมิตรในระยะสั้นกำหนดการเรียนรู้ที่สร้างคุณค่าให้กลายเป็นการลงทุนในระยะยาว และกำไรที่มากขึ้นที่สามารถมีอิทธิพลสำหรับความสำเร็จในอนาคต

ชุมชน (Community) ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น 1) เป็นการเพิ่มพูนของภาพลักษณ์ขององค์การในชุมชน 2) ความสนใจของชุมชนด้านการทำงานหรือการซื้อจากบริษัท 3) เพิ่มประสิทธิภาพของคุณภาพชีวิตในชุมชน 4) การเตรียมกำลังคนในอนาคต 5) โอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน

Kinlaw (1995 อ้างใน พิณสวัน ปัญญามาก, 2543: 55) ได้แบ่งเป้าหมายในการเพิ่มอำนาจไว้ 2 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อมุ่งให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ขึ้นภายในองค์การ มีการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ด้วยพนักงานและทีมงาน มีนโยบาย แนวคิด และการปฏิบัติที่ท้าทายมากขึ้น มีการให้ข้อมูลย้อนกลับระหว่างบุคคลและหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การมากขึ้น มีการทดลองและการทดสอบต่างๆ เพิ่มขึ้น

ระดับที่ 2 การปรับปรุงและพัฒนากระบวนการต่างๆ เช่น ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพึงพอใจของลูกค้า สินค้าและบริการ กระบวนการในการปฏิบัติงาน ปัจจัยนำเข้าต่างๆ การปฏิบัติงานของผู้ส่งข้อมูลแก่องค์กร

การเพิ่มอำนาจเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์ต่อองค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1. ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

1.1 สามารถช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ด้วยการให้พนักงานได้แสดงออกซึ่งความสามารถตามศักยภาพที่มีอยู่

1.2 ช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาในการดำเนินงานอื่นที่สำคัญที่ไม่มีผู้ใดทำแทนได้

1.3 ลดความกดดันของผู้บริหารจากปัญหางานมากแต่เวลาทำงานน้อย

2. ประโยชน์ต่อพนักงานและทีมงาน

2.1 ช่วยพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสเติบโต โดยสามารถพัฒนาและขยายความสามารถและทักษะโดยการได้รับเพิ่มอำนาจ จะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถของตนในการปฏิบัติงานและการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

2.2 พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในการตัดสินใจของตนเอง

2.3 ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วม หรือมีบทบาทในการตัดสินใจของตนเอง

2.4 ทำให้เกิดความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้วยการรู้งานและคุณค่าของตนต่อองค์กร

2.5 ช่วยให้พนักงานกล้าเสี่ยงในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างอิสระ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเนื่องจากเกี่ยวข้องและใกล้ชิดกับปัญหา

2.6 ช่วยให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานเป็นไปอย่างราบรื่น เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องพึ่งพากัน โดยอาศัยเหตุผลและฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3. ประโยชน์ต่อองค์กร

3.1 ช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ต่อเมื่อการเพิ่มอำนาจแก่พนักงานเป็นไปอย่างเหมาะสมกับทักษะ และความสามารถของเขา ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องเตรียมสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้พนักงานได้คิดและสร้างสรรค์ความคิด และมุมมองใหม่ๆ ซึ่งสามารถพัฒนาการดำเนินงานขององค์กรได้

3.2 ช่วยสร้างการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพแก่องค์กร เนื่องจากองค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ดังนั้น เมื่อเกิดปัญหาพนักงานที่ใกล้ชิดปัญหาต้องสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ เพราะเป็นผู้ที่มีข้อมูลเพียงพอสำหรับการตัดสินใจ

3.3 ช่วยให้องค์กรเพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน โดยการเพิ่มอำนาจให้กับพนักงานหลายๆ คน สามารถทำงานในลักษณะเดียวกันได้

3.4 ช่วยในการพัฒนาองค์กร องค์กรที่มีการเพิ่มอำนาจจะมองว่าพนักงานต่างมีเอกลักษณ์ของตนเอง และมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งประสบการณ์เหล่านั้นจัดได้ว่าเป็นทรัพยากรสำคัญขององค์กร

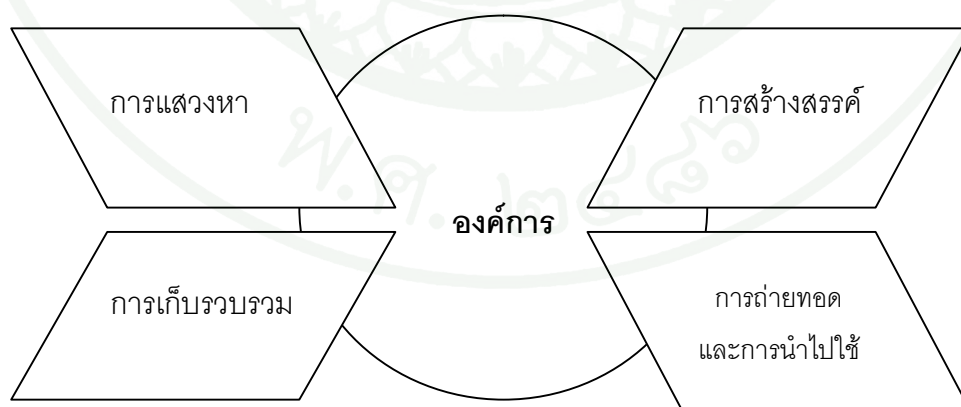
จากการที่องค์กรอยู่ภายใต้ภาวะที่กดดันจากทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งภาวะกดดันจากภายนอกก็คือ เรื่องของการแข่งขันที่สูงขึ้น ความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกที่รวดเร็ว ความต้องการใหม่ๆ เกี่ยวกับคุณภาพสินค้าและบริการ ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด เป็นต้น ภาวะกดดันจากภายในมาจากการที่พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร ความไม่เข้าใจ ความ

เปลี่ยนแปลงที่องค์กรเผชิญอยู่ เป็นต้น ในขณะที่องค์กรต้องปรับตัวเพื่อเติบโต และเรียนรู้หนทางใหม่ๆ เพื่อจะทำงานต่อไป การเพิ่มอำนาจให้กับพนักงานต้องระมัดระวังไม่ทำให้พนักงานเกิดความไม่แน่ใจต่อความรับผิดชอบของเขาต่อองค์กรซึ่งจะทำให้เกิดอุปสรรคในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ (Kinlaw, 1995 อ้างใน พิณสวน์ ปัญญามาก, 2543: 58)

องค์ประกอบที่ 4: การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

Marquardt (1996: 129) ได้กล่าวสนับสนุนว่า ความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้น พนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้าง และสื่อสารการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งยังได้สรุปว่า ความรู้เปรียบเสมือนอาหารขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความรู้เป็นสิ่งที่จะได้รับจากการจัดการ โดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (Acquired) สร้างองค์ความรู้ (Created) จัดเก็บความรู้ (Stored) และถ่ายโอนความรู้ (Transferred) ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 โมเดลระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา: Marquardt (1996: 130)

องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้น โดยหลายช่องทาง และมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การควรจะได้รับ การกลั่นกรอง โดยการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive)

ขั้นตอนทั้ง 4 ประการในระบบย่อยด้านความรู้นั้นเป็นหัวใจของการเรียนรู้ในองค์การ เป็นเรื่องที่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้นั้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

Marquardt (1996: 132) ได้เสนอว่าความรู้ต้องมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์การ การรวบรวมความรู้จากภายนอกจำเป็นเพราะความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในปัจจุบัน เพื่อการเป็นผู้นำด้านการตลาดองค์การจึงต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุง และเกิดความคิดใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอเพราะการแข่งขันของบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) ก็คือ องค์การได้ปรับใช้และเกิดความก้าวหน้าด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอก ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น จ้างที่ปรึกษา เพิ่มการอ่าน ทั้งสื่อ สิ่งพิมพ์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) และบทความ ดูโทรทัศน์ วีดีโอ และภาพยนตร์ ตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่นๆ จ้างพนักงานใหม่ ร่วมมือกับองค์การอื่นๆ สร้างพันธมิตรทางธุรกิจและการร่วมลงทุน สำหรับการรวบรวมความรู้จากภายในองค์การนั้นจำเป็นเพราะความสามารถในการเรียนรู้จากทุกๆ ส่วนขององค์การได้กลายเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นทรัพยากรที่เพิ่มคุณค่าอย่างมีหลักการสำหรับองค์การ และการได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ ในองค์การทำได้โดยการให้ความรู้กับพนักงาน เรียนรู้จากประสบการณ์ ดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่างๆ

Marquardt (1996: 136) ได้เสนอให้คำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหาความรู้ คือ

1. ความจริง (Fact) สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่ถูกรวบรวมไว้ไม่ได้มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งต่อหนึ่งเสมอไป ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอก ต้องได้รับการกลั่นกรองเสียก่อน

2. การได้มาซึ่งความรู้ อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจให้มากขึ้นกว่าเดิม

การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation)

ขณะที่การแสวงหาความรู้เป็นการปรับใช้ (Adaptive) ความรู้โดยทั่วไป การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัส การหยั่งรู้ ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ ซึ่งหมายถึงทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ ซึ่ง Marquardt ได้เสนอรูปแบบในการสร้างองค์ความรู้ไว้ ดังนี้

1. ความรู้ที่คนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด
2. ความรู้ที่ได้จากการเก็บรวบรวม (Combining) และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่กับการมุ่งเน้นในสิ่งที่มีอยู่แล้ว
3. ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ ผสมกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ
4. ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกขององค์การค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยายซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้
5. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
6. การแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving)

7. การทดลอง (Experimentation) ต่างกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ และการแก้ปัญหา
 อย่างเป็นระบบ โดยมีโอกาสและการขยายวงกว้างเป็นแรงจูงใจ เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

แหล่งเก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

องค์กรต้องกำหนดประการแรกว่าจะใครสำคัญที่จะเก็บบริการไว้ และต่อมาก็คือจะเก็บ
 รักษาให้ดีที่สุดได้อย่างไร องค์กรให้ความหมายกับข้อมูลและสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อน
 กลับการวิจัยและการทดลอง ซึ่งการจัดเก็บ (Storage) นั้นเกี่ยวข้องกับทางด้านเทคนิค รวมทั้ง
 กระบวนการที่เกี่ยวกับคน (Human Processes) ซึ่งความรู้ที่ถูกเก็บสะสมไว้ควรจะจัดโครงสร้าง
 และการเก็บข้อมูลไว้ให้เป็นระบบ สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว สามารถ
 จำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็น
 ในการเรียนรู้ และต้องสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน และกระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และ
 เหมาะสมตามที่ต้องการ

ในการจัดโครงสร้างขององค์ความรู้จะต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่แตกต่าง
 ในการสืบค้นข้อมูล ระบบการเก็บข้อมูลความรู้ตามหน้าที่และมีประสิทธิผล นั่นก็คือ การจัด
 หมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ อันประกอบไปด้วย ความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของ
 งาน ความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่/การใช้สารสนเทศ และสถานที่ตั้ง ที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ที่ไหน
 และอย่างไร

การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไก
 (Mechanical) อิเล็กทรอนิกส์ และการเคลื่อนที่สารสนเทศ และความรู้ระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคน
 หนึ่ง เป็นได้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจมีวิถีทางต่างๆ เช่น การสื่อสาร
 กันด้วยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร สื่อภายในองค์กร การเยี่ยม
 ชมงานต่างๆ การหมุนเวียน/เปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจก็มี
 หลายวิถีทางที่ความรู้ถูกถ่ายโอนโดยไม่ได้ตั้งใจ หรือไม่เอาใจใส่ อาจเป็นไปโดยการเรียนรู้อย่างไม่

เป็นทางการ ที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวัน โดยไม่ได้มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่างๆ ที่เล่าต่อกันมา คณะทำงาน เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

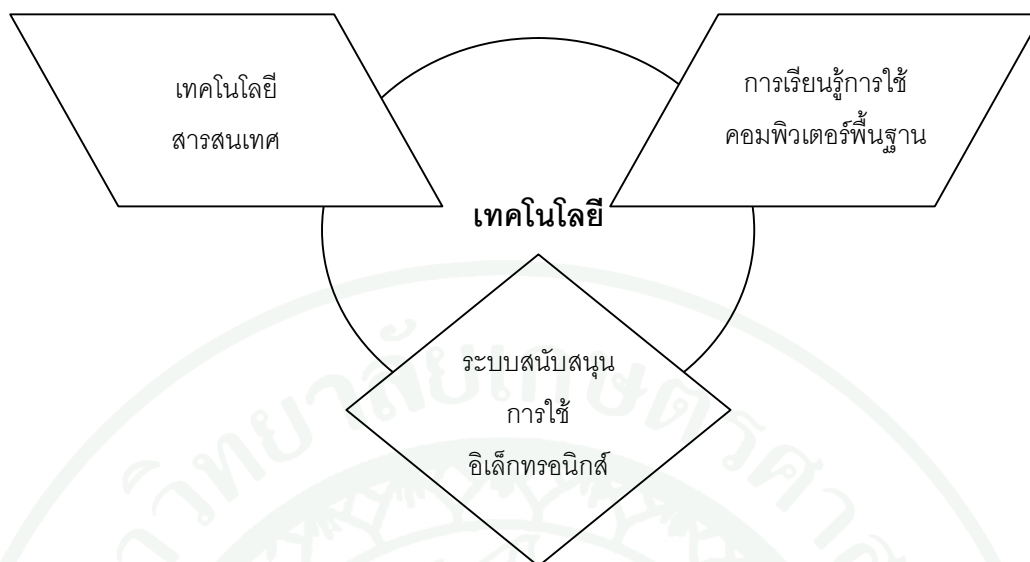
เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้

แนวความคิดเรื่องเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ ไม่เพียงแต่เป็นเรื่องกว้างๆ เท่านั้น แต่ยังมีลักษณะที่เลือนไหลไม่หยุดนิ่งยากที่จะให้คำจำกัดความ เทคโนโลยีบางอย่างที่เรามักจะมองข้ามไปก็อาจจะมีประโยชน์ต่อการเอื้ออำนวยให้การจัดการความรู้สะดวกและรวดเร็วได้ เช่น โทรศัพท์ หรือการประชุมทางไกลผ่านจอวิดีโอ เป็นต้น เทคโนโลยีทั้งสองอย่างนี้อาจจะไม่สามารถสืบค้นความรู้หรือเผยแพร่ความรู้ที่เป็นระบบได้ แต่ก็มีประสิทธิภาพสูงมากในการช่วยให้มนุษย์ถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกในตัวเองออกมาให้คนอื่นรับรู้ได้ (Davenport และ Prusak, 1992 อ้างใน พิณสวัน ปัญญามาก, 2543: 73)

องค์ประกอบที่ 5: การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์การใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้ ดังที่ Brain Quinn (1992 อ้างใน Marquardt, 1996: 156) ผู้แต่ง The Intelligent Organization ได้กล่าวว่าเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การ การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์

Marquardt (1996: 158) ได้กล่าวไว้ว่า ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีใน 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา: Marquardt (1996: 158)

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

Marquardt (1996: 159) ได้กล่าวไว้ว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ระบบฐานข้อมูล เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ซึ่งนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูล อาทิ การสร้างหรือสรรหาข้อมูล จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายโอน และมีการประยุกต์ใช้ข้อมูลเหล่านั้นระหว่างเครื่องจักรกับคนในองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการกระจายของอำนาจ หน้าที่ และการควบคุมในการผลิตสินค้า การ ประสานงาน และการบริหารจัดการ เพื่อสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่า และเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ๆ ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้ ซึ่ง เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นมีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (Automate) ซึ่งมีข้อดีคือประหยัด ค่าใช้จ่าย
2. เป็นข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ที่ให้ข้อมูลในกระบวนการทำงานจนเสร็จสิ้น สามารถสร้าง ข้อมูลใหม่ๆ ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการทำงาน และสามารถพัฒนาข้อมูลออกไปได้อีกด้วย

3. สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพตนเองจากรูปแบบหนึ่งไปเป็นรูปแบบอื่นๆ ได้ ข้อดีคือสามารถเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงข้อมูล เพื่อสร้างข้อมูลใหม่ๆ

เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนให้มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ภายใต้หลักการบริหารและการควบคุมส่งผลให้องค์การสามารถผลิต ประสานงาน และบริหารจัดการได้ดีขึ้นและรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้องค์กรยกเลิกหลักการเก่าๆ ในด้านการบริหารการพัฒนา การเรียนรู้ไปสู่หลักการใหม่ๆ ในการบริหาร เช่น ข้อมูลสารสนเทศเกิดขึ้นได้ในทุกเวลาและสถานที่ขึ้นอยู่กับการต้องการซึ่งทำให้คนธรรมดาสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้ ทำให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากการกระจายอำนาจได้อย่างเต็มที่ เพราะการตัดสินใจนั้นถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุกคน พนักงานที่ปฏิบัติงานภาคสนามสามารถรับและส่งข้อมูลไปยังหน่วยงานกลางได้ในทุกสถานที่อีกทั้งยังช่วยให้บทวนแผนการทำงานได้ตลอดเวลา

1. เทคโนโลยีสารสนเทศกับการไหลเวียนของข้อมูล

เทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นกลไกสำคัญสำหรับการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์การ ด้วยเหตุผลคือ ผู้คนมีอิสระในการติดต่อระหว่างกันเพราะเทคโนโลยีช่วยลดอุปสรรคในด้านพรมแดนและสายการบังคับบัญชา ผู้คนสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรงในทุกเวลาและสถานที่ด้วยการใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) การประชุมผ่านระบบเครือข่าย (Video Conference) อีกทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศยังช่วยอำนวยความสะดวกและให้ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานภาคสนาม ผู้คนในองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลได้มากขึ้นผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งถือว่าการกระจายอำนาจในการตัดสินใจและขอบข่ายของการควบคุม

2. ผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อองค์การ

Morton (1991 อ้างใน Marquardt, 1996: 160-162) ได้จำแนกผลกระทบของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อการเรียนรู้ขององค์การไว้ 6 ประการ ดังนี้

2.1 เทคโนโลยีสารสนเทศเปลี่ยนแปลงวิธีการในการทำงานในเรื่องของสายการผลิต การประสานงาน และการบริหารงาน เช่น การนำหุ่นยนต์เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าทำให้

การประสานงานระหว่างสายการผลิตมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เพราะไร้ซึ่งขีดจำกัดทั้งด้านระยะทาง และเส้นแบ่งเวลา (Time Zone) เนื่องจากเทคโนโลยีการสื่อสารผ่านระบบดาวเทียมที่เอื้ออำนวย การเข้าถึงเทคโนโลยีฐานข้อมูลต่างๆ ได้ตลอด 24 ชั่วโมง เช่นเดียวกับการบริหารงาน ผู้บริหารในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศอาศัยความสะดวกจากเทคโนโลยีติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสามารถดูแลและให้คำปรึกษากับสมาชิกในองค์กรได้อย่างใกล้ชิด

2.2 เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการบูรณาการงานทุกส่วนในองค์กรเข้าด้วยกัน เพื่อให้ทุกส่วนและทุกระดับในองค์กรสามารถทำงานเชื่อมโยงสอดคล้องกันได้ ใน 4 รูปแบบ ได้แก่

2.2.1 ภายในสายโซ่แห่งคุณค่า (Within Value Chain) เป็นการประสานกิจกรรมหลายอย่างของบริษัทเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า (วิทยากร เชียงกูล, 2543: 294) โดยจะเป็นการทำงานที่เชื่อมโยงประสานกันในทุกขั้นตอนของทุกหน่วยในองค์กรตั้งแต่การออกแบบ ทีมวิศวกรผู้ควบคุมการผลิต และฝ่ายผลิตได้ร่วมกันทำงานด้วยการเชื่อมโยงจนเป็นทีมเดียวกัน โดยความช่วยเหลือของเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.2.2 ณ จุดสุดท้ายของสายโซ่แห่งคุณค่า (End to End Links to Value Chain) เป็นการประสานงานร่วมกันระหว่างองค์กรในธุรกิจที่มีลักษณะการผลิตแบบ Just In Time Production ซึ่งหมายถึง แนวทางในการบริหารกระบวนการผลิตแบบญี่ปุ่นซึ่งพยายามจะให้วัตถุดิบเข้ามาทันความต้องการใช้พอดีอย่างสม่ำเสมอ ไม่สะสมไว้ล่วงหน้า วิธีนี้จะช่วยลดต้นทุนและพัฒนาคุณภาพการทำงาน (วิทยากร เชียงกูล, 2543: 145) ดังนั้นการติดต่อระหว่างองค์กรในการผลิตแบบนี้จะต้องพึ่งพาข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว

2.2.3 การสลับสับเปลี่ยนสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Substitution) การทำงานแทนที่กันหรือสลับหน้าที่กันของผู้รับเหมาช่วง (Sub Contract) หรือพันธมิตรทางการค้า (Alliance) สามารถทำได้ดีถ้ามีเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวย

2.2.4 ตลาดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Markets) เป็นการสร้างศูนย์กลางในการติดต่อแลกเปลี่ยนเสมือนเป็นตลาดกลางที่เป็นศูนย์กลางข้อมูลที่มีการเชื่อมโยงกันเป็นอย่างดี เช่น ระบบการจองตั๋วเครื่องบินของบริษัททัวร์ เป็นต้น

3. เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสาเหตุที่ทำให้บรรยากาศในการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การตรวจสอบข้อมูลข่าวสารต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นไปอย่างง่ายดาย ทำให้องค์กรก้าวทันสถานการณ์ความเคลื่อนไหวของธุรกิจได้ทัน เป็นผลให้บรรยากาศในการแข่งขันระหว่างธุรกิจเปลี่ยนไปในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

4. เทคโนโลยีสารสนเทศคือโอกาสในเชิงกลยุทธ์ใหม่ๆ ช่วยสนับสนุนและสร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ

5. เทคโนโลยีสารสนเทศมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงรากฐานขององค์การ เมื่อมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปใช้จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการบริหารและโครงสร้างองค์การ เพราะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการกระจายอำนาจหน้าที่และการควบคุม

6. เทคโนโลยีสารสนเทศผลักดันให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์การเพราะผู้นำจะต้องปรับองค์การให้ก้าวตามเทคโนโลยีที่องค์กรนำมาใช้เพื่อก้าวไปสู่การแข่งขันในระดับโลก

การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology Based Learning)

Marquardt (1996: 163-165) ได้สรุปว่า องค์การในศตวรรษที่ 21 จะต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ สื่อหลายทาง (Multimedia) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) โดยที่การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนี้นั้นต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ ต้องเป็นหลักสูตรเฉพาะ (Modular) เน้นที่ทักษะเดียว (Single Skill) มากกว่าการเรียนรู้ในหลายๆ ทักษะ สามารถเข้าถึงผู้เรียนรู้ได้หลายทาง (Multi-sensory) ด้วยการใช้ทั้ง ภาพ แสง สี เสียง สัมผัส ต้องมีความสะดวกในการเคลื่อนย้ายพกพา (Portable) และสามารถถ่ายทอด (Transferable) การเรียนรู้ได้ไม่ว่าจะอยู่ในภาษาหรือวัฒนธรรมใด รวมทั้ง

สามารถตัดตอนได้ (Interruptible) ซึ่งก็คือ สามารถที่จะหยุดและเริ่มต้นใหม่ได้ง่ายเพื่อการ ทบทวนเฉพาะจุดที่ไม่เข้าใจ

การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนี้จะมีพนักงานในองค์กรเป็นผู้ควบคุม จัดการผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ เช่น ห้องจำลองสถานการณ์ (Simulator) เป็นการสร้าง โอกาสในการเรียนรู้ของพนักงานให้เปิดกว้างกว่าการฝึกอบรมโดยผ่านศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ หน่วยฝึกอบรมทำให้พนักงานมีอิสระในการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ที่จำเป็นในการ ทำงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายในการเพิ่มพูนการ เรียนรู้ ดังนั้นการเรียนรู้จากเทคโนโลยีสารสนเทศจะต้องเป็นการเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ เพิ่มพูน การเรียนรู้ไปเรื่อยๆ อันจะนำไปสู่นวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับการทำงาน ดังนั้นองค์กรจะต้องให้ ความสำคัญกับการฝึกอบรมด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยการมุ่งเน้นไปที่สูตรการพัฒนา ทักษะในการสื่อสารระหว่างกัน (Interpersonal Skills) การคิดอย่างเป็นระบบ (Critical Thinking Skills) และการเรียนรู้เพื่อก่อให้เกิดสิ่งใหม่ๆ (Generative Learning) อันเป็นหัวใจสำคัญของการ เรียนรู้ และที่เหนือสิ่งอื่นใดความสำคัญของการเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี นั่นก็คือ การ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการเรียนรู้อย่างเห็นได้ชัด (Marquardt, 1996: 163-164)

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems: EPSS)

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ถูกขนานนามว่าเป็นเครื่องมือในการ เรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นไปได้อิเล็กทรอนิกส์ และไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ (Manual) ซึ่งทั้ง 2 ระบบ สนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการ ปฏิบัติงานในพื้นที่ ระบบที่ไม่ใช้อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมการสอนแนะต่างๆ และการใช้กระดาษ ตัวอักษร ตลอดจนเครื่องมือต่างๆ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ใช้คอมพิวเตอร์ใน การได้มาซึ่งความรู้ การเก็บรักษาและการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ช่วยเหลือพนักงาน เข้าถึงการปฏิบัติงานในระดับสูงในเวลาที่รวดเร็วมาก โดยใช้แรงงานคนเพียงน้อยนิด เป้าหมาย ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ตามที่ผู้รู้ชื่อว่า Gloria Gery (อ้างใน Marquardt 1996: 168) กล่าวว่าเป็นการจัดหาสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้าง การผสมผสาน และการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ

1. องค์ประกอบของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

Scott Levin (อ้างใน Marquardt, 1996: 169) ได้เสนอว่าระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ควรมีองค์ประกอบหลัก 9 ประการ ดังต่อไปนี้

1.1 แหล่งข้อมูลในด้านของความสามารถ (Competency Profile) ทำการบันทึกข้อมูลที่สำคัญๆ ของพนักงานเก็บไว้ เช่น ข้อมูลด้านความรู้ ทักษะ และระดับการปฏิบัติงาน รวมทั้งรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งวัตถุประสงค์ของแหล่งข้อมูลนี้คือ เพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานที่ทำการตัดสินใจในงานนั้นๆ เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติ และอำนาจความรับผิดชอบ หรือได้รับการฝึกอบรมมาสำหรับงานนั้นหรือไม่ และเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง

1.2 ฐานข้อมูลความรู้ด้านความชำนาญ (Expert Knowledge Base) ระบบจะต้องระบุถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความชำนาญในด้านที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลภายนอกองค์กรนั้นสามารถนำมาจัดทำให้เป็นรายละเอียดต่างๆ ให้เป็นข้อมูลที่เป็นแผนที่และโครงสร้างในการปฏิบัติงานได้ เช่น ข้อมูลทางการตลาด ข้อมูลของลูกค้า และคู่แข่ง ข้อมูลทางการเงิน เป็นต้น

1.3 ให้ความช่วยเหลือผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (On-Line Help) ทำการเชื่อมโยงข้อมูลที่สำคัญเข้าด้วยกัน เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถเชื่อมต่อเข้าไปค้นหาข้อมูลจากฐานข้อมูลความรู้ได้ทันที

1.4 เชื่อมโยงการฝึกอบรมเข้ากับการช่วยเหลือในการทำงาน (Integrated Training) เพื่อให้เป็นข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยในการตัดสินใจว่าควรจะทำอะไรและควรจะใช้วิธีการแก้ไขปัญหายังไร

1.5 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมโยงเพื่อการอ้างอิง (Electronic Integrated Reference System) ซึ่งสามารถช่วยให้การค้นหาข้อมูลต่างๆ เป็นไปได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบของ

เอกสารต่างๆ เช่น การบำรุงรักษาเครื่องมือ รายละเอียดการดำเนินการ และคู่มือแนะนำกระบวนการทำงาน ประวัติ รายละเอียดของผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เฉพาะทาง

1.6 เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (On-Line Documentation) เป็นการสร้างรูปแบบของเอกสารที่สามารถเข้าไปแก้ไขเปลี่ยนแปลง ปรับเปลี่ยน ข้อมูลให้ทันสมัยได้ นำไปเชื่อมโยงกับข้อมูลอื่นๆ ในฐานข้อมูลความรู้

1.7 ระบบตรวจสอบ ประเมินผล และสำรวจผลสะท้อนของการทำงาน (Monitoring Assessment and Feedback System) เป็นระบบข้อมูลที่พนักงานผู้ปฏิบัติการสามารถทำการตรวจเช็คผลการทำงานของตนเองได้ เพื่อให้สามารถแก้ไขข้อผิดพลาดได้ทันเวลา และทำให้ผู้บริหารทราบถึงระดับความสามารถของพนักงาน

1.8 มีการเชื่อมโยงกับโปรแกรมการทำงานจากภายนอก (Link to External Application) ทำการเชื่อมโยงข้ามการใช้งาน เช่น เชื่อมต่อกับโปรแกรมการพิมพ์ หรือโปรแกรมการคำนวณ เพื่อที่ว่าพนักงานสามารถทำรายงาน พิมพ์เป็นจดหมายแล้วส่งข้อมูลกลับเข้าไปที่ระบบได้ทันที

1.9 เป็นข้อมูลสารสนเทศที่จัดไว้อย่างเป็นระบบ (System Information) เพราะได้รับการออกแบบขึ้นมาเพื่อให้ง่ายในการนำข้อมูลมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงาน ดังนั้นการปรับข้อมูลให้ทันสมัยควรจะทำให้ได้โดยสะดวก และเพื่อให้ผู้ใช้สามารถปฏิบัติตามได้ง่ายควรมีคำแนะนำวิธีใช้ระบบในการสืบค้นข้อมูล

กล่าวโดยสรุปแล้ว ข้อสำคัญของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์จะต้องไม่ทำงานแบบแบ่งแยก ต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมทั้งในและนอกบริษัท ผู้ซึ่งสามารถจัดหาและให้คำแนะนำเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ เป็นการรวมทั้งคนกับเครื่องจักรเพื่อช่วยกันสร้างสรรค์แหล่งข้อมูลสารสนเทศ ถ้าปราศจากคนอยู่เบื้องหลัง และสภาพแวดล้อมขององค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ก็จะมีศักยภาพเลย

2. ประโยชน์ที่ได้รับจากระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

Marquardt (1996: 167-168) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ไว้ ดังนี้

2.1 ช่วยในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น นอกเหนือไปจากความรู้ที่พวกเขาได้รับ

2.2 สามารถให้ความช่วยเหลือพนักงานในการปฏิบัติงานไม่ว่าที่ไหนเมื่อไหร่ได้ทันต่อความต้องการ

2.3 ให้ความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศ วิธีการ และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน และยังเป็นผู้ช่วยในการตัดสินใจอีกด้วย

2.4 นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญให้กับผู้ฝึกสอน (Coach) และพี่เลี้ยงสอนงาน (Mentor)

2.5 ช่วยกระตุ้นให้เกิดการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงและคงไว้ซึ่งการเรียนรู้ที่ได้รับนั้น

2.6 ประหยัดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม รวมถึงการลดจำนวนของเอกสารต่างๆ เช่น คู่มือ ใบประเมินผล ใบทดสอบ

2.7 ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

2.8 ทำให้องค์กรสามารถให้การฝึกอบรมกับพนักงานที่มีปัญหาได้ง่ายขึ้น เช่น พวกที่ปิดกั้นตนเอง หรือมักจะปฏิเสธการเรียนรู้

2.9 เพื่อความรู้สึกรู้สึกในการพึ่งพาตนเองให้กับพนักงาน เพราะพวกเขาได้รับอำนาจมากขึ้นในการใช้เทคโนโลยี

3. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์และกระบวนการในการเรียนรู้ขององค์กร

Marquardt (1996: 168) ได้อธิบายว่า ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้ในเรื่องต่อไปนี้

3.1 การออกแบบระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ได้รับการออกแบบให้เป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน (Performance-Centered Design) ให้โอกาสพนักงานในทุกระดับสามารถแสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน และนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3.2 การปฏิบัติงาน (Performance) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์เป็นการปฏิบัติงาน เพราะว่าเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างเสริมทักษะให้กับพนักงานทั้งในด้านสติปัญญา และการติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสนับสนุนข้อมูลต่างๆ หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของพนักงาน

3.3 การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ทำให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านพฤติกรรมโดยสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานหลังจากทราบถึงผลสะท้อนในการทำงานของตนผ่านระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ 2) ด้านการเตรียมพร้อม ก่อนการปฏิบัติงาน พนักงานสามารถทบทวนศึกษารายละเอียดของการทำงานก่อนการลงมือปฏิบัติจริงได้ 3) ทบทวนผลสะท้อนของการทำงานพนักงานสามารถทบทวนการทำงานที่ได้ทำไปแล้ว

3.4 การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Generation of New Knowledge) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ขึ้นได้จากการทำงานในระบบนี้ ทำให้พนักงานสามารถพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ วิธีการ และกระบวนการในการทำงานได้

3.5 การจัดเก็บองค์ความรู้ (Knowledge Capture) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์สามารถจัดเก็บองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่บุคคลหรือทีมได้รับ เช่น กระบวนการในการติดต่อสื่อสาร การใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน เป็นต้น

การวัดองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าส่วนใหญ่ใช้แบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในการวัด ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ในงานวิจัยของ เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก ศึกษากับครูในสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 396 คน วัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 25 ข้อ ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงสภาพของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1 = น้อยที่สุด ไปจนถึง 5 = มากที่สุด) เป็นการถามเพื่อต้องการที่จะทราบถึงสภาพของสถานศึกษาที่ปรากฏในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ว่ามีความสอดคล้องในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับใด เช่น “ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง” “การบริหารงานของสถานศึกษาไม่ยึดติดกับหลักการ หรือทฤษฎี แต่มีความยืดหยุ่นทางความคิดที่พร้อมจะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับยุคสมัยใหม่เสมอ” “บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานเป็นทีมระหว่างกลุ่มสาระหรือฝ่ายเพื่อให้การทำงานได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ” ในงานวิจัยของ อภิชัย เทิดเทียนวงศ์ และคณะ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ศึกษากับบุคลากรจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คน วัดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา จาก 2 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดแรกประเมินสภาพปัจจุบันขององค์กร และ/หรือสมาชิกขององค์กรที่จะช่วย

พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 60 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1 = น้อยที่สุด ไปจนถึง 5 = มากที่สุด) เป็นการถามเพื่อต้องการที่จะทราบว่าสภาพปัจจุบันขององค์กรเป็นเช่นไร และสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรเป็นเช่นไร เช่น “เป้าหมายและพันธกิจได้จากวิสัยทัศน์ขององค์กร” “องค์กรมีมาตรฐานการทำงานที่เป็นระบบจากความคิดของสมาชิก” “สมาชิกจะทำงานตามแผนที่กำหนดไว้” ตัวชี้วัดที่ 2 วัดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 64 ข้อ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1 = น้อยที่สุด ไปจนถึง 5 = มากที่สุด) เป็นการถามเพื่อต้องการที่จะทราบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ตอบ เช่น “การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ” “การควบคุมความกดดันจากวิสัยทัศน์” “กระบวนการสื่อสาร” ในงานวิจัยของ Bowen *et al.* (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงเกี่ยวกับการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของโครงสร้างความสำเร็จของโรงเรียน ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานในโรงเรียนขนาดกลางของรัฐนอร์ทคาโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 766 คน วัดความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงเกี่ยวกับการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของโครงสร้างความสำเร็จของโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถาม 36 ข้อ ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ใน 12 มิติ คือ การกำหนดทิศทางของทีม นวัตกรรม ความมีใจจดจ่อ กระแสข้อมูลสารสนเทศ ความอดทนต่อข้อผิดพลาด การกำหนดทิศทางของผลลัพธ์ เป้าหมายร่วม ความนับถือ ความสามัคคี ความไว้วางใจ การสนับสนุนซึ่งกันและกัน และการมองในแง่ดี ของโครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในงานวิจัยของ Chermack (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนโครงการและความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษาเกี่ยวกับสถาบันการศึกษาขนาดใหญ่ทางตอนใต้ของสหรัฐอเมริกา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 คน วัดความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แบบสอบถาม ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจของผู้ให้ความร่วมมือเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งก่อนและหลังในระหว่างการวางแผนโครงการ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับ เป็นการถามเพื่อต้องการที่จะทราบถึงความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 7 มิติ คือ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการสนทนาและการตรวจสอบ กระตุ้นความร่วมมือกันและการเรียนรู้ของทีม สร้างระบบของการได้มาและการแบ่งปันความรู้ อนุญาตให้บุคลากรแสดงวิสัยทัศน์ร่วม เชื่อมต่อองค์การไปสู่สิ่งแวดล้อม การจัดเตรียมผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้

จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นทางผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้ในงานวิจัยครั้งนี้ได้ว่าเป็นองค์การที่เสริมสร้างให้คนในองค์กรมีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มา และพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) คือ

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังต่อไปนี้

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 212) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้นำใช้กระบวนการของการชักนำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงาน โดยมีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยผู้นำ

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

Burns (1978 อ้างใน เสาวนิต เสาธนานนท์, 2542: 112) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตาม ได้กระทำให้อีกฝ่ายหนึ่งมีความซื่อสัตย์ สุจริตหรือคุณธรรมและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำแบบนี้จะปลุกสำนึกให้มีอุดมการณ์ ค่านิยมที่มีคุณธรรม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค ความสงบ และมนุษยธรรม ไม่ให้เกิดอารมณ์เลวร้าย เช่น หวาดกลัว อิจฉา โลก หรือมีแต่ความเกลียด สำหรับ Burns นั้นเชื่อว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น จะเป็นใคร อยู่ในตำแหน่งไหนก็ได้ในองค์กร แต่จะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา พกกับการมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา

Bass and Avolio (1994: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้นำมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ 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 ภาวะผู้นำที่ผู้นำสามารถนำการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร รวมทั้งได้คิดค้น

นวัตกรรมใหม่ มาสู่การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี เป็นผู้นำที่เน้นให้ผู้ตามรู้สึกถึงความเชื่อและคุณภาพร่วมกันมากกว่าเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง

Bass (1999: 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้นำมีอิทธิพลในอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลให้ผู้ตามสนใจที่จะตามผู้นำมากกว่าทำตามความสนใจของตนเอง ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคมองค์การ และผู้อื่น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่ผู้นำสามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในองค์กร ทั้งทางด้านความเชื่อ ทศนคติ การคิดริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงานของผู้ตามให้มีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ โดยถ่ายทอด โน้มน้าว ความคิด ประสิทธิภาพและกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้กับผู้ตามอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งคิดค้นนวัตกรรมใหม่ มาสู่การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี เพื่อให้ผู้ตามทำงานเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ขึ้นแก่องค์กรอีกด้วย

ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Tosi *et al.* (1990: 617); Gibson *et al.* (1997: 314-315) และ Ivancevich and Matteson (1999: 453) ได้อธิบายลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) ผู้นำสร้างการรับรู้ของค่านิยม เป็นที่เคารพนับถือ มีความภาคภูมิใจ และมีวิสัยทัศน์
2. ความเข้าใจใส่ (Individual Attention) ผู้นำต้องใส่ใจให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ตาม มีทักษะในการมอบหมายโครงการที่มีความหมาย เพื่อให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใส
3. สิ่งเร้าทางปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำช่วยให้ผู้คิดทบทวน และวิเคราะห์สถานการณ์อย่างมีเหตุและผล อีกทั้งกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

4. รางวัลซึ่งเกิดขึ้นได้ (Contingent Reward) ผู้นำสามารถบอกผู้ตามเกี่ยวกับต้องทำอะไรจึงจะได้รับรางวัล

5. การบริหารโดยข้อยกเว้น (Management by Exception) ผู้นำอนุญาตให้ผู้ตามทำงานได้อย่างเต็มที่และไม่มี การแทรกแซง นอกจากปฏิบัติได้ไม่ตามเป้าหมายภายในเวลาและต้นทุนอย่างสมเหตุสมผล

Schermerhorn *et al.* (1991: 467) และ Champoux (2000: 228) กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษในการสร้างค่านิยม ความเคารพ ยำเกรง และในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์

2. ความเข้าใจต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

3. สิ่งเร้าทางปัญญา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติตามได้คิดทบทวน วิเคราะห์สถานการณ์อย่างมีเหตุผล

Luthans (1998: 396-397) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. เปลี่ยนแปลงสถาบัน จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3. เชื่อมั่นในคนอื่น ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงาน โดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ฝึกฝนในการเรียน จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน และปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้มองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝัน มาทำให้เป็นความจริงได้

Lussier and Achua (2001: 383) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. มองตนเองสามารถทำให้องค์การเปลี่ยนแปลงได้
2. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความเชื่ออย่างสูงในศักยภาพของตนเอง
3. กล้าเสี่ยงแต่ไม่ประมาท
4. มีจุดยืนและยึดมั่นในจรรยาบรรณขั้นพื้นฐาน อันซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนและบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของตนเอง
5. มีทักษะดีเยี่ยมในการแยกแยะได้อย่างชัดเจน และเชื่อมั่นในแนวคิดที่ว่า “ไต่ร่ตรงอย่างถ่วงถ่วง ก่อนลงมือปฏิบัติ”
6. เชื่อมมั่นในผู้ร่วมงาน และแสดงความเข้าใจต่อความต้องการของบุคคลเหล่านี้

7. ยึดหยุ่น อีกทั้งพร้อมจะเรียนรู้จากประสบการณ์

Bass and Avolio (1991 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 189-192) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 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 และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่งงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออก ซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างทัศนคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความ

เชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เพิ่มขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาก็มีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น

และความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่ำรับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ตลอดจนสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับ และภักดีต่อผู้นำ นอกจากนี้ผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพของผู้ตามได้ดังนี้ (Bass and Avolio, 1990: 10)

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ
2. พยายามยั่วยุให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลงหรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเอง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะขององค์กรและเพื่อส่วนรวม
3. พัฒนาให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการในระดับสูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน

การวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าส่วนใหญ่ใช้แบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในการวัด ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ในงานวิจัยของ พรพิรุณ คุณิพงษ์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร: กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต ศึกษากับพนักงานที่ทำงานอยู่ในสวนสัตว์ดุสิต โดยใช้กลุ่ม

ตัวอย่างจำนวน 106 คน วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสวนสัตว์ดุสิต โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 30 ข้อ ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสวนสัตว์ดุสิต เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1 = น้อยที่สุด ไปจนถึง 5 = มากที่สุด) เป็นการถามเพื่อต้องการที่จะทราบถึงผู้บริหารของสวนสัตว์ดุสิตที่สามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนความเชื่อทัศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงานของผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีคุณลักษณะที่สมบูรณ์ โดยถ่ายทอด โน้มน้าวความคิด ประสบการณ์และกระตุ้นทางด้านความคิดต่างๆ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการ เช่น “ผู้นำมีการเสนอแผนดำเนินการใหม่อยู่ตลอดเวลา” “ผู้นำได้โน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์” “ผู้นำมีการกำหนดเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงชัดเจน” ในงานวิจัยของ พณิชา ปรีชา (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชันแนล จำกัด (มหาชน) ศึกษาเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชันแนล จำกัด (มหาชน) โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 382 คน วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเจ้าหน้าที่บริษัท สยามสตีลอินเตอร์เนชันแนล จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 26 ข้อ ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเจ้าหน้าที่ เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง) เป็นการถามเพื่อต้องการที่จะทราบถึงลักษณะภาวะผู้นำ ลักษณะการทำงาน และปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในหน่วยงานของหัวหน้างาน เช่น “หัวหน้าของท่านประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน” “หัวหน้าของท่านแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายที่วางไว้” “หัวหน้าทำให้ท่านและผู้ร่วมงานสนใจพัฒนาจุดเด่นของตนเอง” ในงานวิจัยของ Simola *et al.* (2010) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการให้คำแนะนำในเรื่องศีลธรรม: เปรียบเทียบหลักจริยธรรมของความยุติธรรมและหลักจริยธรรมของความดูแลเอาใจใส่ ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานในมหาวิทยาลัยแคนาดา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 55 คน วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เปรียบเทียบหลักจริยธรรมของความยุติธรรมและหลักจริยธรรมของความดูแลเอาใจใส่ โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 45 ข้อ ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงความถี่พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (0 = ไม่เคย ไปจนถึง 4 = เป็นประจำ) เป็นการถามเพื่อต้องการที่จะทราบถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เช่น “ผู้นำสละผลประโยชน์ส่วนตัวของพวกเขาเพื่อสิ่งที่ดีของกลุ่ม” “ผู้นำจะแสวงหาวิธีการที่แตกต่างเมื่อจะแก้ไขปัญหา” ใน

งานวิจัยของ Berson and Avolio (2004) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเผยแพร่เป้าหมายขององค์กร: กรณีศึกษาของบริษัทด้านโทรคมนาคม ศึกษากับผู้บริหารระดับกลางของบริษัทด้านโทรคมนาคมขนาดใหญ่ในประเทศอิสราเอล โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 2,200 คน วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกรณีศึกษาของบริษัทด้านโทรคมนาคม โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 36 ข้อ ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงการเผยแพร่เป้าหมายขององค์กรของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการถามเพื่อต้องการที่จะทราบถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1 = ไม่เคย ไปจนถึง 5 = เป็นประจำ) และวัดโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง โดยใช้ผู้สัมภาษณ์ที่มีความเชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ร่วมกันสัมภาษณ์ผู้บริหารทีละคน คนละประมาณ 1 ชั่วโมง เป็นการสัมภาษณ์เพื่อต้องการที่จะทราบถึงสถานะขององค์กร เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและของกลุ่ม วิสัยทัศน์และเป้าหมายของผู้นำในเชิงกลยุทธ์ เช่น “คุณจะเรียนรู้เกี่ยวกับเป้าหมายเหล่านี้อย่างไร” “ให้อธิบายเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายของกลุ่มของคุณในตอนนั้น”

จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นทางผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นภาวะผู้นำ ที่ผู้นำสามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในองค์กรให้มีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ เพื่อให้ผู้ตามทำงานเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1991 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังต่อไปนี้

ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2536: 136) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งสามารถวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การได้ 2 ระดับ คือ

1. ระดับพื้นผิว คือ วัตถุที่มองเห็นได้ ที่รวมทั้งลักษณะของเครื่องแต่งกาย เรื่องราวสัญลักษณ์ งานพิธีขององค์การและการวางผังสำนักงาน
2. ระดับที่ลึกกว่า คือ ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ควบคุมพฤติกรรม ค่านิยมไม่สามารถมองเห็นได้โดยตรง สามารถแปลความหมายได้จากเรื่องเล่า ภาษา และสัญลักษณ์ที่เป็นตัวแทน โดยค่านิยมเหล่านี้จะถูกยึดถือโดยสมาชิกขององค์การที่เข้าใจความสำคัญของค่านิยมนั้นๆ ร่วมกัน

อิสระ สุวรรณณมล (2540: 4) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม วิธีความคิด ความเชื่อ การรับรู้และการประเมินสิ่งต่างๆ ที่สมาชิกของกลุ่มมีประสบการณ์ร่วมกันและถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นจากคนรุ่นหนึ่งไปอีกรุ่นหนึ่ง ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่สมาชิกเห็นว่าเป็นสิ่งเหมาะสม ยอมรับ และประพฤติปฏิบัติ ทำให้แตกต่างกันกับกลุ่มอื่น และอาจสามารถพยากรณ์พฤติกรรมในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งได้

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

สมชาย หิรัญภิตติ (2542: 35) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของค่านิยมร่วม ความเชื่อ และอุปนิสัยภายในองค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างที่เป็นทางการ เพื่อกำหนดบรรทัดฐานของพฤติกรรม (Behavioral Norm) อันเป็นการกำหนดทิศทางทั้งหมดขององค์การ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547: 212) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความเชื่อหรือค่านิยมหรือสมมติฐานที่มีร่วมกันในองค์การซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในสังคมหรือในองค์การ เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มสังคม ซึ่งเราสามารถเรียนรู้ สร้างขึ้น และถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้ โดยมีทั้งส่วนที่เป็นวัตถุและสัญลักษณ์

Miles (1980: 47) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ธรรมเนียมปฏิบัติและรูปแบบทางสังคมในองค์การ

Robbins (1989: 467-468) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบตีความร่วมกันที่เกิดจากสมาชิกขององค์การ ทำให้แยกแยะความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากองค์การอื่นๆ ได้

Hofstede (1991: 165) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบของความรู้สึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การที่ใช้เป็นตัวกำหนดความแตกต่างของสมาชิกในแต่ละองค์การ

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

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

Gibson *et al.* (1997: 467) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง รูปแบบของความเชื่อซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานของกลุ่ม ค่านิยม และกิจกรรมที่ไม่เป็นทางการในองค์การ

Schermerhorn, Hunt and Osborn (2000: 264) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของการแลกเปลี่ยนการกระทำ (actions) ค่านิยม (Values) และความเชื่อ (Beliefs) ซึ่งพัฒนามาจากการชี้นำ (Guides) ของสมาชิกในองค์การ

จากแนวคิดดังกล่าวมาข้างต้นทางผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ทักษะคติ อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ที่มีการพัฒนาภายในองค์การและเป็นแนวทางของการแสดงพฤติกรรม ที่สมาชิกเห็นว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสม ยอมรับ และประพฤติปฏิบัติ เป็นเอกลักษณ์เฉพาะและถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

เสนาะ ตีเยวาร์ (2544: 166) ได้กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การมี 6 ลักษณะ ดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Collective) หมายถึง วัฒนธรรมองค์การทำให้สิ่งที่มีอยู่ร่วมกัน (Social Entity) องค์การที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์การจะอยู่รวมกันได้ยาก วัฒนธรรมเป็นพลังที่ทำให้คนร่วมกันทำงานอยู่ในองค์การเพื่อทำให้องค์การนั้นดำเนินงานต่อไปได้ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันก็คือ พลังร่วม (Synergy)
2. การก่อให้เกิดอารมณ์ (Emotionally Charged) คนมักจะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยคุ้มครองตนและวัฒนธรรมองค์การยังช่วยให้คนเหล่านั้นสามารถเผชิญกับปัญหา และความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับตัวเขาได้
3. การอยู่บนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ (Historically Based) การมีประสบการณ์ร่วมกันอันยาวนาน จะเชื่อมโยงคนอยู่ด้วยกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะพบเห็นอยู่เสมอว่า คนที่มีประสบการณ์ในชีวิตคล้ายกันจะรวมกันเป็นวัฒนธรรมเดียวกันและเวลาที่ยาวนานจะทำให้วัฒนธรรมถาวรสัมพันธ์ยั่งยืนกับเวลา ความไว้วางใจกันและความจงรักภักดี และสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการคาดคะเนคำพูดและการกระทำของคนได้

4. การยึดติดอยู่กับสัญลักษณ์ (Inherently Symbolic) การใช้คำพูดบางคำหรือคำขวัญบางประโยค ก็สามารถใช้เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญที่มีความหมายต่อองค์กร จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรไป สัญลักษณ์ที่ยึดติดและใช้กันต่อมาจึงสามารถกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรได้

5. การเคลื่อนไหว (Dynamic) วัฒนธรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงและเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจแก่นที่แท้จริงของวัฒนธรรมนั้น

6. การยึดติดที่เลือนราง (Inherently Fuzzy) ความกำกวม ความตรงกันข้ามและการมีความหมายหลายอย่างเป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร ไม่มีใครที่จะหาได้ว่าแก่นที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไรได้ภายในระยะเวลาสั้นๆ จะต้องใช้เวลายาวนานจึงจะสังเกตเห็นแก่นสารที่แท้จริงของวัฒนธรรมองค์กรนั้น

Robbins (2003: 525) ได้สรุปลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรไว้ 7 ลักษณะ ดังนี้

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 และมีการแข่งขันมากกว่าทำงานไปเรื่อย ๆ

7. ความมั่นคง คือ การจัดกิจกรรมต่างๆ ขององค์การที่เน้นการคงไว้ซึ่งสถานภาพเดิม ไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

Wagner and Hollenbeck (1992: 700) กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

1. ให้เอกลักษณ์องค์การแก่สมาชิก แบบอย่าง ค่านิยม ความเข้าใจ ช่วยให้ประชาชนเข้าใจความเป็นอยู่ร่วมกัน
2. เป็นข้อผูกมัดร่วมกันอย่างง่าย
3. สนับสนุนระบบความมั่นคง โดยสนับสนุนความเข้าใจร่วมกันของเอกลักษณ์และข้อผูกมัดเชื่อมโยงระหว่างสมาชิกกับองค์การเข้าด้วยกัน
4. เป็นแบบพฤติกรรม โดยช่วยให้สมาชิกทำความเข้าใจสิ่งแวดล้อมของพวกเขา วัฒนธรรมองค์การให้ข้อมูลของความหมายร่วมกันที่จะอธิบายสิ่งที่พวกเขาต้องทำ

Gordon (1999: 345-346) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

1. สนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การ
2. กำหนดแนวทางอันเป็นที่ยอมรับซึ่งผู้จัดการจะใช้ในการติดต่อกับบุคคลภายนอกที่มีส่วนร่วมต่อองค์การ
3. คัดเลือกพนักงาน

4. ตั้งมาตรฐานในการวัดผลงาน ผู้จัดการและพนักงานจะถูกประเมินผลงานการทำงาน โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ทางบริษัทตั้งไว้

5. เน้นแนวทางในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในบริษัท

6. เลือกสรรสไตล์การบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

Buchanan and Huczynski (1997: 515) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การไว้ดังนี้

1. กำหนดลักษณะเฉพาะของพนักงาน ลดข้อผูกมัดของบริษัท ทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนได้รับรางวัลอย่างแท้จริงจากการทำงานและสร้างความใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น

2. ทำให้พนักงานรู้สึกกับสิ่งต่างๆ รอบตัว ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถมองเห็นภาพรายการต่างๆ ขององค์การ

3. ช่วยให้พนักงานมีโอกาสสร้างคุณค่าให้แก่องค์การ โดยการมีโอกาสเป็นผู้บริหารอาวุโส

4. เป็นส่วนช่วยกลไกควบคุมการบริหาร เพื่อให้พนักงานประพฤติอยู่ในกรอบที่ดี

ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

สมยศ นาวิการ (2540: 82-84) กล่าวถึงประเภทของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท บนพื้นฐานของการควบคุมของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งความเสี่ยงภัยขององค์การ และความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic Culture)

องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร เป็นองค์การที่ถูกควบคุมอย่างเข้มงวด ค่านิยม และความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจเล่นเป็นทีม และความจงรักภักดี ประสิทธิภาพ คือเป้าหมายโดยส่วนรวมภายในวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร ที่จะสะท้อนให้เห็นจากความเชื่อว่าสินค้าและบริการพื้นฐานจำเป็นต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น แต่ไม่ใช่เป็นการเปลี่ยนแปลงทางพื้นฐาน

วัฒนธรรมแบบเครื่องจักรจะเหมาะสมกับการดำเนินงานขององค์การเพียงใดนั้น จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและความพอใจของพนักงาน โครงสร้างแบบเครื่องจักรที่มุ่งประสิทธิภาพ จะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างจะไม่เปลี่ยนแปลง เนื่องจากภายในสภาพแวดล้อมที่ไม่เปลี่ยนแปลงนั้น การเปลี่ยนแปลงความพอใจผลิตภัณฑ์/บริการ นโยบายของรัฐ แรงกดดันทางสังคม เทคโนโลยี และสภาวะเศรษฐกิจจะมีน้อย พนักงานที่พอใจกับการเปิดกว้าง การเปลี่ยนแปลง และความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมแบบเครื่องจักร นอกจากนี้ วัฒนธรรมแบบเครื่องจักรอาจจะแสดงให้เห็นถึงระดับของความไว้วางใจที่ต่ำภายในองค์การด้วย องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบเครื่องจักรจะมีคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ

- 1.1 ความอดทนน้อยต่อสมาชิกที่มีค่านิยม/ความเชื่อไม่ตรงกัน
- 1.2 การตัดสินใจจะเกิดขึ้นจากความกลัวว่าอะไรจะเกิดขึ้น ถ้าเราไม่กระทำมัน
- 1.3 การทำตามกัน
- 1.4 กฎ ข้อบังคับ และระเบียบวิธีปฏิบัติงาน
- 1.5 ความจงรักภักดีต่อระบบ
- 1.6 การขาดความเสี่ยงภัย

2. วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic Culture)

วัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะเปิดโอกาสให้กับความหลากหลายเป็นอย่างมาก กฎและข้อบังคับจะมีน้อย และมีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย เป็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์ ที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมใหม่เกี่ยวกับบุคคล ประสิทธิภาพ และคุณภาพของชีวิตการทำงาน

การเปลี่ยนแปลงไปสู่วัฒนธรรมแบบคล่องตัวนี้จะสะท้อนให้เห็นจากสภาพแวดล้อมขององค์การหลายองค์การ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความพอใจของลูกค้า นโยบายของรัฐ แรงกดดันทางสังคม และสถานะทางเศรษฐกิจ ได้เรียกร้องวัฒนธรรมที่มุ่งความคล่องตัวมากขึ้น องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะปล่อยให้พนักงานเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยง พนักงานที่ต้องการความเป็นอิสระและความรับผิดชอบจะพอใจกับวัฒนธรรมแบบคล่องตัว องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบคล่องตัวจะมีคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ

2.1 การอดทนต่อความหลากหลาย

2.2 ความไว้วางใจ

2.3 การเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

2.4 การเคารพต่อความเป็นเอกบุคล

2.5 ความคล่องตัวและการเปลี่ยนแปลง

2.6 การป้องกันตัวเองน้อยที่สุดภายในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ระดับการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ

Kelly *et al.* (1991: 450) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การไว้ว่าสามารถวิเคราะห์ระดับความแตกต่างกันได้ 3 ระดับ ดังนี้

1. สิ่งที่สามารถเป็นได้ ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้นในองค์การ สถาปัตยกรรม เทคโนโลยี เครื่องแบบพนักงาน การจัดออฟฟิศ สิ่งที่ได้เห็นหรือได้ยิน รูปแบบพฤติกรรม และเอกสารต่างๆ ที่ใช้ติดต่อกายในองค์การ
2. ค่านิยม เป็นสิ่งที่สังเกตเห็นโดยตรงได้ยาก แต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสมาชิกในองค์การ และสมาชิกทุกคนจะรับรู้ถึงค่านิยมในองค์การ
3. สิ่งที่ไม่เห็นแต่เป็นที่ยอมรับ ได้แก่ ความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมในองค์การและมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การ

Schermerhorn *et al.* (1991: 341) กล่าวว่า ระดับการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การมี 3 ระดับ คือ

1. เป็นระดับที่พอสังเกตได้ เป็นผลมาจากกิจกรรมที่มีการทำร่วมกัน
2. ค่านิยม ถูกแบ่งกระจายไปทั้งองค์การ ขั้นตอนนี้เป็นตัวเชื่อมโยงบุคคลแต่ละคนเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดเป็นกลไกในการกระตุ้นที่มีประสิทธิภาพโดยมองกลุ่มในฐานะที่เป็นทั้งหมดขององค์การ ซึ่งสมาชิกขององค์การจะเป็นที่ยอมรับจากองค์การ
3. เป็นการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การในระดับลึกซึ้ง คือ เป็นระดับฐานคติหรือระดับอันเป็นผลมาจากการมีประสบการณ์ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ซึ่งค่อนข้างยากที่จะแยกรูปแบบความสัมพันธ์เหล่านี้ออกจากกันและเป็นตัวอธิบายว่าเหตุใดวัฒนธรรมจึงอยู่ในทุกๆ แง่มุมของชีวิตภายในองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญมาก เพราะองค์การที่ประสบความสำเร็จตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมที่สั่งสมกันมาหลายยุคหลายสมัย การสร้างวัฒนธรรมองค์การสามารถทำได้ ดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวิราช, 2546: 223)

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและตั้งใจจริงในการทำงาน มีมาตรฐานความสำเร็จเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีการควบคุมการทำงานเพื่อให้ผลการดำเนินงานได้มาตรฐาน เช่น ผลงานที่มีคุณภาพมาจากการทำงานของพนักงานมีความตั้งใจจริงในการทำงาน มีผลงานที่สามารถวัดได้ เป็นที่น่าพอใจ มีการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
2. ผู้นำเป็นผู้สร้างความเชื่อและค่านิยมให้คนในองค์การยอมรับนับถือร่วมกัน เช่น หากองค์การประสบปัญหาทางการเงิน องค์การจะไม่เลิกจ้างพนักงาน เพราะสมาชิกในองค์การเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกัน องค์การจะต้องดูแลคนในครอบครัวให้มีความสุข เป็นต้น
3. ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีและเป็นผู้สอนและแนะนำที่ดีให้แก่พนักงาน ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ควรยึดถือปฏิบัติ เป็นผู้สอนให้พนักงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพจะทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ การให้รางวัลอย่างเหมาะสม หมายถึง ผู้นำมีการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่มีพฤติกรรมที่ดี และการลงโทษแก่พนักงานที่มีพฤติกรรมที่ไม่ดี
4. การสรรหา การคัดเลือก การส่งเสริม และการเลิกจ้างพนักงานเป็นไปอย่างยุติธรรม และมีหลักเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ พนักงานในองค์การยอมรับ

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญ เพราะจะทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในองค์การและความสำเร็จของการบริหารงานเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานองค์การ แต่ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์การก็อาจก่อให้เกิดผลลบต่อองค์การได้ ถ้าบุคลากรในองค์การเฉื่อยชา หลีกเลียงงาน ไม่มีความรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง องค์การนั้นจะขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อาจไม่บรรลุเป้าหมายของ

องค์การได้ ซึ่งจะต้องมีองค์ประกอบต่างๆ ในการเสริมสร้างให้เกิดวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้พนักงานเกิดการยอมรับโดยเริ่มจากผู้บริหารที่มีบทบาทในความเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมขึ้นมา เพื่อให้พนักงานทุกคนเข้าใจและยอมรับนับถือและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ เป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การ คือ

1. ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การที่บุคลากรจะยึดถือและช่วยกันกำหนดบทบาทในองค์การ
2. ช่วยเสริมสร้างความยึดมั่นผูกพันบุคลากรและกระตุ้นให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ
3. ทำให้เกิดเสถียรภาพขององค์การในฐานะเป็นระบบสังคม มีการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบทบาทของบุคลากรในองค์การ
4. เป็นกรอบระเบียบแบบแผนสำหรับบุคลากรในองค์การที่จะทำให้ทราบถึงแนวทางในการปฏิบัติงาน

Patterson (1986: 50-51) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมในการทำงานมีประเด็นต่างๆ ที่จะเป็นประเด็นบังคับได้ 10 ประการ คือ

1. ความมุ่งประสงค์ขององค์การ (Organization Purposes) ภายในองค์การควรมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงถึงความมุ่งประสงค์ขององค์การโดยคำนึงถึงความสำคัญที่บุคคลในองค์การจะต้องเข้าใจในความมุ่งประสงค์เพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงาน
2. การให้อำนาจ (Empowerment) ในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคคลในองค์การอย่างเท่าเทียมกัน
3. การตัดสินใจ (Decision Making) ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์การ พร้อมทั้งการมีข้อมูล สารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of Community) ผู้บริหารควรดำเนินงานโดยยึดถือองค์การเป็นหลัก ให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคคล พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคคลในองค์การเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของหน่วยงานให้มากที่สุด

5. ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารควรให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่างๆ ของบุคคลในองค์การ

6. คุณภาพ (Quality) ผู้บริหารควรคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานและการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคคลในองค์การ เพื่อพัฒนาให้สมาชิกขององค์การมีคุณภาพมากขึ้น

7. การยอมรับ (Recognition) ผู้บริหารควรยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมบุคคลในองค์การในการแสวงหาแนวคิดที่ดีและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

8. การเอาใจใส่ดูแล (Caring) ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์การ

9. ความมีศักดิ์ศรี (Integrity) ผู้บริหารควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์การ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

10. ความหลากหลาย (Diversity) ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในทักษะ และวิธีปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีปฏิบัติที่ต่างกักันของแต่ละบุคคลให้เข้ากับความมุ่งประสงค์และค่านิยมขององค์การ

Hellriegel et al. (1995: 479) ได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การบนพื้นฐานของพฤติกรรม และการปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ ได้ 5 ประการ คือ

1. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ สมาชิกในองค์การสามารถรับรู้ได้จาก ประวัติศาสตร์ หรือเรื่องราวขององค์การนั้นๆ ในอดีต เพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและแนวทางในการ ปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต

2. วัฒนธรรมองค์การช่วยส่งเสริมความผูกพันของสมาชิกในองค์การ มีความรู้สึกร่วม ภายใต้อุปสรรคและค่านิยมที่ทุกคนยอมรับ และพยายามปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายในที่สุด

3. วัฒนธรรมองค์การเป็นการกำหนดมาตรฐานของพฤติกรรมในการควบคุมสมาชิกใน องค์การให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา

4. วัฒนธรรมองค์การจะมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานและการผลิตโดยตรง

5. วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การ ทำให้สมาชิกได้รู้ถึง ลักษณะเด่นๆ และค่านิยมหลักขององค์การ ถ้าหากยังมีการกำหนดวัฒนธรรมที่เด่นชัดมาก ก็จะทำให้สมาชิกได้รู้ถึงแนวทางการปฏิบัติขององค์การได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมากยิ่งขึ้น

ที่มาของวัฒนธรรมองค์การ

Schein (1992: 212) ได้กล่าวถึงที่มาของวัฒนธรรมองค์การไว้ ดังนี้

1. ผู้ก่อตั้งมีความเห็นเกี่ยวกับกิจการใหม่
2. ผู้ก่อตั้งจะนำคนมาสร้างเป็นกลุ่มแกนนำที่มีเป้าหมายร่วมกัน และมีวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับผู้ก่อตั้ง
3. กลุ่มผู้ก่อตั้งจะแสดงออกในแนวเดียวกัน เพื่อสร้างองค์การขึ้น โดยใช้กรรมวิธีในการ หาทุน มีสิทธิบัตร มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการแบ่งพื้นที่ในการทำงาน และอื่นๆ

4. สำหรับคนอื่นๆ ที่เข้ามาในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างองค์กร และหากในกลุ่มมีความมั่นคงและมีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ร่วมกัน ในที่สุดก็จะสามารถพัฒนาข้อสมมุติฐานในลักษณะค่อยเป็นค่อยไปได้ ตลอดจนสิ่งแวดล้อมและมีการมีวิธีการในการทำงานเพื่อความอยู่รอดและการเจริญเติบโต

Green and Baron (1993: 314) กล่าวถึงที่มาของวัฒนธรรมองค์กรไว้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรอาจถูกสืบทอดกันมาอย่างน้อยช่วงระยะเวลาหนึ่ง จนกลายเป็นบรรทัดฐานของบริษัท นั่นคือ บุคลากรขององค์กรจะมีบุคลิกภาพ ค่านิยม และภาพลักษณ์ขององค์กรที่ชัดเจนและถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ ผลที่ตามมาก็คือ สิ่งทั้งหมดเหล่านั้นจะกลายมาเป็นสิ่งที่ยอมรับในองค์กรและเป็นบรรทัดฐานขององค์กรต่อไป
2. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรมีส่วนช่วยพัฒนาให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร
3. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มภายในองค์กร ก่อให้เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร

การวัดวัฒนธรรมองค์กร

จากการศึกษาการวัดวัฒนธรรมองค์กร พบว่าส่วนใหญ่ใช้แบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในการวัด ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ในงานวิจัยของ พรพิรุณ คุณิพงษ์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร: กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต ศึกษาพนักงานที่ทำงานอยู่ในสวนสัตว์ดุสิต โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 106 คน วัดวัฒนธรรมองค์กรของสวนสัตว์ดุสิต โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 40 ข้อ ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์กรของสวนสัตว์ดุสิต เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1 = น้อยที่สุด ไปจนถึง 5 = มากที่สุด) เป็นการถามเพื่อต้องการที่จะทราบถึงชุดของค่านิยม ความเชื่อ ระบบความเข้าใจ และแนวทางของการคิด ซึ่งพนักงานของสวนสัตว์ดุสิตมีส่วนร่วม เช่น “พนักงานทุกคนเข้าใจความต้องการของประชาชนที่มาใช้บริการเป็นอย่างดี” “พนักงานมีระบบความเชื่อร่วมกันเกี่ยวกับการทำงานอย่างมุ่งเน้นความสำเร็จของงานต่างๆ” “ในสวนสัตว์ดุสิตมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม” ในงานวิจัยของชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัทเบ็ตเทอร์ฟาร์มา

จำกัด ศึกษากับพนักงานของบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 119 คน วัดวัฒนธรรมองค์การของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 50 ข้อ ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การของบริษัท เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1 = เกิดขึ้นในบริษัทระดับน้อยที่สุด ไปจนถึง 5 = เกิดขึ้นในบริษัทมากที่สุด) เป็นการถามเพื่อต้องการที่จะทราบถึงรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่เกิดขึ้นในบริษัทว่าอยู่ในระดับใด เช่น “บริษัทกล้าเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ” “บุคลากรมีการเคารพในการตัดสินใจของกันและกัน” “บุคลากรเข้าใจในเป้าหมายของการทำงานตรงกัน” ในงานวิจัยของ Goddard (1997) ได้ทำการศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การและงบประมาณที่สัมพันธ์กับพฤติกรรม: เปรียบเทียบการศึกษาโดยบังเอิญของหน่วยงานรัฐ 3 แห่ง ศึกษากับหน่วยงานรัฐในประเทศอังกฤษและแคนาดา โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,700 คน วัดวัฒนธรรมองค์การของหน่วยงานรัฐ 3 แห่ง โดยใช้แบบสอบถาม 16 ข้อ ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงสิ่งแวดล้อมของการบริหารจัดการภาครัฐที่แสดงให้เห็นถึงความหลากหลายทางวัฒนธรรมใน 3 แบบ คือ สหราชอาณาจักร อังกฤษแคนาดา และฝรั่งเศสแคนาดา เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1 = ไม่เสี่ยงในทุกกรณี 2 = มีการยอมรับความเสี่ยงน้อยที่สุด 3 = ยินดีรับความเสี่ยงที่ได้คาดการณ์ไว้แล้ว 4 = มีการยอมรับความเสี่ยงที่ไม่ปกติในบางครั้ง และ 5 = พร้อมรับความเสี่ยงทุกชนิด)

จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นทางผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ทศนคติ อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ที่มีการพัฒนาเป็นแนวทางในการยึดถือ ปฏิบัติร่วมกัน โดยการแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่เหมาะสม ยอมรับและประพฤติปฏิบัติเป็นเอกลักษณ์เฉพาะและถ่ายทอดต่อให้กับพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาใหม่ ซึ่งวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับองค์การในยุคปัจจุบันตามแนวคิดของสมยศ นาวิการ (2540) คือ วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยดังต่อไปนี้

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

1.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Needs for Achievement: nAch) หมายถึง ความปรารถนาของแต่ละบุคคลที่ต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ บุคคลประเภทนี้จะมีลักษณะที่ชอบการแข่งขัน ชอบงานท้าทาย พยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความรับผิดชอบสูง มีความชำนาญในการวางแผน ถ้าบุคคลประสบความสำเร็จจะเกิดความรู้สึกสบายใจ แต่ถ้าประสบความสำเร็จล้มเหลวในการทำงาน จะเกิดความวิตกกังวล บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นบุคคลที่มีเหตุผล ใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบ มีภาวะการณ์เสี่ยงในระดับที่เป็นไปได้

1.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Needs for Affiliation: nAff) หมายถึง ความต้องการที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม ต้องการการยอมรับและต้องการเป็นส่วนหนึ่งในสังคม ต้องการความเป็นมิตรและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลประเภทนี้ถ้าต้องการเป็นที่ยอมรับของคนในสังคมจะมีสิ่งจูงใจด้านความเป็นมิตรสูง และชอบให้ความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน และจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากพวกพ้อง

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

McClelland (1961: 100-110) กล่าวว่า แรงจูงใจที่สำคัญที่สุดคือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ บุคคลที่มีความต้องการสัมฤทธิ์ผลสูงจะเกิดแรงผลักดัน มีความมุ่งมั่น อดทนเพื่อเอาชนะ

อุปสรรคต่างๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้น McClelland จึงเน้นความสำคัญในเรื่องของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มากกว่าแรงจูงใจด้านอื่นๆ เนื่องจากว่าบุคคลจะทำงานได้บรรลุผลสำเร็จนั้นจะต้องมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในระดับสูง โดยได้รับแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพของการทำงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ดีขึ้น ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

Gibson et al. (1982: 88) ได้สรุปจุดสำคัญของทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland เอาไว้เช่นเดียวกันว่า แรงจูงใจของบุคคลสามารถให้การเรียนรู้ หรือกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (nAch) นั่นคือ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ สามารถใช้ประสบการณ์การเรียนรู้ หรือการฝึกอบรม จนทำให้แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงขึ้นได้ สังคมหรือประเทศที่มีฐานะทางเศรษฐกิจไม่ดี ก็อาจทำให้ดีขึ้นได้ โดยการกระตุ้นให้คนในสังคมนั้นมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงขึ้น

ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ดังนี้

สงวนศรี วิรัชชัย (2527: 85) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจของบุคคลที่มุ่งจะให้ได้ประสบความสำเร็จในการควบคุมและจัดระเบียบสิ่งแวดล้อมทางสังคม ตลอดจนสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อเอาชนะอุปสรรคต่างๆ และคงมาตรฐานระดับสูงในการทำงานไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ แรงจูงใจของคนที่ต้องการจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

สถิต วงศ์สวรรค์ (2529: 431) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง พลังที่กระตุ้นให้บุคคลมีแรงจูงใจ มีความพยายาม มีความทะเยอทะยาน มีความมานะบากบั่น คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะเป็นคนที่มีความพยายามฝ่าฟันเอาชนะอุปสรรค ไม่ยอมแพ้อะไรง่าย ๆ ไม่ย่อท้อต่อปัญหาเฉพาะหน้า กล้าเผชิญ ไม่กลัวปัญหาที่ยาก มีความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้มากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ เป็นคนที่รักษามาตรฐานและ/หรือเพิ่มมาตรฐานของงาน อาจจะทำนายได้ว่าคนที่มีความแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มักจะเป็นคนที่เฝ้าการเองงาน

มีความรับผิดชอบสูง ชยัน เรียบเก่ง มีความซื่อสัตย์ และจะชอบการเปลี่ยนแปลงมาก หากการเปลี่ยนแปลงนั้นมีประสิทธิภาพมีประโยชน์ทำให้เกิดความสำเร็จได้

ประสาท อิศรปริดา (2531: 35) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาที่จะได้รับความสำเร็จในกิจกรรมต่างๆ มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำในการทำงานอย่างอิสระ มีความเพียรพยายามที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันสูงเด่นที่ตั้งไว้

ถวิล ธาราโกชน (2532: 70) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการคาดหวังของบุคคลซึ่งอาจจะได้พบหรือมีประสบการณ์จากสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จนเป็นรอยประทับใจมาตั้งแต่ยังเล็กๆ แล้วบุคคลก็พยายามที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จอันนั้น โดยบุคคลจะตั้งเป็นมาตรฐานการกระทำของเขาเอาไว้ ถ้างานที่บุคคลคาดหวังไว้เกิดผลสำเร็จ กำลังใจจะเกิดขึ้น และจะคาดหวังความสำเร็จในครั้งต่อไปสูงยิ่งขึ้น

สุรางค์ โค้วตระกูล (2533: 123) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบความสำเร็จตามมาตรฐานความเป็นเลิศที่ตนเองตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัล แต่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

อารี เพชรผุด (2537: 98) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจภายในที่พัฒนามาจากความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลที่ต้องการจะแสดงความสามารถ ต้องการแข่งขันกับตนเอง มีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ต้องการให้สิ่งที่ทำมีมาตรฐานที่ดีที่สุด

พรณี ชูทัยเจนจิต (2538: 513) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง จะสังเกตได้ว่าบางคนมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง บางคนมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ความแตกต่างของบุคคลทั้งสองพวกนี้ดูได้จากการทำงาน

Murray (1964: 19) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการที่จะได้รับผลสำเร็จจากการกระทำที่ยาก เป็นความปรารถนา หรือแนวโน้มต้องการจะกระทำสิ่งใดๆ ให้

สำเร็จโดยเร็วและมีความเป็นอิสระให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ต้องการเอาชนะอุปสรรคและบรรลุเป้าหมายอันดีเลิศ ต้องการเป็นคนเก่งมีความสามารถในการแข่งขัน และสามารถเอาชนะคนอื่น ๆ ได้ ต้องการเพิ่มการยอมรับตนเองโดยการบรรลุความสำเร็จในกิจกรรมที่ดีเลิศ

Hilgard (1967: 153) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจชนิดหนึ่งอันเนื่องมาจากการต้องการของสังคมที่ทำให้บุคคลมีการกระทำ เพื่อบรรลุเป้าหมายด้วยมาตรฐานอันดีเยี่ยม

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

จากแนวคิดดังกล่าวมาข้างต้นทางผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการประสบความสำเร็จในกิจกรรมที่ทำ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค พยายามหาวิธีการต่างๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีความทะเยอทะยานที่จะนำตนเองไปสู่ความสำเร็จ มีความต้องการเป็นอิสระในการทำงาน มีความต้องการแข่งขันกับมาตรฐานที่ดีเด่นของตัวเอง เพื่อให้ดียิ่งขึ้น ต้องการบรรลุมาตรฐานที่ตนเองตั้งไว้ มีความพอใจ สบายใจ เมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวล ไม่สบายใจ เมื่อประสบความล้มเหลว

ลักษณะของผู้มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

Mehrabian (1968: 493-499) ได้ทำการศึกษาเรื่องการวัดแนวโน้มความต้องการความสำเร็จของเพศหญิงและเพศชาย ทำการศึกษากลุ่มนักศึกษาในมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียจำนวน 339 คน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ มีการสร้างข้อคำถามขึ้น 34 ข้อเพื่อใช้วัดและจำแนกระหว่างผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ซึ่งมีทั้งข้อคำถามในเชิงบวกและเชิงลบ ถ้าผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อคำถามเชิงบวกแสดงว่ามีแนวโน้มมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง และถ้าผู้ตอบไม่เห็นด้วยกับข้อคำถามเชิงลบก็แสดงว่ามีแนวโน้มมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ตัวอย่างข้อคำถามในเชิงบวก ได้แก่ ข้าพเจ้าชอบงานที่มีความสำคัญ ยาก และอาจมีโอกาasl้มเหลวได้เช่นเดียวกับมีโอกาสสำเร็จ มากกว่างานที่สำคัญแต่เป็นงานง่าย ข้าพเจ้าชอบทำในสิ่งที่ไม่คุ้นเคยมาก่อนแต่น่าสนใจ แม้ว่าผลอาจจะออกมาไม่ดี มากกว่าเป็นสิ่งที่คุ้นเคยและให้ผลออกมาดี ตัวอย่างข้อคำถามในเชิงลบ ได้แก่ เมื่อข้าพเจ้าไม่สบายและพักอยู่ที่บ้าน จะใช้เวลาพัก

อยู่เฉยๆ มากกว่าที่จะพยายามทำงาน ซ้ำๆ ซอๆ ในสิ่งที่ทำให้รู้สึกสนุกสนานมากกว่าสิ่ง
คุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป แต่ไม่รู้สึกสนุกสนาน เป็นต้น

จากความพยายามในการศึกษาเพื่อจำแนกผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงและผู้ที่มีแรงจูงใจ
ใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปโครงสร้างของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ได้เป็น 8 ส่วน ได้แก่

1. ความเป็นอิสระในการทำงาน (Independence) ชอบที่จะรับผิดชอบทำงานนั้นให้
สำเร็จโดยตนเองคนเดียวมากกว่าร่วมกันทำหลายๆ คน
2. การเลือกกิจกรรมที่แสดงความสำเร็จ หรือเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ (Achieve
Oriented) มีเป้าหมาย มีโอกาสเป็นไปได้ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความพยายาม
3. ความรู้สึกด้านความต้องการความสำเร็จ มากกว่าหลีกเลี่ยงความล้มเหลว
(Achieve/Failure Felling) ความสำเร็จของตัวงานเป็นตัวกระตุ้นที่ดีให้พยายามทำงานนั้นต่อไป
ไม่ใช่ทำเพราะหลีกเลี่ยงความล้มเหลว และมีความสุขเมื่อทำได้สำเร็จ
4. การเลือกเสี่ยงในระดับที่เหมาะสม ระดับปานกลาง มีโอกาสที่จะสำเร็จหรือล้มเหลวได้
พอๆ กัน มีระดับความคาดหวังตรงกับสภาพความเป็นจริง (Intermediate risk/Realistic
Aspiration Level)
5. การเลือกงานที่ยากและท้าทายความสามารถ (Worth / While/Difficult Work) ชอบ
งานที่ตนไม่เคยทำมาก่อน และเห็นว่าเป็นสิ่งที่น่าสนใจ โดยไม่กลัวผลที่ออกมาว่าจะดีหรือไม่ดี
เพื่อที่ตนจะได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่
6. การเลือกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน และฝึกความชำนาญ (Skill/Competition)
มองว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง
7. ความสามารถที่จะรอรับผลในระยะยาว (Delay Gratification) ยินดีที่จะให้เวลากับ
งานนั้นอย่างเต็มที่ แม้ต้องเผชิญกับอุปสรรคที่ยินดีที่จะรอแล้วได้ความสำเร็จของงาน

8. ความผูกพันกับอนาคต มากกว่าอดีต และปัจจุบัน (Distant Future Perspective)
มองการณ์ไกล คำนึงถึงผลที่จะได้รับในระยะยาว เชื่อว่าจะต้องดีกว่าที่ผ่านมา

ลักษณะข้างต้นจึงเป็นลักษณะที่ต้องการในแต่ละบุคคล ในการที่จะมองถึงอนาคตและคิดจะทำในสิ่งที่แปลกใหม่ ที่ต้องใช้ความสามารถในการจัดระบบงานที่มีความเสี่ยงปานกลางในระดับที่สามารถเห็นผลสำเร็จได้ พยายามติดตามเพื่อให้ทราบผลงานที่ตนได้ทำลงไปซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุเป้าหมาย และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ที่สูง

McClelland (1961: 207-256) กล่าวถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงว่ามีลักษณะ ดังนี้

1. กล้าเสี่ยงในระดับปานกลาง (Moderate Risk-taking) มีการตัดสินใจที่เด็ดเดี่ยว บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะไม่พอใจถ้าต้องทำสิ่งที่ยากๆ ซึ่งไม่ต้องใช้ความสามารถมักจะเลือกทำสิ่งที่ยาก เหมาะสมกับความสามารถของตน และการทำสิ่งที่ยากได้สำเร็จนั้น จะทำให้ตนเองพอใจ ส่วนผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ มักไม่กล้าเสี่ยงเพราะกลัวไม่ประสบความสำเร็จ หรือไม่ก็เสี่ยงจนเกินไปทั้งๆ ที่รู้ว่าไม่ประสบความสำเร็จเพราะคิดที่จะหวังพึ่งโชคชะตาให้ช่วยเหลือ
2. มีพลังความสามารถ (Energetic) หรือความขยันขันแข็งในการกระทำสิ่งแปลกใหม่ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ไม่ได้ขยันไปในทุกเรื่อง แต่มักจะเอาใจใส่มานะพากเพียรต่อสิ่งที่ท้าทายความสามารถของตน เป็นงานที่ต้องใช้ความคิดและจะทำให้ตนเองเกิดความรู้สึกได้ว่าได้ทำงานสำคัญสำเร็จลุล่วงไป
3. มีความรับผิดชอบต่อตนเอง (Individual Responsibility) ซึ่งโดยมากผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะพยายามทำงานให้สำเร็จ เพื่อความพึงพอใจของตนเอง ไม่ได้หวังให้คนอื่นยกย่อง ต้องการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ไม่ชอบให้ผู้อื่นมาบงการหรือออกคำสั่ง

4. ต้องการทราบผลในการตัดสินใจ (Knowledge of Result of Decision) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะติดตามผลการกระทำ หรือการตัดสินใจของตนไม่ใช่คาดคะเนเอาเอง และเมื่อทราบผลการกระทำหรือการตัดสินใจแล้ว ก็พยายามทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5. ความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipation of Future Possibilities) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงเป็นผู้ที่มีแผนการระยะยาว (Long-range Planning) เพราะเล็งเห็นการณ์ไกลกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ

6. มีทักษะในการจัดระบบงาน (Organization Skill) ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีสมรรถภาพในการจัดระบบงานมากขึ้น และในการเลือกผู้ร่วมงานนั้น ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเลือกผู้ที่มีความสามารถในงานนั้นมากกว่าจะเลือกเพื่อนฝูง หรือผู้ที่มีคุณสมบัติอย่างอื่นแต่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำ

ต่อมา McClelland and Winter (1969: 104) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ว่าเป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงคุณภาพของมนุษย์อย่างหนึ่งและได้กำหนดลักษณะของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

1. กระทำกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จมากกว่าทำเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว
2. เลือกทำในสิ่งที่เป็นไปได้และเหมาะสมกับความสามารถของตน
3. คิดว่างานทุกอย่างสำเร็จลงได้ด้วยการทำงานอย่างตั้งใจจริงของตนเอง ไม่ใช่เกิดจากโอกาสอำนวย และไม่เชื่อในสิ่งมหัศจรรย์
4. ทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุมาตรฐานของตน โดยไม่มีจุดมุ่งหมายที่รางวัลหรือชื่อเสียง

Weiner (1972: 203-215) ได้เปรียบเทียบให้เห็นได้ชัดเจนขึ้นถึงลักษณะเด่นของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง และผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำไว้ ดังนี้

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

Hermans (1970: 354) กล่าวถึง ลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไว้ถึง 10 ประการ ดังนี้

1. มีระดับความทะเยอทะยานสูง
2. มีความหวังอย่างสูงว่าตนจะประสบความสำเร็จ ถึงแม้ว่าผลจากการกระทำนั้นจะขึ้นอยู่กับโอกาส
3. มีความพยายามไปสู่สถานะที่สูงขึ้นไป
4. อดทนทำงานที่ยากไปสู่สถานะที่สูงขึ้นไป
5. เมื่องานที่กำลังทำอยู่ถูกขัดจังหวะ หรือถูกรบกวนจะพยายามทำต่อไปให้สำเร็จโดยให้ความสำคัญต่อสิ่งที่มาขัดขวางหรือรบกวนน้อยมาก
6. เป็นบุคคลที่มีความรู้สึกกว่าเวลาเป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง และสิ่งต่างๆ สามารถเกิดขึ้นหรือดำเนินไปอย่างรวดเร็ว
7. คำนึงถึงเหตุการณ์ในอนาคตมาก
8. เลือกเพื่อนที่มีความสามารถมากเป็นอันดับแรก
9. ต้องการให้เป็นที่รู้จักแก่คนอื่น โดยพยายามทำงานของตนให้ดี

10. พยายามปฏิบัติสิ่งต่างๆ ของตนให้ดีเสมอ

การวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

จากการศึกษาการวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่าส่วนใหญ่ใช้แบบสอบถามที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ในการวัด ซึ่งมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ ในงานวิจัยของ วรณภรณ์ เดิมประยูร (2544) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และความเครียด กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบริหารชั้นต้น ธนาคารพาณิชย์ไทย ศึกษากับพนักงานระดับบริหารชั้นต้น ที่อยู่ในสายงานทางด้านธุรกิจ ด้านสนับสนุนธุรกิจ และด้านสนับสนุน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 196 คน วัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานระดับบริหารชั้นต้น ธนาคารพาณิชย์ไทย โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 30 ข้อ ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานระดับบริหารชั้นต้น เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไปจนถึง 5 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง) เป็นการถามเพื่อต้องการที่จะทราบถึงความต้องการประสบความสำเร็จในกิจกรรมที่ทำ และต้องการบรรลุมาตรฐานที่ตนเองตั้งไว้ของพนักงานระดับบริหารชั้นต้น เช่น “ข้าพเจ้ามักทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปตามที่ข้าพเจ้าได้วางแผนการทำงานนั้นไว้” “ข้าพเจ้าจะทำงานเท่าที่ข้าพเจ้าทำได้เท่านั้น” “การแก้ปัญหาใดๆ เป็นสิ่งที่ท้าทายแก่ข้าพเจ้า” ในงานวิจัยของ เกียรติคุณ วรกุล (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ศึกษากับหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมนวนคร จ.ปทุมธานี โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 162 คน วัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 19 ข้อ ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจภายในของหัวหน้างานที่ต้องการและมุ่งหมายในเรื่องต่างๆ ให้ได้รับความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ให้ดีที่สุด เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1 = น้อยที่สุด ไปจนถึง 5 = มากที่สุด) เป็นการถามเพื่อต้องการที่จะทราบถึง ความพอใจในการทำงาน ความต้องการเผชิญงานที่ยาก และความต้องการการแข่งขันของหัวหน้างานระดับต้น เช่น “ข้าพเจ้าพอใจที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของข้าพเจ้า แม้ว่าผลงานนี้จะไม่ดีเท่าคนอื่น” “ข้าพเจ้าชอบทำงานหนัก” “ข้าพเจ้าชอบทำงานในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกับคนอื่น” ในงานวิจัยของ Tempelaar *et al.* (2006) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างที่ใช้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และปัจจัยทางบุคลิกภาพของนักศึกษาในระดับวิทยาลัย ศึกษากับนักศึกษาด้านธุรกิจ

ระหว่างประเทศ ของมหาวิทยาลัย Maastricht โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 972 คน วัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักศึกษาในระดับวิทยาลัย โดยใช้แบบสอบถาม 28 ข้อ ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติในเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักศึกษาในระดับวิทยาลัย เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ เป็นการถามเพื่อต้องการที่จะทราบถึง ความชอบ สมรรถนะความหยิ่งรู้ คุณค่า และความยาก ของการเรียนวิชาสถิติ กลยุทธ์ทางธุรกิจ การเงินและบัญชี การบริหารการตลาด และการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ เช่น “ฉันชอบวิชาสถิติ” “ฉันใช้ประโยชน์จากวิชาสถิติในชีวิตประจำวัน” ในงานวิจัยของ Story et al. (2008) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพื่อทดสอบผลลัพธ์บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานและกระบวนการในการควบคุมตนเอง ศึกษาแก่นักศึกษาวิชาจิตวิทยาเบื้องต้นของสมาคมจิตวิทยาอเมริกัน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 คน วัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพื่อจะทดสอบผลลัพธ์บนพื้นฐานของการปฏิบัติงานและกระบวนการในการควบคุมตนเอง โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 49 ข้อ ข้อคำถามสะท้อนให้เห็นถึงการใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อพยากรณ์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ 3 ปัจจัย คือ ความคาดหวังทั่วไปเพื่อความสำเร็จ สิ่งจำเป็นสำหรับกระบวนการรับรู้ และการเสริมแรงให้กับตนเอง เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (1 = ไม่เคย ไปจนถึง 5 = เป็นประจำ) เป็นการถามเพื่อต้องการที่จะทราบถึงคุณธรรมในการทำงาน ความอยากได้อะไรก็มี การปกครอง การแสวงหาความเป็นเลิศ การแข่งขันสิ่งที่ปรารถนาในปัจจุบัน และความเชี่ยวชาญ เช่น “ในอนาคตฉันคาดหวังว่าฉันจะประสบความสำเร็จในโครงการที่ฉันรับผิดชอบอยู่” “ในอนาคตฉันคาดหวังว่าฉันจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น”

จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นทางผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์หมายถึง ความปรารถนาของแต่ละบุคคลที่ต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ บุคคลประเภทนี้จะมีลักษณะที่ชอบการแข่งขัน ชอบงานท้าทาย พยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ มีความรับผิดชอบสูง มีความชำนาญในการวางแผน ถ้าบุคคลประสบความสำเร็จจะเกิดความรู้สึกสบายใจ แต่ถ้าประสบความสำเร็จล้มเหลวในการทำงาน จะเกิดความวิตกกังวล บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะเป็นบุคคลที่มีเหตุผล ใช้วิจารณ์อย่างรอบคอบ มีภาวะของการเสี่ยงในระดับที่เป็นไปได้

ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

ประวัติความเป็นมา

ปีพุทธศักราช 2488 รัฐบาลในสมัยนายควง อภัยวงศ์ เป็นนายกรัฐมนตรี และนายทวิช บุญยเกตุ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้เล็งเห็นถึงปัญหาวิกฤติในวิชาชีพครู กล่าวคือ คนดี คนเก่ง ไม่อยากเรียนครู และครูเก่ง ครูดีมีความสามารถจำนวนมากได้ละทิ้งอาชีพครูหนีไปประกอบอาชีพอื่น จึงได้ตราพระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488 ขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหาวิกฤติวิชาชีพครูดังกล่าว โดยมีสาระสำคัญคือให้มีสภาในกระทรวงศึกษาธิการ เรียกว่า “คุรุสภา” มีฐานะเป็นนิติบุคคล มีอำนาจหน้าที่ให้ความเห็นเรื่อง นโยบายการศึกษา และวิชาการศึกษาทั่วไป แก่กระทรวงศึกษาธิการ ควบคุมจรรยาและวินัยของครู รักษาผลประโยชน์ และส่งเสริมฐานะครู และทำหน้าที่แทน ก.พ. เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยกำหนดให้ครูทุกคนต้องเป็นสมาชิกคุรุสภา

ต่อมาปีพุทธศักราช 2546 หรือเวลาผ่านไปกว่าครึ่งศตวรรษ รัฐบาลในสมัยของ พันตำรวจโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรีและนายบองพล อติเรกสาร เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการได้ตราพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ออกมาบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 12 มิถุนายน พ.ศ. 2546 โดยปรับปรุงคุรุสภาเดิมตามพระราชบัญญัติครู พุทธศักราช 2488 เป็นสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีชื่อเรียกเหมือนเดิมว่า คุรุสภา

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 7 ให้มีองค์กรวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา คือ สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกว่า “คุรุสภา” และบัญญัติในมาตรา 34 ให้มีสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบการดำเนินงานของคุรุสภาโดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออก และเพิกถอนใบอนุญาต กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ผู้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น (ศึกษานิเทศก์) ได้มีความรู้ ความเข้าใจในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา ซึ่งเป็นวิชาชีพควบคุมตามพระราชบัญญัตินี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549: 27-28)

โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นหน่วยงานรับผิดชอบ ตามที่คุรุสภามอบหมาย โดยมีเลขาธิการคุรุสภาเป็นผู้บริหารกิจการของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ซึ่งภายในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาแบ่งส่วนงานออกเป็น 7 ส่วนงาน ประกอบด้วย สำนักอำนวยการ สำนักใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ สำนักนโยบายและแผน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ สำนักมาตรฐานวิชาชีพ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และศูนย์คุรุสภาจังหวัด (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2552: 32)

วิสัยทัศน์

คุรุสภามีวิสัยทัศน์ในการดำเนินงาน (2550-2554) คือ เป็นผู้นำในการพิทักษ์รักษามาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาให้เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงและเป็นที่ยอมรับของสังคม (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2552: 34)

พันธกิจ

คุรุสภามีพันธกิจในการดำเนินงาน (2550-2554) ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2552: 34)

1. การกำหนด และกำกับ ดูแล มาตรฐานวิชาชีพ
2. การออกและต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
3. การส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาวิชาชีพทางการศึกษา
4. การส่งเสริม สนับสนุน ยกย่อง และผดุงเกียรติการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา
5. การควบคุมความประพฤติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ

6. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

ยุทธศาสตร์

1. สร้างระบบ กำกับ ดูแล และพัฒนามาตรฐานวิชาชีพให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง
2. พัฒนาระบบบริการออกและต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
3. สร้างระบบการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ และผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้มีความเชื่อมโยงทั่วถึงและต่อเนื่อง
4. พัฒนาระบบการส่งเสริม สนับสนุน ยกย่อง และผดุงเกียรติวิชาชีพและผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาทุกประเภทและสาระการเรียนรู้ด้วยรูปแบบ และวิธีการที่หลากหลาย
5. มุ่งสร้างระบบ และรูปแบบการควบคุมให้ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาประพฤติตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
6. ปฏิรูประบบการบริหารจัดการ โดยยึดหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ กับองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมได้ดังนี้

ปานดา เพชรรัตน์ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัท ไทยฟูจิซีร็อกซ์ จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานช่างบริการศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า จำนวน 154 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า การรับรู้บทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการรับรู้บทบาทผู้นำด้านริเริ่มการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการกระจายอำนาจสู่ระดับปฏิบัติการและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการสนับสนุนการค้นคว้าทดลองสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 68.80

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ สามารถรวบรวมได้ดังนี้

พรพิรุณ คุณีพงษ์ (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์การ: กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานสวนสัตว์ดุสิต จำนวน 106 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาวิจัย พบว่า เมื่อคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันพบว่า ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การของสวนสัตว์ดุสิต มีความสัมพันธ์ในระดับสูงและมีทิศทางไปในทางเดียวกัน การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้เข้มแข็ง ทั้งยังสามารถใช้กำหนดแนวทางในการพัฒนาการบริหารงานของสวนสัตว์ดุสิตต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมได้ดังนี้

เกียรติคุณ วรกุล (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงาน ของหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ วัดฤประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และศึกษาตัวแปรทำนายผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้างานระดับต้น จำนวน 144 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพบว่ามีเพียงภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 6.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง คือ พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 375 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมได้ดังนี้

David. B. (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบลักษณะเฉพาะของผลการวิจัยดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุน ความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถาม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์การต่างๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมได้ดังนี้

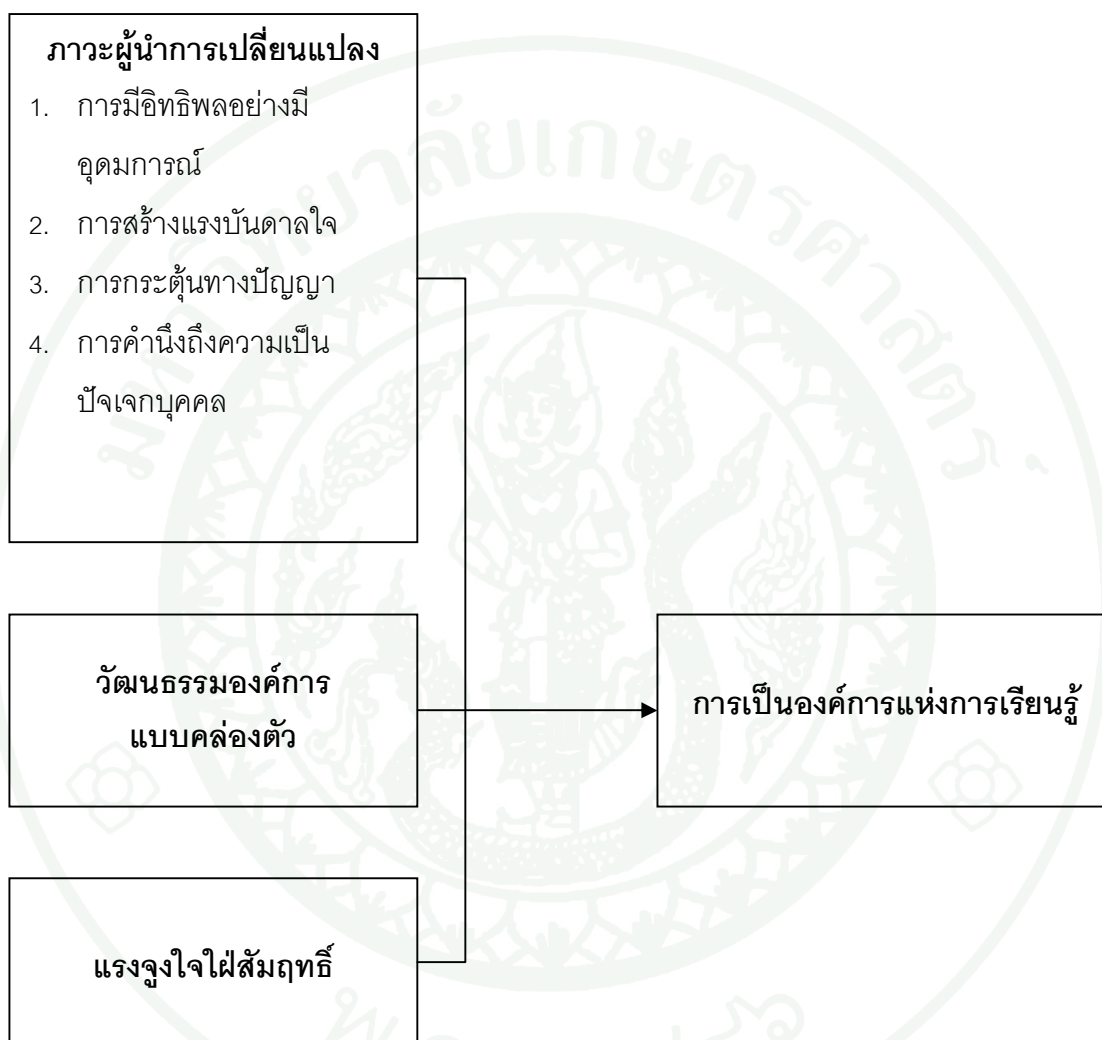
ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 119 คน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งประสิทธิภาพของการพยากรณ์มีค่าเท่ากับ ร้อยละ 39.5 กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาทั้งพนักงานและองค์การ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะใช้ข้อสรุปในประเด็นต่างๆ มากำหนดขอบเขตและตั้งสมมติฐานการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



บทที่ 3

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัยดังต่อไปนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จำนวนทั้งสิ้น 153 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่าง เพื่อหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย โดยการกำหนดขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ ใช้ตารางสำเร็จของ Krejcie & Morgan (1970 อ้างใน สิทธิ ธีรธรรม, 2550: 281) ซึ่งกำหนดไว้ว่าขนาดประชากร 153 คน ควรใช้ขนาดตัวอย่าง 110 คน และเพื่อเป็นการเพิ่มความเชื่อถือได้ของผลการวิจัย ลดความคลาดเคลื่อน และเพื่อให้ค่าสถิติใกล้เคียงกับค่าที่ควรจะได้จากกลุ่มประชากรมากที่สุด ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างไว้ที่ 140 คน ซึ่งผู้วิจัยสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ 132 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิดต่างๆ ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อคำถามทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 ข้อ เป็นแบบให้เลือกตอบ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง อายุงาน สถานภาพ วุฒิการศึกษา และรายได้รวม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 42 ข้อ มีลักษณะเป็นข้อคำถามทางบวกทั้งสิ้น เป็นมาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยสร้างจากแนวคิดของ Marquardt (1996) โดยเป็นข้อคำถามในองค์ประกอบต่างๆ 5 ด้าน ดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ข้อที่ 1-9
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร ได้แก่ข้อที่ 10-20
3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ได้แก่ข้อที่ 21-28
4. การจัดการความรู้ ได้แก่ข้อที่ 29-36
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ได้แก่ข้อที่ 37-42

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 38 ข้อ มีลักษณะเป็นข้อคำถามทางบวกทั้งสิ้น เป็นมาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยสร้างจากแนวคิดของ Bass และ Avolio (1991) โดยเป็นข้อคำถามในองค์ประกอบต่างๆ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้แก่ข้อที่ 1-14
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ได้แก่ข้อที่ 15-22
3. การกระตุ้นทางปัญญา ได้แก่ข้อที่ 23-27
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้แก่ข้อที่ 28-38

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว จำนวน 12 ข้อ มีลักษณะเป็นข้อคำถามทางบวกทั้งสิ้น เป็นมาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยสร้างจากแนวคิดของ สมยศ นาวิกาว (2540)

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำนวน 22 ข้อ มีลักษณะเป็นข้อคำถามทางบวกทั้งสิ้น เป็นมาตรวัดแบบลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยสร้างจากแนวคิดของ McClelland (1961)

การตรวจแบบวัดและให้คะแนน

1. ข้อคำถามทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ แยกตามเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง หน่วยงาน สถานภาพ วุฒิการศึกษา และรายได้รวม

2. แบบสอบถามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กำหนดลักษณะการตอบเป็นแบบวัดมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 42 ข้อ ซึ่งผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ระหว่าง 42-210 คะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ข้อคำถามทางบวก
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน

3. แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กำหนดลักษณะการตอบเป็นแบบวัดมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 38 ข้อ ซึ่งผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ระหว่าง 38-190 คะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ข้อคำถามทางบวก
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน

4. แบบสอบถามลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว กำหนดลักษณะการตอบเป็นแบบวัดมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ ซึ่งผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ระหว่าง 12-60 คะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ข้อคำถามทางบวก
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน

5. แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กำหนดลักษณะการตอบเป็นแบบวัดมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ มีข้อคำถามจำนวน 22 ข้อ ซึ่งผู้ตอบจะได้คะแนนอยู่ระหว่าง 22-110 คะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ข้อคำถามทางบวก
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1 คะแนน
ไม่เห็นด้วย	2 คะแนน
ไม่แน่ใจ	3 คะแนน
เห็นด้วย	4 คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5 คะแนน

6. ในการแปลผลคะแนน ผู้วิจัยได้แบ่งคะแนนออกเป็น 3 ระดับ คือ ต่ำ ปานกลาง และสูง ตามเกณฑ์การวิเคราะห์ของ Glass และ Hopkin (1996: 16-17) โดยคำนวณจากค่าพิสัย (Range) แล้วแบ่งเป็น 3 ช่วงเท่ากัน (Interval) โดยคำนวณจากสูตรต่อไปนี้

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{ซึ่งแทนค่าได้เท่ากับ} \quad \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

ดังแสดงเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนน

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย		
	ระดับต่ำ	ระดับปานกลาง	ระดับสูง
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1.00 – 2.33	2.34 – 3.66	3.67 – 5.00
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	1.00 – 2.33	2.34 – 3.66	3.67 – 5.00
ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว	1.00 – 2.33	2.34 – 3.66	3.67 – 5.00
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	1.00 – 2.33	2.34 – 3.66	3.67 – 5.00

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ลำดับขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม มีดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี หลักการ แนวคิดจากตำราเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

2. รวบรวมข้อมูลที่ได้แล้วสรุปขอบข่ายเนื้อหาเป็นนิยามปฏิบัติการของตัวแปรแล้วนำมาสร้างเป็นข้อคำถาม โดยสร้างเป็นแบบวัดมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการศึกษาวิจัย ไปทำการทดสอบความเที่ยงและความเชื่อมั่น ดังนี้

1. ทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยนำแบบสอบถามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบสอบถามลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว และแบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยการเสนอให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.วิลาวัลย์ มาคุ้ม ผู้อำนวยการกลุ่มประสานงานคุณสุภาจังหวัด ศูนย์คุณสุภาจังหวัด สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ซึ่งเป็นบุคลากรในหน่วยงานที่ผู้วิจัยเข้าไปศึกษาเก็บข้อมูล ตรวจสอบเนื้อหาและภาษาที่ใช้หลังจากนั้นจึงนำมาทำการปรับปรุงแก้ไข

2. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องของเนื้อหาและภาษาที่ใช้มาทำการทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจริง จำนวน 39 คน ซึ่งเป็นบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สกสค.) ซึ่งเป็นองค์กรในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการเช่นเดียวกับสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

3. หาค่าความสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item – Total Correlation) เป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบความสัมพันธ์ สอดคล้องกับคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมทั้งฉบับของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน โดยเลือกข้อที่มีอำนาจจำแนกตั้งแต่ .30 ขึ้นไป นำไปใช้

4. วิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามรายด้านและทั้งฉบับ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น ดังต่อไปนี้

4.1 แบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
ทั้งฉบับ เท่ากับ .9727 เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบรายด้านได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

4.1.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ .9033

4.1.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร เท่ากับ .9212

4.1.3 ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล เท่ากับ .8780

4.1.4 ด้านการจัดการความรู้ เท่ากับ .9180

4.1.5 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เท่ากับ .8839

4.2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง
ฉบับ เท่ากับ .9779 เมื่อวิเคราะห์ตามองค์ประกอบรายด้านได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

4.2.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เท่ากับ .9572

4.2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เท่ากับ .9365

4.2.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เท่ากับ .8748

4.2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เท่ากับ .9307

4.3 แบบสอบถามลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว มีค่าความเชื่อมั่นของ
แบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .9215

4.4 แบบสอบถามแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
เท่ากับ .9103

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยมีดังนี้

1. ขออนุญาตขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำการวิจัยจากหัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ถึงเลขาธิการคณบดี สำนักงานเลขาธิการคณบดี
2. ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 153 ชุด และติดตามเก็บรวบรวมคืนมา โดยใช้ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลประมาณ 1 เดือน โดยได้รับแบบสอบถามคืนมาทั้งสิ้น 132 ชุด คิดเป็นร้อยละ 86.27 จากจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด
3. ตรวจสอบความสมบูรณ์และถูกต้องของแบบสอบถามทุกฉบับ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามที่ได้ไปทำการตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง มาทำการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล แล้วคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์นำมาบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ค่าอัตราส่วนร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ใช้แปลความหมายของข้อมูลต่างๆ

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้ร่วมกับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล

4. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment-Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรที่เป็นอิสระต่อกัน

5. ค่าสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ในการวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิควิธี Stepwise เพื่อหาตัวแปรสำคัญในการสร้างสมการทำนาย

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์ในการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{x}$ = ค่าเฉลี่ยของคะแนน (Mean)

SD = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

r_{xy} = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

R^2 = ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย

B = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวทำนายในรูปคะแนนดิบ

Beta = ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน

R = ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

p = ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ

* = ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

** = ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .01



บทที่ 4

ผลและวิจารณ์

ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่างๆ และเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง อายุงาน สถานภาพ วุฒิการศึกษาที่ได้รับสูงสุด และเงินเดือน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปร ได้แก่ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของพนักงานเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง อายุงาน สถานภาพ วุฒิการศึกษาที่ได้รับสูงสุด และเงินเดือน

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานเจ้าหน้าที่ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับตำแหน่ง อายุงาน สถานภาพ วุฒิการศึกษาที่ได้รับสูงสุด และเงินเดือน

(n = 132)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	42	31.82
หญิง	90	68.18
รวม	132	100.00
อายุ		
20 – 25 ปี	8	6.06
26 – 30 ปี	33	25.00
31 – 35 ปี	9	6.82
36 – 40 ปี	11	8.33
41 – 45 ปี	13	9.85
46 – 50 ปี	18	13.64
51 – 55 ปี	28	21.21
56 – 60 ปี	12	9.09
รวม	132	100.00
ระดับตำแหน่ง		
ต่ำกว่าปฏิบัติการ (คส. 1)	24	18.18
นักวิชาการ หรือปฏิบัติการ (คส. 2)	59	44.70
ชำนาญการ (คส. 3)	24	18.18
ผู้อำนวยการกลุ่ม หรือเชี่ยวชาญ (คส. 4)	19	14.39
ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ หรือเชี่ยวชาญพิเศษ (คส. 5)	6	4.55
รวม	132	100.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

(n = 132)		
ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
อายุงานที่ทำในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา		
5 ปี หรือต่ำกว่า	46	34.85
6 - 10 ปี	5	3.79
11 - 15 ปี	18	13.64
16 - 20 ปี	10	7.57
21 - 25 ปี	7	5.30
26 - 30 ปี	21	15.91
31 - 35 ปี	22	16.67
36 ปี หรือสูงกว่า	3	2.27
รวม	132	100.00
สถานภาพ		
โสด	61	46.21
สมรส	61	46.21
หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่	10	7.58
รวม	132	100.00
วุฒิการศึกษาที่ได้รับสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	26	19.69
ปริญญาตรี	75	56.82
ปริญญาโท	30	22.73
ปริญญาเอก	1	0.76
รวม	132	100.00

ตารางที่ 2 (ต่อ)

(n = 132)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เงินเดือน รวมกับค่าครองชีพ ค่าวิทยฐานะ เงินประจำตำแหน่ง และค่าพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับในปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 10,001 บาท	6	4.54
10,001 – 20,000 บาท	65	49.24
20,001 – 30,000 บาท	14	10.61
30,001 – 40,000 บาท	14	10.61
40,001 – 50,000 บาท	13	9.85
50,001 – 60,000 บาท	9	6.82
60,001 – 70,000 บาท	6	4.54
70,001 – 80,000 บาท	3	2.27
80,001 บาท หรือสูงกว่า	2	1.52
รวม	132	100.00

จากตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 132 คน สามารถอธิบายข้อมูลทั่วไปของพนักงานเจ้าหน้าที่ได้ดังต่อไปนี้

เพศ พบว่า พนักงานเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 68.18 และรองลงมาเป็นเพศชายมีจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 31.82

อายุ พบว่า พนักงานเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี มีจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 รองลงมามีอายุระหว่าง 51 – 55 ปี มีจำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 21.21 อายุระหว่าง 46 – 50 ปี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 13.64 อายุระหว่าง 41 – 45 ปี มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.85 อายุระหว่าง 56 – 60 ปี มีจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09 อายุระหว่าง 36 – 40 ปี มีจำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 อายุระหว่าง 31 – 35 ปี มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.82 และอายุระหว่าง 20 – 25 ปี มีจำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 6.06 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

ระดับตำแหน่ง พบว่า พนักงานเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีตำแหน่งอยู่ในระดับนักวิชาการ หรือปฏิบัติการ (คส. 2) มีจำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 44.70 รองลงมามีตำแหน่งอยู่ในระดับต่ำกว่าปฏิบัติการ (คส. 1) มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 และตำแหน่งอยู่ในระดับชำนาญการ (คส. 3) มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 18.18 เช่นกัน ตำแหน่งอยู่ในระดับผู้อำนวยการกลุ่ม หรือเชี่ยวชาญ (คส. 4) มีจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 14.39 และตำแหน่งอยู่ในระดับผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ หรือเชี่ยวชาญพิเศษ (คส. 5) มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.55 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

อายุงานที่ทำในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พบว่า พนักงานเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีอายุงาน 5 ปี หรือต่ำกว่า มีจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 34.85 รองลงมามีอายุงานระหว่าง 31 – 35 ปี มีจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 อายุงานระหว่าง 26 – 30 ปี มีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 15.91 อายุงานระหว่าง 11 – 15 ปี มีจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 13.64 อายุงานระหว่าง 16 – 20 ปี มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.57 อายุงานระหว่าง 21 – 25 ปี มีจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.30 อายุงานระหว่าง 6 – 10 ปี มีจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 3.79 และอายุงาน 36 ปี หรือสูงกว่า มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.27 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

สถานภาพ พบว่า พนักงานเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 46.21 และสถานภาพสมรส มีจำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 46.21 เช่นกัน รองลงมามีสถานภาพหย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่ มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.58 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

วุฒิการศึกษาที่ได้รับสูงสุด พบว่า พนักงานเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี มีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 56.82 รองลงมามีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท มีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 22.73 วุฒิการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 19.69 และวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาเอก มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ .76 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

เงินเดือน รวมกับค่าครองชีพ ค่าวิทยฐานะ เงินประจำตำแหน่ง และค่าพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับในปัจจุบัน พบว่า พนักงานเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ได้รับค่าตอบแทนอยู่ที่ 10,001 – 20,000 บาท มีจำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 49.24 รองลงมาได้รับค่าตอบแทนอยู่ที่ 20,001 – 30,000 บาท มี

จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.61 และได้รับค่าตอบแทนอยู่ที่ 30,001 – 40,000 บาท มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 10.61 เช่นกัน ได้รับค่าตอบแทนอยู่ที่ 40,001 – 50,000 บาท มีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.85 ได้รับค่าตอบแทนอยู่ที่ 50,001 – 60,000 บาท มีจำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 6.82 ได้รับค่าตอบแทนอยู่ที่ต่ำกว่า 10,001 บาท มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.54 และได้รับค่าตอบแทนอยู่ที่ 60,001 – 70,000 บาท มีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.54 เช่นกัน ได้รับค่าตอบแทนอยู่ที่ 70,001 – 80,000 บาท มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 2.27 และได้รับค่าตอบแทนอยู่ที่ 80,001 บาท หรือสูงกว่า มีจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.52 ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปร ได้แก่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะวัฒนธรรม องค์กรแบบคล่องตัว และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ตารางที่ 3 ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ของพนักงานเจ้าหน้าที่

(n = 132)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	ระดับ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม	3.43	.55		ปานกลาง
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	3.38	.65	4	ปานกลาง
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.45	.60	2	ปานกลาง
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	3.36	.64	5	ปานกลาง
ด้านการจัดการความรู้	3.40	.61	3	ปานกลาง
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.57	.69	1	ปานกลาง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	3.83	.54		สูง
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.82	.55	2	สูง
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.81	.64	3	สูง
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.75	.62	4	สูง
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.88	.58	1	สูง

ตารางที่ 3 (ต่อ)

(n = 132)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	อันดับ	ระดับ
ลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบคลองตัว	3.48	.57		ปานกลาง
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	4.02	.45		สูง

จากตารางที่ 3 พบว่าหน่วยงานมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) .55 เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่าหน่วยงานมีพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.38 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ .65 หน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ .60 หน่วยงานมีการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ .64 หน่วยงานมีการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ .61 และหน่วยงานมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.57 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ .69

สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าผู้นำในหน่วยงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.83 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ .54 เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้นำในหน่วยงานมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.82 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ .55 ผู้นำในหน่วยงานมีการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.81 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ .64 ผู้นำในหน่วยงานมีการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ .62 และผู้นำในหน่วยงานมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.88 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ .58

สำหรับวัฒนธรรมองค์การแบบคลองตัว พบว่าหน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์การแบบคลองตัวอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.48 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ .57

สำหรับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่าพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 4.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) คือ .45

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานทางการวิจัยในครั้งนี้ ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานที่ 1-3 จะพิจารณาระดับความสัมพันธ์โดยใช้เกณฑ์ตามแนวคิดของ Hinkle (1998: 118) ดังนี้

ตารางที่ 4 เกณฑ์ระดับความสัมพันธ์ของ Hinkle

ค่า r	ระดับของความสัมพันธ์
.90 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
.70 - .90	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
.50 - .70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
.30 - .50	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
.00 - .30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ที่มา: Hinkle (1998: 118)

ตารางที่ 5 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (n = 132)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	p	ระดับความสัมพันธ์
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม	.421**	.000	ต่ำ
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.408**	.000	ต่ำ
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.471**	.000	ต่ำ

ตารางที่ 5 (ต่อ)

(n = 132)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์กับการเป็น องค์การแห่งการ เรียนรู้	p	ระดับ ความ สัมพันธ์
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.291**	.001	ต่ำมาก
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.345**	.000	ต่ำ
วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว	.706**	.000	สูง
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	.178*	.041	ต่ำมาก

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

จากตารางที่ 5 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .421 .408 .471 .291 และ .345 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในระดับต่ำ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในระดับต่ำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในระดับต่ำมาก โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามากที่สุด

รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

จากตารางที่ 5 พบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .706 เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในระดับสูง

สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

จากตารางที่ 5 พบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .178 เมื่อพิจารณาระดับความสัมพันธ์ พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในระดับต่ำมาก

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้เทคนิควิธี Stepwise ของตัวแปรพยากรณ์ที่ร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

(n = 132)

ตัวแปรพยากรณ์	b	S.E. b	Beta	t	p
วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว	.591	.064	.617	9.272*	.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้าง					
แรงบันดาลใจ	.178	.057	.207	3.114*	.002
ค่าคงที่ (a)	.689	.238		2.897*	.004
R = .730	R ² = .533	R ² _{adj} = .526		F = 73.572*	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 53.3 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .730 เมื่อนำตัวแปรทั้งสองตัวที่สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาจัดเป็นสมการ จะได้สมการการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา = .689 + .591 (วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว) + .178 (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ)

และสมการการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา = .617 (วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว) + .207 (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ)

จากสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พบว่าตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงสุด คือ วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว รองลงมาคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถอธิบายได้ดังนี้

ถ้าไม่มีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจะเท่ากับ .689

ถ้าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว เพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง คาดว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จะเพิ่มขึ้น .591

ถ้าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เพิ่มขึ้น 1 หน่วย โดยไม่มีปัจจัยอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง คาดว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจะเพิ่มขึ้น .178

ดังนั้น จากสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พบว่า หากวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าสูงขึ้นก็จะทำให้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา สูงขึ้นด้วย

ข้อวิจารณ์

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ผู้วิจัยนำเสนอข้อวิจารณ์ผลการวิจัยดังต่อไปนี้

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงาน

จากผลการวิจัยพบว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.43 เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสูงที่สุด รองลงมาคือด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการจัดการความรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ซึ่งทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.57 3.45 3.40 3.38 และ 3.36 ตามลำดับ นั่นหมายความว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีลักษณะขององค์การที่ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน มีระบบฐานข้อมูลที่เปรียบเสมือนคลังความรู้ขององค์การที่สามารถนำมาใช้งานได้สะดวก ตลอดจนเสริมสร้างให้พนักงานเจ้าหน้าที่มีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มา และพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยใช้เทคโนโลยี เพื่อให้มีการเรียนรู้และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอยู่พอสมควร ส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภากลายเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยแบ่งองค์ประกอบเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) สูงเป็นลำดับที่ 4 คือ 3.38 นั่นหมายความว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง การมีทักษะในการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอยู่พอสมควร ตลอดจนการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ การมีวิธีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์เพื่อปรับใช้ความรู้ให้เข้ากับสถานการณ์ปัจจุบัน การได้รับการฝึกอบรม และการใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงอยู่พอสมควร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากทางสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีการจัดสรรเงินงบประมาณส่วนหนึ่งเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านการพัฒนาพนักงานเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องอยู่พอสมควร มีการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานทั้งในและนอกสถานที่ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานของตน นอกจากจะได้นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานของตนแล้ว ยังสามารถนำการฝึกอบรมที่ตนได้เข้าร่วมมาประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือเลื่อนเงินเดือนอีกด้วย อีกทั้งหน่วยงานมีเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอกับ

จำนวนพนักงานเจ้าหน้าที่ผู้ใช้งานและเชื่อมต่อบริบบินเตอร์เน็ตทุกเครื่อง ทำให้สามารถค้นหาความรู้ผ่านทางระบบอินเตอร์เน็ตได้สะดวก

เมื่อพิจารณาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) สูงเป็นลำดับที่ 2 คือ 3.45 นั้นหมายความว่า สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีความเข้าใจและตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การได้รับการส่งเสริม สนับสนุน หรือเอื้ออำนวยจากสิ่งแวดล้อม การนำอุปสรรค ปัญหา หรือความสำเร็จมาเป็นบทเรียนในการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่พอสมควร การมีโครงสร้างหรือระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พนักงานเจ้าหน้าที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการมีเป้าหมายร่วมกันขององค์กรอยู่พอสมควร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีวิสัยทัศน์ และพันธกิจ เพื่อใช้กำหนดกรอบการทำงานที่ชัดเจน และสื่อสารให้พนักงานเจ้าหน้าที่รับรู้ผ่านทางช่องทางต่างๆ เช่น แจ้งผ่านการจัดประชุมประจำปี เขียนวิสัยทัศน์และพันธกิจไว้ในรายงานประจำปี และสมุดบันทึก แล้วมอบแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกคน มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีการแบ่งปันความรู้แก่กันและกัน และชอบแสวงหาความรู้ สำหรับโครงสร้างองค์กรก็มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ยาวจนเกินไป ผู้ได้บังคับบัญชาสามารถเรียนรู้การทำงานทั้งจากการทำงานจริงและการสอบถามวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานจากผู้บังคับบัญชาได้โดยตรง ทำให้มีความคล่องตัวในการทำงานอยู่พอสมควร

เมื่อพิจารณาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ต่ำที่สุด คือ 3.36 นั้นหมายความว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้ให้ความสำคัญกับพนักงานเจ้าหน้าที่ผู้มีความสามารถ การกระจายอำนาจจากส่วนกลาง การร่วมกันเรียนรู้และแก้ไขปัญหาระหว่างผู้บริหาร พนักงาน และหน่วยงานอื่น องค์กรส่งเสริมการเรียนรู้จากหลายๆ ด้าน การเปิดโอกาสให้น้องๆ ความสำเร็จมาใช้ในการทำงานจริง และการส่งเสริมการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ อยู่พอสมควร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ ตลอดจนความคิดเห็นในการทำงาน ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานเป็นชิ้นงานที่มีผู้รับผิดชอบชัดเจนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีอำนาจในการตัดสินใจและรู้สึกเป็นเจ้าของงาน แต่ทั้งนี้ก็อยู่ในความดูแลและให้การสอนแนะจากผู้บังคับบัญชา แต่การเพิ่มอำนาจแก่หน่วยงานอื่นนั้นยังมีน้อย เนื่องจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นหน่วยงานรัฐไม่ได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อแสวงหาผลกำไร การทำงานส่วน

ใหญ่จึงเป็นไปตามกรอบพันธกิจของคุรุสภาที่มาจากนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก การเพิ่มอำนาจส่วนใหญ่จะเน้นการมีส่วนร่วมขององค์การเครือข่ายผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา เช่น การทำประชาพิจารณ์กับผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาทั่วประเทศเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำแผนยุทธศาสตร์คุรุสภา เป็นต้น

เมื่อพิจารณาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) สูงเป็นลำดับที่ 3 คือ 3.40 นั้นหมายความว่า สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการแสวงหาความรู้ สร้างองค์ความรู้ เก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้ และมีการถ่ายโอนความรู้ และการใช้ประโยชน์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีสถานที่ทำงานที่เหมาะสมแก่การเรียนรู้ของผู้พอสมควร เช่น มีโต๊ะทำงานและชั้นเก็บเอกสารให้กับพนักงานเจ้าหน้าที่แต่ละคนอย่างเพียงพอ เอื้อต่อการเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ในรูปของเอกสาร และจัดแฟ้มเก็บเอกสารเป็นหมวดหมู่ ช่วยให้ตนเองและผู้อื่นสามารถค้นหาและนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน เช่น การร่างหนังสือราชการ การทำหนังสือขออนุมัติเบิกจ่าย การทำหนังสือเชิญประชุม เป็นต้น การเรียนรู้จากเอกสารเก่าย่อมช่วยให้ได้แนวทางในการทำงาน ช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น รวดเร็วขึ้น อีกทั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ยังสามารถแสวงหาความรู้ และสืบค้นความรู้ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตสำนักงาน ซึ่งพนักงานเจ้าหน้าที่สามารถจัดเก็บความรู้ และสืบค้นความรู้ของกันและกันได้ผ่านระบบ LAN ของสำนักงาน

เมื่อพิจารณาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) สูงที่สุด คือ 3.57 นั้นหมายความว่า สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี และการประยุกต์ใช้ระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาสันับสนุนการใช้คอมพิวเตอร์ในการทำงาน โดยจัดให้มีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมต่อระบบ LAN และระบบอินเทอร์เน็ต 1 คน ต่อ 1 เครื่อง และพนักงานสามารถสืบค้นข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวกับการทำงานต่างๆ ผ่านทางเว็บไซต์สำนักงานที่เชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ทำให้ประหยัดเวลาในการสืบค้นข้อมูลเนื่องจากการหาข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตนั้นทำได้ง่ายและรวดเร็ว แม้แต่ข้อมูลของพนักงานเจ้าหน้าที่เอง เช่น ประวัติการทำงาน การลาหยุด รายชื่อหลักสูตรที่ตนเข้ารับการอบรม หรือการทำผิดวินัย เป็นต้น ก็สามารถค้นหาได้ง่ายจากระบบฐานข้อมูลสำนักงาน

ดังนั้น ถ้าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาต้องการเพิ่มระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากระดับปานกลาง เป็นระดับสูง จะต้องเสริมสร้างให้พนักงานเจ้าหน้าที่มีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มา และพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ โดยใช้เทคโนโลยี เพื่อให้มีการเรียนรู้และปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภากลายเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยอาจจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน การแจ้งเป้าหมายการทำงานให้พนักงานเจ้าหน้าที่ทุกคนทราบอย่างทั่วถึง การจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการทำงาน และนำระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการทำงาน เป็นต้น

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ

จากผลการวิจัยพบว่าผู้นำในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.83 เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้นำในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสูงที่สุด รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.88 3.82 3.81 และ 3.75 ตามลำดับ นั่นหมายความว่าผู้นำในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาสามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกในองค์กรให้มีวุฒิภาวะที่สมบูรณ์ เพื่อให้ผู้ตามทำงานเกินกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น ควบคู่ไปกับการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม โดยแบ่งองค์ประกอบเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) สูงเป็นลำดับที่ 2 คือ 3.82 นั่นหมายความว่า ผู้บังคับบัญชาของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม มีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอในอารมณ์และการกระทำมากกว่าเอาแต่อารมณ์ ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและมี

จริยธรรมสูง ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด เป็นผู้แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ ตลอดจนเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการวางแผนในการทำงานที่ดี และสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ดี เป็นผู้ที่ตัดสินใจด้วยเหตุและผล สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี ไม่นำปัญหาหรือความเครียดส่วนตัวมาลงกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานส่วนใหญ่ไม่เคยทำผิดวินัยร้ายแรง ไม่เคยทำผิดกฎหมายร้ายแรง และวางตัวดี ตลอดจนให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนเป็นพี่น้องมากกว่าเป็นเจ้านายกับลูกน้อง

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) สูงเป็นลำดับที่ 3 คือ 3.81 นั้นหมายความว่า ผู้บังคับบัญชาของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาประพฤติในทางที่มุ่งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาสามารถสั่งงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติได้อย่างชัดเจน เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนน้อย และเป็นผู้ที่ขยันและทุ่มเททำงาน ถ้าเราเข้าไปที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาก็จะเห็นภาพผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง จนถึงระดับล่าง ทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อปฏิบัติงานกันจนถึงเวลาตึกเกือบทุกวัน ไม่เว้นแม้แต่ในวันหยุด ทั้งนี้ก็เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ต่ำที่สุด คือ 3.75 นั้นหมายความว่า ผู้บังคับบัญชาของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ตลอดจนมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตั้งคำถามต่อค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีของตนเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในเรื่องงาน โดยไม่วิจารณ์ความคิดนั้นแม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างจากความคิดของตน และเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานก็จะร่วมมือกับผู้ใต้บังคับบัญชา

เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้รับผิดชอบกับข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะคิด กล้าที่จะทำ เพราะไม่ต้องแบกรับความเสี่ยงเพียงลำพังคนเดียว

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) สูงที่สุด คือ 3.88 นั้นหมายความว่า ผู้บังคับบัญชาของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีความเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล มีการพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น มีการแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บังคับบัญชาจะมีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก เนื่องจากทางสำนักงานจะจัดที่นั่งทำงานแบ่งตามกลุ่มงาน ทำให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีที่นั่งติดกัน เห็นกันอยู่เกือบตลอดเวลา ผู้บังคับบัญชาจึงรับรู้ถึงสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการหรือยังขาดอยู่ได้เป็นอย่างดี เช่น ความต้องการการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการทำงาน ชีตความสามารถ ความถนัดของผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจสภาวะทางอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีปัญหาอะไรอยู่หรือไม่ ผู้บังคับบัญชาจะคอยไต่ถาม และช่วยเหลือถ้าทำได้ ตลอดจนจัดหาอุปกรณ์สำนักงานที่จำเป็นให้ เช่น ปากกา ดินสอ กระดาษ หรือแฟ้มเก็บเอกสารที่มีไม่เพียงพอต่อการทำงาน เป็นต้น

ดังนั้น ถ้าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาต้องการรักษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำให้อยู่ในระดับสูงต่อไป จะต้องดำเนินการจัดการฝึกอบรมทักษะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ทักษะการสื่อสาร การสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เป็นต้น ให้กับผู้บริหารในทุกระดับของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเพื่อให้สามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ตรงประเด็น และสร้างแรงจูงใจภายในของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างค่านิยมให้ผู้นำแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตลอดจนสร้างค่านิยมการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวของหน่วยงาน

จากผลการวิจัยพบว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีลักษณะของการเป็นวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.48 นั้นหมายความว่า ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ทศนคติ อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกันของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ที่มีการพัฒนาเป็นแนวทางในการยึดถือปฏิบัติร่วมกันนั้น มีลักษณะของการอดทนต่อความหลากหลายอยู่พอสมควร พนักงานเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย มีการเคารพต่อความเป็นเอกบุคคล มีความคล่องตัวและการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างเปิดเผยอยู่พอสมควร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพันธกิจของคุรุสภาที่ทำให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาไม่จำเป็นต้องปรับตัวมากนักเพราะเป็นองค์การในกำกับของรัฐจึงไม่มีคู่แข่งในเชิงธุรกิจเหมือนในองค์การเอกชน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นหน่วยงานเดียวตามกฎหมายที่มีหน้าที่ออกและต่ออายุใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทางการศึกษา แต่ข้อร้องเรียน และความไม่พึงพอใจในการให้บริการของผู้รับบริการก็มีผลต่อภาพลักษณ์ขององค์การ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจึงต้องปรับตัวให้ทันกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของผู้รับบริการควบคู่ไปกับการรักษามาตรฐานของวิชาชีพทางการศึกษา ส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาต้องสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีความคล่องตัวเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้

ดังนั้น ถ้าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาต้องการเพิ่มระดับวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวจากระดับปานกลาง เป็นระดับสูง จะต้องเสริมสร้างค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ทศนคติ อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกันของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ที่มีการพัฒนาเป็นแนวทางในการยึดถือ ปฏิบัติร่วมกัน ในลักษณะของการอดทนต่อความหลากหลาย พนักงานเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย มีการเคารพต่อความเป็นเอกบุคคล มีความคล่องตัวและการเปลี่ยนแปลง และมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างเปิดเผย โดยอาจจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดปฐมนิเทศให้พนักงานเจ้าหน้าที่ใหม่ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในภาพรวมขององค์การ ถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว และเพื่อให้เป็นแนวทางให้พนักงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันได้ง่ายขึ้น จัดกิจกรรมนันทนาการต่างๆ ระหว่างพนักงานเจ้าหน้าที่ใน

องค์การที่ช่วยสนับสนุนทำให้เกิดความรักใคร่ สามัคคี ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนจัดการอบรมให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความมั่นใจ และกล้าเผชิญกับปัญหาในการทำงาน

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่

จากผลการวิจัยพบว่าพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุศภูมามีลักษณะของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 4.02 นั้นหมายความว่า พนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุศภูมามีความต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ เป็นบุคคลที่มีเหตุผล ใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบ มีลักษณะพฤติกรรมที่กล้าเสี่ยงในระดับปานกลาง มีพลังความสามารถ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต้องการทราบผลในการตัดสินใจ มีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้า และมีทักษะในการจัดระบบงานเป็นอย่างดี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเลขาธิการคุรุศภูมิเป็นหน่วยงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนเงินที่ใช้ดำเนินงานและโครงการต่างๆ ที่แต่ละส่วนงานรับผิดชอบนั้นก็มาจากงบประมาณแผ่นดิน การจะได้งบประมาณมาทำงานจะมากหรือน้อยนั้นก็ขึ้นอยู่กับความยากง่ายและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นของงานและโครงการที่น่าเสนอเพื่อของบประมาณไปนั่นเอง งานและโครงการที่ได้งบประมาณมากก็ย่อมมีโอกาสสร้างผลงานที่มีคุณค่าได้มากกว่างานและโครงการที่มีงบประมาณจำกัด แต่งานและโครงการที่ได้รับงบประมาณมากก็ย่อมต้องถูกจับตามองในเรื่องของความโปร่งใสและความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณโดยหน่วยงานที่ทำหน้าที่คอยตรวจสอบการใช้งบประมาณจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ผู้รับผิดชอบงานและโครงการที่ยากและใช้งบประมาณสูงเหล่านี้ต้องมีการวางแผนในการทำงานที่รอบคอบ ชัดเจน โปร่งใส และตรวจสอบได้ การเปลี่ยนแปลงชื่อและรายละเอียดของโครงการนั้นทำได้ยากเพราะเป็นงบประมาณแผ่นดินซึ่งต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง ผู้รับผิดชอบงานและโครงการจึงจะต้องเป็นคนไม่โลเลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา ส่งผลให้พนักงานเจ้าหน้าที่แต่ละคนอยากจะร่วมงานกับคนเก่งๆ เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก และเมื่องานและโครงการสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ก็จะทำให้ผู้ที่รับผิดชอบงานที่ยากและท้าทายเหล่านี้ได้รับคำยกย่องชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สร้างความภาคภูมิใจให้กับตนเอง และมีความก้าวหน้าในอาชีพ เนื่องจากสามารถนำผลการปฏิบัติงานเสนอผู้บังคับบัญชาเพื่อขอพิจารณาเลื่อนขั้นและเลื่อนเงินเดือน

ดังนั้น ถ้าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาต้องการรักษาระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้อยู่ในระดับสูงต่อไป จะต้องคงความปรารถนาของพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาแต่ละบุคคลที่ต้องการทำสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ เป็นบุคคลที่มีเหตุผล ใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบไว้ โดยอาจฝึกอบรมในหลักสูตรที่เสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้แก่พนักงานเจ้าหน้าที่ ตลอดจนมีการให้รางวัลแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานหรือมีผลงานโดดเด่น เป็นต้น

สมมติฐานที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

ผลการทดสอบสมมติฐานปรากฏว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในทุกๆ ด้านมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในทุกๆ ด้านและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน กล่าวคือ หากผู้นำในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง ก็มีแนวโน้มว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานจะสูงด้วย และในทำนองเดียวกัน หากผู้นำในสำนักงานเลขาธิการ คุรุสภามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำ ก็มีแนวโน้มว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานจะต่ำด้วย ทั้งนี้ อาจเนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการส่งเสริมด้านการพัฒนาพนักงานเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง การจัดกิจกรรมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมการสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อสำนักงาน และระบบการเก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้ที่สามารถถูกค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันตามความต้องการ ตลอดจนมีบทบาทในการส่งเสริมการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์มาช่วยสนับสนุน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ปานตา เพชรรัตน์ (2548) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัท ไทยฟู้ดซีโรกซ์ จำกัด โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานช่างบริการศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า พบว่า การรับรู้บทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ปาริชาติ ชัยอินทร์ (2551) ที่ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางการพยาบาลกับการเป็นองค์การแห่ง

การเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร ที่ศึกษากับผู้นำทางการพยาบาลของ โรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 4 โรงพยาบาล พบว่า ผู้นำทางการพยาบาลในด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขต กรุงเทพมหานคร นอกจากนี้พบว่าผลการศึกษาวิจัยของ สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ศึกษากับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ก็ให้ผลใน ทำนองเดียวกันคือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ผลการวิจัยนี้ตรงกับแนวคิดของ Gillen (2000) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ให้การสนับสนุนการเปิดสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้อย่างทันท่วงที ตลอดจนเข้าใจ และอธิบายเป้าหมายได้ดี ซึ่งเป็นลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะช่วย ให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ และแนวคิดของ Nonaka and Konno (1998) ที่ กล่าวว่า ผู้นำที่มีความสามารถด้านการสื่อสาร และเผยแพร่สารสนเทศด้านยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็น ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการจัดการความรู้และการ เรียนรู้ขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Graen (2006) ที่กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญ ในการเข้าแทรกแซงเพื่อเพิ่มกระบวนการแบ่งปันความรู้ในองค์กรรวมทั้งการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างภายในทีม ซึ่งมีผลช่วยสนับสนุนการแบ่งปันภาวะผู้นำและภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านการบริหารจัดการ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Molm (1994) ที่กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่สามารถออกแบบภาระงานที่เป็นการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันของสมาชิกอย่างแท้จริง เพื่อต้องการให้สมาชิกร่วมกันแบ่งปันความรู้และค้นหาวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการแก้ปัญหา และ แนวคิดของ Watkins and Marsick (2003) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นมิติหนึ่งขององค์การแห่งการ เรียนรู้ ซึ่งมีทั้งหมด 7 มิติ คือ มิติด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มิติด้านการสนทนาและการ ตรวจสอบ มิติด้านการเรียนรู้ของทีม มิติด้านระบบที่ยืดหยุ่นปรับตัวอย่างเหนียวแน่น มิติด้านการ กระจายอำนาจ มิติด้านการเชื่อมต่ออย่างเป็นระบบ และมิติด้านภาวะผู้นำ ซึ่งผู้นำจะใช้กลยุทธ์ ทางการเรียนรู้และให้การสนับสนุนด้านการเรียนรู้เพื่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ

สมมติฐานที่ 2 วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

ผลการทดสอบสมมติฐานปรากฏว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่าวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน กล่าวคือ หากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวสูง ก็มีแนวโน้มว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานจะสูงด้วย และในทำนองเดียวกัน หากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวต่ำ ก็มีแนวโน้มว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานจะต่ำด้วย ทั้งนี้เนื่องจาก วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้พนักงานเจ้าหน้าที่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นท่ามกลางความแตกต่างของค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ทักษะคติ อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกัน ช่วยลดการปิดกั้นการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและการให้ข้อมูล ป้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวยังช่วยให้การดำเนินงานของสำนักงานมีความรวดเร็ว เชื่อมต่อการเรียนรู้และพัฒนา ยังมีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการทำงานด้วยแล้ว ยิ่งทำให้การดำเนินงานของสำนักงานมีความรวดเร็วเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ ปานตา เพชรรัตน์ (2548) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัท ไทยฟูจิซีร็อกซ์ จำกัด ที่ศึกษากับพนักงานช่างบริการศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยนี้ตรงกับแนวคิดของ Coleman (1998) ที่กล่าวว่า ความไว้วางใจซึ่งกันและกันของสมาชิกในองค์การ และคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างพฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์การ เนื่องจากพฤติกรรมการเรียนรู้จะเป็นไปได้โดยง่ายถ้าสมาชิกในองค์การรู้สึกมีความปลอดภัยในทางจิตวิทยา โดยความรู้ ความคิดเห็น และโอกาส จะไหลผ่านเครือข่ายของความสัมพันธ์ทั้งสนิทสนมและผิวเผิน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Earley and Gibson (2002) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้จะได้ผลดีเมื่อสมาชิกในองค์การมีความสุขกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เปิดเผยและไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งถือเป็นต้นทุนทางสังคมเชิงบวกขององค์การที่ซึ่งสมาชิกในองค์การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทรัพยากรกัน ส่งผลให้สมาชิกใน

องค์การรู้สึกมีความสุขในการแสดงความคิดเห็นของพวกเขาออกมาเป็นคำพูด นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Daft (2002) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งใน องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะที่สามารถปรับตัวได้ตอบกับสภาพแวดล้อมได้ดี และ แนวคิดของ Marquardt (1996) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมที่เน้นการกระจายอำนาจและสร้างคุณค่าแก่ พนักงาน ซึ่งเป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวนี้เป็นค่านิยมที่จะสนับสนุนองค์การ แห่งการเรียนรู้

สมมติฐานที่ 3 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

ผลการทดสอบสมมติฐานปรากฏว่าเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ แรงจูงใจใฝ่ สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ได้มีค่าเป็นบวก แสดงว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่และ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน กล่าวคือ หากพนักงานเจ้าหน้าที่มี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ก็มีแนวโน้มว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานจะสูงด้วย และ ในทำนองเดียวกัน หากพนักงานเจ้าหน้าที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ก็มีแนวโน้มว่าการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานจะต่ำด้วย ทั้งนี้เนื่องจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงาน เจ้าหน้าที่มีส่วนกระตุ้นให้เกิดความต้องการทำสิ่งที่ยากและท้าทายความสามารถให้ประสบ ความสำเร็จ ตลอดจนต้องการปรับปรุงการทำงานของตนเองให้ดีขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีส่วนช่วย ผลักดันให้พนักงานเจ้าหน้าที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำความรู้ที่ได้มาใช้แก้ปัญหาในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยของ สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ หัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ตาม การรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่ศึกษากับพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล นอกจากนี้พบว่าผลการศึกษาวิจัยของ Nishida (1984) ที่ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในเรื่องการเรียนรู้แบบ Motor Skill ที่ศึกษา กับนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับมหาวิทยาลัย ก็ให้ผลในทำนองเดียวกันคือ นักศึกษากลุ่มที่มี แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีการเรียนรู้แบบ Motor Skill ได้ดีกว่านักศึกษากลุ่มที่มีแรงจูงใจใฝ่

สัมฤทธิ์ต่ำ ผลการวิจัยนี้ตรงกับแนวคิดของ Shaw and Perkins (1991) ที่กล่าวว่า การสร้างความท้าทายในการทำงานให้กับบุคลากร ซึ่งเป็นการสร้างให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นส่วนสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่องค์การควรจะสนับสนุนควบคู่ไปกับการสร้างกองทุนพิเศษเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนการที่องค์การยอมสละเวลาให้กับบุคลากรเพื่อทำการทดลองและสร้าง กลั่นกรอง และเผยแพร่ความรู้ และแนวคิดของ Dixon (1993) ที่กล่าวว่า การจัดระบบงานซึ่งเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะต้องมีทักษะ มีความสำคัญกับการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากระบบงานขององค์การมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การ ซึ่งการสนับสนุนการเรียนรู้นั้น องค์การจะต้องทำให้เกิดภาพของความเท่าเทียมกัน มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ มีรายละเอียดหรือข้อกำหนดเกี่ยวกับงาน ตลอดจนมีการสร้างระบบเครือข่ายพันธมิตรเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์การ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Gesinde (2000) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นสิ่งที่นำไปสู่การเรียนรู้ระหว่างกระบวนการทางสังคมและการเรียนรู้จากประสบการณ์ และสามารถเปลี่ยนแปลงจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง โดยที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สามารถเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ตามช่วงจังหวะชีวิตของแต่ละบุคคล

สมมติฐานที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวร่วมกัน ทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

จากผลการวิจัย โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณด้วยเทคนิควิธี Stepwise ได้ผลการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า เมื่อทำการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระ 6 ตัว คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับตัวแปรตามคือการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีเฉพาะวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 53.3 สำหรับภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ไม่พบว่าสามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน ทั้งนี้การที่วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นสามารถอธิบายได้ ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากการเรียนรู้ในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจะมากขึ้นขึ้นอยู่กับความไวเนื้อเชื้อใจซึ่งกันและกันของพนักงานเจ้าหน้าที่ การที่พนักงานเจ้าหน้าที่เปิดใจยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และสร้างความสนิทสนมกันได้อย่างรวดเร็ว ย่อมทำให้ได้รับความรู้ผ่านทางการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน อีกทั้งการกล้าขัดแย้งทางความคิดในการทำงานจะนำไปสู่การประชุมหาข้อสรุป ซึ่งพนักงานเจ้าหน้าที่แต่ละคนก็จะนำเอาแนวคิด ความเชื่อ และความรู้ความเข้าใจของตนขึ้นมาอภิปรายกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลายและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้จริง ตลอดจนระบบการทำงานของสำนักงานที่คล่องตัวสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสมย่อมง่ายต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากภายนอกได้เป็นอย่างดี

จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากการเรียนรู้ในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาขึ้นอยู่กับการกระตุ้นและจูงใจของผู้นำในสำนักงานให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม การสื่อสารสิ่งที่ผู้นำต้องการให้ผู้ตามปฏิบัติอย่างชัดเจน เช่น วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภาระงานที่เพิ่มขึ้น งานด่วน การเตรียมการโยกย้ายตำแหน่ง เป็นต้น ย่อมบอกทิศทางการทำงานของผู้ตามว่าจะต้องเรียนรู้สิ่งใดเพิ่มเติมเพื่อเตรียมรับกับงานที่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนไปได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนการแสดงการทุ่มเทการทำงานต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ ย่อมสร้างความศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ตามในการเร่งศึกษาเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ

สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็น

ปัจเจกบุคคล และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่พบว่าไม่สามารถร่วมกันทำนายนการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ได้นั้นอาจอธิบายได้ ดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ไม่ สามารถร่วมกันทำนายนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อาจเนื่องมาจากการที่ผู้นำประพฤติกรรม เป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม มีความสม่ำเสมอในการกระทำมากกว่าเอาแต่อารมณ์ เป็นผู้มี ศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง และเชื่อมั่นในตนเอง ล้วนเป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความดีงาม เป็นความ นำเชื่อถือของตัวผู้นำเอง ที่ไม่ได้นำไปสู่การเรียนรู้ในวิชาความรู้ต่างๆ ของผู้ตามแต่อย่างใด ผู้นำ เป็นเพียงแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตามในการประพฤติตนอย่างเหมาะสม และเป็นผู้ที่นำร่วมงานด้วย เพราะเป็นคนดีและมีเหตุผลไม่เอาแต่อารมณ์

จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาไม่สามารถ ร่วมกันทำนายนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อาจเนื่องมาจากการเป็นเพียงลักษณะของผู้นำที่ทำ การกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล กระตุ้นผู้ตามให้ตั้งคำถามต่อค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีของตนเอง โดยไม่พิจารณาความคิดของผู้ตาม ซึ่งเป็นความคิดเห็นของตัวผู้ตามเองอยู่ แล้ว ตลอดจนเป็นการเน้นให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยตนเอง ไม่ได้เน้นการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจาก แหล่งอื่นแต่อย่างใด

จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ไม่สามารถร่วมกันทำนายนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อาจเนื่องมาจากการเป็นลักษณะที่เน้นการ ให้เกียรติต่อผู้อื่นมากกว่าการเรียนรู้ อาจมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเพื่อ พัฒนาผู้ตาม และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ แต่ก็ไม่นั่นเมื่อเทียบกับการสร้างการ ยอมรับซึ่งกันและกัน การเอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อสร้างความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ตลอดจน การทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

จากผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไม่สามารถร่วมกันทำนายนการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ได้อาจเนื่องมาจากลักษณะของพนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในการทำงาน มี ความต้องการการแข่งขัน มีความต้องการงานที่ท้าทายสูง จะไม่ได้หมายความว่าเขาจะสามารถ เรียนรู้ความรู้ต่างๆ ได้ดีขึ้น สะดวก รวดเร็วขึ้น อาจเป็นเพราะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น

ขึ้นอยู่กับ การส่งเสริมจากทุกภาคส่วนในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา อาทิ นโยบายของผู้บริหาร ระดับสูงและระดับกลาง ความก้าวหน้าในอาชีพ ปริมาณงาน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น มากกว่าจากความต้องการของตัวของพนักงานเจ้าหน้าที่เอง เช่น การมี นโยบายสนับสนุนการศึกษาดูงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ การเปิด โอกาสให้พนักงานเจ้าหน้าที่มีโอกาสนำความรู้มาใช้ในการทำงานจริง และการมีอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าตัวแปรที่ทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรแบบ คล่องตัว และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ที่สร้าง พัฒนา และสนับสนุนให้องค์กรกลายเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว เป็นตัวแปรที่มีอำนาจการทำนายมากที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่องค์กรจะมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับหน่วยย่อย แต่ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร ไม่ใช่แค่บุคคลเพียงคนเดียวจะสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ จึงทำให้ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีอำนาจการทำนาย มากกว่าตัวแปรอื่น องค์กรจึงควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวเป็นอันดับแรก แต่ อย่างไรก็ดี ถ้าผู้นำส่วนใหญ่ในองค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านนี้กระตุ้นและจูงใจผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจในเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จะสามารถร่วมกันผลักดันให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ องค์กรจึงไม่ควรละเลยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เนื่องจากมีอำนาจ การทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รองจากวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ
วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุ
สภา และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุสภา ศึกษาความสัมพันธ์
ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุสภา กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สำนักงานเลขาธิการคุสภา รวมทั้งศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ
วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุ
สภา ที่ร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุสภา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุสภา
จำนวน 132 คน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 86.27 จากประชากรทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง จำนวน 1 ชุด
ประกอบด้วยข้อคำถาม 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามทั่วไปเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 ข้อ เป็นแบบให้เลือกตอบและ
เติมข้อความ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับตำแหน่ง อายุงาน สถานภาพ วุฒิการศึกษา และรายได้รวม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 42 ข้อ ซึ่ง
เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยสร้างจากแนวคิดของ Marquardt (1996)

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 38 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยสร้างจากแนวคิดของ Bass and Avolio (1991)

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว จำนวน 12 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยสร้างจากแนวคิดของ สมยศ นาวิกการ (2540)

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จำนวน 22 ข้อ ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเองโดยสร้างจากแนวคิดของ McClelland (1961)

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหาหลังจากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไข และนำไปทดลองใช้แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์อิทธิพลของครอนบาค จนสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้ จากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างและนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. หน่วยงานมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.43 เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า หน่วยงานมีพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.38 มีการเปลี่ยนแปลงองค์การอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.45 มีการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.36 มีการจัดการความรู้ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.40 และมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.57

2. ผู้นำในหน่วยงานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.83 เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ผู้นำในหน่วยงานมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.82 มีการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.81 มีการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.75 และมีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.88

3. หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 3.48

4. พนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) คือ 4.02

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในทุกๆ ด้านมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

6. วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

7. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

8. วัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 53.3

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภา ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้สูงมากที่สุด คือ .706 เนื่องจากการเรียนรู้ในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจะมากหรือน้อยนั้น
ขึ้นอยู่กับความไว้วางใจซึ่งกันและกันของพนักงานเจ้าหน้าที่ การที่พนักงานเจ้าหน้าที่เปิดใจ
ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และสร้างความสนิทสนมกันได้อย่างรวดเร็ว ย่อมทำให้ได้รับ
ความรู้ผ่านทางการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน อีกทั้งการกล้าขัดแย้งทางความคิดในการทำงานจะ
นำไปสู่การประชุมหาข้อสรุป ซึ่งพนักงานเจ้าหน้าที่แต่ละคนก็จะนำเอาแนวคิด ความเชื่อ และ
ความรู้ความเข้าใจของตนขึ้นมาอภิปรายกัน ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลายและ
สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้จริง ตลอดจนระบบการทำงานของสำนักงานที่คล่องตัว
สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสมยอมง่ายต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากภายนอก
ได้เป็นอย่างดี และจากการทดสอบสมมติฐานที่ 4 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และวัฒนธรรมองค์กรแบบ
คล่องตัวร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พบว่า
วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวยังเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ด้วย สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจึงควรเน้นที่วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวเป็นอันดับแรก แต่
พบว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น
หากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาต้องการจะส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ควรใช้วิธีการ
ต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มระดับวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวให้สูงขึ้น ซึ่งอาจทำได้โดย

1.1 การจัดปฐมนิเทศให้พนักงานเจ้าหน้าที่ใหม่ควรเน้นการสร้างความรู้ความเข้าใจใน
ภาพรวมขององค์กรให้มากขึ้น เช่น ประวัติองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขอบข่ายการดำเนินงาน
ขององค์กร กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ รวมถึงแนวทางการทำงาน เป็นต้น เพื่อถ่ายทอด
วัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัวและเพื่อให้เป็นแนวทางให้พนักงานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติให้เป็นไปใน

ทิศทางเดียวกันได้ง่ายขึ้น เช่น อาจใช้เรื่องบอกเล่าที่เกี่ยวกับการให้ความสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีมท่ามกลางความแตกต่างระหว่างบุคคล การให้ความช่วยเหลือกัน การเผชิญหน้าความขัดแย้งอย่างเปิดเผย รวมถึงวิธีที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้อย่างไร ซึ่งอาจให้พนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์และเป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับว่าประสบความสำเร็จในการทำงานมาถ่ายทอดประสบการณ์ให้ฟังหรืออาจใช้พิธีการเพื่อเป็นโอกาสพิเศษในการให้รางวัลแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีพฤติกรรมที่ดีและประสบความสำเร็จหรือเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ดีเด่น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมเข้าใจถึงรูปแบบการทำงานที่เป็นที่ต้องการขององค์กร และนำไปปฏิบัติ เนื่องจากการจัดปฐมนิเทศของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาในปัจจุบันจะมีกิจกรรมในส่วนนี้น้อย เมื่อเทียบกับกิจกรรมนันทนาการ

1.2 การจัดกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนทำให้เกิดความรักใคร่ สามัคคีไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความผูกพันกับกลุ่มและองค์กร ตลอดจนการกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม เช่น จัดกิจกรรมนันทนาการต่างๆ ระหว่างพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร การจัดตั้งชมรม การอบรมให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความมั่นใจ และกล้าเผชิญกับปัญหาในการทำงานที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต

1.3 ผู้บริหาร ควรเป็นแบบอย่างที่แสดงออกถึงความใส่ใจต่อกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล การเคารพเสียงส่วนน้อย สนับสนุนการกล้าแสดงออกและกล้าเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการทำงานอย่างเปิดเผย มีการกำหนดนโยบายการดำเนินงานที่คล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมได้ง่าย

2. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงรองจากวัฒนธรรมองค์กรแบบคล่องตัว คือ .471 เนื่องจากพนักงานเจ้าหน้าที่ต้องการเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการทำงานเฉพาะหน้าของตนมากกว่าเพื่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ดูไกลตัว การสร้างแรงบันดาลใจของผู้ที่เป็นการสร้างแรงจูงใจภายในเกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายในเรื่องงานมากกว่าการแสวงหาความรู้ อย่างไรก็ตาม การกระตุ้นและจูงใจของผู้บริหารในสำนักงานให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม การสื่อสารสิ่ง

ที่ผู้นำต้องการให้ผู้ตามปฏิบัติตามอย่างชัดเจน เช่น วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ภาระงานที่เพิ่มขึ้น งานด่วน การเตรียมการโยกย้ายตำแหน่ง เป็นต้น ก็มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้บ้าง เพราะเป็นการบอกทิศทางในการทำงานของผู้ตามว่าจะต้องเรียนรู้สิ่งใดเพิ่มเติมเพื่อเตรียมรับกับงานที่เพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนไปได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนการที่ผู้นำแสดงการทุ่มเทการทำงานต่อเป้าหมายที่ตั้งไว้ ย่อมสร้างความศรัทธาและเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ตามในการเร่งศึกษาเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการทำงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ และจากการทดสอบสมมติฐานที่ 4 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา และวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัวร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจยังเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อีกด้วย และพบว่าสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาจึงไม่ควรละเลยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจควบคู่ไปด้วย หากสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาต้องการจะส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ก็ควรรักษาระดับของตัวแปรนี้ ซึ่งอาจทำได้โดยการฝึกอบรมทักษะการสื่อสารให้กับผู้บริหารในทุกระดับขององค์การเพื่อให้สามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ตรงประเด็น และสร้างแรงจูงใจภายในของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างค่านิยมให้ผู้นำแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ เพื่อเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

3. จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ .408 และไม่สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ อาจเนื่องมาจากการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม มีความสม่ำเสมอในการกระทำมากกว่าเอาแต่อารมณ์ เป็นผู้มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง และเชื่อมั่นในตนเอง ล้วนเป็นลักษณะที่เกี่ยวกับความดีงาม เป็นความน่าเชื่อถือของตัวผู้นำเอง ที่ไม่ได้นำไปสู่การเรียนรู้ในวิชาความรู้ต่างๆ ของผู้ตามแต่อย่างใด ผู้นำเป็นเพียงแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ตามในการประพฤติตนอย่างเหมาะสม และเป็นผู้ที่นำร่วมงานด้วยเพราะเป็นคนดีและมีเหตุผลไม่เอาแต่อารมณ์

4. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำมาก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ .291 และไม่สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ อาจเนื่องมาจากเป็นเพียงลักษณะของผู้นำที่ทำการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล กระตุ้นผู้ตามให้ตั้งคำถามต่อค่านิยม ความเชื่อ และประเพณีของตนเอง โดยไม่พิจารณาถึงความคิดของผู้ตาม ซึ่งเป็นความคิดเห็นของตัวผู้ตามเองอยู่แล้ว ตลอดจนเป็นการเน้นให้ผู้ตามแก้ปัญหาด้วยตนเอง ไม่ได้เน้นการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งอื่นแต่อย่างใด

5. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ .345 และไม่สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ อาจเนื่องมาจากเป็นลักษณะที่เน้นการให้เกียรติต่อผู้อื่นมากกว่าการเรียนรู้ อาจมีการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนาผู้ตาม และเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ แต่ก็ไม่นับเมื่อเทียบกับการสร้างการยอมรับซึ่งกันและกัน การเอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อสร้างความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ตลอดจนการทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

6. จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำมาก มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่ำมากที่สุด คือ .178 และไม่สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ อาจเนื่องมาจากลักษณะของพนักงานเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความต้องการการแข่งขัน มีความต้องการงานที่ท้าทายสูง จะไม่ได้หมายความว่าเราจะสามารถเรียนรู้ความรู้ต่างๆ ได้ดีขึ้น สะดวก รวดเร็วขึ้น อาจเป็นเพราะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นขึ้นอยู่กับการส่งเสริมจากทุกภาคส่วนในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา อาทิ นโยบายของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ความก้าวหน้าในอาชีพ ปริมาณงาน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น มากกว่าจากความต้องการของตัวของพนักงานเจ้าหน้าที่เอง เช่น การมีนโยบายสนับสนุน การศึกษาดูงาน การปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ การเปิดโอกาสให้พนักงานเจ้าหน้าที่มีโอกาสนำความรู้มาใช้ในการทำงานจริง และการมีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้ผลการวิจัยในครั้งนี้สามารถไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น ผู้วิจัยใคร่ขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรนำตัวแปรการศึกษาในครั้งนี้มาใช้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างประเภทอื่น ๆ ด้วย เช่น ในสถานศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ ธนาคาร และโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อดูความสอดคล้องของผลการวิจัยหรือเปรียบเทียบผลที่ได้ในองค์การที่ต่างกัน
2. ควรศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่คาดว่าจะสามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เช่น คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เป็นต้น เพื่อเป็นการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น
3. ควรมีการศึกษาวิจัยโดยใช้การผสมผสานวิธีวิจัยเพื่อรวบรวมข้อมูลด้วย เช่น การสัมภาษณ์ เนื่องจากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ พัฒนามาจากแนวคิดของนักวิชาการที่ไม่ได้เห็นสภาพที่แท้จริง ปัญหา และข้อจำกัดบางประการของกลุ่มตัวอย่าง การสัมภาษณ์จะช่วยให้ผู้วิจัยได้รับทราบข้อมูลที่สำคัญบางประการจากกลุ่มตัวอย่างที่นอกเหนือไปจากการใช้แบบสอบถาม ทำให้ได้ข้อมูลที่ลึกและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

เกียรติคุณ วรกุล. 2545. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น ในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จำเนียร ช่างโชติ. 2529. **จิตวิทยาการรับรู้และเรียนรู้.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

จำเรียง วัยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์. 2540. **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: คู่แข่ง

จิรศักดิ์ จิยะจันทร์. 2541. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร: ธีรฟิล์มและไซเท็กซ์.

เจริญวิญญ์ สมพงษ์ธรรม. 2548. **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก.** ชลบุรี: รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชนกพรรณ ดิลกโกมล. 2546. **วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ตเทอร์ฟาร์มา จำกัด.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ถวิล ธาราโกชน. 2532. **จิตวิทยาสังคม.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอ. เอส. พรินติ้งเฮาส์.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547. **ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท แซทไฟร์พรินติ้ง จำกัด

ธเนศ ขำเกิด. 2541. “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)”. **ส่งเสริมเทคโนโลยี**. 25 (กุมภาพันธ์-มีนาคม 2541): 171-174.

เนตร์พัฒนา ยาวีราข. 2546. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เซ็นทรัลเอนกซ์เพรส จำกัด.

ประสาธ อิศรปรีดา. 2531. **จิตวิทยาการศึกษา**. มหาสารคาม: ภาควิชาแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.

ปรีชา เชาวโชติช่วง. 2552. **องค์กรยุคใหม่ต้องคล่องตัว** (Online). www.jjthai.net/articles/20971, 23 พฤศจิกายน 2552.

ปานตา เพชรรัตน์. 2548. **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้** กรณีศึกษา: ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัท ไทยฟู้ดซีรี่ส์ จำกัด. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ปาริชาติ ชัยอินทร์. 2551. **ภาวะผู้นำทางการพยาบาลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลในเขตกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารโรงพยาบาล, มหาวิทยาลัยมหิดล.

พนิดา ปรีชา. 2547. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่บริษัท สยามสติลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พรพิรุณ คุณีพงษ์. 2545. **ภาวะผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลงกับวัฒนธรรมองค์กร: กรณีศึกษาสวนสัตว์ดุสิต**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พรณี ชูทัยเจนจิต. 2538. **จิตวิทยาการเรียนรู้การสอน**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คอมแพคท์พริ้นท์.

พิณสวัน ปัญญามาก. 2543. **“การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย”**. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

มัลลิกา ต้นสอน. 2544. **พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.

ไมตรี อินทุสุต. 2541. **องค์กรแห่งการเรียนรู้**. เทศาภิบาล. 93 (กรกฎาคม), 100-104.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2550. **มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วนิดา ชูวงศ์. 2541. **องค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

วรรณภรณ์ เดิมประยูร. 2544. **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และความเครียด กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบริหารชั้นต้น ธนาคารพาณิชย์ไทย**. กรุงเทพมหานคร: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

วรารัตน์ เชี่ยวไพรี. 2542. **องค์กรและการจัดการ โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติเนื่องในโอกาสพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระเจริญพระชนมพรรษา 6 รอบ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สถาบันราชภัฏธนบุรี.

วิทยากร เชียงกุล. 2543. **อธิบายศัพท์การบริหารจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สายธาร.

วิศิษฐ์ ชูวงศ์. 2540. **แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สู่บ้านใหม่ หนังสือที่ระลึกประจำปี เล่มที่ 14.** กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

วีระวุธ มาษะศิริรานนท์ และ ณัฐพงศ์ เกษมาวิษ. 2544. **หัวใจนักคิด.** กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ทบุคส์. แปลจาก J. O'Connor and I. McDermott. 1997. **The Art of Systems Thinking.** London: Thorsons Publishing.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2540. “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้: ที่มาและที่ไป”. **สู่บ้านใหม่.** กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ. หนังสือที่ระลึกประจำปี)

_____. 2544. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ทบุคส์.

ศรีณรงค์ ชูศรีนวน. 2542. **การปรับเปลี่ยนองค์กร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จูนพับลิชชิ่ง.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, อารี พันธุ์มณี, ลัทธிகาล ศรีวะรมย์, ณกมล จันทร์สม, สุพีร์ ลิมไทย, สมชาย หิรัญกิตติ, ขวลิต ประภาวนนท์, และ สุดา เทียบจตุรัส. 2541. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธีระฟิล์ม และ โซเท็กซ์ จำกัด.

เสาวนิต เสาถนนวนนท์. 2542. **ภาวะผู้นำ.** นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.

สงวนศรี วิรัชชัย. 2527. **จิตวิทยาสังคมเพื่อการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: ศึกษาพร.

สถิต วงศ์สุวรรณ. 2525. **จิตวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บำรุงสาส์น.

_____. 2529. **จิตวิทยาสังคม.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญรัตน์การพิมพ์.

สมชาย หิรัญกิตติ. 2542. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์ จำกัด.

สมบูรณ์ ศาลยาชีวิต. 2526. **จิตวิทยาเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่**. เชียงใหม่: ลานนาการพิมพ์.

สมยศ นาวิการ. 2536. **กลยุทธ์การแข่งขัน**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.

_____. 2540. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผู้จัดการ

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2545. **พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2549. **รายงานประจำปี 2548**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท สุภชนิทัศน์ ฟร้นติ้ง กรุ๊ป จำกัด.

_____. 2550. **พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ลาตพรวัว.

_____. 2551. **ครบรอบ 63 ปี วันคล้ายวันสถาปนาสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา 2 มีนาคม 2551**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

_____. 2552. **รายงานประจำปี 2551**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส เจริญ การพิมพ์ จำกัด.

สิทธิ์ ชีรสรณ์. 2550. **แนวคิดพื้นฐานทางการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สิริพร ทองบุญเกื้อ. 2547. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ.**
วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. 2540ก. **วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์.**
กรุงเทพมหานคร: โพธิ์เพชร.

สุพัตรา จันทน์เทียน. 2542. **การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.** กรุงเทพมหานคร: ภาคนิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุรศักดิ์ หลาบมาลา. 2543. “องค์กรการเรียนรู้ (The Learning Organization)”. **ราชภัฏ**
กรุงเทพฯ. 6 (ธันวาคม 2543): 126-130.

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. 2543. “องค์กรแห่งการเรียนรู้: การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่”.
วารสารเพิ่มผลผลิต. 39, 4 (เมษายน-พฤษภาคม, 2543): 8.

สุรางค์ ไคว่ตระกูล. 2533. **จิตวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2544. **จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่.** กรุงเทพมหานคร: บริษัทเอ็กเปอร์เน็ท จำกัด.

เสนาะ ตีเยาว์. 2544. **หลักการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อนุสรณ์ พัดลม. 2552. เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลปฏิบัติการ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
สัมภาษณ์, 9 กรกฎาคม 2552.

อภิชัย เทิดเทียนวงษ์, กัลยาณี จิตต์การุณย์, วศิน หรรรพ, สุธี พลอยสวัสดิ์ไชย, และคณะ.

2547. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.

กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงศึกษาธิการ.

อารี เพชรผุด. 2537. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม**. กรุงเทพมหานคร: เนติกุลการพิมพ์.

อิสระ สุวรรณณมล. 2540. **Corporate Culture**. กรุงเทพมหานคร: โครงการ Global
Competence Project.

Avery, Gayle and Baker, Ellen. 1984. **Psychology at Work: Fundamentals and
Applications**. Australia: Prentice-Hall of Australia.

Bass, B. M. 1999. "Two Decades of Research and Development in Transformational
Leadership." *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
8 (1): 11.

Bass, B. M. and B. J. Avolio. 1990. **Manual for the Multifactor Leadership
Questionnaire**. Palo Alto. California: Consulting Psychologist Press.

_____. 1994. **Improving Organization Effectiveness Through
Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage.

Berson, Y. and B. J. Avolio. 2004. "Transformational Leadership and the Dissemination
of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm." **The
Leadership Quarterly** (Online). www.sciencedirect.com, January 29, 2010.

Bowen, G. L., Rose, R. A., and W. B. Ware. 2005. "The Reliability and Validity of the School Success Profile Learning Organization Measure." **Science Direct** (Online). www.sciencedirect.com, January 29, 2010.

Buchanan, D. and A. Huczynski. 1997. **Organizational Behavior: An Introductory Text**. New York: Prentice-Hall, Inc.

Champoux, J. E. 2000. **Organizational Behavior**. 3rd ed. New York: South-Western College Publishing.

Chermack T. J., S. A. Lynham, and L. Merwe. 2006. "Exploring the relationship between scenario planning and perceptions of learning organization characteristics." **Futures** (Online). www.sciencedirect.com, January 29, 2010.

Cherrington, D. J. 1994. **Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance**. 2nd ed. Boston: Allyn and Bacon.

Coleman, J. 1998. **Social capital in the creation of human capital**. *American Journal of Sociology* 94, S95-S120.

Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G. 2001. **Organization Development and Change**. 7th ed. Ohio: South Western College Publishing.

Daft, Richard L. 1995. **Organizational Theory and Design**. 7th ed. MN: West Publishing Company.

_____. 1998. **Essentials of Organization Theory and Design**. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Daft, Richard L. 2002. **The Leadership Experience**. 2nd ed. Florida: Harcourt College Publishers.

David, B. 1997. **Transformational Leadership and Organizational Learning: Leader Actions that Stimulate Individual and Group Learning**. *Dissertations Abstracts International*. 58(5): 0692.

Dixon, N. 1993. **Report to the Conference Board of Canada on Organizational Learning**.

Dubrin, A. J. and Ireland, R. D. 1989. **Management and Organization**. Cincinnati: South-Western Publishing Company.

Earley, C. P. and Gibson C. B. 2002. **Multinational teams: A new perspective**. Erlbaum, NJ.

Gesinde, A. M. 2000. "Motivation. In Z.A.A. Omidoyi (Editor)." **Fundamental of Guidance and Counselling**. Kanead Publishers: Ibadan.

Gibson, James L., Ivancevich, John M and Donnelly, James H. 1982. **Organization: Behavior Structure Process**. 4th ed. Texas: Business Publication, Inc.

_____. 1997. **Organizations: Behavior, Structure, Processes**. New York: McGraw Hill.

Gillen, D. 2000. **The Leadership of Learning: The Core Process of Strategy Implementation**. Oxford, UK: Blackwell.

- Glass, V. G. and K. D. Hopkins. 1996. **Statistical Methods in Education and Psychology**. 3rd ed. MA: Allyn and Bacon.
- Goddard, A. 1997. "Organizational Culture and Budget Related Behavior: A Comparative Contingency Study of Three Local Government Organizations." **The International Journal of Accounting** (Online). www.sciencedirect.com, January 29, 2010.
- Gordon, J. R. 1993. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**. 4th ed. Boston: Allyn and Bacon Adivision of Simon & Schuster, Inc.
- Graen, G. B. 2006. "Sharing network leadership, LMX leadership." **To share or not to share leadership: new LMX-MMX network leadership or charismatic leadership on creative projects**. In G. B. 1st ed. The series, Vol. 4: 25-36.
- Green, J. and R. A. Baron. 1993. **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work**. 4th ed. United States of America: Allyn and Bacon.
- Hellriegel, D., J. W. Slocum, Jr. and R. W. Woodman. 1995. **Organizational Behavior**. 7th ed. Minneapolis: West Publishing Company.
- Hermans, Herbert S. H. 1970. "A Questionnaire Measure of Achievement Motivation." **Journal of Applied Psychology**. (August, 1970): 353-363.
- Hilgard, E. R. 1967. **Introduction to Psychology**. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.

Hinkle, D. E., William, W. and Stephen G. J. 1998. **Applied Statistics for the Behavior Sciences**. 4th ed. New York: Houghton Mifflin.

Hofstede, G., H. 1991. **Cultures and Organizational: Software of the mind**. London: The McGraw-hill.

_____. 1997. **Cultures and Organizational: Software of the mind**. United States of America: The McGraw-hill Companies, Inc.

Ivancevich, J. M. and M. T. Matteson. 1999. **Organizational Behavior Management**. 5th ed. New York: The McGraw-Hill Book Companies.

Kelly, J., J. B. Prince and B. Ashforth. 1991. **Organizational Behavior: Readings, Cases and Exercises**. 2nd ed. Ontario: Prentice-Hall, Inc.

Lussier, R. N., and C. F. Achua. 2001. **Leadership Theory Application Skill Development**. Ohio: South-Western College Publishing.

Luthans, F. 1998. **Organizational Behavior**. 8th ed. New York: McGraw-Hill Book Companies.

Marguardt, M. J. 1996. **Building the Learning Organization: A system Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York: McGraw-Hill.

Marguardt, M. J. and A. Reynolds. 1994. **The Global Learning Organization**. Burr Ridge: Richard D. Irwin, Inc.

Martin, J. 2001. **Organizational Behavior**. 2nd ed. London: Thomson Learning.

McClelland, D. C. 1961. **The Achieving Society**. Princeton: N. J. Van Nostrand.

McClelland, D. C. and D. C. Winter. 1969. **Motivation Economic Achievement**. New York: The Free Press.

Mehrabian, A. 1968. "Male and Female Scale of the Tendency of Achieve." **Educational and Psychological Measurement**. (July 28, 1969): 493: 502.

Miles, Robert H. 1980. **Macro Organizational Behavior**. California: Goodyear Publishing Company, Inc.

Molm, L. D. 1994. **Dependence and Risk: Transforming and Structure of Social Exchange**. *Social Psychology Quarterly* (57): 163-176.

Moorhead, Gregory and Griffin, Rick W. 1995. **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**. Boston: Houghton Mifflin Company.

Murray, E. J. 1964. **Motivation and Emotion**. New York: Prentice-Hall, Inc.

Newstrom, J. W. and K. Davis. 1993. **Organization Behavior : Human Behavior of work**. 9th ed. New York: McGraw – Hill, Inc.

Nishida Tamotsu. 1984. **The effect of achievement motivation on motor skill learning : concerning a rotary pursuit tracking (in Japanese)** (Online).
<http://ci.nii.ac.jp/naid/110001919278/en>, January 4, 2010.

Nonaka, I. and Konno, N. 1998. **The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation**. *California Management Review* (40): 40-54.

Osteraker, Maria C. 1999. Measuring Motivation in a Learning Organization. **Journal of Workplace Learning** (Online). www.emeraldinsight.com, March 14, 2009.

Patterson, J. 1986. Stuart Turkey and Jackson Parker. "Guiding Beliefs and Our School District." **Productive School System for a Nonrational World**. Arlington: VA Association for Supervision and Curriculum Development.

Robbins, Stephen P. 1989. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**. New York: Prentice-Hall International, Inc.

_____. 1998. **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications**. 8th ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

_____. 2003. **Essentials of Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Schein, E. H. 1991. "What is Culture." **Reframing Organizational Culture**. New York: Sage Production.

_____. 1992. **Organizational Culture and Leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, Inc.

Schermerhorn, J. R. 2002. **Management**. 7th ed. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Schermerhorn, J. R. Jr., J. G. Hunt and R. N. Osborn. 1991. **Managing Organizational Behavior**. 4th ed. United States of America: John Wiley and Son, Inc.

_____. 1997. **Organizational Behavior**. 6th ed. New York: John Wiley and Son, Inc.

Schermerhorn, J. R. Jr., J. G. Hunt and R. N. Osborn. 2000. **Organizational Behavior**. 7th ed. New York: John Wiley and Son, Inc.

Senge, Peter M. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday/Currency.

_____. 1994. **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. New York, A Division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Shaw, R. B. and Perkins, D. N. T. 1991. "Teaching organizations to learn." **Organizational Developmental Journal**, vol. 9 (4): 1-12.

Simola, S. K., Barling, J., and N. Turner. 2010. "Transformational Leadership and Leader Moral Orientation: Contrasting an Ethic of Justice and an Ethic of Care." **The Leadership Quarterly** (Online). www.sciencedirect.com, January 29, 2010.

Story, P. A. *et al.* 2008. "Using a Two-factor Theory of Achievement Motivation to Examine Performance-based Outcomes and Self-regulatory Processes." **Personality and Individual Differences** (Online). www.sciencedirect.com, January 29, 2010.

Tempelaar, D. T. *et al.* 2006. "A Structural Equation Model Analyzing the Relationship of Student Achievement Motivations and Personality Factors in a Range of Academic Subject-matter Areas." **Science Direct** (Online). www.sciencedirect.com, January 29, 2010.

Tosi, H. L., J. R. Rizzo and S. J. Carroll. 1990. **Managing Organizational Behavior**. 2nd ed. New York: Harper Collins Publishers.

Wagner, J. A. III and J. R. Hollenbeck. 1992. **Management of Organizational Behavior.**
2nd ed. New York: Prentice-Hall, Inc.

Watkins, Karen E. and Marsick, Victoria J. 1993. **Sculpting the Learning Organization:
Lesson in the Art and Science of Systemic Change.** New York: Jossey-Bass,
Inc.

_____. 2003. "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: the
Dimensions of the Learning Organization Questionnaire." **Advances in
Developing Human Resources** 5 (2): 132-151.

Weiner, B. 1972. "Attribution Theory Achievement Motivation and the Education
Process." **Review of Educational Research.** (September 12, 1972): 203-215.



มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ภาคผนวก ก

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

เฉพาะมาตราที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

พ.ศ. ๒๕๕๖

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546

พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 มีมาตราที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2550)

มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้

“กระทรวง” หมายความว่า กระทรวงศึกษาธิการ

“วิชาชีพ” หมายความว่า วิชาชีพทางการศึกษาที่ทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ รวมทั้งการรับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน และการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ตลอดจนการสนับสนุนการศึกษา ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหารการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่างๆ

“ผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา” หมายความว่า ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ซึ่งได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพตามพระราชบัญญัตินี้

“ครู” หมายความว่า บุคคลซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

“ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัย ขั้นพื้นฐาน หรือ อุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาทั้งของรัฐและเอกชน

“ผู้บริหารการศึกษา” หมายความว่า บุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารนอกสถานศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา

“บุคลากรทางการศึกษาอื่น” หมายความว่า บุคคลซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนการศึกษา ให้บริการหรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ และการบริหาร การศึกษาในหน่วยงานการศึกษาต่างๆ ซึ่งหน่วยงานการศึกษากำหนดตำแหน่งให้ต้องมีคุณวุฒิ ทางการศึกษา

“หน่วยงานการศึกษา” หมายความว่า สถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นที่มีหน้าที่กำกับ ดูแล สนับสนุน ส่งเสริมให้บริการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาทั้ง ของรัฐและเอกชน

“สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐหรือของเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่หรือมี วัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา

“ใบอนุญาต” หมายความว่า ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพซึ่งออกให้ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามพระราชบัญญัตินี้

“เจ้าหน้าที่” หมายความว่า บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งตามพระราชบัญญัตินี้

“รัฐมนตรี” หมายความว่า รัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 5 การประกอบวิชาชีพต้องอยู่ภายใต้บังคับหลักเกณฑ์การมีใบอนุญาตประกอบ วิชาชีพตามพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 6 ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการรักษาการตามพระราชบัญญัตินี้และให้ มีอำนาจออกกฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศ เพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้ รวมทั้งให้มี อำนาจตีความและวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาอันเกี่ยวกับการปฏิบัติการ อำนาจหน้าที่ของผู้ดำรง ตำแหน่ง หรือหน่วยงานต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ในบทเฉพาะกาลของพระราชบัญญัตินี้

มาตรา 7 ให้มีสภาคูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกว่า “คุรุสภา” มีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ มีฐานะเป็นนิติบุคคล ในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ

มาตรา 8 คุรุสภา มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาต กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ
2. กำหนดนโยบายและแผนพัฒนามาตรฐานวิชาชีพ
3. ประสาน ส่งเสริมการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ

มาตรา 9 คุรุสภา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ
2. ควบคุมความประพฤติและการดำเนินงานของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ
3. ออกใบอนุญาตให้แก่ผู้ขอประกอบวิชาชีพ
4. พักใช้ใบอนุญาตหรือเพิกถอนใบอนุญาต
5. สนับสนุนส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานวิชาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ
6. ส่งเสริม สนับสนุน ยกย่อง และผดุงเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา
7. รับรองปริญญา ประกาศนียบัตร หรือวุฒิปัตร์ ของสถาบันต่างๆ ตามมาตรฐานวิชาชีพ

8. รับรองความรู้และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ

9. ส่งเสริมการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ

10. เป็นตัวแทนผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาของประเทศไทย

11. ออกข้อบังคับของคุรุสภา

12. ให้คำปรึกษาหรือเสนอแนะต่อคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายหรือปัญหาการพัฒนาวิชาชีพ

13. ให้คำแนะนำหรือเสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ หรือการออกกฎกระทรวง ระเบียบ และประกาศต่างๆ

14. กำหนดให้มีคณะกรรมการเพื่อกระทำการใดๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคุรุสภา

15. ดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของคุรุสภา

นอกจากอำนาจหน้าที่ตามวรรคหนึ่ง ให้คุรุสภามีอำนาจกระทำการต่างๆ ภายในขอบแห่งวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้ด้วย

1. ถือกรรมสิทธิ์ หรือมีสิทธิครอบครองในทรัพย์สินหรือดำเนินการใดๆ เกี่ยวกับทรัพย์สิน ตลอดจนรับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้

2. ทำนิติกรรมสัญญาหรือข้อตกลงใดๆ

3. กู้ยืมเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของคุรุสภา

4. สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

มาตรา 34 ให้มีสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. รับผิดชอบเกี่ยวกับการดำเนินงานของคุรุสภา
2. ประสานและดำเนินการเกี่ยวกับกิจการอื่นที่คุรุสภามอบหมาย
3. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการดำเนินงานเสนอต่อคุรุสภา

มาตรา 35 ให้สำนักงานเลขาธิการคุรุสภามีเลขาธิการคุรุสภาคนหนึ่งบริหารกิจการของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รวมทั้งดำเนินการตามที่ประธานกรรมการคุรุสภา คณะกรรมการคุรุสภา ประธานกรรมการมาตรฐานวิชาชีพ หรือคณะกรรมการมาตรฐานวิชาชีพมอบหมาย

คณะกรรมการคุรุสภาเป็นผู้มีอำนาจสรรหา แต่งตั้ง และถอดถอนเลขาธิการคุรุสภา

หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาเลขาธิการคุรุสภา ให้เป็นไปตามข้อบังคับของคุรุสภา

มาตรา 36 เลขาธิการคุรุสภาต้องเป็นผู้สามารถทำงานให้แก่สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้เต็มเวลา

มาตรา 37 เลขาธิการคุรุสภามีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละสี่ปี และอาจได้รับการแต่งตั้งอีกแต่จะดำรงตำแหน่งเกินสองวาระติดต่อกันไม่ได้

มาตรา 39 เลขาธิการคุรุสภามีหน้าที่บริหารกิจการของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ของคุรุสภา ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด นโยบาย มติและประกาศของคณะกรรมการคุรุสภา และเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง เว้นแต่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในให้ขึ้นตรงต่อประธานกรรมการคุรุสภาตามระเบียบที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด รวมทั้งให้มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. ดูแลรักษาทะเบียนผู้ได้รับใบอนุญาต

2. ควบคุมดูแลทรัพย์สินของคุรุสภา

3. เสนอรายงานประจำปีเกี่ยวกับผลการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา รวมทั้งรายงานการเงินและบัญชี ตลอดจนเสนอแผนดำเนินงาน แผนการเงิน และงบประมาณของปีต่อไปต่อคณะกรรมการคุรุสภาเพื่อพิจารณา

4. เสนอความเห็นเกี่ยวกับการปรับปรุงกิจการและการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของคุรุสภาต่อคณะกรรมการคุรุสภา

เลขาธิการคุรุสภาต้องรับผิดชอบต่อคณะกรรมการคุรุสภาในการบริหารกิจการของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

มาตรา 40 เลขาธิการคุรุสภามีอำนาจดังนี้

1. บรรจุ แต่งตั้ง เลื่อน ลด ตัดเงินเดือน หรือค่าจ้าง ลงโทษทางวินัยพนักงานเจ้าหน้าที่ ตลอดจนให้พนักงานเจ้าหน้าที่ออกจากตำแหน่ง ทั้งนี้ ตามข้อบังคับที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด

2. วางระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา โดยไม่ขัดหรือแย้งกับระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด นโยบาย มติ หรือประกาศที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด

มาตรา 41 ในกิจการที่เกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้เลขาธิการคุรุสภาเป็นผู้แทนของคุรุสภา เพื่อการนี้ เลขาธิการคุรุสภาจะมอบอำนาจให้บุคคลใดปฏิบัติงานเฉพาะอย่างแทนก็ได้ แต่ต้องเป็นไปตามข้อบังคับที่คณะกรรมการคุรุสภากำหนด

มาตรา 42 ให้คณะกรรมการคุรุสภาเป็นผู้กำหนดอัตราเงินเดือนและประโยชน์ตอบแทนอื่นของเลขาธิการคุรุสภา โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี



ภาควิชาจิตวิทยา
คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เรื่อง ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถาม

2. สำเนาหนังสือลงนามเห็นชอบการขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

เนื่องด้วยกระผม นายสนธยา จินดามุข นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ประสงค์ที่จะทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภา” เพื่อประกอบการเรียนการสอนของหลักสูตร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ซึ่งเป็นพนักงานเจ้าหน้าที่สำนักงาน
เลขาธิการคุรุสภา ในการตอบแบบสอบถามให้ตรงตามความเป็นจริงของท่านมากที่สุด
แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 5 ตอน จำนวน 7 หน้า ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ
ข้อมูลทั้งหมดที่ได้รับไม่มีถูกหรือผิด และจะถูกนำเสนอผลในภาพรวมมิได้นำเสนอเป็นรายบุคคล
ผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถือเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบใดๆ เกิดขึ้นในการ
ทำงานของท่านแต่อย่างใด แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในด้านการศึกษา และพัฒนาองค์การ
ต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบคุณในความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างสมบูรณ์ อันจะทำให้การ
วิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

(นายสนธยา จินดามุข)

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แบบสอบถาม

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

คำชี้แจง: แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อคำถามทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ตอนที่ 1 ข้อคำถามทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเติมข้อความในช่องว่าง หรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงในวงเล็บ () หน้าข้อที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ

() 20 – 25 ปี () 26 – 30 ปี () 31 – 35 ปี () 36 – 40 ปี
() 41 – 45 ปี () 46 – 50 ปี () 51 – 55 ปี () 56 – 60 ปี

3. ระดับตำแหน่ง

() ต่ำกว่าปฏิบัติการ (คส.1)
() นักวิชาการ หรือปฏิบัติการ (คส.2)
() ชำนาญการ (คส.3)
() ผู้อำนวยการกลุ่ม หรือเชี่ยวชาญ (คส.4)
() ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ หรือเชี่ยวชาญพิเศษ (คส.5)

4. อายุงานที่ทำในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

() 5 ปี หรือต่ำกว่า () 6 - 10 ปี () 11 – 15 ปี () 16 – 20 ปี
() 21 – 25 ปี () 26 – 30 ปี () 31 – 35 ปี () 36 ปี หรือสูงกว่า

5. สถานภาพ

() โสด () สมรส () หย่าร้าง/หม้าย/แยกกันอยู่

6. วุฒิการศึกษาที่ได้รับสูงสุด

() ต่ำกว่าปริญญาตรี () ปริญญาตรี () ปริญญาโท () ปริญญาเอก

7. เงินเดือน รวมกับค่าครองชีพ ค่าวิทยฐานะ เงินประจำตำแหน่ง และค่าพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับในปัจจุบัน

() ต่ำกว่า 10,000 บาท () 10,001 – 20,000 บาท
 () 20,001 – 30,000 บาท () 30,001 – 40,000 บาท
 () 40,001 – 50,000 บาท () 50,001 – 60,000 บาท
 () 60,001 – 70,000 บาท () 70,001 – 80,000 บาท
 () 80,001 บาท หรือสูงกว่า

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 ช่อง จาก 5 ตัวเลือก

ข้อที่	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.	สำนักงานจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
2.	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความสามารถในงานของตนอย่างต่อเนื่อง					
3.	สำนักงานจัดกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสพูดคุยและแสดงความคิดเห็นร่วมกันอยู่เสมอ					
4.	บุคลากรในกลุ่มงานได้รับการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันด้วยวิธีการต่างๆ เช่น อินเทอร์เน็ต จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว การประชุมกลุ่มย่อย เป็นต้น					

ข้อที่	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
5.	สำนักงานมีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรมาใช้ประกอบการวางแผนการทำงาน					
6.	สำนักงานมีการแจ้งผลการประเมินการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเอง					
7.	บุคลากรแสวงหาหนทางหรือวิธีการต่างๆ ที่จะพัฒนางานของตนเอง					
8.	บุคลากรใช้วิธีการพัฒนาการเรียนรู้ของตนด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่ทันสมัย เช่น การหาความรู้จากทางอินเทอร์เน็ต กราฟิก เสียง หรือวิดีโอ เป็นต้น					
9.	บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้จากการทำงานจริง					
10.	บุคลากรตระหนักในความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
11.	บุคลากรกระตือรือร้นที่จะพัฒนาให้องค์การมีบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน					
12.	บรรยากาศในสำนักงานเอื้อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนา					
13.	บุคลากรในสำนักงานต่างมีส่วนช่วยส่งเสริมกันและกันในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น					
14.	บุคลากรนำประสบการณ์เกี่ยวกับอุปสรรคปัญหา หรือความสำเร็จมาเป็นบทเรียนในการปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป					

ข้อที่	คำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
15.	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน ความรู้และเทคนิคต่างๆ ในงานระหว่างกันแบบ ตัวต่อตัว					
16.	มีการจัดสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนทำให้ เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ได้รวดเร็ว					
17.	บุคลากรใฝ่ที่จะเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
18.	บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้งานเพื่อการ ปรับปรุงตนเอง ทีมงาน และองค์กร					
19.	สำนักงานแจ้งเป้าหมายการทำงานให้บุคลากร ทุกคนทราบอย่างทั่วถึง					
20.	บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของเป้าหมาย การทำงานที่สำนักงานกำหนดขึ้น					
21.	สำนักงานมีการให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณ แก่บุคลากรที่มีความสามารถและปรารถนาที่จะ เรียนรู้และพัฒนาการปฏิบัติงาน					
22.	สำนักงานเปิดโอกาสให้กลุ่มงานแต่ละกลุ่มมี อำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานด้วยตนเอง					
23.	สำนักงานมีการมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากร ได้รับฝึกหัดและเกิดความสามารถในการเรียนรู้					
24.	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำการ ปฏิบัติงานหรืออำนวยความสะดวกในงานให้ บุคลากร เกิดการเรียนรู้และพัฒนาการทำงาน ของตน					

ข้อที่	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
25.	พนักงานของสำนักงานต่างร่วมกันพูดคุยกันถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น					
26.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้เรียนรู้มาใช้ในการสร้างชิ้นงานหรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ					
27.	การทำงานในสำนักงานส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และพัฒนางานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ					
28.	สำนักงานส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย					
29.	บุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาข้อมูลข่าวสารเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการทำงาน					
30.	บุคลากรมีการแสวงหาความรู้จากภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการทำงานด้วยวิธีการต่างๆ เช่น อ่านหนังสือพิมพ์หรือวารสาร ดูโทรทัศน์ ฟังวิทยุ หรืออ่านบทความในอินเทอร์เน็ต เป็นต้น					
31.	บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
32.	สำนักงานมีการพัฒนาแนวทางปฏิบัติงานใหม่ที่สามารถแก้ปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้น					
33.	สำนักงานมีการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องในการทำงานอย่างเป็นระบบ					
34.	ข้อมูลความรู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานของสำนักงานสามารถถูกค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันตามความต้องการ					

ข้อที่	คำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
35.	บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือการประชุมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง					
36.	บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม หรือการประชุมไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานของตน					
37.	สำนักงานนำระบบฐานข้อมูลการทำงานมาใช้ ทำให้การทำงานรวดเร็วยิ่งขึ้น					
38.	บุคลากรสามารถนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนจากระบบฐานข้อมูลมาเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานต่อไป					
39.	บุคลากรสามารถติดตามข้อมูลข่าวสารของสำนักงานได้โดยผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต					
40.	สำนักงานมีการจัดเก็บเอกสาร ภาพ หรือเสียง การฝึกอบรม ลงในระบบฐานข้อมูลของสำนักงาน ทำให้สามารถศึกษาย้อนหลังได้					
41.	สำนักงานมีระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยทำให้การทำงานถูกต้อง แม่นยำมากขึ้น					
42.	สำนักงานนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนและสร้างความคล่องตัวในการบริหารจัดการ					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น หรือความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 ช่อง จาก 5 ตัวเลือก

ข้อที่	คำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นอย่างไรในประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ (ผู้บังคับบัญชา หมายถึง หัวหน้างานโดยตรงของท่านในระดับเหนือกว่าขึ้นไป 1 ระดับ)						
1.	เป็นผู้มองการณ์ไกล					
2.	สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงภาพ อนาคตของสำนักงานที่ต้องการจะมุ่งไปให้ถึง					
3.	ตัดสินใจด้วยเหตุและผล แม้จะอยู่ในอารมณ์ โกรธหรือหงุดหงิดก็ตาม					
4.	สามารถควบคุมอารมณ์ไม่ให้ตื่นตระหนก ใน สถานการณ์วิกฤต					
5.	ทำในสิ่งที่ถูกต้อง					
6.	ประพฤติตนตามหลักศีลธรรม					
7.	ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม					
8.	หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน					
9.	เป็นผู้ที่มีไหวพริบปฏิภาณ					
10.	สามารถคิดค้นวิธีการทำงาน หรือวิธีการ แก้ปัญหาในการทำงานที่เหมาะสมได้อยู่เสมอ					
11.	ไม่ละความพยายามแม้ว่าจะมีอุปสรรคเกิดขึ้น มากมาย					
12.	มีความมั่นใจในตนเอง					
13.	เป็นผู้กระตุ้นให้ท่านเกิดความภาคภูมิใจใน ตนเอง					

ข้อที่	คำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
14.	ให้ความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา					
15.	สามารถทำให้ท่านมองเห็นภาพความ เจริญก้าวหน้าขององค์การในอนาคต					
16.	สามารถโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาเชื่อมั่นถึง ความสำเร็จขององค์การในอนาคต					
17.	สามารถสื่อถึงความต้องการของตนให้ท่าน เข้าใจอย่างชัดเจน					
18.	อธิบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมาย ของงานอย่างชัดเจน					
19.	ทุ่มเทกายใจอย่างเต็มที่ เพื่อทำให้งานสำเร็จ					
20.	มีความใส่ใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
21.	มีความเชื่อมั่นว่าตนจะสามารถทำให้งานบรรลุ เป้าหมายได้					
22.	แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะ สามารถบรรลุเป้าหมายได้					
23.	กระตุ้นให้ท่านแสดงความคิดเห็นในงาน					
24.	กระตุ้นให้ท่านใช้เหตุผลประกอบการอธิบายงาน					
25.	ไม่วิจารณ์ความคิดของท่านแม้ว่าความคิดนั้น จะแตกต่างจากความคิดของผู้บังคับบัญชา					
26.	ทำให้ท่านรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เป็นสิ่งที่ท้าทาย					
27.	ทำให้ท่านรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน เป็นโอกาสดีที่ทำให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกัน					
28.	มอบหมายงานโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน					

ข้อที่	คำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
29.	ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนา ความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น					
30.	ส่งเสริมเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาความสามารถ ของตนเองให้สูงขึ้น					
31.	ให้อภัยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานผิดพลาด					
32.	ยอมรับว่าบุคลากรแต่ละคนมีความเหมาะสมกับ งานที่ต่างกัน					
33.	ในระหว่างการสนทนา ผู้บังคับบัญชาของท่าน จะตั้งใจฟังคำพูดของผู้ใต้บังคับบัญชา					
34.	ในระหว่างการสนทนา ผู้บังคับบัญชาของท่าน จะขอให้ผู้ร่วมสนทนาพูดจบประเด็นก่อนแล้วจึง พูด					
35.	มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา					
36.	ปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมือนกับที่ต้องการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติกับตน					
37.	เปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความสามารถพิเศษ อย่างเต็มที่ในการทำงาน					
38.	เปิดโอกาสให้ท่านได้ทำในสิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทาย ความสามารถในการทำงาน					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การแบบคล่องตัว

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น หรือความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 ช่อง จาก 5 ตัวเลือก

ข้อที่	คำถาม	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
1.	บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นท่ามกลางความแตกต่างของค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ทศนคติ อุดมการณ์ และความเข้าใจร่วมกัน					
2.	บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้แม้ว่าแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน					
3.	บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
4.	บุคลากรเชื่อว่าแต่ละคนมีความสามารถที่จะทำงานในหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี					
5.	บุคลากรกล้าเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นอย่างเปิดเผย					
6.	เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน บุคลากรพยายามหาวิธีการที่จะคลี่คลายปัญหานั้นให้ได้					
7.	สำนักงานรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกกลุ่มแม้ว่ากลุ่มนั้นจะเป็นเสียงส่วนน้อย					
8.	บุคลากรสามารถแสดงความเป็นตัวของตัวเองได้อย่างเต็มที่ โดยสิ่งนั้นต้องไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน					
9.	งานของสำนักงานมีการดำเนินงานอย่างรวดเร็ว					

ข้อที่	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
10.	ไม่ใช่เรื่องยุ่งยากที่สำนักงานจะปรับเปลี่ยนขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมมากขึ้น					
11.	บุคลากรต่างกล้าแสดงออกในสิ่งที่เป็นตัวตนของตนอย่างแท้จริง					
12.	ระหว่างที่ทำงานร่วมกัน บุคลากรสามารถทำความรู้จักและสร้างความคุ้นเคยต่อกันได้อย่างรวดเร็ว					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านมากที่สุดเพียงข้อละ 1 ช่อง จาก 5 ตัวเลือก

ข้อที่	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
1.	เมื่อข้าพเจ้าได้ตัดสินใจทำอะไรไปแล้วจะไม่โลเลหรือเปลี่ยนไปเปลี่ยนมา					
2.	เมื่อข้าพเจ้าได้ตกลงใจที่จะทำอะไรแล้วมักจะไม่เปลี่ยนใจ					
3.	ข้าพเจ้าเลือกที่จะทำงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน เนื่องจากจะได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่					

ข้อที่	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4.	ข้าพเจ้าพอใจที่ได้ทำงานที่ตรงกับความถนัดของตน					
5.	ข้าพเจ้าภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ปัญหาองค์การคลี่คลายลงได้					
6.	ข้าพเจ้าภาคภูมิใจหากได้ทำงานที่สร้างชื่อเสียงให้กับองค์การ					
7.	หากข้าพเจ้าได้ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องตัดสินใจมากพอควร ข้าพเจ้าจะลงมือตัดสินใจโดยไม่ลังเล					
8.	ข้าพเจ้าจะไม่ลังเลที่จะกระทำสิ่งใดหากรู้แน่นอนอยู่แล้วว่ามีโอกาสสำเร็จได้					
9.	ข้าพเจ้าสามารถจะทำงานที่ต้องใช้ความพยายามมากได้เป็นเวลานานๆ โดยไม่รู้รู้สึกเหน็ดเหนื่อย					
10.	ข้าพเจ้าสามารถจะทำงานที่ต้องใช้ความคิดได้เป็นเวลานานๆ โดยไม่รู้รู้สึกเหน็ดเหนื่อย					
11.	ข้าพเจ้าสามารถจะทำงานที่ยากได้เป็นเวลานานๆ โดยไม่รู้รู้สึกเบื่อหน่าย					
12.	ข้าพเจ้าจะพยายามทำงานให้สำเร็จ เพื่อสนองตอบความพึงพอใจของตนเอง					
13.	ข้าพเจ้าจะพยายามทำงานให้สำเร็จ โดยไม่ได้หวังให้คนอื่นมาชื่นชม					
14.	ข้าพเจ้าต้องการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม					

ข้อที่	คำถาม	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
15.	ข้าพเจ้าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีผู้อื่นมาควบคุมดูแล					
16.	ข้าพเจ้าจะติดตามผลการทำงาน หรือการตัดสินใจของตนเองว่าให้ผลเป็นเช่นไร					
17.	หลังจากที่ทราบผลการทำงานหรือผลการตัดสินใจของตนเองแล้วข้าพเจ้าจะพยายามทำให้ดีขึ้นกว่าเดิม					
18.	ในการทำงานนั้น ข้าพเจ้าจะกำหนดแผนการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าเป็นเวลานานๆ					
19.	ข้าพเจ้าเป็นผู้ที่สามารถคาดเดาถึงผลที่อาจเกิดขึ้นตามมาได้ตรงหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงเสมอ					
20.	ข้าพเจ้าสามารถเรียงลำดับขั้นตอนการทำงานได้อย่างถูกต้อง					
21.	ข้าพเจ้าสามารถเลือกทำสิ่งที่มีความสำคัญหรือเร่งด่วนได้อย่างถูกต้อง					
22.	เมื่อมีโอกาสในการเลือกผู้ร่วมงานจะเลือกผู้ร่วมงานที่มีความรู้ความสามารถในงานมากกว่าที่จะเลือกเพราะความสัมพันธ์ส่วนตัว					



ตารางผนวกที่ 1 ค่าความเชื่อมั่น (Internal Consistency Reliability: r) แบบสอบถามการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ข้อที่	ค่า Item-total Correlation (r)
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	1	.7258
	2	.7267
	3	.7406
	4	.7120
	5	.7369
	6	.7092
	7	.4293
	8	.4211
	9	.3404
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน เท่ากับ		.8749
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	10	.6319
	11	.7055
	12	.6567
	13	.6499
	14	.5287
	15	.5941
	16	.5550
	17	.6453
	18	.6425
	19	.5127
	20	.6141
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน เท่ากับ		.8893

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ข้อที่	ค่า Item-total Correlation (r)
ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล	21	.5815
	22	.5470
	23	.6118
	24	.5661
	25	.6536
	26	.6550
	27	.6539
	28	.6541
	ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน เท่ากับ	.8630
ด้านการจัดการความรู้	29	.5732
	30	.5452
	31	.6254
	32	.6592
	33	.6472
	34	.5966
	35	.7248
	36	.6839
	ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน เท่ากับ	.8721
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	37	.6078
	38	.6316
	39	.6170
	40	.5780

ตารางผนวกที่ 1 (ต่อ)

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ข้อที่	ค่า Item-total Correlation (r)
	41	.7201
	42	.7050
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน เท่ากับ		.8539
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ		.9608

ตารางผนวกที่ 2 ค่าความเชื่อมั่น (Internal Consistency Reliability: r) แบบสอบถามภาวะ
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ข้อที่	ค่า Item-total Correlation (r)
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1	.7139
	2	.6603
	3	.7442
	4	.6844
	5	.7457
	6	.6990
	7	.7989
	8	.6757
	9	.7286
	10	.8155
	11	.7101
	12	.6457
	13	.6925
	14	.5959
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน เท่ากับ		.9409

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ข้อที่	ค่า Item-total Correlation (r)
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	15	.7093
	16	.7238
	17	.7553
	18	.8213
	19	.8408
	20	.8117
	21	.7864
	22	.8430
	ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน เท่ากับ	.9394
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	23	.6820
	24	.7576
	25	.5984
	26	.7554
	27	.7439
	ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน เท่ากับ	.8750
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	28	.6696
	29	.8121
	30	.8169
	31	.6366
	32	.6907
	33	.7756
	34	.7159
	35	.8207
	36	.7044

ตารางผนวกที่ 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ข้อที่	ค่า Item-total Correlation (r)
	37	.8093
	38	.7961
ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน เท่ากับ		.9413
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ		.9761

ตารางผนวกที่ 3 ค่าความเชื่อมั่น (Internal Consistency Reliability: r) แบบสอบถาม
วัฒนธรรมองค์การแบบคลองตัว

ตัวแปร	ข้อที่	ค่า Item-total Correlation (r)
วัฒนธรรมองค์การแบบคลองตัว	1	.6261
	2	.7077
	3	.7143
	4	.6138
	5	.6718
	6	.5520
	7	.6788
	8	.5217
	9	.6223
	10	.5054
	11	.7031
	12	.6221
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ		.9007

ตารางผนวกที่ 4 ค่าความเชื่อมั่น (Internal Consistency Reliability: r) แบบสอบถามแรงจูงใจ
ใฝ่สัมฤทธิ์

ตัวแปร	ข้อที่	ค่า Item-total Correlation (r)
แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์	1	.3634
	2	.4471
	3	.5389
	4	.3809
	5	.5066
	6	.6172
	7	.7408
	8	.6973
	9	.6682
	10	.6516
	11	.6787
	12	.5156
	13	.5411
	14	.6026
	15	.6676
	16	.7278
	17	.7405
	18	.5856
	19	.6361
	20	.5859
	21	.6065
	22	.5718
ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ		.9296



ตารางผนวกที่ 5 ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan

ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง	ขนาด ประชากร	ขนาด ตัวอย่าง
10	10	150	108	460	210
15	14	160	113	480	214
20	19	170	118	500	217
25	24	180	123	550	226
30	28	190	127	600	234
35	32	200	132	650	242
40	36	210	136	700	248
45	40	220	140	750	254
50	44	230	144	800	260
55	48	240	148	850	265
60	52	250	152	900	269
65	56	260	155	950	274
70	59	270	159	1000	278
75	63	280	162	1100	285
80	66	290	165	1,200	291
85	70	300	169	1,300	297
90	73	320	175	1,400	302
95	76	340	181	1,500	306
100	80	360	186	1,600	310
110	86	380	191	1,700	313
120	92	400	196	1,800	317
130	97	420	201	1,900	320
140	103	440	205	2,000	322

ที่มา: สิทธี วีรธรรม (2550: 281)

ประวัติการศึกษา และการทำงาน

ชื่อ –นามสกุล	นายสนธยา จินดามุกข์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	วันที่ 27 เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2523
สถานที่เกิด	จังหวัดนครนายก
ประวัติการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต (สถิติประยุกต์) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ รัฐศาสตรบัณฑิต (ทฤษฎีและเทคนิคทางรัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่นโยบายและแผนปฏิบัติการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา

