

นฤมิต นุชโล. (2559). อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี. ปรินญาณิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาประยุกต์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาปรินญาณิพนธ์: ดร. สุदारัตน์ ตันติวิวัฒน์, ดร. ปิยพงษ์ คล้ายคลึง.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ตรวจสอบความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยกลุ่มตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุ ประกอบด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบรับใช้ และการแบ่งปันความรู้และ 2) ศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ประชากรที่ศึกษา คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 852 คน จาก 13 โรงเรียน ซึ่งใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีจำนวน 265 คน การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปรนัย จำนวน 110 ข้อ และวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้างด้วยโปรแกรม LISREL

ผลการวิจัย พบว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับ คือ ค่าดัชนี  $\chi^2 = 119.60$ ,  $df = 119$   $p = 0.47$ , CFI = 1.00, GFI = 0.96, AGFI = 0.92, RMSEA=0.00 และ RMR = 0.01 และเมื่อวิเคราะห์อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ อยู่ระหว่าง 0.49 – 0.86

THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP ON CHILD-CENTERED TEACHING BEHAVIOR:  
THE MEDIATING ROLE OF LEARNING ORGANIZATION  
AND KNOWLEDGE SHARING IN EDUCATION SECTION OF  
CHANTHABURI DIOCESE SCHOOL.

AN ABSTRACT  
BY  
NARUMIT NUCHSO

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Master of Art Degree in Applied Psychology  
at Srinakharinwirot University  
August 2016

Narumit Nuchso. (2016). *The effect of servant leadership on child-centered teaching behavior the mediating role of learning organization and knowledge sharing in education of Chanthaburi diocese schools*. Master Thesis, M.S. (Applied Psychology). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr. Sudarat Tuntivivat, . Dr. Piyapong Klayklung

Teachers play an extraordinary role in creating the futures of their students. The objectives of this research were to confirm the causal model of child-centered teaching behavior in education at Chanthaburi diocese schools and study the effect of learning organization and servant leadership on child-centered teaching behavior and the mediating role of knowledge sharing in education of Chanthaburi diocese school. This study was employed a linear structural relationship model (Lisrel) The research sample consisted of eight hundred and fifty two teachers from thirteen Chanthaburi diocese schools obtained by Proportional stratified random sampling. The research instrument was collected using a five-point Summated Rating Scale questionnaire. The questionnaire items concerned personal factors, a of learning scale organization, questionnaire items on servant leadership, questionnaire items on child-centered teaching behavior, and questionnaire items on knowledge sharing. The statistics employed for data analysis were percentage, mean, standard deviation, Pearson's Correlation Coefficient, multiple regression analysis and the linear structural relationship model (Lisrel).

The finding of the research indicated that the effects of servant leadership on child-centered teaching behavior provided a mediating role of learning organization and knowledge sharing in education of Chanthaburi diocese school. Therefore, this study recommends to further predict the servant leadership in other types of Catholic Schools.

The results indicate that the model consisted of empirical data, with the harmonized index over all of the six criterias of the index  $\chi^2 = 119.60$ ,  $df = 119$   $p = 0.47$ , CFI = 1.00, GFI = 0.96, AGFI = 0.92, RMSEA=0.00 RMR = 0.01 An analysis of the effect of the servant leadership on child-centered teaching behavior and the mediating role of learning organization and knowledge sharing in education in Chanthaburi diocese schools found that the model was consistent with the empirical data - by the validity of the variable, observed to be between 0.49 and 0.86.

ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดย  
ส่งผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ของ

นฤมิตร นุชใส

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาประยุกต์

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

วันที่.....เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2559

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ที่ปรึกษาหลัก

.....ประธาน

(อาจารย์ ดร. สุदारัตน์ ตันติวิวัฒน์)

(ผศ. ดร. พรรณระพี สุทธิวรรณ)

.....ที่ปรึกษาร่วม

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ปิยพงษ์ คล้ายคลึง)

(อาจารย์ ดร. สุदारัตน์ ตันติวิวัฒน์)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. ปิยพงษ์ คล้ายคลึง)

.....กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. อังศิรินทร์ อินทรกำแหง)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร. อัจฉรา ประเสริฐสิน)

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับการดูแลเป็นอย่างดีจาก อาจารย์ ดร. สุदारัตน์ ตันติวิวัฒน์ และ อาจารย์ ดร. ปิยพงษ์ คล้ายคลึง ผู้เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งให้การช่วยเหลือและคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ จนทำให้ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะกรรมการสอบปริญญาานิพนธ์ทุกท่าน ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรพรรณระพี สุทธิวรรณ รองศาสตราจารย์ ดร. อังศิรินทร์ อินทรกำแหง และ อาจารย์ ดร. อัจฉรา ประเสริฐสิน สำหรับคำแนะนำในการปรับปรุง เพื่อให้ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น อีกทั้งขอขอบพระคุณเป็นพิเศษ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิธัญญา วัฒนโธ และ อาจารย์ ดร. มณฑิรา จารุเพ็ง ที่สละเวลา เพื่อเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจแบบสอบถามสำหรับปริญญา นิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บาทหลวง ดร. ชาติชาย พงษ์ศิริ อธิการบดีอาจารย์ประจำคณะ มนุษยศาสตร์ สาขาปรัชญา วิทยาลัยแสงธรรม และประธานคณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลจันทบุรี ผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนต่างๆ ในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีที่ อำนวยความสะดวกช่วยเหลือในการให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ภาควิชาจิตประยุกต์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่านที่ ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยและให้คำปรึกษาอันเป็นประโยชน์อย่างมาก และขอขอบคุณเพื่อนๆ นิสิตปริญญา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาประยุกต์ ที่ให้ความช่วยเหลือและมิตรภาพที่มีต่อกันเสมอ

คุณค่าของปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอระลึกถึงพระคุณบิดาและมารดาด้วยความกตัญญู และประโยชน์ของปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบแต่สังฆมณฑลจันทบุรีด้วยความรักอย่างแท้จริง

นฤมิตร นุชใส

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
นิยามเชิงปฏิบัติการ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร.....	11
พฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.....	19
การแบ่งปันความรู้.....	29
องค์การแห่งการเรียนรู้.....	35
ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้.....	41
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	51
สมมติฐานในการวิจัย.....	54
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	55
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	55
เครื่องมือและคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย.....	57
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	68
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	70

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 (ต่อ)	
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลขององค์การแห่งการ เรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ โดยส่งผ่านการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต จันทบุรี.....	72
5 สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ.....	80
ตอนที่ 1 กระบวนการวิจัยโดยสรุป.....	80
ตอนที่ 2 สรุปผลการวิจัย.....	82
ตอนที่ 3 อภิปรายผล.....	86
ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ.....	87
บรรณานุกรม.....	89
ภาคผนวก.....	100
ภาคผนวก ก.....	101
ภาคผนวก ข.....	130
ภาคผนวก ค.....	132
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	140

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ตัวแปรและตัวแปรเชิงประจักษ์ที่ใช้ในการศึกษา.....	53
2 แสดงรายชื่อและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	56
3 ผลการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับค่าน้ำหนัก องค์ประกอบมาตรฐาน ค่าสัดส่วนความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตที่ได้อธิบาย ตัวแปรแฝง และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ทุกตัวแปร.....	59
4 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
5 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	70
6 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล.....	73
7 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล หลังจากการ ปรับแก้ โมเดล.....	74
8 แสดงการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุขององค์การแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ โดยส่งผ่านการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี.....	76
9 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	79



## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	52
2 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล.....	72
3 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล.....	74

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

สังคมในยุคปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จนส่งผลให้เกิดวิกฤติต่างๆ ขึ้นในสังคม ซึ่งรวมไปถึงประเทศไทยเองด้วย ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมหรือสิ่งแวดล้อม และยังเป็นผลให้เกิดการเรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการศึกษาด้วย เพราะการศึกษานี้เองจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองของประเทศอย่างแท้จริง โดยเป้าหมายของการจัดการศึกษาจะต้องมุ่งสร้างสรรค์สังคมให้มีลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศชาติโดยรวม มุ่งสร้างคนผู้ซึ่งเป็นผลผลิตโดยตรงให้มีศักยภาพและความสามารถที่จะพัฒนาตนเองและสังคมไปสู่ความสำเร็จได้ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจึงเป็นวิธีการสำคัญที่สามารถสร้างและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดคุณลักษณะต่างๆ ที่ต้องการในยุคโลกาภิวัตน์อย่างแท้จริง เพราะการจัดการเรียนการสอนที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียนนั้นส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนในเรื่องที่สอดคล้องกับความสามารถและความต้องการของตนเอง และได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวดที่ 4 แนวทางการจัดการศึกษา มาตรา 22 ได้กล่าวไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ”

“การสอนโดยเน้นที่ผู้เรียนเป็นสำคัญช่วยพัฒนาผู้เรียนในทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ (ลักษณะนิสัย) และทั้งด้าน IQ (Intelligence Quotient) และด้าน EQ (Emotional Quotient) ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุข” (อาภรณ์ ใจเที่ยง. 2551)

แต่ผลการประเมินการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยสุวิมล ว่องวานิช และ นางลักษณ วิรัชชัย (2547) ได้ประเมินผลการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จากพหุกรณีศึกษาในพื้นที่ 5 จังหวัดจากภาคต่างๆ พบว่า ครูและผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอนหรือการปรับวิธีการทำงานของครูตามแนวปฏิรูปการศึกษาในระดับที่ถือว่าสูงมาก แต่ระดับการปฏิบัติงานตามแนวปฏิรูปไม่ได้มีความสัมพันธ์กับระดับความสำเร็จของการปฏิรูป กล่าวคือ โรงเรียนที่พบว่ามีการดำเนินงานตามแนว

ปฏิรูปมาก อาจจะไม่ประสบความสำเร็จเมื่อพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน ในขณะที่โรงเรียนที่มีระดับการปฏิบัติงานด้านการปฏิรูปน้อย อาจประสบความสำเร็จด้านผลผลิตของโรงเรียนก็ได้

สาเหตุสำคัญที่ทำให้คุณภาพของผู้เรียนต่ำคือ พฤติกรรมการสอนของครู ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของงานวิจัยหลายเรื่อง เช่น สุทธิ บุญถิอ (2541) พบว่า คุณภาพของผู้เรียนต่ำเนื่องจากปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน ซึ่งสาเหตุมาจากครูผู้สอนขาดความกระตือรือร้นในหน้าที่รับผิดชอบและใช้วิธีสอนแบบเดิมโดยไม่คำนึงถึงหลักการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่นเดียวกับ อำนวย คงสมมาศ (2542) พบว่า ครูไม่เปลี่ยนพฤติกรรมการสอนให้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คุณภาพของผู้เรียนจึงไม่เป็นไปตามแนวนโยบายปฏิรูปการศึกษา นอกจากนี้ จุฬาลักษณ์ ชินวงศ์ (2541) ยังพบว่า ครูใช้เวลาพูดหรือบรรยายมากประมาณร้อยละ 70 ถึง 80 ของกิจกรรมการเรียนการสอนในห้องเรียน สำหรับ รุ่ง แก้วแดง (2541) กล่าวว่า ครูยังเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอนแสดงบทบาทของตนในฐานะผู้ป้อนวิชาความรู้ นักเรียนมีบทบาทเป็นเพียงผู้คอยรับเท่านั้น โดยที่ครูไม่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ขาดความกระตือรือร้น ไม่ใส่ใจในการแสวงหาความรู้ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้ทันสมัย การจัดการเรียนการสอนเน้นเนื้อหามากกว่ากระบวนการ ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ส่งผลให้คุณภาพของผู้เรียนยังอยู่ในระดับที่ไม่น่าพึงพอใจ

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หรือเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางนั้นผู้เรียนจะได้รับการส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมเต็มที่ต่อการเรียนรู้ของตน ผู้เรียนแต่ละคนมีคุณค่าสมควรได้รับการเชื่อถือไว้วางใจ แนวทางนี้จึงเป็นแนวทางที่จะผลักดันผู้เรียนไปสู่การบรรลุศักยภาพของตน (วัฒนาพร ระงับทุกข์. 2542) โดยครูจะเป็นผู้จัดกิจกรรมหรือสถานการณ์ต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนแสดงออกซึ่งศักยภาพหรือความรู้ความสามารถของตนด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติของตนเอง (Learning by doing) สรุปลองค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง ครูไม่ต้องบอกความรู้ทั้งหมดให้แก่ผู้เรียน แต่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนค้นหาเหตุผลเพื่อแก้ปัญหาเองด้วยการสอนให้ผู้เรียนคิดมากกว่าจำ สอนให้ทำมากกว่าท่องจำ ทำให้นักเรียนกลายเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เป็นผู้นำตนเองสามารถนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาต่างๆ ในชีวิตจริงได้ และเมื่อกระบวนการเรียนรู้เน้นให้ผู้เรียนปฏิบัติจริง กระบวนการวัดผลจึงมุ่งเน้นให้นักเรียนแสดงผลการเรียนรู้ (Learning outcome) ที่ปรากฏในรูปแบบของพฤติกรรมและผลงานเป็นหลัก แทนการใช้ข้อสอบที่วัดได้แต่ความจำ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถที่แท้จริงของนักเรียนว่าทำอะไรได้บ้าง เป็นการประเมินตามสภาพที่แท้จริง (Authentic assessment) (กระทรวงศึกษาธิการ. 2544)

นอกจากนี้ สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้ครูยังมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสำคัญ คือ การอบรมพัฒนาครูที่ผ่านมายังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างทั่วถึงและไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ความรู้ที่ครูได้รับเป็นเพียงแนวคิด หลักการ ครูยังไม่สามารถ

นำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้ดีพอ และสุวิมล ว่องวานิช และนางลักษณ์ วิรัชชัย (2548) ยังพบว่า การขับเคลื่อนนโยบายปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษแรก (พ.ศ. 2543-2552) ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรด้วยวิธีการขับเคลื่อนแบบบนลงล่าง เน้นการส่งบันทึกเอกสารสั่งการถึงผู้ปฏิบัติ จัดประชุมชี้แจงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและจัดทำคู่มือชี้แจงแนวทางการปฏิบัติ สาเหตุเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาได้ด้วยการสร้างสังคมการเรียนรู้ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยของสุวิมล ว่องวานิช และคณะ (2556) ได้สังเคราะห์เอกสารและสรุปให้เห็นว่า ปัจจุบันนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ โดยเน้นไปที่การเรียนรู้ทางวิชาชีพของครูร่วมกับกลุ่มครู เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือพูดคุยซักถามการปฏิบัติงานสอน การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน และการร่วมมือรวมพลังกันในการปฏิบัติงานสอน

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เป็นหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาในระดับท้องถิ่นเขตภาคตะวันออก 9 จังหวัด ได้แก่ ตราด จันทบุรี ระยอง ชลบุรี ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี นครนายก สระแก้วและกรุงเทพฯ มีความตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่ต้องจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับทิศทางของการศึกษา และการพัฒนาคนของประเทศ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีศักยภาพทุกมิติของชีวิต (โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี, 2542) สำหรับสภาพปัญหาเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรียังถือว่าควรมีการพัฒนาคุณภาพการสอนของครูอย่างต่อเนื่อง ดังจะเห็นได้จาก ผลการวิจัยของ เอนก ธรรมนิธ (2549) ศึกษาการพัฒนาทางวิชาการของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีพบว่า ครูยังมีปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งสาเหตุอาจเกิดจากครูยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญคลาดเคลื่อน ดังนั้นจึงเป็นที่มาของการศึกษาว่าจะมีวิธีการพัฒนาครูอย่างไรที่จะช่วยให้ครูมีมโนทัศน์ที่ถูกต้อง

การแบ่งปันความรู้จึงเป็นวิธีการพัฒนาครูอีกประการหนึ่งที่จะช่วยให้ครูมีมโนทัศน์ที่ถูกต้อง ดังจะเห็นได้จาก สุวิมล ว่องวานิช, ชยุดม ภิรมย์สมบัติ, ปิยพงษ์ คล้ายคลึง และ กนิษฐ ศรีเคลือบ (2556) สนับสนุนให้ครูมีพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เพื่อให้มีพฤติกรรมการทำงานเป็นไปตามแนวนโยบายปฏิรูปการศึกษา อีกทั้งยังส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาอีกด้วย การแบ่งปันและแปลงความรู้จากครูคนหนึ่งสู่ครูอีกคนหนึ่งหรือองค์การเป็นความพยายามที่จะนำความรู้และประสบการณ์ของแต่ละคนมารวบรวม จัดเก็บในรูปแบบที่ง่ายและสะดวก ให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างถูกต้อง ซึ่ง Karl-Erik Sveiby (2001) กล่าวว่า การที่ครูแต่ละคนมีความเข้าใจในการปฏิรูปที่แตกต่างกันได้ทำการฟังความคิดเห็นของกันและกัน จนเกิดความเข้าใจที่ตรงกันในเป้าหมายของการปฏิรูปและข้อกำหนดต่างๆ ควรมีการแบ่งปันความรู้ สำหรับ สมจิตร์ จินาภักดิ์ (2556) ได้วัดองค์ประกอบของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีความพร้อมในการแบ่งปัน

ความรู้กับเพื่อนร่วมงาน 2) การแสดงความกระตือรือร้นที่จะแบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงาน 3) ความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้หรือร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ของตนกับเพื่อนร่วมงาน และ 4) ความถี่ของการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดหนึ่งที่ช่วยให้ครูได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนอย่างตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น โดยวัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างสรรคงานและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การที่กระตุ้นให้สมาชิกมีแนวคิดแปลกๆ ใหม่ๆ กระตุ้นให้สมาชิกมีความทะเยอทะยานมีแรงบันดาลใจ และได้เรียนรู้ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ซึ่งกันและกัน ทำให้องค์การขยายศักยภาพในการแก้ปัญหาและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง (Hoy; & Miskel. 2008) อีกทั้งองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ที่ครูขยายความคิด ความรู้ความสามารถในการสร้างความสำเร็จในการทำงานโดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียน ได้รับการสนับสนุนให้สมความปรารถนาที่จะเรียนรู้ ทราบวิธีการหาความรู้ร่วมกันในการสร้างนวัตกรรมและการแก้ปัญหา (Watkins; & Marsick. 1993)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 เป็นกฎหมายแม่บทการศึกษา โดยตามมาตรา 52 ที่ว่าด้วยการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำทางการศึกษาที่ต้องปรับปรุงบทบาทของตน เพื่อให้เป็นบุคคลที่ยืดหยุ่น มีคุณสมบัติการเป็นผู้นำทางวิชาการ มีความรู้ มีหลักการ รู้จุดหมาย รู้ประมาณ รู้กาล รู้ชุมชน มีวิสัยทัศน์ ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ มีคุณธรรม เป็นนักปฏิบัติที่สร้างวัฒนธรรมที่ดีใหม่ในองค์การ (พระธรรมปิฎก. 2543) เมื่อพิจารณาจากกฎหมายแม่บทนี้แล้ว ทำให้เห็นว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เหมาะสมเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาและการสร้างกลไกในการบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นแนวคิดที่น่าสนใจ มีเอกลักษณ์โดดเด่น เมื่อทำการเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำลักษณะอื่น นั่นคือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เน้นการให้คุณค่าและความสำคัญในความเป็นบุคคลของเพื่อนร่วมงาน มีความยืดหยุ่น รู้จักการให้อภัยด้วยความรัก มีความไวใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มอบการรับใช้ต่อความต้องการของกลุ่ม เป็นผู้นำที่อุดมด้วยคุณธรรม ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นคุณสมบัติที่สังคมเรียกร้องจากผู้ที่มีบทบาทของผู้นำ ในขณะที่ผู้นำแบบอื่นสนใจความสำเร็จขององค์การมากกว่าคุณค่าความเป็นมนุษย์ของสมาชิก Greenleaf (1977) ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Holowetski (2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเรียนรู้และวัฒนธรรมขององค์การ พบว่า สิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะทำให้เกิดการจัดการเรียนรู้และเกิดวัฒนธรรมขององค์การคือ การมีผู้บริหารที่สามารถนำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ได้

จากสภาพปัญหาของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูยังต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หากครูมีพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จะสามารถช่วยยกระดับคุณภาพผู้เรียนได้ แนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ครูมีพฤติกรรมการสอนเป็นไปตามนโยบายปฏิรูปการศึกษาได้อย่างถูกต้องคือ การแบ่งปันความรู้ เนื่องจากเป็นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ จะช่วยให้ครูเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนมโนทัศน์ได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจากงานวิจัยยังพบว่า หากโรงเรียนต้องการให้ครูเกิดการแบ่งปันความรู้ ครูควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้งานวิจัยที่ผ่านมา ยังไม่มีการศึกษาตัวแปรเหล่านี้ร่วมกัน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่านในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยกลุ่มตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุ ประกอบด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และการแบ่งปันความรู้
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

## ความสำคัญของการวิจัย

### ประโยชน์เชิงวิชาการ

ทำให้ทราบถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

### ประโยชน์ต่อผู้บริหารและครูในโรงเรียน

ทำให้ได้สารสนเทศสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการให้ความสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และการมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ตลอดจนสามารถนำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ในการส่งเสริมและพัฒนาพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูผู้สอน

## ขอบเขตการวิจัย

### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 13 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนดาราสมุทร ศรีราชา 260 คน 2) โรงเรียนปรีชาานุศาสน์ 113 คน 3) โรงเรียนวัฒนาศาสน์ 85 คน 4) โรงเรียนปัญญาทรัพย์ ดินแดง 69 คน 5) โรงเรียนคริสตสงเคราะห์ 55 คน 6) โรงเรียนดาราจรัส 46 คน 7) โรงเรียนศรีหฤทัย 56 คน 8) โรงเรียนเทวรักษ์ 55 คน 9) โรงเรียนประชาสงเคราะห์ 15 คน 10) โรงเรียนดาราสมุทร สระแก้ว 23 คน 11) โรงเรียนสันติภาพ 7 คน และ 12) โรงเรียนปัญญาทรัพย์ มีนบุรี 20 คน 13) โรงเรียนดาราสมุทร อรัญประเทศ 48 คน ทั้งหมดจำนวน 852 คน

### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่สอนในระดับชั้นประถมศึกษาและสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ดังนี้

การกำหนดขนาดตัวอย่าง เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์โมเดลลิสมัล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Hair; et al (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; อ้างอิงจาก Hair; et al. 1988) โดย Hair และคณะ เสนอไว้ว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างต้องมีอย่างน้อย 5-20 คนต่อ 1 พารามิเตอร์ โดยงานวิจัยนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณจำนวน 53 พารามิเตอร์ ดังนั้นจึงได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 265 คน

### ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

#### 1. ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย

- 1.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ วัดจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ
- 1.2 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ วัดจากองค์ประกอบ 10 ด้าน ได้แก่ การฟัง การมีความรู้สึกร่วม การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างกระบวนการทัศน์ การมองการณ์ไกล การรับผิดชอบดูแล การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคลและการสร้างชุมชน

#### 2. ตัวแปรแฝงภายใน ประกอบด้วย

- 2.1 การแบ่งปันความรู้ วัดจากองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ การแสดงความกระตือรือร้นในการแบ่งปันความรู้ ความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้และการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.2 พฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ วัดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ การเตรียมการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการประเมินผล

## นิยามศัพท์เฉพาะ

**โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี** หมายถึง โรงเรียนเอกชน ฝ่ายคริสตนิกรายโรมันคาทอลิก มีชื่อย่อว่า รสจ. เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “Education Section of Chanthaburi Diocese” ใช้ชื่อย่อว่า E.S.C.D ซึ่งตั้งอยู่ในเขตการปกครองของคริสตศาสนานิกายโรมันคาทอลิกประเทศไทย ครอบคลุม 9 จังหวัดภาคตะวันออก คือ ตราด จันทบุรี ระยอง ชลบุรี ปราจีนบุรี ฉะเชิงเทรา นครนายก และสระแก้ว ปัจจุบัน โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีโรงเรียนในสังกัด ทั้งหมด 18 โรงเรียน

## นิยามเชิงปฏิบัติการ

1. **องค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการสนับสนุนขององค์การในการพัฒนาความสามารถของครูอย่างต่อเนื่อง เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่โรงเรียนต้องการอย่างแท้จริง ตลอดจนเกิดรูปแบบความคิดใหม่ๆ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และส่งเสริมให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สามารถวัดได้จาก 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้ครูรู้จักควบคุมจิตใจให้พร้อมในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมไปตามกระแสโลกใฝ่เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะให้ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพ

2) การมีแบบแผนความคิด หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ มีมุมมองหรือมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของครูผู้อื่น และโรงเรียน และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน

3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของครูทั้งโรงเรียน ครูทุกคนต้องได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างครู มีการคิด และวิเคราะห์ปัญหา โดยอาศัยการสนทนา การอภิปราย การประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ คิดในสิ่งใหม่ๆ หรือแตกต่างไปจากเดิม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ครูในโรงเรียนมีการทำงานที่สอดประสานกันและปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีความไว้วางใจต่อกัน



5) การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับการสนับสนุนจากผู้บริหารในการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะของภาพรวม มีกรอบความคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ว่ามีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงอนาคต ครูสามารถคิดและวางแผนการปฏิบัติงานให้ผลงานเกิดความชัดเจน เป็นระบบ มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม

การวัดการรับรู้ของครูต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาข้อคำถามตามการศึกษาของ Nejat Basim, Sesen & Korkmazurek (2007) มาตราวัดเป็นแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ เห็นด้วยกับข้อความน้อยที่สุด - เห็นด้วยกับข้อความมากที่สุด คะแนนมาก ครูมีการรับรู้ถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูง คะแนนน้อย หมายถึง ครูมีการรับรู้ถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่ำ

2. **ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้** หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนเกี่ยวกับการฟัง การมีความรู้ดีกร่วม การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างกระบวนการทัศน์ การมองการณ์ไกล การรับผิดชอบดูแล การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล และการสร้างชุมชน สามารถวัดได้จาก 10 องค์ประกอบ (บังอร ไชยเผือก. 2550) ดังนี้

1) การฟัง หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในการสื่อสาร เปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นกลาง เพื่อรับรู้ความต้องการของครู และนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

2) การมีความรู้ดีกร่วม หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในการทำความเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล มีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่ปฏิเสธผู้ร่วมงาน แม้ผู้ร่วมงานจะไม่เห็นด้วยก็ตาม

3) การเยียวยารักษา หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในการช่วยให้ครูสามารถก้าวผ่านภาวะทางอารมณ์ที่ทุกข์โศก และเกิดพลังในการเปลี่ยนแปลงตนเอง

4) การตระหนักรู้ หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความรู้และความเข้าใจของผู้บริหารรวมทั้งการมีความรู้สึกไวต่อสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น

5) การโน้มน้าวใจ หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารในการชักจูงให้คณะครูปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือร่วมใจ ประสานสัมพันธ์ผู้อื่น พยายามให้ความเชื่อมั่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าการบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม

6) การสร้างกระบวนการทัศน์ หมายถึง การรับรู้ของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในการพยายามจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองปัญหาของแต่ละวันของผู้บริหาร

7) การมองการณ์ไกล หมายถึง การรับรู้ของคุณเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในการใช้ บทเรียนที่ได้รับจากประสบการณ์ในอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบัน และแนวโน้มของสถานการณ์ สำหรับตัดสินใจเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

8) การรับผิดชอบดูแล หมายถึง การรับรู้ของคุณเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารเกี่ยวกับการรับรู้ถึงการสร้างจิตสำนึกและการดูแลรับผิดชอบเพื่อผู้อื่น

9) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล หมายถึง การรับรู้ของคุณเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในการแสดงให้เห็นถึง ความมุ่งมั่นในการพัฒนาบุคคล ตลอดจนการให้ความสำคัญกับบุคคลแต่ละคนว่ามีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น

10) การสร้างชุมชน หมายถึง การรับรู้ของคุณเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้าง ความรู้สึกถึงความเป็นกลุ่มชนเดียวกันท่ามกลางผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

การวัดการรับรู้ของคุณต่อภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนา ข้อคำถามตามการศึกษาของ บังอร ไชยเผือก (2550) มาตรฐานเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ เห็นด้วยกับข้อความน้อยที่สุด - เห็นด้วยกับข้อความมากที่สุด คะแนนมาก คุณมีการรับรู้ถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสูง คะแนนน้อย หมายถึง คุณมีการรับรู้ถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารต่ำ

**3. การแบ่งปันความรู้** หมายถึง พฤติกรรมของคุณเกี่ยวกับการกระจายและเผยแพร่ความรู้ ที่มีอยู่ในตัวคุณไปสู่บุคคลอื่น ซึ่งมีลักษณะทั้งเป็นผู้ให้และผู้รับความรู้ สามารถวัดได้จาก 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของคุณในการแสดงออกถึงการมีวุฒิภาวะ แรงจูงใจ และประสบการณ์เดิมสูงพอที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้หรือการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่นได้โดยสะดวก

2) การแสดงความกระตือรือร้นในการแบ่งปันความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของคุณในการแสดงออกถึงความพยายามที่จะแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน ด้วยความกระตือรือร้น ว่องไว และมีความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ทุกครั้ง

3) ความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ หมายถึง พฤติกรรมของคุณในการแสดงออกถึงการมีน้ำใจ สัมผัสใจด้วยความยินดี ไม่มีข้อขัดแย้งในการถ่ายทอดความรู้หรือร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของตนเองให้กับผู้อื่น

4) การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง ปริมาณที่บ่งบอก จำนวนครั้งที่เหตุการณ์เกิดขึ้นในเวลาหนึ่งของคุณ การวัดความถี่สามารถทำได้โดยกำหนดช่วงเวลาที่คงที่ค่าหนึ่ง ที่เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้

การวัดการแบ่งปันความรู้ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาข้อคำถามตามการศึกษาของ สมจิตร์ จินากักดี (2556) มาตรฐานวัดเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ เห็นด้วยกับ ข้อความน้อยที่สุด - เห็นด้วยกับข้อความมากที่สุด คะแนนมาก ครูมีการแบ่งปันความรู้สูง คะแนนน้อย หมายถึง ครูมีการแบ่งปันความรู้ต่ำ

4. พฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การกระทำของครูในการจัดการ เรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยครูมีพฤติกรรมที่สำคัญ 3 ด้าน (สุวดี แยมเกษร. 2547) ดังนี้

1) ด้านการเตรียมการ หมายถึง พฤติกรรมของครูในการเตรียมตัวสอน โดยการศึกษา ค้นคว้าต่างๆ การเตรียมแหล่งข้อมูล การเตรียมวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียน การเตรียมสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ การเตรียมการวัดและประเมินผลโดยการวัดให้ตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้และวัดให้ ครอบคลุมโดยเตรียมวิธีการวัดและเครื่องมือวัดให้พร้อมก่อนทุกครั้ง

2) ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมของครูขณะที่ดำเนินกิจกรรมการ สอนซึ่งประกอบด้วย การเป็นผู้ช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษา การเป็นผู้สนับสนุนและเสริมแรง การ เป็นผู้ร่วมทำกิจกรรม การเป็นผู้ติดตามตรวจสอบ การเป็นผู้สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตร

3) ด้านการประเมินผล หมายถึง พฤติกรรมของครูในการตรวจสอบว่า สามารถจัดการ เรียนการสอนได้บรรลุตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้

การวัดพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนา ข้อคำถามตามการศึกษาของ สุวดี แยมเกษร (2547) มาตรฐานวัดเป็นแบบประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตั้งแต่ เห็นด้วยกับข้อความน้อยที่สุด - เห็นด้วยกับข้อความมากที่สุด คะแนนมาก ครูมีพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสูง คะแนนน้อย หมายถึง ครูมีพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญต่ำ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี รายละเอียดของการศึกษานำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. โรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
2. พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. การแบ่งปันความรู้
4. องค์การแห่งการเรียนรู้
5. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้
6. กรอบแนวคิดการวิจัย
7. สมมติฐานในการวิจัย

### โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีเป็นโรงเรียนเอกชน ฝ่ายคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก มีชื่อย่อว่า รสจ. เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “Education Section of Chanthaburi Diocese” ใช้ชื่อย่อว่า E.S.C.D ซึ่งตั้งอยู่ในเขตการปกครองของคริสต์ศาสนานิกายโรมันคาทอลิกประเทศไทย ครอบคลุม 9 จังหวัดภาคตะวันออก คือ ตราด จันทบุรี ระยอง ชลบุรี ปราจีนบุรี ฉะเชิงเทรา นครนายก สระแก้วและกรุงเทพฯ

ปัจจุบัน โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีมีโรงเรียนในสังกัด ทั้งหมด 18 โรงเรียน ดังนี้

- |                                 |              |               |
|---------------------------------|--------------|---------------|
| 1. โรงเรียนคริสตสงเคราะห์       | อ. องครักษ์  | จ. นครนายก    |
| 2. โรงเรียนอนุบาลคริสตสงเคราะห์ | อ. องครักษ์  | จ. นครนายก    |
| 3. โรงเรียนสันติภาพ             | อ. เมือง     | จ. ฉะเชิงเทรา |
| 4. โรงเรียนดาราจรัส             | อ. บางคล้า   | จ. ฉะเชิงเทรา |
| 5. อันตนเนออสเซอร์              | อ. พนมสารคาม | จ. ฉะเชิงเทรา |
| 6. โรงเรียนวัฒมนานูศาสน์        | อ. พนัสนิคม  | จ. ชลบุรี     |
| 7. โรงเรียนประชาสงเคราะห์       | อ. พานทอง    | จ. ชลบุรี     |

8. โรงเรียนอนุบาลประชาสงเคราะห์	อ. พานทอง	จ. ชลบุรี
9. โรงเรียนคาราสุมุทรวรรณบริหารธุรกิจ	อ. เมือง	จ. ชลบุรี
10. โรงเรียนปริชานูศาสน์	อ. เมือง	จ. ชลบุรี
11. โรงเรียนคาราสุมุทรว	อ. ศรีราชา	จ. ชลบุรี
12. โรงเรียนอนุบาลโสฬพัฒนา	เมืองพัทยา	จ. ชลบุรี
13. มารีเยเนออสเซอริ	อ. เมือง	จ. ระยอง
14. โรงเรียนศรีฤทธิ	อ. ชลุม	จ. จันทบุรี
15. สถานรับเลี้ยงเด็ก บ้านยอแซฟพิทักษ์	อ. เมือง	จ. จันทบุรี
16. โรงเรียนเทวรักษ์	อ. ศรีมโหสถ	จ. ปราจีนบุรี
17. โรงเรียนชุมชนพัฒนา	อ. เมือง	จ. สระแก้ว
18. โรงเรียนปัญจทรัพย์	เขตห้วยขวาง	กรุงเทพฯ
19. โรงเรียนคาราสุมุทรว สระแก้ว	อ. เมือง	จ. สระแก้ว
20. โรงเรียนปัญจทรัพย์ มีนบุรี	เขตมีนบุรี	กรุงเทพฯ

#### 1 ประวัติความเป็นมาของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี (รศจ.)

ค.ศ. 1900 จันทบุรี “ที่หน้าวัดโรมันคาทอลิกซึ่งอยู่ริมน้ำบนเส้นทางเสด็จพระราชดำเนิน มีบาทหลวงฝรั่งนำนักเรียนมาตั้งแถวอยู่ที่สะพานท่าน้ำแสดงความเคารพ” (หลักฐานจากพระราชหัตถเลขา ร.5 เสด็จฯ เยี่ยมจันทบุรี ครั้งที่ 4 พ.ศ. 2450 ณ ท่าเทียบเรือ ท่าหลวง) คุณพ่อเปรีกาล เจ้าอาวาส ได้ให้คณะบราเดอร์ เซนต์คาเบียล จากโรงเรียนอัสสัมชัญ กทม. จัดสร้างโรงเรียนมารีอาลัย และตั้งเป็นโรงเรียนประชาขนอยู่ 25 ปี คุณพ่อบุญชู ระงับพิช ได้เปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนมารดาพิทักษ์ และ โรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์

ค.ศ. 1905 หัวไผ่ คุณพ่อเรอเน แปร์รอส ได้ให้กำเนิดโรงเรียนที่วัดหัวไผ่และคุณพ่อแจง เกิดสว่าง ได้ให้ชื่อว่า โรงเรียนนักบุญฟิลิปและยากอบ แล้วเปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนประชาสงเคราะห์ ในสมัยคุณพ่อสนิท วรศิลป์

ค.ศ. 1911 เสาวภา คุณพ่อยวง เสียง ได้สร้างโรงเรียน ชื่อว่า โรงเรียนเรเดมตอร์ ซึ่งภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนคริสตสงเคราะห์ สมัยคุณพ่อเกลแมนเต (ซาแลม) คลังทรัพย์

ค.ศ. 1919 พันสนิคม คุณพ่อแลกซิด กิม เจ้าอาวาส ก่อตั้งให้ชื่อว่า โรงเรียนนักบุญยอแซฟ ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนวัฒนาอนุศาสน์ สมัยคุณพ่อประพล ธรรมพิชัย

ค.ศ. 1931 ชลบุรี คุณพ่อแจง เกิดสว่าง สร้างโรงเรียนชื่อว่า โรงเรียนประชาบาลเยชู ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนปริชานูศาสน์ สมัยคุณพ่อเอมิล (ราช) อารีพรรค

ค.ศ. 1932 ศรีราชา คุณประยูร และคุณมณี สิริสันต์ ได้ใช้เวลาว่าง เปิดสอนหนังสือให้กับเด็กๆ ชาวบ้าน ที่บ้านพักบริเวณโรงเรียนอัสสัมชัญ ศรีราชา ต่อมา ค.ศ. 1936 ได้ตั้งเป็นโรงเรียนชื่อ โรงเรียนสตาลมารีส์ (ดาวประจำทะเล) เมื่อ 30 พ.ย. 1936 ภายหลังได้โอนกิจการให้สังฆมณฑลจันทบุรี ในสมัยคุณพ่อสงวน สุวรรณศรี และได้เปลี่ยนเป็น โรงเรียนดาราสมุทร

ค.ศ. 1937 แปรริ้ว ก่อนสงครามอินโดจีนมีโรงเรียนอยู่แล้วชื่อ โรงเรียนเซนต์ปอล และโรงเรียนฝึกหัดคำสอนชื่อ ทาซีซีโอ เจ้าของและผู้จัดการคือ พระสังฆราช เรอเน แปร์รอส ในวันรัฐบาลไทยประกาศสงบศึก สันติภาพ จึงได้ชื่อว่า โรงเรียนสันติภาพ

ค.ศ. 1939 บ้านเล่า นายยี่ คู้หย่ง (ปรีชาวุฒิ) ได้จัดตั้งโรงเรียนประชาบาล ได้ให้ชื่อว่า โรงเรียนยี่ภุณจิตต์

ค.ศ. 1940 สงครามอินโดจีน ได้เกิดสงครามอินโดจีนระหว่างไทยกับฝรั่งเศส มีกลุ่มคนไทยเรียกตนเองว่า “คณะเลือดไทย” ได้เข้าทำลายวัด และโรงเรียน ทำให้โรงเรียนตามวัดต่างๆ ต้องปิดทำการดำเนินการชั่วคราว เช่น โรงเรียนมารีย์ลัย (จันทบุรี) โรงเรียนราษฎร์นุกบุญพิลิปและยากอบ (หัวไผ่) โรงเรียนวัดเซนต์ปอล (แปรริ้ว) โรงเรียนดาราสมุทร โรงเรียนเรเดมเตอร์ (เสาวภา) โรงเรียนนุกบุญยอแซฟ (พนัสนิคม) และโรงเรียนประชาบาลพระเยซู

ค.ศ. 1941 ท่าใหม่ ในสมัยคุณพ่อมานิต สรรเพชร ได้ตั้งโรงเรียนของวัด โดยใช้ชื่อว่า “โรงเรียนนุกบุญยอแซฟ”

ค.ศ. 1944 สังฆมณฑลจันทบุรี เดิมเป็นส่วนหนึ่งของสังฆมณฑลกรุงเทพฯ ได้แยกเป็นสังฆมณฑลใหม่เมื่อ 18 ตุลาคม 1944 โดยมีพระคุณเจ้า ยาโกเบ แจง เกิดสว่าง เป็นประมุข

ค.ศ. 1945 สงครามอินโดจีนเริ่มสงบ โรงเรียนต่างๆ ที่ต้องปิดกิจกรรมเริ่มขออนุญาตเปิดกิจการใหม่ และได้เปลี่ยนชื่อดังชื่อปัจจุบัน

ค.ศ. 1947 บางคล้า คุณพ่อเศียร โชติพงษ์ ได้ใช้วัดซึ่งเป็นเรือนไม้ 2 ชั้น โดยชั้นล่างเป็นห้องเรียนชื่อว่า โรงเรียนแม่พระประจักษ์ ภายหลังเปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนดาราจรัส

ค.ศ. 1947 ชลุม คุณพ่อคาเบรียล โร ประดิษฐ์ศิลป์ ได้เปิดโรงเรียนชื่อว่า โรงเรียนศรีหฤทัย

ค.ศ. 1947 โคกวัด เดิมมีโรงเรียนชื่อ โรงเรียนประชาบาลเทวดารักษาตัว ถูกปิด ต่อมา คุณพ่อวินเซนเต (วรศักดิ์) สุขพัฒน์ สร้างเรือนไม้ 2 ชั้น ชั้นบนเป็นวัด ชั้นล่างเป็นโรงเรียนชื่อว่า โรงเรียนเทวรักษ์

ค.ศ. 1950 ปราชินบุรี คุณพ่อสุเทพ นามวงศ์ ได้สร้างอาคารเรียนชั้นเดียว 4 ห้องเรียนชื่อว่า โรงเรียนมารีย์วิทยา

ค.ศ. 1953 กรุงเทพฯ คุณพ่อเศียร โชติพงษ์ ได้รับบริจาคที่ดินจากคุณโชคชัย ปัญจทรัพย์ เปิดเป็น โรงเรียนปัญจทรัพย์

ค.ศ. 1962 สังฆมณฑล ได้อนุญาตโรงเรียนมารดาพิทักษ์จันทบุรี ให้กับคณะบราเดอร์ ลาซาล

ค.ศ. 1965 สังฆมณฑล อนุญาตโรงเรียนสตรีมารดาพิทักษ์จันทบุรี และอนุญาตโรงเรียนยอแซฟวิทยา ท่าใหม่ และโรงเรียนมารีวิทยา ปราจีนบุรี ให้กับซิสเตอร์ คณะรักกางเขน ณ จันทบุรี

ค.ศ. 1973 บ้านเล่าโรงเรียนยี่กรุดจิตต์ ที่บ้านเล่า ต้องปิดกิจการ เนื่องจากปัญหาและอุปสรรคในเรื่องการดำเนินการในสมัยคุณพ่อแสวง สวามิภักดิ์

ค.ศ. 1978 สระแก้ว คุณพ่อวิวัฒน์ สมานจิต ได้มองเห็นความสำคัญด้านการศึกษา มีความคิดจะตั้งโรงเรียนอนุบาล เมื่อคุณพ่อเสียชีวิต คุณพ่อวัชรินทร์ สมานจิต ได้สืบสานจัดตั้งโรงเรียนอนุบาลชุมชนพัฒนา ในสมัยคุณพ่อทิว อานามวัฒน์ เปลี่ยนชื่อเป็น โรงเรียนชุมชนพัฒนา

ค.ศ. 1981 พัทยา คุณพ่อเรย์มอนด์ เอ เบรนนัน ได้เริ่มกิจการสถานสงเคราะห์ เด็กกำพร้า และเปิดโรงเรียนประเภทศึกษาพิเศษเด็กตามบอด และหูหนวก โรงเรียนอนุบาลโสธพัฒนา

ค.ศ. 1982 “วิกฤตการณ์เพื่อการอยู่รอด” ของโรงเรียนเอกชนโดยทั่วไปเนื่องจากกระแสข่าวว่า รัฐมีนโยบายยกเลิกเงินอุดหนุนทั้งหมด พระสงฆ์ ซิสเตอร์ และฆราวาส ในโรงเรียนของสังฆมณฑล ทั้งหมด 11 โรงเรียน จึงได้รวมตัวหาทางช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการประชุมคณะผู้บริหารครั้งแรกเมื่อ 24 มิถุนายน 1982 มีมติให้ตั้งคณะกรรมการโรงเรียนมิสซัง โดยมี คุณพ่อวีระ ฝักรักษ์ เป็นผู้นำ

ค.ศ. 1987 โรงเรียน รสจ. คณะกรรมการชุดต่อมาได้มีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อวางแผนกำหนดนโยบายกองทุน และโครงสร้างบริหารจัดการร่วมกันเป็นกลุ่มชัดเจน ชื่อว่า โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีชื่อย่อว่า รสจ. เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Education Section of Chanthaburi Diocese ชื่อย่อว่า E.S.C.D. เมื่อ 22 กันยายน 1987

ค.ศ. 1989 จันทบุรี คุณพ่อวิโรจน์ สมหมาย เจ้าอาวาสได้ขออนุญาตเปิดสถานประกอบการรับเลี้ยงเด็กเล็ก ชื่อว่า บ้านยอแซฟพิทักษ์ เมื่อ 20 มิถุนายน 1989

ค.ศ. 1992 ระยอง คุณพ่อบุญยง วรศิลป์ เจ้าอาวาสดูแลวัดบริเวณนั้น เพื่อจะได้มีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน จึงได้ขอเปิด มารีย์เนอสเซอริ เมื่อ 2 กันยายน 1992

ค.ศ. 1998 ชลบุรี เพื่อบริการด้านการศึกษาให้เท่าทันสังคมอีกระดับหนึ่ง โรงเรียนดาราสมุทรบริหารธุรกิจ จึงได้เปิดสอนระดับอาชีวศึกษา เมื่อ 11 กรกฎาคม 1998 คุณพ่อลือชัย จันทร์ป๋อ ได้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ

ค.ศ. 1998 พนมสารคาม คุณพ่อดำรง กู้ชาติ ได้ขอเปิด อันตนนเอสเซอร์ เมื่อ 27 ตุลาคม 1998

ค.ศ. 2004 สระแก้ว เพื่อเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษา โรงเรียนดาราสมุทร สระแก้ว จึงได้ขอเปิดทำการเรียนการสอนระดับชั้นประถมศึกษา ถึงมัธยมศึกษาตอนต้น เมื่อ 17 พฤษภาคม 2004

ค.ศ. 2005 เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ เพื่อขยายโอกาสทางการศึกษา จึงได้ทำการเปิด โรงเรียนปัญญาทรัพย์ มีนบุรี เปิดสอนในระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนต้น โดยคุณพ่อวิศิษฐ์ วิเศษเกียรติ

ค.ศ. 2011 ดาราสมุทร สระแก้ว เพื่อโอกาสทางการศึกษาในเขตชายแดนไทยกัมพูชา จึงได้ทำการเปิด โรงเรียนดาราสมุทร อรัญประเทศ สอนในระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนต้น โดยคุณพ่อ เอนก ธรรมนิต

## 2. คติพจน์ในการบริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ความรู้ คู่คุณธรรม นำวินัย

ความรู้ คู่คุณธรรม เน้นให้เห็นความหมายสำคัญ 2 ประการ ในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งต้องให้ความสำคัญควบคู่กันไปเพื่อพัฒนานักเรียนให้ทั้งหมด “เก่งและดี” “ฉลาดและซื่อสัตย์”

นำวินัยเน้นให้เห็นความสำคัญของระเบียบวินัย ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม เป็นสิ่งที่ต้องฝึกฝนจนเป็นนิสัย และเป็นเอกลักษณ์ประจำตน

## 3. วิสัยทัศน์ โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ร.ส.จ.บริหารจัดการศึกษาดีคุณภาพเด่น เน้นคุณค่าวัฒนธรรมองค์กร สะท้อนจิตตารมณ์ พระวรสาร ชุมชนร่วมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักสูตรเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้า

## 4. พันธกิจ

แผนกลยุทธ์ ร.ส.จ. 2547-2551

### 4.1 พันธกิจมุมมองด้านบริหารจัดการ

1) ยกกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้น สนับสนุนการใช้ระบบประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่อง และเร่งรัดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอก

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ยกกระดับมาตรฐานผู้ช่วยผู้อำนวยการให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

3) ส่งเสริมการใช้และพัฒนาคุณภาพเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

4) ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์



#### 4.2 พันธกิจมุมมองด้านชุมชน

- 5) ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา
- 6) ส่งเสริมการใช้แหล่งวิทยากรในท้องถิ่น
- 7) ส่งเสริมและสนับสนุนความสัมพันธ์ที่ีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

#### 4.3 พันธกิจมุมมองด้านเอกลักษณ์

- 9) ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามหลักธรรมของแต่ละศาสนา
- 10) สนับสนุนการจัดการศึกษาตามจิตตารมณ์พระวรสาร
- 11) ส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าทาง ศิลปวัฒนธรรมประเพณีที่ดั้งเดิม

#### 4.4 พันธกิจมุมมองด้านหลักสูตร

- 12) ส่งเสริมให้มีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น อย่างมี

คุณภาพ

- 13) เร่งรัดให้มีการจัดการเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 14) เร่งรัดให้มีการนำนวัตกรรม เทคโนโลยี มาใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

#### 4.5 พันธกิจมุมมองด้านทรัพยากรมนุษย์

- 16) เร่งรัดให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ
- 17) เร่งรัดให้มีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรทุกระดับ
- 18) ส่งเสริมให้มีการจัดสรรบุคลากรด้านการศึกษาของ ร.ส.จ. อย่างเหมาะสม

#### 4.6 พันธกิจมุมมองด้าน งบประมาณการเงิน และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

- 19) เร่งรัดให้มีการบริหารงบประมาณและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- 20) ส่งเสริมให้มีการติดตาม ตรวจสอบงบประมาณอย่างเป็นระบบ

### 5 เป้าหมายกลยุทธ์

#### 5.1 มุมมองด้านบริหารจัดการ

- 1) ร.ส.จ. ผ่านการตรวจประเมินคุณภาพภายนอกทุกโรงเรียน
- 2) ร.ส.จ. ใช้ระบบประกันคุณภาพ ภายในต่อเนื่องทุกโรงเรียน
- 3) ร.ส.จ. พัฒนามาตรฐานการศึกษา / ตัวบ่งชี้ให้สูงขึ้น
- 4) ร.ส.จ. พัฒนาผู้บริหารอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำทางการศึกษา มีความรู้

ความสามารถ ทักษะ และวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการ

- 5) ร.ส.จ. พัฒนาผู้ช่วยผู้อำนวยการให้มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ ร่วมบริหารงานกับผู้บริหารเต็มความสามารถ

- 6) ร.ส.จ. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
- 7) ร.ส.จ. พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ
- 8) ร.ส.จ. มีการวางแผนกลยุทธ์โดยกำหนดเป้าหมายที่มีตัวชี้วัด ชัดเจน นำไปปฏิบัติ  
อย่างเป็นระบบ มีระบบ ติดตามประเมินผลสำเร็จ และรายงานผล พร้อมปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมาย  
อย่างต่อเนื่อง

#### 5.2 มุมมองด้านชุมชน

- 9) ชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการศึกษาใน ร.ส.จ. และร่วมมือในกิจกรรม  
ของ ร.ส.จ.
- 10) ร.ส.จ. ใช้ชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้ให้นักเรียนเกิดความภาคภูมิใจและรักชุมชนของตน
- 11) ร.ส.จ. มีส่วนร่วมและร่วมมือในการจัดกิจกรรมของชุมชน

#### 5.3 มุมมองด้านเอกลักษณ์

- 12) บุคลากร ร.ส.จ. มีความรัก สันติ ยุติธรรม และซื่อสัตย์
- 13) บุคลากร ร.ส.จ. ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่า ในการร่วมกิจกรรมและปฏิบัติ  
หน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ
- 14) บุคลากรของ ร.ส.จ. มีความรู้ ความเข้าใจในคำสอนของศาสนา ดำเนินชีวิต  
ร่วมกันอย่างมีความสุข
- 15) บุคลากร ร.ส.จ. ปฏิบัติตนตามหลักศาสนามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็น  
แบบอย่างที่ดี
- 16) โรงเรียน ร.ส.จ. บูรณาการจิตตารมณ์พระวรสารในการจัดการเรียนรู้
- 17) โรงเรียน ร.ส.จ. มีการอบรมและมีกิจกรรมทางศาสนาอย่างสม่ำเสมอ
- 18) ร.ส.จ. ปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนคาทอลิกสยามแพร่ธรรม
- 19) บุคลากร ร.ส.จ. ให้ความสำคัญและปฏิบัติตามประเพณีที่ดีงาม พร้อมทั้งถ่ายทอด  
ศิลปวัฒนธรรม
- 20) ร.ส.จ. มีแหล่งเรียนรู้ด้านศิลปวัฒนธรรมและประเพณีท้องถิ่น

#### 5.4 มุมมองด้านหลักสูตร

- 21) มีหลักสูตรสถานศึกษา หลักสูตรท้องถิ่นและกระบวนการพัฒนา หลักสูตรที่มี  
ประสิทธิภาพ เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน โดยมุ่งเน้นวิชาภาษาอังกฤษ
- 22) มีการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการและเน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์  
และสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน
- 23) มีการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีมาใช้ในการกระบวนการจัดการเรียนรู้

24) ร.ส.จ. จัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ทุกโรงเรียน

#### 5.5 มุมมองด้านทรัพยากรมนุษย์

25) บุคลากรครูและผู้บริหารมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ

26) บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ

27) มีการพัฒนาบุคลากรสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

28) บุคลากรทุกระดับได้รับสวัสดิการอย่างเหมาะสม มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามความรับผิดชอบและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

29) ร.ส.จ. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

#### 5.6 มุมมองด้านงบประมาณการเงิน และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

30) นำนวัตกรรม เทคโนโลยี มาใช้ในระบบบริหารงบประมาณ

31) มีการแบ่งปัน และใช้ทรัพยากรร่วมกัน ในการบริหารจัดการ

32) มีกระบวนการ ติดตาม และตรวจสอบการใช้งบประมาณประจำปี

33) มีผู้ตรวจสอบบัญชีที่มีคุณสมบัติถูกต้องตามกฎหมาย

### 6. การบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

การบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีนั้นจะมีบาทหลวงเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารงาน ซึ่งบาทหลวงได้รับการคัดเลือกจากคณะที่ปรึกษาของสังฆมณฑลจันทบุรี และได้รับการแต่งตั้งจากประมุขสูงสุดของสังฆมณฑลจันทบุรีให้ดำรงตำแหน่งผู้แทนผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่ โดยอาจจะมีภคินีคณะรักกางเขนแห่งจันทบุรีเป็นผู้ร่วมปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนของสังฆมณฑลจันทบุรีด้วย โดยได้รับมอบหมายจากผู้แทนผู้รับใบอนุญาตให้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการหรือครูใหญ่ ดังนั้นในการบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จึงเป็นการบริหารงานร่วมกันของผู้ดำรงตำแหน่งผู้แทนผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และครูใหญ่

ในการบริหารงานของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยรวมมีคณะกรรมการ 2 ชุดคือ คณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ชื่อย่อว่า “คณะกรรมการ รสจ.” และคณะกรรมการบริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ใช้ชื่อย่อว่า “คณะกรรมการบริหาร รสจ.” โดยคณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ประกอบด้วย พระสงฆ์ทุกองค์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ชิสเตอร์และฆราวาสในตำแหน่งครูใหญ่ ของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ทุกโรงเรียน เป็นคณะกรรมการโดยตำแหน่ง ส่วนคณะกรรมการบริหารโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีได้มาจากการคัดเลือกและแต่งตั้งจากคณะกรรมการโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ซึ่งมี 8 ท่าน

ประกอบด้วย ประธาน รองประธาน เลขานุการ เหรัญญิก และกรรมการบริหาร 4 ท่าน เพื่อทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) เร่งรัดและติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
- 2) ประสานงาน ประสานใจและประสานความคิดระหว่างสมาชิก
- 3) รับผิดชอบเรื่องราวข้อเสนอดังกล่าว และอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
- 4) จัดประชุมตามระเบียบของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี
- 5) ดำเนินงานกองทุนโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ตามระเบียบการของกองทุน

สำหรับการบริหารงานภายในของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา ผู้รับใบอนุญาตหรือผู้จัดการ และครูใหญ่ร่วมกันบริหารงานในตำแหน่งผู้บริหารของโรงเรียน โดยมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน และมีการแต่งตั้งและเลือกตั้งบุคลากรภายในโรงเรียนขึ้นมาเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร ซึ่งแบ่งเป็นฝ่าย ตามปริมาณเนื้อหาของโรงเรียน โดยเน้นการบริหารงานแบบโรงเรียนคาทอลิกนั่นคือมีฝ่ายอภิบาลแพรวัธรรมหรือฝ่ายส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียน หลักของการบริหารจะยึดหลักการบริหารแบบกระจายอำนาจ

### **พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หรือที่เรียกว่า การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Student Centered หรือ Child Centered) เป็นรูปแบบที่รู้จักกันมานาน แต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร รวมกับการที่ถูกสอนมาด้วยรูปแบบโดยเน้นครูเป็นศูนย์กลาง (Teacher Centered) มาตลอด เมื่อผู้สอนคุ้นเคยกับการเรียนการสอนแบบเดิมๆ จึงทำให้ไม่ประสบความสำเร็จที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญเท่าที่ควร แต่ในยุคของการปฏิรูปการศึกษานี้ได้มีกฎหมายแล้วว่าผู้สอนทุกคนต้องใช้รูปแบบการเรียนการสอน โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้ จึงจำเป็นอย่างมากที่ผู้สอนทุกคนต้องให้ความสนใจในส่วนนี้ โดยการทำความเข้าใจ และหาช่องทางใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานของตนให้สำเร็จ

ดังนั้น การจัดการเรียนการสอนจึงทำให้ผู้เรียนได้เข้าถึง บรรยากาศ กิจกรรม สื่อจัดสถานการณ์ ฯลฯ อย่างมีศักยภาพ ผู้สอนจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ในทุกด้าน และสามารถคิดวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำไปออกแบบหรือวางแผนการเรียนรู้ออกสอดคล้องกับผู้เรียน ในการจัดกิจกรรมหรือ

ออกแบบการเรียนรู้นั้น ทำได้หลากหลาย แต่ก็ต้องตระหนักว่า ในการจัดการเรียนรู้แต่ละครั้ง ได้เปิดโอกาสให้กับผู้เรียนในเรื่องต่อไปหรือไม่

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีนักวิชาการหลายคนให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

วันเพ็ญ จันทร์เจริญ (2542) กล่าวว่า การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ หมายถึง การจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีหรือเทคนิคการสอนใดๆ ที่เน้นผู้เรียนมีบทบาทเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นสำคัญ โดยครูมีหน้าที่วางแผน เตรียมการ ส่วนเนื้อหาที่จะเรียนกิจกรรมการเรียนการสอน สื่อการเรียน และการวัดประเมินผลการเรียน รวมทั้งช่วยแนะนำต่างๆ ในการจัดประสบการณ์การเรียนการสอน โดยให้ผู้เรียนเป็นไปตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

พิมพ์นธ์ เดชะคุปต์ (2550) การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนสร้างความรู้และสิ่งประดิษฐ์ใหม่โดยการใช้ปัญญา (กระบวนการคิด) กระบวนการทางสังคม (กระบวนการกลุ่ม) และให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการเรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้ โดยผู้สอนมีหน้าที่อำนวยความสะดวกให้ผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญต้องทำให้สอดคล้องกับความสนใจ ความสามารถและความถนัด เน้นความรู้ในศาสตร์สาขาต่างๆ ใช้วิธีการสอนหลากหลายเพื่อพัฒนาปัญญาอย่างหลากหลายคือ พหุปัญญา รวมทั้งเน้นการวัดผลหลายวิธี

### 1. ความหมายของพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Child-centered teaching) คือ การที่ครูเป็นผู้สอนเด็กๆ ทั้งด้านวิชาการรวมถึงครอบคลุมองค์รวมของเด็กๆ และนั่นคือ บุคลิกภาพ ความจำเป็นและวิธีการเรียนรู้ ซึ่งไม่เพียงเท่านั้น เด็กๆ ต้องมีความสามารถทางวิชาการที่ดีด้วย ผู้เรียนถือเป็นหัวใจสำคัญในการเรียนการสอนที่ต้องได้รับการส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของตนเอง

Brandes & Ginnis (1986) อังรอง บัวศรี (2542) กล่าวถึง การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ 2 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน หมายถึง การเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการ มีอิสระตามความถนัดและความสนใจ สามารถหาความรู้ได้ด้วยตัวเอง และด้านผู้สอน หมายถึง กิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ใดๆ ที่ครูต้องนึกถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และเคารพในสิทธิของผู้เรียน มีการจัดกิจกรรมและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้มีระบบให้เน้นประโยชน์มากที่สุดแก่ผู้เรียน

ดังนั้น พฤติกรรมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจึงเป็นกระบวนการของผู้สอนที่เน้นการส่งเสริมผู้เรียนให้ได้เรียนรู้ด้วยตนเองและตามที่คุณเรียนมีความสนใจ กล่าวคือ ผู้สอน

เป็นผู้จัดเตรียมบรรยากาศหรือกระบวนการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียน  
นั่นเอง

## 2. หลักการพื้นฐานของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีหลักการ ดังนี้

สุพล วังสินธ์ (2542) เสนอหลักการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้  
ดังนี้

- 1) การเรียนรู้ควรมีความหมายกับนักเรียน
- 2) การเรียนรู้เป็นทรัพย์สินทางปัญญาเฉพาะบุคคล
- 3) การเรียนรู้ที่ดีต้องประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง
- 4) การเรียนรู้ควรเข้าถึงความแตกต่างของบุคคล
- 5) ผู้เรียนทำกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 6) การจัดการเรียนการสอนควรเป็นการบูรณาการ และพัฒนาการในตัวผู้เรียน

อย่างสมบูรณ์

- 7) ผลสำเร็จในการจัดการศึกษา ดูได้จากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้

ทีศนา แชมมณี (2545) เสนอหลักการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็น  
ศูนย์กลางไว้ ดังนี้

- 1) การสร้างความรู้ (Construct) หมายถึง การสร้างความรู้ตามแนวคิดการสร้างสรรค์ (Constructivism) โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
- 2) การปฏิสัมพันธ์ (Interaction) หมายถึง ผู้เรียนมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้สอน เพื่อน สื่อและสิ่งแวดล้อมรอบตัว
- 3) การมีส่วนร่วมทางกาย (Physical participation) หมายถึง ผู้เรียนมีโอกาสเคลื่อนไหวร่างกายในการทำกิจกรรมลักษณะต่างๆ
- 4) การเรียนรู้กระบวนการ (Process learning) หมายถึง ผู้เรียนได้เรียนรู้กระบวนการต่างๆ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต
- 5) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Application) หมายถึง ผู้เรียนสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ สถานการณ์ต่างๆ

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า หลักการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญต้องเน้นให้  
ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรม กระตือรือร้น และการเรียนการสอนต้องให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ ความ  
เข้าใจด้วยตนเองเพื่อจะได้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ในชีวิต ด้วยการที่ผู้สอนเป็นจัดเตรียม  
กระบวนการเรียนรู้ตามความสนใจและความถนัดของผู้เรียน

### 3. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น มีตัวบ่งชี้การจัดการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) ได้กล่าวถึงการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญขึ้น โดยมีตัวบ่งชี้การเรียนของผู้เรียน และตัวบ่งชี้การสอนของครูเป็นเครื่องตรวจสอบว่าเมื่อเกิดการเรียนการสอนตามตัวบ่งชี้นี้ เมื่อนั้นได้เกิดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

ตัวบ่งชี้การเรียนของผู้เรียน มีดังนี้

- 1) ผู้เรียนมีประสบการณ์ตรงกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 2) ผู้เรียนฝึกฝนจนค้นพบความถนัดและวิธีการของตนเอง
- 3) ผู้เรียนทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนจากในกลุ่ม
- 4) ผู้เรียนมีความคิดหลากหลายและมีจินตนาการ จนแสดงออกได้อย่าง

ชัดเจนและมีเหตุผล

- 5) ผู้เรียนได้รับการผลักดันให้หาคำตอบ ปัญหาทั้งด้วยตนเองและร่วมกัน
- 6) ผู้เรียนได้ฝึกค้นคว้า หาข้อมูลและสร้างสรรค์ความรู้ด้วยตนเอง
- 7) ผู้เรียนทำกิจกรรมตาม ความถนัดและความสนใจของตนเองอย่างมี

ความสุข

- 8) ผู้เรียนฝึกตนเองให้มีวินัย และมีความรับผิดชอบในการทำงาน
- 9) ผู้เรียนได้ประเมินตนเองและยอมรับผู้อื่น ตลอดจนเฝ้าหาความรู้ตลอด

ตัวบ่งชี้การสอนของครู ประกอบด้วย

- 1) ครูเตรียมการสอนทั้งเนื้อหาและวิธีการ
- 2) ครูจัดสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่น่าสนใจ และผลักดันให้ผู้เรียนได้เรียนรู้
- 3) ครูเอาใจใส่นักเรียนเป็นรายบุคคล และมีความเมตตาต่อผู้เรียนอย่างทั่วถึง
- 4) ครูจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้แสดงออกและคิดอย่างสร้างสรรค์
- 5) ครูส่งเสริมให้ผู้เรียนฝึกคิด และฝึกปรับปรุงตนเอง
- 6) ครูส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในกลุ่ม สังเกตส่วนดี และ

ปรับปรุงส่วนด้อยของผู้เรียน

- 7) ครูใช้สื่อการสอนเพื่อฝึกการคิด แก้ปัญหา และการค้นพบความรู้
- 8) ครูใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย และเชื่อมโยงประสบการณ์กับชีวิตจริง
- 9) ครูฝึกฝนกิจกรรมมารยาทและวินัยตามวัฒนธรรมไทย

การจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมพุทธศักราช 2545 มุ่งให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ นั้นมีเป้าหมายให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง ดี และมีความสุข ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การบริหารจัดการ การบริหารจัดการเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ โดยเฉพาะการบริหารของมหาวิทยาลัยที่เน้นพัฒนาทั้งระบบของมหาวิทยาลัย หมายถึง การดำเนินงานทุกองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันคือคุณภาพของผู้เรียนตามวิสัยทัศน์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนั้นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการพัฒนาทั้งระบบของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย

- 1) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาโดยเน้นคุณภาพบัณฑิตอย่างชัดเจน
- 2) การกำหนดแผนยุทธศาสตร์สอดคล้องกับเป้าหมาย
- 3) การกำหนดแผนการดำเนินงานทุกองค์ประกอบของมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับเป้าหมายและเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์
- 4) การจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน
- 5) การจัดทำรายงานประจำปีเพื่อรายงานผู้เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับแนวทางการประกันคุณภาพจากภายนอก

การจัดการเรียนรู้ องค์ประกอบที่เน้นการเรียนรู้ประกอบด้วยความเข้าใจกับความหมายที่แท้ของการเรียนรู้ ของผู้สอนและของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจะสำเร็จเมื่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ ผู้สอนและผู้เรียน มีความเข้าใจเหมือนกันกับ ความหมายของการเรียนรู้ ดังสาระที่ ทิศนา แคมมณี (2547) ได้กล่าวไว้ดังนี้

- 1) การเรียนรู้เป็นงานเฉพาะบุคคลทำแทนกันไม่ได้ ผู้สอนต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตัวเอง
- 2) การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่ต้องใช้ความเข้าใจของสิ่งต่างๆ ดังนั้นผู้สอนจึงควรกระตุ้นให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิดทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ
- 3) การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสังคม เพราะเรื่องเดียวกันจะคิดได้หลายแง่หลายมุม เกิด กรเติมเต็มความรู้ มีความถูกต้องตามที่สังคมยอมรับด้วย ดังนั้นผู้สอนต้องให้ผู้เรียนมีโอกาสทางสังคมกับบุคคลอื่นหรือแหล่งข้อมูลอื่นๆ ด้วย
- 4) การเรียนรู้ที่มีความสนุกสนาน เพราะความที่ไม่รู้ นำไปสู่ความอยากรู้ เพราะเป็นเรื่องน่าสนุกผู้สอนจึงมีการกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้ จนผู้เรียนอยากหาคำตอบ เพื่อไขความข้องใจ และมีความสุขขึ้นเมื่อพบคำตอบด้วยตนเอง



5) การเรียนรู้ที่เน้นขยายพรมแดนความรู้ไม่มีที่สิ้นสุด ผู้สอนจึงควรมีกิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการหาความรู้อย่างไม่รู้จบ

6) การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงเพราะความรู้นำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ผู้สอนควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รู้ผลตัวเองด้วย

จากความหมายของการเรียนรู้ที่กล่าวมา ผู้สอนจึงต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ดังนี้ ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน การเน้นความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก การพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียน การจัดกิจกรรมให้น่าสนใจ ไม่ทำให้ผู้เรียนรู้สึกเบื่อหน่าย ความเมตตากรุณาต่อผู้เรียน การทำให้ผู้เรียนอยากรู้ การตระหนักถึงเวลาที่เหมาะสมที่ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศหรือสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ การมีจุดมุ่งหมายของการสอน ความเข้าใจผู้เรียน ภูมิหลังของผู้เรียน การไม่ยึดวิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่านั้น การเรียนการสอนที่ดีเป็นพลวัต (Dynamic) กล่าวคือมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งในด้านการจัดกิจกรรม การสร้างบรรยากาศ รูปแบบเนื้อหาสาระ เทคนิค และ วิธีการ การสอนในสิ่งที่ไม่ไกลตัวผู้เรียนมากเกินไป การวางแผนการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ

การเรียนรู้ของผู้เรียน องค์ประกอบสุดท้ายที่สำคัญและนับว่าเป็นเป้าหมายของการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ คือ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ที่แตกต่างจากเดิม เน้นสาระเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ เพราะการจัดการเรียนรู้จะเน้นให้มีผลต่อการเรียนรู้ ดังนั้น ซึ่งประกอบด้วย

1) การเรียนรู้อย่างมีความสุข โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล คำนึงถึงการทำงานของสมองที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาการทางอารมณ์ของผู้เรียน ผู้เรียนได้เรียนรู้เรื่องที่ต้องการเรียนรู้ในบรรยากาศที่เป็นธรรมชาติ และเป็นมิตรกับแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายนำผลการเรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้

2) การเรียนรู้จากการได้คิดและลงมือปฏิบัติจริง หรือกล่าวว่า “เรียนด้วยสมองและสองมือ” เป็นผลจากการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้คิด ไม่ว่าจะเกิดจากทุกๆ สถานการณ์ก็ตาม และได้ลงมือปฏิบัติจริงซึ่งเป็นการฝึกทักษะที่สำคัญคือ การแก้ปัญหา ความมีเหตุผล

3) การเรียนรู้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เป้าหมายสำคัญด้านหนึ่งในการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนคือ ผู้เรียนค้นคว้าทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยทั้งที่เป็นเอกสารวัสดุสถานที่สถานประกอบการบุคคลซึ่งประกอบด้วยเพื่อน กลุ่มคนอื่นๆ

4) การเรียนรู้ลักษณะผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ ได้สัดส่วนนั้น ได้ปลูกฝังคุณธรรม ความดีงามและคุณลักษณะที่เหมาะสมในทุกวิชาที่จัดให้เรียนรู้

5) การเรียนรู้ด้วยกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง ผู้สอนจะยึดหลักการว่าทุกคนเรียนรู้ได้และเป้าหมายที่สำคัญคือพัฒนาผู้เรียนให้หาความรู้ด้วยตนเอง ผู้สอนควรจะสังเกตและศึกษาธรรมชาติของการเรียนรู้ของผู้เรียนว่าถนัดด้านไหนมากที่สุด และส่วนของกิจกรรมการเรียนรู้ควรให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนจะได้ฝึกสมาธิและความมีวินัยในตนเอง และการรู้จักตนเองมากขึ้น

พฤติกรรมการสอนของครูตามแนวปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติ (สุวดี แยมเกสร. 2547) หมายถึง การกระทำหรือการแสดงผลของครูที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ได้แก่

1) ด้านการเตรียมการ คือ ความสามารถของครูในการเตรียมข้อมูลทุกอย่างเพื่อวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียน และเตรียมการวัดประเมินผล

2) ด้านการดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของครูที่ให้คำแนะนำและสนับสนุนทุกด้านให้กับนักเรียน สร้างบรรยากาศที่ดี พร้อมทั้งเป็นผู้ติดตามตรวจสอบผลการดำเนินกิจกรรมของนักเรียน

3) ด้านการประเมินผล หมายถึง ความสามารถของครูในการดำเนินการตรวจสอบว่าการจัดการเรียนการสอนบรรลุผลตามจุดประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้หรือไม่

การวัดพฤติกรรมการสอนของครูนั้น ผู้วิจัยจะสร้างขึ้นเองโดยเนื้อหาการสอน 3 ด้าน คือ การเตรียมการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และการประเมินผล วัดได้โดยให้ครูผู้ตามรายงานตนเอง แบบวัดจำนวน 15 ข้อ มีส่วนการประเมินค่า 6 ระดับ ตั้งแต่ปฏิบัติมากที่สุดถึง ปฏิบัติน้อยที่สุด คะแนนของผู้ตอบแบบวัดแต่ละคน อยู่ในพิสัย 15 ถึง 90 คะแนนผู้ที่ตอบได้คะแนนรวมระดับต่ำแสดงว่าเป็นครูที่มีพฤติกรรมสอนตามแนวปฏิรูปศึกษาน้อยส่วนผู้ที่ตอบที่ได้คะแนนรวมสูง แสดงว่าเป็นครูที่มีพฤติกรรมสอนตามแนวปฏิรูปอยู่ในระดับมาก

จากตัวบ่งชี้การเรียนของผู้เรียน และตัวบ่งชี้การสอนของครู สรุปได้ว่า ครูต้องเป็นผู้จัดกิจกรรมหรือสถานการณ์ต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนได้รู้จักความสามารถของตนเอง ด้วยกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงของตนเอง

#### 4. บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้นั้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

บทบาทของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้นั้นผู้เรียนเป็นสำคัญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น ครู มีบทบาทที่สำคัญตามที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

สุทธิพร คล้ายเมืองปัก (2543: 26-29) เสนอแนวความคิดว่า ครูควรมีบทบาทในการจัดเตรียมเครื่องมือเพื่อเสริมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1) จัดสภาพการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางการเรียนการสอน ด้วยการใช้สื่อหรือเครื่องมือเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกทางการศึกษาโดยเฉพาะห้องเรียน และอุปกรณ์เสริมต่างๆ

2) วางแผนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียนแต่ละคน โดยเน้นความ อยากเรียนรู้ของผู้เรียน และควรคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ

3) พัฒนาตนเอง (Self development) เพื่อให้มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีความรู้ อย่างกว้าง ไม่ว่าจะเป็นด้านทฤษฎีหรือปฏิบัติ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน แล้วนำมาปรับปรุงประยุกต์ใช้กับการสอนของตน โดยเฉพาะกับสื่อการเรียนการสอนยุคใหม่

4) เปลี่ยนจากผู้สอนมาเป็นผู้จัดประสบการณ์ในการเรียนรู้ โดยการส่งเสริมให้ ผู้เรียนรู้จักการเรียนรู้วิธีที่จะเรียน (Learn how to learn) โดยกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการอยากรู้ เป็นผู้ ชี้นำ และประสานแหล่งวิทยาการในการเรียนรู้ (Learning resources) และเป็นผู้คอยให้คำปรึกษา เมื่อผู้เรียนพบกับปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขเองได้ตามความเหมาะสม

5) ให้ผู้เรียนมีอิสระในการเรียนรู้ ด้านความคิด จิตใจ การแสดงออกและให้ ผู้เรียนได้ปฏิบัติกิจกรรม เช่น การทำงานเป็นกลุ่ม รู้จักเก็บรวบรวมข้อมูล สำรวจ สัมภาษณ์ และ นำเสนอด้วยการรายงาน อภิปราย และการปฏิบัติจริง โดยคำนึงถึงเนื้อหาสาระและจุดประสงค์การ เรียนรู้เป็นเกณฑ์ นอกจากนี้ก็ยังส่งเสริมกระบวนการคิด กระบวนการแก้ไขปัญหา และกระบวนการ แสวงหาความรู้ให้กับผู้เรียนในรูปแบบต่างๆ

6) ใช้วิธีการเรียนการสอนที่หลากหลาย เพราะไม่มีการสอนใดที่ดีที่สุด ดังนั้นการ สอนควรมีความเหมาะสม ทั้งเนื้อหาสาระการเรียนรู้ และสถานการณ์ที่เหมาะสม

7) เป็นผู้ประเมิน (Evaluator) โดยครูและผู้เรียนจะเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้าง กฎเกณฑ์การประเมินในรูปแบบต่างๆ ร่วมกัน ทั้งนี้ก็เพื่อความก้าวหน้าของผู้เรียน (Formative evaluation) และให้ทราบผลของตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

กรมวิชาการ (2544) เสนอแนวความคิดว่า ครูควรมีบทบาทในการจัดกิจกรรมการ เรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1) พัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยการศึกษาค้นคว้า วิจัยให้มีความรู้ความสามารถ ในการจัดการเรียนรู้

2) ออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นหลัก

3) จัดการเรียนรู้โดยใช้กระบวนการวิจัย เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียน การสอนของตน

4) สร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้เหมาะสม

5) ให้อิสระแก่ผู้เรียนในการแสวงหาความรู้ และลงมือปฏิบัติจริง

6) ให้คำปรึกษา แนะนำ เสริมแรง และเป็นแบบที่ดีเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ ยอมรับและพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

จากบทบาทของครูตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว สรุปได้ว่าการจัดการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้บรรลุผล ครูต้องมีการพัฒนาตนเอง ต้องมีความรู้ความสามารถที่ หลากหลาย ต้องให้ผู้เรียนนั้นเรียนรู้ได้อย่างที่ และมีความสามารถในการออกแบบการจัดกิจกรรมที่ หลากหลาย มีการเตรียมการในการจัดกิจกรรมต่างๆ ด้าน มีการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่นักเรียน และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนด้วย

บทบาทของผู้เรียนในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในการจัดกิจกรรม การเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามที่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดไว้ ดังนี้

วัฒนาพร ระวังทุกข์ (2541) เสนอแนวความคิดว่า ผู้เรียนควรมีบทบาทในการจัด กิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1) บทบาทด้านการเตรียมตนเอง ผู้เรียนต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อฝึกฝน ทักษะที่จำเป็นและสร้างเสริมคุณลักษณะอย่างมาก ผู้เรียนต้องกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ ได้แก่ ทักษะการฟัง พูด อ่านและเขียนให้คล่องแคล่ว สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ เพื่อการพัฒนา ตนเองไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่พึงประสงค์ นั่นคือการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning person) นั้นเอง

2) บทบาทด้านการดำเนินการ เป็นบทบาทที่ผู้เรียนต้องลงมือปฏิบัติในกิจกรรม การเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1) การสร้างและค้นพบข้อความรู้ด้วยตนเอง
- 2.2) การมีประสบการณ์ตรงที่สัมพันธ์สอดคล้องกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 2.3) การได้ค้น คิด ทำ และแสดงออกในการแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์ผลงาน
- 2.4) การมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อน และกลุ่ม
- 2.5) การเรียนรู้อย่างมีวิธีการ มีกระบวนการ
- 2.6) การมีผลงานการเรียนรู้
- 2.7) การมีวินัยและความรับผิดชอบในการเรียนและการปฏิบัติงาน

3) บทบาทด้านการประเมินผล ผู้เรียนจะมีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง เพื่อน และกลุ่มทั้งด้านปฏิบัติและผลงานรวมทั้งยอมรับการประเมินของผู้อื่น และพร้อมที่จะนำผลการ ประเมินไปปรับปรุงพัฒนาตนเองต่อไป

## 5. การวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การวัดและประเมินผลที่สอดคล้องกับแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น มีนักวิชาการเสนอแนวคิดไว้ ดังนี้

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2539) เสนอแนวคิดในการวัดประเมินผลที่สอดคล้องกับแนวคิดในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญไว้ ดังต่อไปนี้

1) การประเมินผลตามสภาพจริง (Authentic assessment) เป็นการประเมินเชิงคุณภาพอย่างต่อเนื่องในด้านความรู้ ความคิด พฤติกรรม วิธีการปฏิบัติและผลการปฏิบัติของผู้เรียน การประเมินลักษณะนี้จะมีผลเมื่อประเมินการปฏิบัติของผู้เรียนในสภาพที่แท้จริง และมีแบบทดสอบวัดความสามารถจริง การรายงานตนเอง และแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio)

2) การประเมินภาคปฏิบัติ (Performance assessment) เป็นการทดสอบความสามารถในการทำงานของผู้เรียน ภายใต้เงื่อนไขที่สอดคล้องกับสภาพจริงมากที่สุด ประเมินได้ 3 ลักษณะ คือ ประเมินกระบวนการ ประเมินผลผลิต ประเมินทั้งกระบวนการและผลผลิต ซึ่งอาจใช้วิธีการประเมิน ต่อไปนี้

2.1) การสืบค้น (Inquiry) ให้ผู้เรียนมีความรู้สึกต่อตนเองต่อการปฏิบัติต่อสิ่งต่างๆ รวมถึงการประเมินความสำเร็จของตน ซึ่งสามารถทำได้โดยให้ผู้เรียนรายงานผลด้วยการพูด เขียน ตอบแบบตรวจสอบรายการ หรือบันทึกข้อดีข้อด้อยของตนในการทำงาน

2.2) การสังเกต (Observation) โดยการสังเกตผู้เรียนขณะที่เรียนและในกิจกรรมต่างๆ รวมถึงการตอบคำถามและการทำงานที่ได้รับมอบหมายทุกด้าน ครูควรใช้การสังเกตอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้เรียนไม่รู้ตัวเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แสดงภาพการปฏิบัติงานที่แท้จริง

2.3) การวิเคราะห์ (Analysis) โดยการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของผู้เรียนแต่ละคนขณะที่ปฏิบัติงานเพื่อค้นหาว่างานส่วนใดที่ผู้เรียนทำได้ดีและส่วนใดที่ควรปรับปรุง

2.4) การทดสอบ (Testing) โดยการวัดการปฏิบัติของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อตัดสินระดับความสำเร็จในการเรียนรู้ตามผลงานหรือการวัดความสามารถในการเรียนรู้ ระดับทักษะที่ได้จากการปฏิบัติ การบรรลุเป้าหมายการจัดการเรียนการสอนหรือเจตคติที่มีต่อสิ่งต่างๆ

3) การประเมินจากแฟ้มสะสมผลงาน (Portfolio assessment) แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) ใช้ในการประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนสามารถสะท้อนให้เห็นผลที่เกิดจากกระบวนการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน อย่างชัดเจน ซึ่งมีหลักการสำคัญในการประเมิน ดังนี้

3.1) ด้านเนื้อหาวิชาจะต้องสะท้อนความรู้สึกความเข้าใจเนื้อหา ทักษะความสามารถและคุณลักษณะการเรียนรู้ของผู้เรียน

3.2) ด้านการเรียนการสอน เน้นกระบวนการเรียนรู้และผลงานของผู้เรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้ผู้เรียนสร้างความรู้หรืองานและตรวจสอบปรับปรุงด้วยตนเอง รวมทั้งมีการประเมินตนเอง เน้นบรรยากาศการเรียนรู้อย่างอิสระโดยมีครูเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำกระตุ้นสร้างฝันและกำลังใจ

3.3) ด้านความเสมอภาค คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และความหลากหลายทางสติปัญญา โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของบุคคลไปสู่เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดให้สูงสุดของแต่ละบุคคล

จากแนวคิดเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่นักวิชาการได้เสนอไว้ นั้น สามารถสรุปได้ว่า การวัดและประเมินผลนั้นต้องใช้การวัดประเมินผลแบบใหม่โดยใช้วิธีการวัดประเมินผลที่มีความหลากหลาย เน้นการประเมินความจริง การประเมินภาคปฏิบัติและการประเมินจากแฟ้มสะสมผลงาน ซึ่งเป็นการประเมินที่จะสะท้อนความสามารถที่แท้จริงของผู้เรียน นอกจากนั้นครูผู้สอน ผู้เรียน และผู้ปกครอง เป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดและประเมินผลด้วย

## การแบ่งปันความรู้

### 1. ความหมายของการแบ่งปันความรู้

Nonaka & Takeuchi (1995) ให้ความหมายไว้ว่า กระบวนการแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการสื่อสารจากอีกคนหนึ่งถึงอีกคนหนึ่ง โดยผ่านกระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์การ ในกระบวนการจัดการองค์ความรู้ขององค์การให้สำเร็จได้ ประเด็นสำคัญอยู่ที่กระบวนการใดจะทำให้ความรู้ของพนักงานแต่ละคนเข้าไปเป็นความรู้ขององค์การได้

Hoff & Ridder (2004) กล่าวถึงการแบ่งปันความรู้ว่า การแบ่งปันความรู้โดยที่แต่ละคนแบ่งปันความรู้ที่ตนมีต่อกัน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งทุกๆ การแบ่งปันรู้นั้นมีทั้งการให้ความรู้ของตนและการรับความรู้ของผู้อื่นด้วย

Bartol & Srivastava (2002) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ว่า เป็นตัวขับเคลื่อนแลกเปลี่ยนความรู้ ในประเด็นอื่นที่แตกต่างจากเรื่องวัฒนธรรมขององค์การ คือ การนำระบบมาเชื่อมโยงกับพฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงการสร้างบรรยากาศของการเป็นผู้นำและสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้บริหาร

Liebowitz & Chen (2003) นิยามความสามารถในการแบ่งปันความรู้ว่า เป็นคุณลักษณะที่ทำให้องค์การสามารถสร้างความรู้ใหม่ๆ ได้จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ด้วยวาจาหรืออาจจะในรูปแบบของเอกสาร เช่น Johnson และ Johnson และธนาคารโลก ได้มีการจัดกิจกรรม

เทศกาลแห่งความรู้ (Knowledge fair) ขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันความรู้ และให้เพื่อนร่วมงานจากทั่วโลกได้มารู้จักกัน เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยซึ่งกัน ถ่ายทอดความรู้ที่แฝงอยู่ในแต่ละคนง่ายขึ้นหลายๆ องค์การได้สร้างการแบ่งปันความรู้ให้เป็นหลักการที่ชี้นำทิศทางขององค์การ ซึ่งหลักการมีรายละเอียดดังนี้

1) การแบ่งปันความรู้ต้องได้รับรางวัล เราจะสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมเสรีภาพในการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างเต็มที่ ทุกคนเต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้ของตนเองและกล้าที่จะขอรับความรู้จากคนอื่น ๆ

2) การประเมินผลงานกับคนๆ นั้นสามารถสร้างความรู้ ประเมินความรู้และถ่ายทอดความรู้แก่คนอื่น ๆ

3) ความรู้จะต้องถูกเปิดเผยแก่สมาชิกทุกๆ คน ให้สามารถหาได้ง่ายเมื่อต้องการ เว้นแต่ว่าความรู้นั้นจะถูกจัดให้เป็นความลับขององค์การ

4) ความรู้ที่องค์การของเรามีต้องสามารถนำไปแบ่งปันให้หน่วยงานอื่นๆ ของรัฐบาลในระดับท้องถิ่นหรือในระดับชาติของเราได้

5) เราจะสร้างกระบวนการและเครื่องมือที่ทำให้เราสามารถจัดเก็บความรู้และนำมาแบ่งปันเพื่อใช้ในการทำงานร่วมกันให้ดีขึ้น

กล่าวคือ การแบ่งปันความรู้เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์การเกิดความรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก ผ่านทางการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งกระบวนการแบ่งปันความรู้นั้นสมาชิกในองค์การจำเป็นต้องมีความพร้อมที่จะแบ่งปันองค์ความรู้นั้นแก่ผู้อื่น มีความกระตือรือร้นที่จะแบ่งปันความรู้แก่ผู้อื่นด้วยความเต็มใจและยินดีที่จะแบ่งปันความรู้เมื่อมีโอกาส

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้

Calantone (2002) กล่าวถึง การแบ่งปันความรู้เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์การ มีลักษณะแตกต่างกัน ดังนี้

1) ระดับบุคคล การแบ่งปันความรู้ คือ การพูดคุยกันในหมู่เพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยให้งานของพวกเขามีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) ระดับองค์การ การแบ่งปันความรู้ คือ การจัดเก็บความรู้ การจัดการองค์การและการถ่ายทอดประสบการณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่องาน ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่า การแบ่งปันความรู้ คือ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้านนวัตกรรมและช่วยลดเวลาการเรียนรู้ของสมาชิกด้วย

Husted & Michailova (2002) ได้กล่าวถึงการให้รางวัล การได้รับการยอมรับ และระบบการให้ผลประโยชน์ตอบแทน ถือเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

เนื่องจากสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อพนักงาน ทั้งนี้คุณค่าและอำนาจในการต่อรองของบุคคล จะขึ้นอยู่กับคุณภาพและคุณค่าของความรู้ที่เขามีอยู่ เช่น หากบุคคลใช้เวลากว่า 1 ปี ในการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง จะได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าเมื่อเทียบกับคนอื่นที่ไม่ได้มีระดับการศึกษาที่สูงขึ้น ดังนั้นองค์การต้องรับประกันว่าการแลกเปลี่ยนความรู้จะไม่ใช่อุปสรรคขัดขวางความเจริญเติบโตในอาชีพของพนักงาน

Ardichvili, Page & Wentling (2003) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมการแข่งขันความรู้ของกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoPs) ของพนักงานบริษัท Caterpillar และได้สรุปพฤติกรรมแข่งขันความรู้ไว้ว่า เหตุผลที่พนักงานเกิดความสนใจที่จะถ่ายทอดความรู้ของตนสู่ผู้ร่วมงาน คือ เขาคิดว่าความรู้ของเขา คือ สิ่งสาธารณะ เมื่อพนักงานมีความเชื่อเช่นนี้ เขาจะเกิดแรงจูงใจที่จะแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น โดยไม่เห็นแต่ประโยชน์ส่วนตัว อีกเหตุผลหนึ่ง คือ พนักงานก็มีความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากสังคมว่าตนเองนั้นมีความรู้ จึงยอมเสียสละให้ผู้อื่น เหตุผลสุดท้าย คือ หลายๆ คน เมื่อชีวิตการทำงานประสบความสำเร็จถึงจุดหนึ่งแล้วก็มีความรู้ลึกลับที่จะตอบแทนหรือเริ่มเป็นผู้ให้บ้าง จากการศึกษ พบว่า อุปสรรคที่มีต่อการแข่งขันความรู้ ได้แก่ การซ่อนเร้นข้อมูลข่าวสารไว้กับตัวโดยไม่บอกผู้อื่น ทั้งนี้ไม่ใช่เพราะความเห็นแก่ตัว แต่เป็นเพราะกลัวว่าข้อมูลอาจไม่มีความสำคัญมากพอ หากบอกผู้อื่นไป อาจทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจผิด ความรู้ลึกลับแบบนี้มักเกิดกับพนักงานใหม่ที่มีประสบการณ์น้อย

Lin & Lee (2004) ได้ศึกษาถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์การ พบว่า ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่เฉพาะแต่กำหนดเรื่องการแลกเปลี่ยนความรู้ไว้เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์การเท่านั้น แต่องค์การจะต้องปรับทัศนคติของพนักงานควบคู่ไปด้วย

Ismail, Yasmeen & Nayla (2007) กล่าวว่า การแข่งขันความรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การจัดการเรียนรู้องค์การประสบผลสำเร็จ หากการมุ่งเน้นไปยังเรื่องเดิมๆ ความสามารถในการสร้างระบบการแข่งขันความรู้จะไม่ได้ผลตามต้องการ แต่การจัดการความรู้ในแบบใหม่จะรวมเอาเรื่องคนและการกระทำเข้ามาพิจารณาด้วย โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างพลังในการแข่งขันความรู้มากกว่าการเก็บความรู้ไว้กับตัว เนื่องจากการแข่งขันความรู้ต้องการให้กลุ่มเกิดความร่วมมือต่อกันในการแข่งขันความรู้ และทั้งสองฝ่ายก็จะได้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน

Wasko & Faraj (2005) ได้ให้คำแนะนำถึงตัวจูงใจที่จะทำให้พนักงานมีความสนใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ของตน โดยอธิบายว่า พนักงานจะเกิดแรงจูงใจที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ เมื่อเขาคิดว่าพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ของเขามีความคุ้มค่าต่อความทุ่มเทและสามารถช่วยผู้อื่นได้ นอกจากนั้น ความคาดหวังของบุคคลต่อผลประโยชน์ที่จะได้รับ องค์การสามารถนำมาใช้ในการสร้างหรือส่งเสริมให้พนักงานเกิดพฤติกรรมแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานได้



สมจิตร์ จินาภักดิ์ (2556) ได้ทำการศึกษากการแสดงออกถึงพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ที่เกิดขึ้นของพนักงานของพนักงานเครือโรงพยาบาลรามคำแหง จำกัด (มหาชน) จากการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมกับกิจกรรมแบ่งปันความรู้ โดยพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ที่แสดงออกมาในพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่

- 1) การมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีแรงจูงใจและสามารถแบ่งปันความรู้ให้ผู้อื่นได้
- 2) การแสดงความกระตือรือร้นในการที่จะแบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความพยายามที่จะแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่นด้วยความตั้งใจในการแบ่งปันความรู้ทุกครั้ง
- 3) ความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้หรือร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ของตนกับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง การมีน้ำใจแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น
- 4) ความถี่ของการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่องค์การจัดขึ้น หมายถึง จำนวนครั้งที่เหตุการณ์เกิดขึ้นในเวลาหนึ่ง สามารถทำได้โดยกำหนดช่วงเวลาหนึ่งที่ค่าหนึ่ง ที่เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ที่องค์การจัดขึ้น ทั้งนี้มีการศึกษาถึงอุปสรรคที่อาจส่งผลกระทบต่อกรแบ่งปันความรู้จากนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่

McDermott & O'Dell (2001) ได้ผลจากการศึกษาว่า บ่อยครั้งวัฒนธรรมที่มีในองค์กรก็เป็นอุปสรรคที่ขัดขวางความสำเร็จของการแบ่งปันความรู้เสียเอง กล่าวคือ การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ท่ามกลางวัฒนธรรมขององค์กรนั้น องค์กรไม่พยายามที่จะเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้าระบบ องค์กรเหล่านั้นกลับปรับกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กรมากกว่า เช่น นำเรื่องการแบ่งปันความรู้ไปใช้ในการแก้ไขปัญหาทางธุรกิจหรือพยายามแบ่งปันความรู้บนค่านิยมเดิมๆ ขององค์กร รวมถึงการจัดการกระบวนการต่างๆ ในแบบขององค์กร

Christensen (2007) กล่าวว่า เป้าหมายของการแบ่งปันความรู้ คือ การสร้างองค์ความรู้ใหม่โดยการผสมผสานกับความรู้เดิมที่มีอยู่หรือพัฒนาความรู้ให้ดีขึ้น อีกทั้งยังได้กล่าวถึง ปัญหา 5 ประการที่มักเกิดขึ้นในการแบ่งปันความรู้ขององค์กร คือ

- 1) การยึดติดกับความรู้ คือ เป็นการพิจารณาถึงตัวองค์ความรู้ที่ซ่อนเร้นที่อยู่ภายในตัวบุคคล ดังนั้น องค์กรจึงต้องใช้เวลาและพลังอย่างมากที่จะดึงความรู้ที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลนั้นออกมา
- 2) ไม่มีลักษณะที่เป็นกลางๆ เหมือนกัน คือ บ่อยครั้งที่การแบ่งปันความรู้เฉพาะสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันมากกว่าคนที่อยู่นอกกลุ่ม เนื่องจากมีความสามารถที่จะยอมรับและเข้าใจในสิ่งที่เขาคล้ายคลึงกันมีมากกว่า

3) ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้รับและผู้รับความรู้ คือ เครือข่ายของบุคคลหรือองค์การมีความสำคัญในการเข้าถึงความรู้การแบ่งปันความรู้จึงมีความคล่องตัวอย่างมาก

4) ไม่มีความสมัครใจที่จะแบ่งปันความรู้ ถือว่า เป็นอุปสรรคทางสังคม ซึ่งเป็นเรื่องปกติในทุกพื้นที่หรือทุกองค์การ

5) ไม่มีความรู้ในเรื่องที่จะแบ่งปัน คือ การที่ไม่มีความรู้ในเรื่องที่จะแบ่งปัน ซึ่งแน่นอนว่า หากเราไม่มีความรู้แล้วก็ไม่อาจแบ่งปันต่อได้

Riege (2005) ได้ศึกษาถึงอุปสรรคขัดขวางการแบ่งปันความรู้ โดยแบ่งอุปสรรคของการแบ่งปันความรู้ที่ขัดขวางความสามารถในระดับบุคคล และอุปสรรคที่ขัดขวางความสามารถในระดับบุคคล และอุปสรรคที่ขัดขวางในระดับองค์การ อุปสรรคที่ขัดขวางในระดับบุคคลในการแบ่งปันความรู้ได้แก่

- 1) ไม่มีเวลาที่จะแบ่งปันความรู้
- 2) มีความรู้สึกกลัวว่า เมื่อแบ่งปันความรู้แล้วจะทำให้ความมั่นคงในงานลดลง
- 3) เอาความรู้เด่นชัดที่เป็นลายลักษณ์ มาครอบงำเหนือความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ภายในตัวเอง เช่น ความรู้ ความชำนาญในการทำงาน ประสบการณ์ที่เรียนรู้จากการลงมือทำจริง
- 4) ใช้สถานะทางตำแหน่งและอำนาจในตำแหน่ง ในการแบ่งปันความรู้
- 5) ขาดการศึกษาข้อมูล และปล่อยความผิดพลาดที่ผ่านมา โดยไม่ได้ให้การแก้ไข ซึ่งเป็นความผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ
- 6) มีระดับของประสบการณ์ที่แตกต่างกัน
- 7) ขาดการจัดช่วงเวลาให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างแหล่งความรู้และผู้รับ
- 8) มีทักษะการสื่อสารด้วยคำพูด การเขียน และเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่ำ
- 9) มีความแตกต่างในเรื่องอายุ
- 10) มีความแตกต่างในเรื่องเพศ
- 11) การขาดเครือข่ายทางสังคม
- 12) สมาชิกมีความสามารถ แต่กลัวว่าจะไม่ได้รับการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน
- 13) ขาดความเชื่อใจเพื่อนร่วมงาน
- 14) มีความแตกต่างทางเชื้อชาติ

นอกจากนั้น Riege (2005) ยังกล่าวถึงอุปสรรคที่ขัดขวางความสามารถในระดับองค์การในการแบ่งปันความรู้ ได้แก่

- 1) ไม่มีการนำเรื่องการจัดการความรู้กำหนดไว้เป็นเป้าหมายและ ชาติความชัดเจน
- 2) ชาติผู้นำที่จะเป็นผู้ควบคุมทิศทางการสื่อสารเรื่องความรู้
- 3) ชาติระบบการยกย่องที่ชัดเจน ซึ่งทำให้ไม่สามารถจูงใจการแบ่งปันความรู้ได้
- 4) วัฒนธรรมขององค์การไม่สนับสนุนอย่างเพียงพอให้เกิดการแบ่งปันความรู้
- 5) ทักษะและประสบการณ์ที่สูงซึ่งไม่ได้ถูกยกระดับให้เป็นความสำคัญในระดับต้นๆ

ขององค์การ

- 6) การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะช่วยสนับสนุนมีไม่เพียงพอ
- 7) การสื่อสารและความคล่องตัวของการเคลื่อนที่ของความรู้ มีอยู่จำกัด เช่น การสื่อสารเป็นแบบบนลงล่าง (top-down)
- 8) ลักษณะของสิ่งแวดล้อมในการทำงานและพื้นที่ในการทำงานมีข้อจำกัดในการแบ่งปันความรู้
- 9) องค์การที่มีโครงสร้างแบบเน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchical organization structure) จะขัดขวางและทำให้การแบ่งปันความรู้ช้าลง
- 10) มีการแข่งขันกันสูงภายในหน่วยงานระดับต่างๆ ขององค์การ ตั้งแต่ระดับองค์การจนถึงระดับหน่วยงาน

### 3. การวัดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้

สมจิตร จินารักดี (2556) ได้ใช้เครื่องมือในการวัดเป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ แบบวัดการรับรู้ความสามารถของตนเอง แบบวัดการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ และแบบวัดการรับรู้การสนับสนุนขององค์การ ซึ่งใช้วัดกับพนักงานวิชาชีพเฉพาะที่ทำงานอยู่ในเครือโรงพยาบาลรามคำแหง จำนวน 425 คน โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุแบบ Stepwise

สายชล เข้านิมิตร (2552) ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามและใช้วิธีวิเคราะห์เบื้องต้น โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าความถี่ และการวิเคราะห์ตัวแปรสังเกตได้ในโมเดล ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลวิธีการแบ่งปันความรู้ในองค์กรและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลสมการ โครงสร้าง ตลอดจนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพล วิธีการแบ่งปันความรู้ และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยทำการศึกษากับพนักงานบริษัท อาควานิชฮาร์วา คอร์ปอเรชั่น จำกัด จำนวน 54 คน ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่และเป็นจุดสัมผัสกับลูกค้า

## องค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดการเรียนรู้ขององค์การ กล่าวถึงการศึกษาทางด้านทฤษฎีองค์การ พฤติกรรมองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในสังคมยุคปัจจุบัน ดังนั้น องค์การที่สามารถอยู่รอดจะต้องเป็นองค์การที่สามารถพัฒนาพนักงานให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดการเรียนรู้ขององค์การ (Learning organization) จึงได้ถูกริเริ่มอย่างจริงจังโดย Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในปี 1978 ซึ่งทั้งสองท่านได้ร่วมกันเขียนตำราเรื่อง Organizational Learning: A Theory of Action Perspective ซึ่งเป็นตำราเล่มแรกของการเรียนรู้ขององค์การ แต่เนื่องจากงานเขียนของ Argyris และ Schon เป็นงานเขียนเชิงวิชาการที่เข้าใจได้ยาก จึงไม่ค่อยนิยมแพร่หลายมากนัก หลายสิบปีต่อมา Peter Senge (1990) ได้เขียนตำราชื่อ The Fifth Discipline: the Art of Practice of the Learning Organization โดยหนังสือเล่มนี้ Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า organizational learning หนังสือเล่มนี้ได้สร้างความเข้าใจในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้จนเป็นที่นิยมแพร่หลายอย่างกว้างขวาง

### 1. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ตั้งแต่ประมาณ ค.ศ.1978 แนวความคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ได้มีการกล่าวถึงในทฤษฎีองค์การ พฤติกรรมองค์การ การพัฒนาองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นักวิชาการจำนวนมากได้ให้ความหมายในมุมมองต่างๆ นิยามที่สำคัญของ องค์การแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

Peter M. Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ซึ่งสมาชิกในองค์การได้เพิ่มความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้ง ในทุกระดับ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ๆ และได้รับการยอมรับ เอาใจใส่ และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

Michael Marquardt (1996) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ในด้านต่างๆ อย่างเต็มสมรรถนะ สังคมการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่องและ ใช้ความรู้ เพื่อความสำเร็จในการเพิ่มอำนาจให้บุคลากร เพื่อเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เช่นเดียวกับการทำงานและใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดผลดี ทั้งด้านการเรียนรู้และการเพิ่มผลิตภาพ

Pedler, Burgoyne & Boydell (1997) อธิบายว่า องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้สำหรับสมาชิกทุกคน โดยอาศัยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี ทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่นทั่วไป ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่านมากที่สุด คือ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 ท่านก็คือ การนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อมุ่งแสวงหาความรู้ กระตือรือร้นในการสร้างความรู้ใหม่ โดยที่กระบวนการต่างๆ เหล่านี้เป็นสมาชิกในองค์กรเองที่เป็นตัวขับเคลื่อน

เพราะฉะนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแหล่งที่เต็มไปด้วยสมาชิกที่พร้อมจะเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กร โดยที่สมาชิกในองค์กรต้องได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหาร อีกทั้งยังต้องมีคุณลักษณะของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ รักในการแสวงหาสิ่งใหม่ ปรับแนวคิดของตนให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะเปรียบเสมือนการก้าวไปสู่ความสำเร็จด้วยกันทั้งองค์กร

## 2. แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรซึ่งพนักงานพยายามพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงาน ที่ซึ่งสามารถสร้างรูปแบบแนวคิดใหม่และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกัน (Senge. 1990) ซึ่ง Senge ได้กำหนด 5 คุณสมบัติหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) การเรียนรู้ของทีม (Team learning) การเรียนรู้ร่วมกันของพนักงานโดยอาศัยความรู้ของพนักงานมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถจนทำให้บุคคลในทีมเหนือกว่าความสามารถของบุคคล ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม

2) วิสัยทัศน์ที่ใช้ร่วมกัน (Shared vision) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ที่เน้นการร่วมแรงร่วมใจของพนักงานในทุกระดับขององค์กร โดยโน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่เดียวกันให้เป็นจริงขึ้นมา จนเกิดความรู้สึกรับรู้ความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน และช่วยทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองได้มีส่วนร่วมในองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ (1) การกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ (2) การพัฒนาวิสัยทัศน์ของพนักงานให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร (3) การสร้างความผูกพันในองค์กรมากกว่าการควบคุมเพื่อส่งเสริมทัศนคติที่ดีในการสร้างวิสัยทัศน์

3) แบบแผนความคิด (Mental model) ความเชื่อและสมมติฐานที่ฝังลึกในความคิดที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสิ่งต่างๆ ในโลก ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจและคิดอย่างเป็น

ระบบ เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง แบบแผนความคิดของพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีรูปแบบในทางบวกที่ช่วยสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้

4) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal mastery) ความมุ่งมั่นของพนักงานในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้และสามารถกำหนดเป้าหมายและความ ต้องการที่แท้จริงของตน ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลต้องเป็นพนักงานที่ใฝ่รู้กล้าลงมือปฏิบัติ เพื่อก้าวไปสู่ความชำนาญในด้านที่ตนถนัด ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ (1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (2) การสร้าง ความมุ่งมั่นและใฝ่ดี (3) สร้างจิตใต้สำนึกในการปฏิบัติงาน

5) ความคิดเชิงระบบ (System thinking) ความสามารถในการเข้าใจเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างสมบูรณ์ และขณะเดียวกันก็สามารถ มองเห็นถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงถึงกันและกันขององค์ประกอบที่อยู่ภายในปัญหานั้น

นักวิชาการในยุคต่อมาได้นำหลักการวินัย 5 ประการของ Senge เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น แนวคิดของ Marquardt (1996) ซึ่งในช่วงศตวรรษที่ 21 แนวคิดของ Marquardt ที่มีความซับซ้อนน้อยกว่าแนวคิดของ Senge ได้รับการยอมรับทั้งในกลุ่มนักวิชาการและถูกนำไปใช้เป็นกรอบแนวปฏิบัติขององค์กรต่างๆ เป็นจำนวนมาก โดย Michael J. Marquardt (1996) ศาสตราจารย์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย จอร์จ วอชิงตัน อีกทั้งยังเป็นประธานสมาคมแห่งการเรียนรู้ของโลก (Global learning association) ซึ่งถือเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงอีกท่านหนึ่งที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเขาได้เสนอระบบย่อย 5 ด้าน ได้แก่

1) ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization subsystem) ระบบขององค์กรต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศนำองค์กรไปยัง เป้าหมายที่พึงประสงค์กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และที่สำคัญคือวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) ซึ่งเป็นค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) ระบบย่อยด้านคน (People subsystem) คือ ระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำพนักงาน ลูกค้า หุ่นยนต์และพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และต้องได้ รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

3) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology subsystem) การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยในการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 ประเภทคือ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Manage knowledge) คือการใช้เพื่อการ

จัดเก็บและ แลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance learning) คือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น Computer-Based Training, E-Learning, Web-Based Learning

4) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะบริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้การสร้างความรู้การเก็บรักษาความรู้การวิเคราะห์ และการทำ Data Mining การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง

5) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning subsystem) การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับ ของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งต้องมี 5 ประการเพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) แบบแผนความคิด (Mental model) ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed learning) และการสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) โดยวิธีการเรียนรู้ที่มีความสำคัญ ในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action learning) คือการเรียนรู้ ที่นำเอาสถานการณ์ หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้และสุดท้ายคือระบบการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมาย ขององค์กร (Anticipatory learning) คือการเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร เช่น วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นต้น

Karen Watkins & Victoria Marsick (1999) เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ประการ โดยให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างและการจัดการความรู้อันจะนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินการและคุณค่าขององค์กร ดังนี้

1) สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create continuous learning opportunities) คือ การเปิดโอกาสให้พนักงานมีการศึกษาและเรียนรู้ในที่ปฏิบัติงาน การที่พนักงานมีการเรียนรู้ทักษะในการปฏิบัติงานของตนและเพื่อนร่วมงาน การเปิดโอกาสให้พนักงานมีการเรียนรู้ร่วมกัน พนักงานในองค์กรยอมรับว่าความผิดพลาดเป็นกระบวนการหนึ่งของการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนด้านเวลา งบประมาณ และทรัพยากร

2) ส่งเสริมการใฝ่รู้และการสนทนา (Promote inquiry and dialogue) คือ สนับสนุนการตั้งคำถาม เพื่อให้พนักงานได้ใช้เหตุผล เพื่อแสดงมุมมองและสอบถามรายละเอียดจากมุมมองของพนักงานอื่นๆ เป็นการสนทนาเพื่อสำรวจความคิด ปัญหา การสนทนาทำให้พนักงานเปิด

ใจและมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การรับฟังเหตุผลทำให้เข้าใจมุมมองใหม่ และการที่พนักงานในองค์กรให้ความเคารพซึ่งกันและกัน

3) กระตุ้นความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage collaboration and team learning) คือ การออกแบบให้ทีมปฏิบัติงานร่วมกันและการสร้างระบบที่จำเป็นเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ทีมเป็นตัวกลางสำคัญที่นำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันจะให้พนักงานมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อการพัฒนาตนเองทำให้ความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม การเรียนรู้ของทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน การปรับแนวคิดการปฏิบัติงานใหม่หลังจากที่สมาชิกได้อภิปรายร่วมกัน โดยไม่ยึดติดกับลำดับความอาวุโส ทีมงานมีอิสระในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายได้ตามต้องการของทีม

4) สร้างระบบในการจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ (Establish systems to capture and share learning) คือ สร้างระบบและเทคโนโลยีเพื่อการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กร ทำให้พนักงานสามารถเอาข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้ การสนับสนุนการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง รวมทั้งการปรับปรุงข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

5) เชื้ออำนาจให้แก่บุคลากรผ่านวิสัยทัศน์ร่วม (Empower people toward a collective vision) คือ การที่พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์และรับผิดชอบร่วมกัน เน้นการร่วมแรงร่วมใจของพนักงานในทุกระดับขององค์กร โดยเน้นน้ำวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่เป็นจริงขึ้นมา จนเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน และช่วยทำให้พนักงานทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกที่ว่าตนเองได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร

6) เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม (Connect the organization to its environment) คือ การให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน การสร้างความสัมพันธ์ภายในให้ตอบสนองต่อคุณภาพชีวิตของสมาชิก และช่วยให้พนักงานเห็นผลกระทบจากการปฏิบัติงานของตน และส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงาน องค์กรส่งเสริมให้พนักงานเปิดโลกทัศน์และมีมุมมองที่เป็นสากล

7) สร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (Provide strategic leadership for learning) คือ การที่ผู้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชียังสนับสนุนการเรียนรู้โดยการให้อำนาจพนักงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงและให้คำปรึกษาแก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับความสนใจในแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความท้าทายในการพัฒนาแนวคิด องค์ประกอบ คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา ต่างให้ความสนใจใน



การศึกษาเรื่องรูปแบบ วิธีการ กระบวนการเรียนรู้ในองค์การ (Organization learning) และการจัดการความรู้ (Knowledge management) รวมถึงปัจจัยด้านองค์การ ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งเป็นแรงผลักดันหรืออุปสรรคในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

### 3. การวัดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการด้านองค์การแห่งการเรียนรู้หลายท่านได้เสนอเครื่องมือที่ในการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาแบบประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่นักวิชาการแต่ละท่านนำเสนอ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวเป็นการวัดในเรื่องกระบวนการ (Process) และผลลัพธ์ (Result) ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้การสำรวจทัศนคติของสมาชิกในองค์การ และผู้มีส่วนได้เสียในองค์การ เครื่องมือที่ได้รับการยอมรับและแพร่หลาย เช่น Kline & Saunders (1993) Peddler (1991; 1997) Marquardt (1996) Watkins & Marsick (1998) และ Garvin, Edmonson & Gino (2008) เป็นต้น

Marshall (2007) ศึกษาเรื่อง A Comparative Assessment of Knowledge Management Leadership Approaches within the Department of Defense โดยใช้โมเดลของ Stankosky (2005) ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยสำคัญ คือ ภาวะผู้นำ องค์การ เทคโนโลยี และการเรียนรู้ แต่การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เน้นที่ภาวะผู้นำ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานกระทรวงกลาโหมที่ประกอบด้วย ทหารอากาศ ทหารบกและทหารเรือ ซึ่งจะใช้กรณีศึกษาเป็นแนวทางการวิจัยของ 3 หน่วยงานและอธิบายด้วยการเปรียบเทียบและความแตกต่าง ผลการศึกษาการจัดการเรียนรู้ของภาวะผู้นำในแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันออกไป และมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง นอกจากนี้ยังพบหลักฐานของความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้มากกว่าก่อนการศึกษา

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) สำหรับปัจจัยที่นำระบบการจัดการความรู้ไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่

1) ทิศทางในการจัดการความรู้ต้องชัดเจน ว่าองค์การต้องการนำการจัดการความรู้มาใช้เพื่อประโยชน์อะไร หรือเช่นช่วยทำให้เกิดรายได้ให้แก่บริษัท ทิศทางดังกล่าวจะทำให้องค์การและบุคลากรตระหนักเห็นคุณค่าและความสำคัญของความรู้ และให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้มากขึ้น

2) การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ได้รับการสนับสนุนและพันธะผูกพันจากผู้บริหารอาวุโส แม้ว่าในบางองค์การ การริเริ่มการจัดการความรู้เกิดจากผู้บริหารระดับกลาง แต่ในที่สุดแล้วผู้บริหารอาวุโสจำเป็นต้องสนับสนุนด้วยจึงจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้

3) องค์การจะต้องมีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นในการจัดการความรู้ อุปสรรคทางวัฒนธรรมดังที่กล่าวข้างต้นควรได้รับการจัดการที่ดีจึงจะช่วยให้การจัดการความรู้ขององค์การประสบความสำเร็จและภาษาที่ผู้รับผิดชอบโครงการใช้จะต้องกลมกลืนกับวัฒนธรรมขององค์การ

4) การมีเจ้าภาพดูแลและบริหารการจัดการความรู้ ซึ่งรวมทั้งผู้นำด้านความรู้ (CKO) หรือหน่วยงานที่เป็นหลักในการดำเนินงาน เช่น ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะช่วยผลักดันโครงการจัดการความรู้ให้เป็นจริง

5) บุคคลภายในองค์การมีทัศนคติเชิงบวกกับการสร้าง การใช้ และการแบ่งปันความรู้ โดยการให้รางวัลใจคนที่สนับสนุนกระบวนการจัดการความรู้ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่แบ่งปันความรู้มากที่สุด

6) ระบบพื้นฐานในการจัดการที่ดีมีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ มีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการสารสนเทศสนับสนุน โดยความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้และผู้จัดหาสารสนเทศให้ (Skyrme. 2005)

7) ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้โครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีเช่น การใช้คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสาร มีวิธีการในการถ่ายโอนความรู้หลายวิธีเช่น การใช้อินเทอร์เน็ต โลกีสโตร์ และการสื่อสารระดับโลก รวมทั้งการติดต่อสื่อสารแบบเห็นหน้า

## ภาวะผู้นำแบบผู้ใช้

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้ใช้

Robert K. Greenleaf (1970) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้ใช้นั้นเกิดมาเพื่อผู้อื่น โดยการให้บริการนั้นต้องเกิดขึ้นจากความรู้สึกภายใน การต้องการช่วยเหลือคนเหล่านั้น การอุทิศตนเองที่จะตอบสนองความต้องการของคนในองค์การ โดยเอาใจใส่กับความต้องการของคนภายใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถแสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่นอกจากนี้แล้วยังให้การสนับสนุนในเรื่องสายงานอาชีพของพนักงานอย่างเต็มที่ ที่สำคัญยังรับฟังและสร้างชุมชนของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอีกด้วย ผู้นำแบบผู้ใช้นี้จะมองพนักงานเปรียบเสมือนหุ้นส่วนมากกว่าที่จะเป็นเพียงลูกน้องเท่านั้น ผู้นำแบบผู้ใช้นี้จะมีพันธะสัญญากับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงออก 3 ทางคือ

1) การเข้าถึง (Assess) กล่าวคือ พนักงานทุกคนต้องการที่จะได้รับความสนใจจากผู้นำ ซึ่งผู้นำแบบผู้ใช้นี้จะให้ความสนใจกับพนักงานทุกคนเปรียบเสมือนพนักงานทุกคนคือส่วนสำคัญกับองค์การ

2) การสื่อสาร (Communication) ผู้นำที่ดีย่อมตระหนักถึงคุณค่าของการสื่อสาร ซึ่งผู้นำแบบผู้ใช้นี้จะเน้นการสื่อสารที่เป็นแบบสองทางมากกว่าการสื่อสารเพียงทางเดียว โดยจะมีการ

จัดการในทุกระดับได้รับข้อมูลที่ต้องการและทั่วถึงจากผู้นำ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับตัวพนักงานอีกด้วย

3) การสนับสนุน (Support) ผู้นำแบบผู้รับใช้นี้จะให้การสนับสนุนพนักงานต่างๆ ผ่านทางการ ใช้การป้อนกลับกับเหล่าพนักงานเพื่อให้พนักงานเข้าใจว่า สิ่งที่พนักงานได้ลงมือทำไปนั้น ถูกต้องหรือไม่ การฟังอย่างเปิดใจ จริยธรรมในการใช้อำนาจ และการกระจายอำนาจ

Daft (2005) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้จะช่วยเหลือผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต มีความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทนทางการเงิน

กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เปรียบเสมือนผู้นำที่พร้อมจะสนับสนุน ผลักดันสมาชิกในองค์การไปสู่ความสำเร็จและคิดถึงการพัฒนาของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งผู้นำประเภทนี้ต้องมีคุณลักษณะที่ใส่ใจผู้อื่น เช่น รู้จักฟังเหตุผลของผู้อื่น ดูแลรักษาทั้งกายและใจ มีวิสัยทัศน์ที่เหมาะสม รู้จักแก้ไขปัญหาและวางแผนถึงอนาคต อีกทั้งมีความรับผู้ชอบต่อองค์การและสมาชิกทุกคน

## 2. ความเป็นมาของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นรูปแบบผู้นำที่มีประวัติศาสตร์ยาวนาน ราวๆ ศตวรรษที่ 4 โดยพบจากนักปรัชญาชาวจีน เล่าจื๊อ ในช่วงปี 570 ก่อนคริสต์ศักราช (Clay Brewer. 2010) เคยกล่าวทำนองที่ว่า ผู้นำที่ดี คือ ผู้นำที่ประชาชนไว้วางใจ ไม่โอ้อวด นำอย่างเรียบง่าย ให้ประชาชนได้ร่วมมือกันทำงานสำเร็จด้วยตัวพวกเขาเอง และให้การยอมรับผลการทำงานของพวกเขา

ส่วนนักวิชาการหลายท่านที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มักมีจุดเริ่มต้นเดียวกัน นั่นคือ คำสอนของพระเยซูเจ้านั่นเอง โดยประโยคที่พระองค์ทรงสนทนากับบรรดาสาวกของพระองค์ที่ปรากฏในพระคัมภีร์จากการบันทึกของนักบุญมัทธิว บทที่ 20 ข้อ 25-28 “ท่านทั้งหลายย่อมรู้ว่า คนต่างชาติที่เป็นหัวหน้า ย่อมเป็นเจ้านายเหนือผู้อื่นและผู้ใหญ่ยอมให้อำนาจบังคับ แต่ท่านทั้งหลายไม่ควรเป็นเช่นนั้น ผู้ที่ปรารถนาจะเป็นใหญ่ ต้องทำตนเป็นผู้รับใช้ผู้อื่น และผู้ใดปรารถนาจะเป็นคนหนึ่งที่หนึ่งในบรรดาท่านทั้งหลาย ก็จะต้องทำตนเป็นผู้รับใช้เหมือนกับบุตรแห่งมนุษย์มิได้มาเพื่อให้ผู้อื่นรับใช้ แต่มาเพื่อรับใช้ผู้อื่นและมอบชีวิตของตนเป็นสินไถ่เพื่อมวลมนุษย์” คำสอนอีกตอนโดยนักบุญลูกา กล่าวถึงพระเยซูกล่าวว่า “เราอยู่ท่ามกลางท่านดั่งผู้รับใช้” นอกจากนี้นักบุญยอห์นยังกล่าวถึงพระเยซูที่แสดงถึงความสำคัญของการรับใช้ โดยการล้างเท้าสาวกทั้ง 12 คนอีกด้วย

แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอยู่ในพระคัมภีร์อีกมาก คำว่า “ผู้รับใช้” อยู่ในพระคัมภีร์มากกว่าพันครั้ง นักวิชาการ นักเขียนร่วมสมัยและนักวิจัย คือ แบลงการ์ด และฮอดจส์ (Blanchard &

Hodges. 2003) คอนที-บอร์เดอร์ส (Contee-Borders. 2002) กรีนลีฟ (Greenleaf. 1970) เซนจายา และซารอส (Sendjaya; & Sarros. 202) ได้อ้างอิงจากพระคัมภีร์มาสนับสนุนภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คูบิเชค (Kubicek. 2005) กล่าวว่า พระเยซูเจ้าที่นักวิชาการบางคนเห็นว่าเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ของโลกเคยมีมาเป็นต้นแบบของภาวะผู้นำที่เน้นความเป็นพระเจ้า โดยไม่ได้เน้นที่ตัวผู้นำเอง แต่พระเยซูเจ้า แสดงออกถึงภาวะผู้นำด้วยความใส่ใจ ความรัก การยอมรับแทนการแข่งแกร่งแข่งกร้าวหรืออำนาจ (Colson, as cited in Spears. 1998) ครั้งหนึ่งกล่าวไว้ว่า “บรรดากษัตริย์ในอดีตสังคนไปตายแทนพระองค์ แต่มีกษัตริย์องค์เดียวที่ข้าพเจ้ารู้จักที่ตัดสินใจสละพระชนม์ชีพเพื่อประชาชนของพระองค์” (Blanchard; & Hodges. 2003) คอนที-บอร์เดอร์ส (Contee-Borders. 2002) เสนอว่า ชีวิตของพระเยซูเจ้าและคำสอนของพระองค์เป็นตัวอย่างชัดเจนของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พระเยซูเจ้ามิได้นำจากข้างหลัง แต่พระองค์ทรงยืนอยู่แถวหน้า ถึงแม้จะเผชิญกับภัยอันตรายใหญ่หลวง พระองค์มีวิสัยทัศน์ว่า ต้องทรงทำอะไรและอาจทรงรู้ด้วยว่ามีเวลาน้อยนักที่จะทำภารกิจของพระองค์ ทำสุดแล้วแก่น คำสอนจากพระองค์นั้นเรียบง่ายมาก คือ พระองค์แสดงตนเป็นตัวอย่างของการเป็นผู้รับใช้ที่ดี (Spears. 1998) “พระเยซูทรงล้างเท้าของศิษย์ เป็นตัวอย่างอันน่าทึ่งของการรับใช้ของพระองค์และความถ่อมตนต่อผู้อื่น” (Woolfe. 2002)

คำว่า "ความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้" ได้ถูกกล่าวขึ้นครั้งแรกโดย Robert Greenleaf (1904-1990) ในปี 1970 ในงานสัมมนา "ผู้นำแบบผู้รับใช้" ของเขาเอง โดย กรีนลีฟ ได้ศึกษารูปแบบผู้นำแบบผู้รับใช้ขึ้นมา ซึ่งมีแรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮอริแมน (Herman) เรื่อง "การเดินทางสู่ตะวันออก" (Journey to the East) พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่น้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้นได้พบกับ ลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้ น่าจะมีตัวตนจริง (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง; และ สรายุทธ กันหลง. 2553)

แนวคิดสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ บุคคลเริ่มต้นจากการมีจิตใจรับใช้ให้บริการผู้อื่น และต่อมาเห็นว่าการก้าวไปสู่ภาวะการนำ คือ เพื่อที่จะรับใช้ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นได้ดีขึ้น และเพื่อที่จะส่งเสริมให้เป็นผู้นำที่ดีได้มากกว่าคนที่เริ่มต้นคิดจากจิตใจต้องการเป็นผู้นำ ซึ่งอาจมาจากแรงจูงใจต้องการมีอำนาจหรือมีผลประโยชน์เพิ่มขึ้น

จิตใจรับใช้ให้บริการผู้อื่น หมายถึง การมุ่งสนองความต้องการของเพื่อนร่วมงานและผู้ได้รับบริการจากองค์กรเป็นอันดับแรก กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้คนค้นพบความสามารถไปให้ถึงที่สุด

### 3. ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

การเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (conscious) จะบันทึกลงใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ (healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (freer) นำตนเองได้มากขึ้น (more autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น (Greenleaf, 2002)

ค่านิยมที่สำคัญ 5 ประการ ของศูนย์ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กรีนลีฟ (The Greenleaf Centre for Servant-leadership, 2004)

1) การรับใช้ ผู้นำตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่ารับใช้ผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข

2) การนำ ผู้นำตระหนักว่าคนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุมบงการ

3) การให้คุณค่ากับอริสราภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

4) การเชื่อในพรสวรรค์ความสามารถพิเศษและความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่น ชื่นชมจุดเด่น และมอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้พรสวรรค์ของบุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่

5) การสร้างความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่นและตนเองให้เกิดขึ้นทุกด้าน ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเยียวยาและการเรียนรู้ว่าเปรียบเทียบและการเรียนรู้ว่าเปรียบเสมือนพรสวรรค์ที่มีประโยชน์และ ผู้นำจะทำตนเป็นแบบอย่าง

### 4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

แนวคิดของ Greenleaf (1998) ในงานเขียนต่างๆ แล้วในปี 1995 และ 1998 Larry C. Spears ผู้บริหารสูงสุดของ The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ออกเป็น 10 คุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1) การฟัง (Listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ อีก

ทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับนำแบบผู้รับใช้ที่ดี

ทอมป์สัน (Thompson. 2005) กล่าวว่า ผู้บริหารจะได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพนั้นอยู่ที่ความสามารถและทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ มีความสามารถในการทำให้เป้าหมายของกลุ่มชัดเจนผู้นำต้องฟังในสิ่งที่ผู้อื่นพูดรวมทั้งสิ่งที่เขาไม่ได้พูดด้วย การฟังยังรวมไปถึงการเข้าถึงเสียงภายในของบุคคลและแสวงหาความเข้าใจในภาษากายและการสื่อสารถึงจิตใจของแต่ละคน

กรีนลีฟ (Greenleaf. 1997) กล่าวว่า ข้อพิสูจน์ที่ชัดเจนที่สุดว่าผู้นำสามารถเข้าถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ การที่ผู้นำต้องถามตนเองว่าเขาฟังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริงหรือไม่

2) การมีความรู้สึกร่วม (Empathy) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีผู้อื่น และไม่ปฏิเสธที่ตัวบุคคล ถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

การฟังและการเข้าใจความรู้สึกหรือปัญหาของผู้อื่นเป็นแนวคิดที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นได้จากการที่พวกเขาพบปะพูดคุยกับคนอื่น ๆ แนวคิดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความสุภาพและความเป็นปฎุชนของพวกเขา วิธีที่พวกเขานำเสนองานอธิบายในสิ่งที่พวกเขาเชื่อเกี่ยวกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กร วิธเลย์ (Wheatley. 1994) ได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับองค์ประกอบที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำนี้อีกมากมายอย่างเป็นระบบและมีน้ำหนักแห่งความน่าเชื่อถือมากขึ้น

กรีนลีฟ (Greenleaf. 1997) เชื่อว่าองค์ประกอบที่สำคัญของการเห็นอกเห็นใจ คือ การยอมรับผู้รับใช้ ต้องยอมรับผู้อื่นเสมอ แต่ไม่ควรยอมรับความพยายามของบุคคลที่จะสร้างภาพของการเป็นคนดีในบางครั้งบางครา กรีนลีฟ (1984) กล่าวอีกว่า ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งการ และต้องเป็นบุคคลที่ไม่ประนีประนอมกับผู้ใด ซึ่งเป็นการแสดงออกภายนอกแต่พวกเขาต้องมีความเห็นอกเห็นใจและสามารถยอมรับความจำกัดของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตน

3) การเยียวยารักษา (Healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ คือ ความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำแบบผู้รับใช้ก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

ทอมป์สัน (Thompson. 2005) กล่าวว่า การเยียวยารักษา หมายถึง การแสวงหาการสมานบาดแผลของผู้เจ็บป่วยซึ่งเป็นคุณลักษณะที่มีวิจาร์ณญาณ เพราะ เป็นการแสดงถึงความพร้อมที่จะเข้าใจความต้องการที่ลึกซึ้งของแต่ละบุคคล

กรีนลีฟ (Greenleaf. 1970) ได้เขียนไว้ว่า มีบางอย่างแฝงอยู่ลึกๆ ในการสนทนา/ การสื่อสารของผู้ที่กำลังเจ็บปวดและผู้นำ ซึ่งสิ่งนี้ควบคุมทิศทางในการสนทนาของเขา

4) การตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเอง ทำให้ผู้นำแบบผู้รับใช้แข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรม ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งปลอมใจ แต่กลับเป็นสิ่งปลุกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผล เขาไม่ต้องการสิ่งปลอมใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

สเปียร์ (Spears. 1995) กล่าวว่า ผู้นำหลายคนที่ขาดโอกาสแสดงภาวะผู้นำ เนื่องจากการขาดความตระหนักรู้ การตระหนักรู้มิใช่การปลอมประโลมใจ แต่ตรงกันข้ามการตระหนักรู้ หมายถึง ผู้ตื่นรู้อยู่ตลอดเวลา ผู้นำจะไม่แสวงหาการปลอมใจ ผู้นำที่แท้ต้องเป็นบุคคลที่มีความมั่นคงภายในตัวเองโดยมิต้องแสวงหาความมั่นคงจากบุคคลหรือการมีวัตถุสิ่งของมากมาย

กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977) เชื่อมั่นว่า “การรู้ตัวไม่ได้ทำให้เกิดการปลอมประโลมบรรเทา ตรงกันข้ามกลับปลุกให้รู้สำนึกและรบกวน มันเป็นความเชื่อที่ผู้นำมีพลัง ดังนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเรียนรู้ที่จะเอาชนะความกลัวของตนเอง พวกเขาต้องเรียนรู้ที่จะมีอิทธิพลเหนือความกลัวที่ฝังแน่นในองค์กร การแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อปรัมปรามากมายที่สามารถพบเห็นได้ในองค์กร เขายังย้ำถึงความจำเป็นในการที่จะต้องค้นหาให้พบว่าเป็นความเชื่อที่แสดงถึงการสมเหตุสมผลหรือความคิดที่ไร้สาระ

5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะสร้างฉันทามติของกลุ่มในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ในองค์กร มุ่งที่การทำให้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้อย่างชัดเจน ผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

ทอมป์สัน (Thompson. 2005) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีศักยภาพในการโน้มน้าวใจมากกว่าการใช้อำนาจหรือการบังคับผู้ตามในการตัดสินใจ ผู้นำต้องสามารถทำให้ผู้ตามเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งเป็นผลดีมากกว่าการบังคับ เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการซึ่งเป็นความแตกต่างอย่างหนึ่งของผู้นำแบบผู้รับใช้

เอเบล (Abel. 2002) กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องสามารถทำให้บุคลากรเห็นดีด้วยกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าการใช้อำนาจบังคับให้ปฏิบัติตาม ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องยึดมั่นว่าการโน้มน้าวใจเป็นการสร้างความเป็นเอกฉันท์ภายในกลุ่ม

6) การสร้างกระบวนทัศน์ (Conceptualization) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะฝึกฝนความสามารถในการฝันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็น

กระบวนการ เป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน และมีแนวคิดวันต่อวัน

ทอมป์สัน (Thompson. 2005) ผู้นำแบบผู้รับใช้ มีความสามารถที่ฝันเรื่องใหญ่ (Dream great dreams) สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองการณ์ไกล ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาเพียงในแต่ละวัน ผู้นำต้องจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน

สเปียร์ (Spear. 1995) ได้ทบทวนงานเขียนของกรีนลีฟ โดยให้คำจำกัดความของการสร้างมโนทัศน์ไว้ว่า ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็นบุคคลที่พยายามจะทำนุบำรุงความสามารถในการมีความฝันอันยิ่งใหญ่ของพวกเขาเอาไว้ คุณลักษณะเช่นนี้เรียกร้องการมีวินัยในตนเองและการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังนั้น ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงได้รับการเรียกให้ค้นหาความสมดุลระหว่างมโนทัศน์และวิธีการปฏิบัติที่ใกล้เคียงกับมโนทัศน์

7) การมองการณ์ไกล (Foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำแบบผู้รับใช้เข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนืองที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

มีผู้ให้ความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของการมองการณ์ไกลตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ไว้ดังนี้

ทอมป์สัน (Thompson. 2005) ให้ความหมายของการมองการณ์ไกล เป็นคุณสมบัติที่ทำให้ผู้นำเข้าใจถึงความเป็นจริง จากบทเรียนในอดีต และความเป็นจริงในปัจจุบัน และสามารถรับรู้ถึงผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้นำจำเป็นต้องตระหนักรู้ตลอดเวลาว่าปัจจุบัน เป็นเหตุการณ์ต่อเนืองของอดีตและอนาคต

ลิโววิช (Livovich. 1999) เชื่อว่าลักษณะเฉพาะที่สำคัญของผู้นำแบบผู้รับใช้ มีความหมายที่สอดคล้องกับการสร้างความคิด คือ ความสามารถที่จะมองเห็นการณ์ไกลว่าอะไรจะเกิดขึ้นกับเหตุการณ์นั้นๆ ไม่ใช่สิ่งง่ายๆ ที่จะอธิบาย (คาดการณ์) ได้อย่างชัดเจน ความจริงในปัจจุบัน และผลที่จะตามมาในอนาคต และยังเป็นอะไรที่เกี่ยวข้องอย่างลึกซึ้งกับการหยั่งรู้โดยสัญชาตญาณอีกด้วย ดังนั้นเราสามารถสรุปได้ว่า การมองการณ์ไกลเป็นลักษณะเฉพาะประการหนึ่งที่ผู้นำแบบผู้รับใช้ มีมาแต่กำเนิด ส่วนใหญ่ยังไม่ได้ทำการศึกษาในขอบข่ายของการเป็นผู้นำ แต่เป็นหัวข้อที่ควรได้รับความสนใจอย่างยิ่ง

กรีนลีฟ (Greenleaf. 1977) เชื่อมั่นว่าผู้นำควรได้รับการพิจารณาว่าเป็นบุคคลที่ผิดจรรยาบรรณ ถ้าพวกเขาพลาดที่จะนำความสามารถในการมองการณ์ไกลมาใช้ให้เกิด



ประโยชน์และพลาดที่จะกระทำอย่างสร้างสรรค์ต่างๆ ที่มีเสรีภาพที่จะกระทำได้ ไม่มีใครสามารถพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ได้อีกบุคคลนั้นไม่มีความสามารถในการมองการณ์ไกล วิธีทดลองทำเมื่อผิดพลาดก็ทำซ้ำใหม่เรียกเรื่องความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับการมองการณ์ไกลนี้ การจัดเตรียมข้อมูลที่กว้างขวางแก่ผู้นำเกี่ยวกับการมองอนาคตอย่างชัดเจนโดยการใช้ยุทธวิธีที่แน่ชัดและการพิจารณาไตร่ตรองที่จับใจ

8) การรับผิดชอบดูแล (Stewardship) ได้ให้คำนิยามของคำว่า Stewardship ไว้ว่าเป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น Greenleaf ได้เสนอทัศนะว่าองค์การเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการและผู้จัดการต้องมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์การให้รับผิดชอบต่อสังคม และมีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น

เราสามารถบรรลุถึงการมีจิตวิญญาณแห่งการรับใช้นี้ได้ก็โดยอาศัยการอุทิศตนด้วยความใส่ใจและความรักต่อผู้อื่นอย่างจริงใจเท่านั้น สรุปคุณลักษณะความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงความดูแล รับผิดชอบต่อคนอื่น จะส่งผลให้คนอื่นไว้วางใจ และเชื่อใจ เพราะว่าผู้นำถูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร

9) การมุ่งมั่นพัฒนามนุษย์ (Commitment to the growth of people) ผู้นำแบบผู้รับใช้จะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอก ด้วยเหตุนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้จึงอุทิศตนอย่างมากในการมุ่งมั่นพัฒนาความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุกๆ คนในองค์กร

สเปียร์ (Spears, 1995) ได้ให้ความหมายของการอุทิศตนเพื่อรับใช้ไว้ดังนี้ ผู้นำแบบผู้รับใช้อุทิศตนเพื่อการเติบโตของปัจเจกบุคคลเพราะประสบการณ์ของแต่ละบุคคลย่อมมีบทเรียนซ่อนไว้ ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องจดจำไว้ว่าตนมีความรับผิดชอบต่อการใช้อำนาจของตนเพื่อการเติบโตของบุคคลที่อยู่ภายใต้การดูแลของตน ผู้นำแบบผู้รับใช้ต้องเป็นผู้สามารถสร้างอนาคต มิใช่ให้อะไรเกิดขึ้นตามยถากรรม

10) การสร้างชุมชน (Building community) ความสำคัญการสร้างกลุ่มของผู้นำแบบผู้รับใช้ได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ การตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้นำแบบผู้รับใช้มุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์กร โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์กรอื่น

ทอมป์สัน (Thompson, 2005) ให้ความหมายของคำว่า “กลุ่มชน” หมายถึง “สังคม” เช่น การทำในองค์กร กลุ่มชนหมายถึงการพึ่งพากันและกันคนที่เป็ผู้นำที่มีศักยภาพต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างจิตตารมณ์และสร้างบรรยากาศทางจริยธรรมและคำจูงสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ กติกา ขององค์กรของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์กรประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กรีนลีฟ (Greenleaf. 2002) ได้อธิบายความสำคัญของการสร้างกลุ่มว่า ภายในกลุ่มเองเท่านั้นที่สามารถให้ความรักและการเยียวยาที่จำเป็นต่อการมีสุขภาพที่ดีได้ กรีนลีฟ ได้ให้คำแนะนำว่า ให้ก้าวที่ละก้าว เพื่อว่าทุกคนจะได้รับผลประโยชน์จากทุกๆ ก้าว องค์การใดที่วางรากฐานบนหลักการเช่นนี้ จะมีศักยภาพก่อให้เกิดรางวัลตอบแทนอันยิ่งใหญ่แก่องค์กรเอง

### 5. การวัดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

บังอร ไชยเผือก (2550) ทำการศึกษาเกี่ยวกับครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนในโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู 3 โรงเรียน ปีการศึกษา 2549 จำนวน 103 คน ซึ่งใช้เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยคุณลักษณะของผู้รับใช้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 และบรรยากาศของโรงเรียนมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และการเปรียบเทียบรายคู่โดยการทดสอบเชฟเฟ (Scheffe test)

Iken (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในสถาบันอุดมศึกษา เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ถึงภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ระหว่างคณาจารย์และลูกจ้างของสถาบัน ผลการศึกษาพบว่า คณาจารย์ยอมรับว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ได้ทดลองปฏิบัติในคณะต่างๆ นั้นมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานค่อนข้างสูง ซึ่งผลการศึกษาที่ได้มานี้สามารถนำไปสนับสนุนการพัฒนาแผนการปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย ในฐานะที่เป็นรูปแบบในการสนับสนุนและการพัฒนาศักยภาพพฤติกรรมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องของทุกคน ส่วนผลที่ได้จากลูกจ้าง พบว่า ยังมีความต้องการที่จะพัฒนาความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ค่อนข้างมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Anderson (2005) ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และความพึงพอใจในการทำงานในสถาบันการศึกษาของพระศาสนจักร โดยมีผลดังนี้ คำสอนและความเชื่อของพระศาสนจักรในสถานศึกษาได้ส่งเสริมการมีบทบาทของผู้นำแบบภาวะผู้นำรับใช้และสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานในระดับที่น่าพอใจ

ทอมป์สัน (Thompson. 2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง The Public Superintendent and Servant Leadership การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารของโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูง วิธีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับคุณภาพนอกจากจะประกอบด้วยการวิจัยเชิงสำรวจยังใช้วิธีสัมภาษณ์โดยใช้คำถามปลายเปิด แต่มีความละเอียดถี่ถ้วนกับผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างของรัฐมิสซิสซิปปี และรัฐวิสคอนซิน ผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องคือผู้ที่ได้เข้าร่วมในการสนทนากับสมาคมผู้บริหารโรงเรียนอเมริกัน จากการศึกษาพบว่า เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ (การฟัง การเห็นอกเห็นใจ การเยียวยา รักษา

การตระหนักรู้การโน้มน้าวใจ การสร้างมโนทัศน์ การมองการณ์ไกล ความรับผิดชอบร่วมกัน อูทิศตน เพื่องานพัฒนาบุคคล การสร้างกลุ่มชน) เขาพบว่าคุณลักษณะผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ถูกนำมาใช้ในระบบ การศึกษาเพื่อกำหนดบทบาทของผู้นำแบบผู้รับใช้ ว่าพฤติกรรมผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความสอดคล้องกับ คุณลักษณะ 10 ประการของผู้นำแบบผู้รับใช้

แลมเบิร์ต (Lambert. 2004) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Servant Leadership Qualities of Principals, Organizational Climates, and Student Achievement: A Correlational Study โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาบรรยากาศองค์การ และ ผลสัมฤทธิ์ของ รวมถึงความสำเร็จขององค์การ โดยวัดจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนโดยใช้แบบทดสอบ มาตรฐาน และผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศโรงเรียน

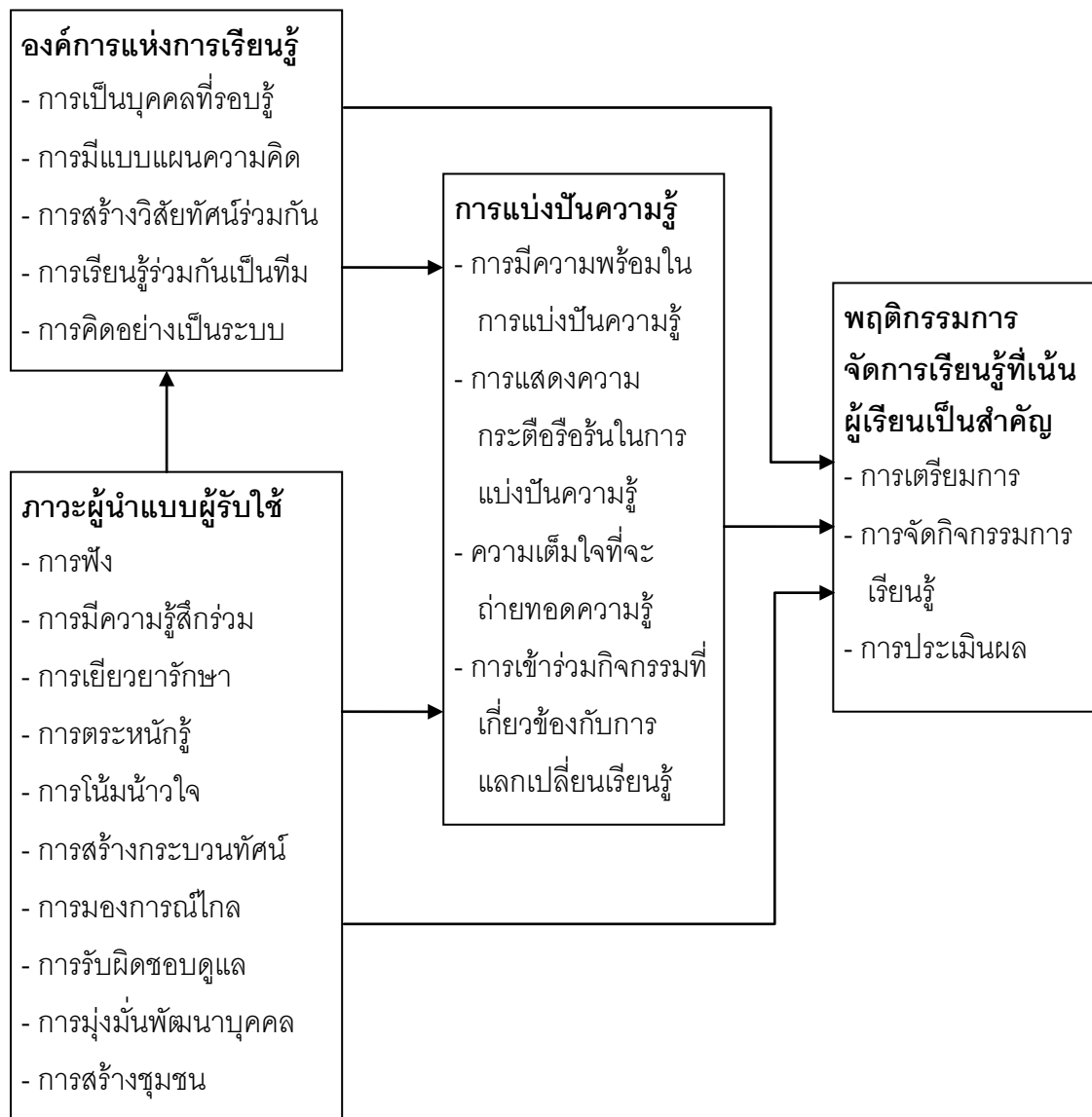
เดนีส (Denise (2002) ได้ทำการศึกษาเรื่อง Those Who Would Lead Must First Serve: The Praxis of Servant Leadership by Public School Principals ทำการศึกษาความแตกต่างของภาวะ ผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ปฏิบัติโดยผู้บริหารของโรงเรียนของรัฐ แต่ผู้นำแบบผู้รับใช้มีจุดเน้นที่การเสียสละของ ผู้นำเพื่อสร้างกลุ่มชนและสร้างสรรค์ชีวิตของสมาชิก ซึ่งเน้นที่บทบาทของผู้นำมากกว่าทักษะและ เทคนิค กรอบแนวคิดของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ถูกประยุกต์ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้โดยมีฐานการแนวคิด ของกรีนลีฟ โดยการวิจัยเชิงพรรณนา ใช้การวิเคราะห์การสัมภาษณ์ผู้บริหาร 5 ท่าน พร้อมกับการ พิจารณาชีวิตการทำงานในปีแรกเพื่อตรวจสอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยการบรรยาย ผู้วิจัยได้บรรยาย บทต่างๆ ดังนี้ บทที่ 1 กล่าวถึงที่มาของโครงการและอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ บทที่ 2 กล่าวถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง บทที่ 3 ทบทวนวิธีการวิจัยเชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ บทที่ 4 เป็น การวิเคราะห์ประสบการณ์การทำงานในปีแรกของผู้บริหารที่มีจุดเน้นที่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ในการ สร้างกลุ่มชน บทที่ 5 เป็นการวิเคราะห์เชิงพรรณนาตามแนวคิดของกรีนลีฟ ส่วนบทที่ 6 เป็นการสรุป การศึกษาด้วยการวินิจฉัยไตร่ตรองถึงธรรมชาติของปัญหาของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และวิสัยทัศน์ใน การศึกษา

กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือครูใหญ่จำนวน 230 คน และครู 981 คน ใช้ แบบสอบถามภาวะผู้นำใน 2 มิติ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดย พัฒนาเครื่องมือมาจากเครื่องมือวัด MLQ ของ บาส และ อโกลิโอบ ผลการวิจัยพบว่า ทัศนคติภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลงของแบบสามารถทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนใน โรงเรียนที่ผู้บริหารเป็น ครูใหญ่และผู้รับใบอนุญาตได้

กาญจนา ตระกูลบางคล้า (2538) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำด้านวิชาการและการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 1 ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารโรงเรียน 66 คน ครูผู้สอนจำนวน 326 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำด้านวิชาการและการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก ถ้าเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนกับครูที่ปฏิบัติการสอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านวิชาการและการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (สุวดี แยมเกษร. 2547) มี 3 ตัวแปร คือ 1) การแบ่งปันความรู้ (สมจิตร จินากักดี. 2556) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้ การมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ ความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ และการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ (Senge. 1990) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ 3) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Greenleaf. 1998) ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ ดังนี้ การฟัง การมีความรู้สึกร่วมการเยียวยารักษา การมองการณ์ไกล การรับผิดชอบดูแล การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคลและการสร้างชุมชน



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากแบบจำลองสมมุติฐานความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นสามารถทำการจำแนกตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต เพื่อความสะดวกในการศึกษา ดังนี้

ตาราง 1 ตัวแปรและตัวแปรเชิงประจักษ์ที่ใช้ในการศึกษา

ตัวแปร	ตัวแปรเชิงประจักษ์
1. องค์การแห่งการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้</li> <li>2. การมีแบบแผนความคิด</li> <li>3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน</li> <li>4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</li> <li>5. การคิดอย่างเป็นระบบ</li> </ol>
2. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การฟัง</li> <li>2. การมีความรู้สี่กร่วม</li> <li>3. การเยียวยารักษา</li> <li>4. การตระหนักรู้</li> <li>5. การโน้มน้าวใจ</li> <li>6. การสร้างกระบวนการทัศน์</li> <li>7. การมองการณ์ไกล</li> <li>8. การรับผิดชอบดูแล</li> <li>9. การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล</li> <li>10. การสร้างชุมชน</li> </ol>
3. การแบ่งปันความรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้</li> <li>2. การแสดงความกระตือรือร้นในการแบ่งปันความรู้</li> <li>3. ความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้</li> <li>4. การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</li> </ol>
4. พฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านการเตรียมการ</li> <li>2. ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้</li> <li>3. ด้านการประเมินผล</li> </ol>

## สมมติฐานในการวิจัย

1. โมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยกลุ่มตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุ ประกอบด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และการแบ่งปันความรู้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
3. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพลทางตรงต่อการแบ่งปันความรู้
4. องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการแบ่งปันความรู้
5. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน
6. องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน
7. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพลทางตรงขององค์การแห่งการเรียนรู้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี รายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็นดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือและคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 13 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนดาราสมุทร ศรีราชา 260 คน 2) โรงเรียนปริษานุศาสตร์ 113 คน 3) โรงเรียนวัฒนานุศาสตร์ 85 คน 4) โรงเรียนปัญจทรัพย์ ดินแดง 69 คน 5) โรงเรียนคริสตสงเคราะห์ 55 คน 6) โรงเรียนดาราจรัส 46 คน 7) โรงเรียนศรีหฤทัย 56 คน 8) โรงเรียนเทวรักษ์ 55 คน 9) โรงเรียนประชาสงเคราะห์ 15 คน 10) โรงเรียนดาราสมุทร สระแก้ว 23 คน 11) โรงเรียนสันติภาพ 7 คน และ 12) โรงเรียนปัญจทรัพย์ มีนบุรี 20 คน 13) โรงเรียนดาราสมุทร อรัญประเทศ 48 คน ทั้งหมดจำนวน 852 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้มีความเหมาะสมเพียงพอที่จะสามารถเป็นตัวแทนของประชากรเป้าหมายได้ โดยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โดยใช้เขตพื้นที่การศึกษาเป็นตัวแบ่งชั้นภูมิ ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ดำเนินการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำ แต่เนื่องจากข้อจำกัดของจำนวนประชากรที่ชัดเจนประกอบกับการนำวิธีการศึกษาสมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Model : SEM) ซึ่งทำการวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสถิติ LISREL จึงได้กำหนดจำนวนขั้นต่ำของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้กฎที่ว่า อัตราส่วนระหว่างหน่วยที่ใช้ในการวิจัยและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 5-20 คนต่อ 1 พารามิเตอร์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542; อ้างถึงใน Hair; et al. 1988)



โมเดลการวิเคราะห์ครั้งนี้มีตัวแปรสังเกตได้ (Observation variable) ทั้งสิ้นจำนวน 22 ตัวแปร จึงประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำตามข้อกำหนดนี้ได้ 265 คน ตลอดจนสอดคล้องกับแนวคิดในการกำหนดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำในการวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น (Anderson; & Gerbing. 1988; Hair; et al. 2006; Bentler. 1993) ที่เสนอว่า กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำควรอยู่ที่ระหว่าง 150-250 คน จากข้อเสนอแนะเกี่ยวกับจำนวนขั้นต่ำของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลข้างต้น สรุปได้ว่ากลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่ใช้เป็นหน่วยในการเก็บข้อมูลคือ ครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่สอนในระดับชั้นประถมศึกษาและสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา จำนวน 265 คน

ขั้นที่ 2 หลังจากที่ได้จำนวนกลุ่มเป้าหมายขั้นต่ำในการเก็บข้อมูลว่ามีจำนวน 265 คน ได้ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) เพื่อให้การเก็บข้อมูลเกิดการกระจายตัวของโรงเรียนในเขตสังฆมณฑลจันทบุรี

ขั้นที่ 3 เลือกโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) โรงเรียนในเขตสังฆมณฑลจันทบุรี ได้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 265 คน ผู้วิจัยจึงส่งแบบสอบถามทั้งหมด 290 ชุด เพื่อทั้งผู้วิจัยได้ผู้ที่ตอบแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 265 คน ซึ่งคิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์

ตาราง 2 แสดงรายชื่อและจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

โรงเรียน	ประชากร	ตัวอย่าง
ดาราสมุทร ศรีราชา	260	82
ปรีชานุศาสน์	113	36
วัฒนานุศาสน์	85	26
ปัญจทรัพย์ ดินแดง	69	21
คริสตสงเคราะห์	55	17
ดาราจรัส	46	14
ศรีหฤทัย	56	17
เทวรักษ์	55	17
ดาราสมุทร อรัญประเทศ	48	15
ประชาสงเคราะห์	15	5
ดาราสมุทร สระแก้ว	23	7

ตาราง 2 (ต่อ)

โรงเรียน	ประชากร	ตัวอย่าง
สันติภาพ	7	2
ปัญญาทรัพย์ มีนบุรี	20	6
รวม	852	265

### เครื่องมือและคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 5 ส่วน เพื่อใช้ในการวัดตัวแปรสังเกตทั้งหมด 22 ตัวแปร ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 แบบวัดการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนที่ 3 แบบวัดการรับรู้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร ส่วนที่ 4 แบบวัดพฤติกรรมกรรมการแบ่งปันความรู้และส่วนที่ 5 แบบวัดพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับ แนวคิด ทฤษฎี ของแต่ละตัวแปร เพื่อให้การสร้างข้อคำถามสอดคล้องกับตัวแปรเหล่านั้นมากที่สุด

2) ค้นคว้าและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแบบวัดตัวแปรแต่ละตัวจากงานวิจัยต่างๆ ที่เคยศึกษาในตัวแปรดังกล่าวมาก่อน เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของข้อ ประเมินถึงความเหมาะสมของมาตรวัดตัวแปรในแต่ละงานวิจัย

3) ทำการสร้างข้อคำถามในแบบวัดทุกตัวแปร โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ประกอบไปด้วย ข้อคำถามเชิงบวกและเชิงลบ

4) นำแบบข้อคำถามในแบบวัดแต่ละฉบับให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) แล้วนำข้อคำถามมาปรับปรุงให้มีความเหมาะสม ผู้เชี่ยวชาญที่ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิชญญา วัฒนโธ อาจารย์ ดร. มณฑิรา จารุเพ็ง และบาทหลวง ดร. ชาติชาย พงษ์ศิริ โดยพบว่าข้อคำถามบางข้อที่จะต้องทำการปรับปรุง แต่ข้อคำถามโดยส่วนใหญ่แล้วผ่านเกณฑ์การพิจารณาและเป็นการให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อคำถามให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5) นำแบบวัดที่ผ่านการปรับปรุงแล้วไปทดสอบกับกลุ่มใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใกล้เคียงกับประชากรจะทำการศึกษา คือ ครูในโรงเรียนตรุณา ราชบุรี จำนวน 100 คน

6) นำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์รายข้อ เพื่อหาอำนาจจำแนกของแต่ละข้อคำถาม ด้วยวิธีการหาค่าสหสัมพันธ์คะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) แล้วทำการปรับปรุงข้อคำถาม โดยการตัดข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกต่ำกว่า .20 และข้อคำถามที่มีความหมายกำกวม

ผลการตรวจสอบพบว่า แบบสอบถามการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้มีคำถามจำนวน 25 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแต่ละตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง .60 - .89 แบบสอบถามวัดการรับรู้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร มีคำถามจำนวน 50 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแต่ละตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง .70 - .93 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ มีคำถามจำนวน 20 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแต่ละตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง .45 - .81 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีคำถามจำนวน 15 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแต่ละตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง .51 - .75

7) หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการหาความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ผลการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .839 แต่ละตัวแปรสังเกตได้มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .512 - .751

8) ทำการวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด (Construct validity) ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ให้ได้ เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละองค์ประกอบโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบว่าเมทริกซ์สัมประสิทธิ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ถ้าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในเมทริกซ์ใดไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือมีความสัมพันธ์กันน้อย แสดงว่าเมทริกซ์นั้นไม่มีองค์ประกอบร่วมกัน และไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไปวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยพิจารณาจากค่าสถิติ Bartlett's test of Sphericity และค่าดัชนีไกเซอร์ เมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy: KMO) ค่า KMO ควรจะมีค่าเข้าใกล้ 1.00

เมื่อได้เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้แต่ละองค์ประกอบแล้วผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยพิจารณาจากค่าไคสแควร์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) ค่ารากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) และค่ารากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือ (RMR) ผู้วิจัยนำเสนอค่าน้ำหนักองค์ประกอบในรูปคะแนนดิบ (b) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบใน รูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ )

ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่บ่งชี้องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.67 ถึง 0.79 ตัวแปรองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบรับใช้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่บ่งชี้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบรับใช้ ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.65 ถึง 0.87 ตัวแปรองค์ประกอบการแบ่งปันความรู้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่บ่งชี้องค์ประกอบการแบ่งปันความรู้ ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.65 ถึง 0.79 ตัวแปรองค์ประกอบพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่บ่งชี้องค์ประกอบพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.57 ถึง 0.67

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน ค่าสัดส่วนความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้อธิบายตัวแปรแฝง และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรแฝงของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยทุกตัวแปร

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			<i>t</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>β</i>			
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	0.55	0.04	0.83	15.08**	0.68	0.37
การมีแบบแผนความคิด	0.59	0.04	0.83	16.10**	0.70	-0.03
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	0.62	0.03	0.94	19.27**	0.88	0.88
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.52	0.03	0.81	15.80**	0.66	0.08
การคิดอย่างเป็นระบบ	0.61	0.04	0.84	14.90**	0.70	0.34
การฟัง	0.69	0.04	0.88	17.96	0.77	0.30
การมีความรู้ลึกกว้าง	0.72	0.05	0.83	15.87	0.69	-0.37
การเชี่ยวชาญรักษา	0.76	0.04	0.91	19.10	0.83	0.38
การตระหนักรู้	0.70	0.04	0.91	19.20	0.83	0.25
การโน้มน้าวใจ	0.77	0.04	0.94	20.13	0.88	0.43
การสร้างกระบวนการทัศน์	0.59	0.04	0.80	15.41	0.63	0.05
การมองการณ์ไกล	0.63	0.04	0.82	16.10	0.67	-0.02

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ			<i>t</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	สัมประสิทธิ์องค์ประกอบ
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>β</i>			
การรับผิดชอบดูแล	0.67	0.04	0.88	17.62	0.78	0.22
การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล	0.63	0.04	0.85	17.07	0.73	0.02
การสร้างชุมชน	0.63	0.04	0.85	16.80	0.71	0.11
การมีความพร้อมในการแข่งขันความรู้	0.47	0.03	0.87	16.42	0.75	0.64
การแสดงความกระตือรือร้นในการแบ่งปันความรู้	0.53	0.03	0.86	16.73	0.73	0.20
ความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้	0.53	0.03	0.93	18.61	0.87	0.93
การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	0.45	0.03	0.75	14.06	0.57	0.11
การเตรียมการ	0.44	0.03	0.84	14.95**	0.70	0.85
การจัดกิจกรรมการเรียนรู้	0.39	0.03	0.73	13.23**	0.54	0.48
การประเมินผล	0.46	0.03	0.80	14.00**	0.64	0.60

รายละเอียดของการสร้างแบบวัดตัวแปรและตัวอย่างของแบบวัดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยมีดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check lists) และเลือกข้อที่ตรงกับความเป็นจริงที่สุด โดยมีรายละเอียด

การวัดระดับข้อมูล ดังนี้

- 1) ข้อมูลนามบัญญัติ (Nominal scale) ได้แก่ เพศ สถานภาพสมรส
- 2) ข้อมูลเรียงลำดับ (Ordinal scale) ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุการทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบวัดการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้

แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นคำถามแบบ Rating Scale ตามแบบของ Likert เพื่อสำรวจถึงอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้ต่อพฤติกรรม

จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากเครื่องมือของ H. Nejat Basim, Harun Sesen & Haluk Korkmazurek (2007)

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเห็นในโรงเรียนของท่าน

หน้า 1	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความน้อยที่สุด
หน้า 2	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความน้อย
หน้า 3	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความปานกลาง
หน้า 4	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความมาก
หน้า 5	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความมากที่สุด

ข้อที่	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	โรงเรียนเปิดโอกาสให้กล่าวถึง ข้อผิดพลาดของแต่ละคน เพื่อเรียนรู้ซึ่งกันและกันในองค์การของท่าน					
2	โรงเรียนสนับสนุนให้ครูช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อที่จะเรียนรู้					
3	โรงเรียนสนับสนุนให้ครูแบ่งเวลาเพื่อการเรียนรู้					

### ส่วนที่ 3 แบบวัดการรับรู้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นคำถามแบบ Rating scale ตามแบบของ Likert เพื่อสำรวจถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยปรับปรุงจากเครื่องมือของ บังอร ไชยเผือก (2550)

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเห็นในโรงเรียนของท่าน

หน้า 1	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความน้อยที่สุด
หน้า 2	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความน้อย
หน้า 3	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความปานกลาง
หน้า 4	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความมาก
หน้า 5	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความมากที่สุด

ข้อที่	คุณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้	ระดับความเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	ผู้บริหารพร้อมรับฟังอย่างตั้งใจในสิ่งที่ครูพูดด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้ครูมีความเห็นที่แตกต่างกับความคิดของตน					
2	ผู้บริหารแสดงถึงความกรุณาและการให้อภัยต่อผู้อื่นแม้ว่าอาจไม่มีการตอบสนองก็ตาม					
3	ผู้บริหารตระหนักถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคนในโรงเรียน					

#### ส่วนที่ 4 แบบวัดพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้

แบบสอบถามเกี่ยวกับการแบ่งปันความรู้ เป็นคำถามแบบ Rating scale ตามแบบของ Likert เพื่อสำรวจถึงอิทธิพลของการแบ่งปันความรู้ต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากเครื่องมือของ สมจิตร์ จินาภักดิ์ (2556)

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเห็นในโรงเรียนของท่าน

หน้า 1	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความน้อยที่สุด
หน้า 2	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความน้อย
หน้า 3	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความปานกลาง
หน้า 4	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความมาก
หน้า 5	หมายถึง	เห็นด้วยกับข้อความมากที่สุด

ข้อที่	องค์ประกอบของพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้	ระดับความเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	ครูมีความพร้อมที่จะเป็นผู้สอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานหรือครูใหม่					
2	ครูมักจะหาข้อมูล เพื่อเตรียมความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น					
3	การแบ่งปันความรู้ของครู ทำให้ครูได้ฝึกทักษะในการค้นหาและนำเสนอความรู้					

### ส่วนที่ 5 แบบวัดพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นคำถามแบบ Rating scale ตามแบบของ Likert โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากเครื่องมือของ สุวดี แยมเกสร (2547)

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเห็นในโรงเรียนของท่าน

น้ำหนัก 1 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความน้อยที่สุด

น้ำหนัก 2 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความน้อย

น้ำหนัก 3 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความปานกลาง

น้ำหนัก 4 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความมาก

น้ำหนัก 5 หมายถึง เห็นด้วยกับข้อความมากที่สุด

ข้อที่	องค์ประกอบของพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ระดับความเห็น				
		น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1	ครูจะค้นคว้าหาความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียน					
2	ครูสำรวจความพร้อมของการจัดกิจกรรมก่อนทำการสอนจริง					
3	ครูเตรียมสื่อและอุปกรณ์การสอนไว้ล่วงหน้าเสมอ					

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูโรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลจันทบุรี สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 13 โรงเรียน มีขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑล จันทบุรี สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนทั้ง 13 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. นำหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยเสนอต่อผู้บริหารของโรงเรียนคาทอลิก สังฆมณฑลจันทบุรี สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนทั้ง 13 โรงเรียน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล พร้อมกับนัดหมาย วัน เวลา ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของครูแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง



## การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้จัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมา เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของคำตอบจากเครื่องมือในแต่ละชุดโดยคัดกรองเฉพาะแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อนำมาวิเคราะห์ จากนั้นนำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติ

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ทำการวิเคราะห์โดยใช้สถิติบรรยายค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อจำแนกลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานประสบการณ์ ทำงานและอัตราเงินเดือน การกระจายของข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ (Skewness) ค่าความโด่ง (Kurtosis) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

### การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติจากนั้นทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อยืนยันองค์ประกอบตามโครงสร้างข้อกำหนดไว้ส่งการวิเคราะห์ดังกล่าว กระทำโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ซึ่งโมเดลสมมติฐานที่จะวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ต้องมีเงื่อนไขในการประมาณค่าพารามิเตอร์ได้ 2 เงื่อนไข คือ เงื่อนไขจำเป็นคือต้องมีค่าองศาของความเป็นอิสระมีค่ามากกว่าศูนย์และเงื่อนไขเพียงพอ (Sufficient conditions) กล่าวคือโมเดลต้องสามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ทุกตัวได้อย่างแน่นอน (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์; และ สมชาย สว่างเนตร. 2535)

### การทดสอบสมมติฐาน

การตรวจสอบความสอดคล้องของ โมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรีด้วยสถิติทดสอบด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป LISREL for Windows ด้วยการตรวจสอบความตรงของโมเดลซึ่งเป็นการประเมินผลความถูกต้องของโมเดลหรือเป็นการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์; และ สมชาย สว่างเนตร. 2535)

1) ค่าไคสแควร์ (Chi-square) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการทดสอบโมเดลต้องการให้ค่าไคสแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P > .05$ ) เพื่อยืนยันว่าโมเดลตามภาวะสันนิษฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่แตกต่างกัน ถ้าค่าไคสแควร์มีค่าสูงมากและมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงว่าฟังก์ชัน ความกลมกลืนมีค่าความแตกต่างจาก

ศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรืออีกนัยหนึ่ง คือ โมเดลตามภาวะสันนิษฐานไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งผู้วิจัยต้องทำการปรับข้อมูลต่อไปจนกว่าค่าไคสแควร์มีค่าต่ำและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติจึงแสดงว่าโมเดลตามภาวะสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งหากปรับแล้วยังพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติให้พิจารณาดัชนีตัวอื่นๆ ประกอบ

2) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 ค่าดัชนี GFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าโมเดลตามภาวะสันนิษฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนี GFI ควรมีค่าสูงกว่า 0.90 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) เมื่อนำค่าดัชนี GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดของกลุ่มตัวอย่างจะได้ค่าดัชนี AGFI ซึ่งมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับค่าดัชนี GFI โดยจะมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 แสดงว่าโมเดลตามภาวะสันนิษฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่าดัชนี GFI ควรมีค่าสูงกว่า 0.90

3) ดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (SRMR) แสดงขนาดของส่วนที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของโมเดลตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ค่าดัชนี SRMR ควรมีค่าต่ำกว่า 0.05

4) ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) เป็นค่าสถิติจากข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าไคสแควร์ว่าโมเดลตามสมมติฐานนั้นไม่สอดคล้องกับความจริงและเมื่อเพิ่มพารามิเตอร์อิสระแล้วค่าสถิติมีค่าลดลง เนื่องจากค่าสถิติขึ้นอยู่กับประชากรและชั้นของความอิสระ RMSEA จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1 หากค่าดัชนี RMSEA ต่ำกว่า 0.05 หมายถึงโมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี (Good fit) หากอยู่ระหว่าง 0.05-0.08 แสดงว่าพอใช้ได้ หากค่าที่ได้อยู่ระหว่าง 0.08-0.10 แสดงว่าไม่ค่อยดี (Mediocre) และหากมากกว่า 0.10 แสดงว่า โมเดลไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### การวิเคราะห์ขนาดอิทธิพล

ทำการวิเคราะห์ขนาดอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ด้วยสถิติทดสอบ Path - Analysis จากโปรแกรมสำเร็จรูป

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยกลุ่มตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุ ประกอบด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และการแบ่งปันความรู้ และเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอ และการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนค่าสถิติ และอักษรย่อแทนความหมายต่างๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
$S.D.$	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
T-value	หมายถึง	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบ t
P-value	หมายถึง	ค่าสัดส่วนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิเสธสมมติฐานและเป็นค่าที่คำนวณได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Observed Significance Level)
SE	หมายถึง	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
b	หมายถึง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ
$\beta$	หมายถึง	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเป็นรายองค์ประกอบ (Standardized Solution)

SK	หมายถึง	ค่าความเบ้ (Skewness)
KU	หมายถึง	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)
$\chi^2$	หมายถึง	ดัชนีตรวจสอบความกลมกลืนประเภทค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-square)
df	หมายถึง	ค่าองศาความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
$R^2$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of Determination)
P	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
TE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลรวม (Total Effects)
IE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
DE	หมายถึง	ขนาดอิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
CFI	หมายถึง	ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index)
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness of Fit Index)
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
RMSEA	หมายถึง	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนโดยประมาณ (Root Mean Square Error of Approximation)
SRMR	หมายถึง	ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ มาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิจัยสะดวกขึ้น ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ และอักษรย่อของตัวแปรในในการวิจัย เพื่อการวิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูล ดังนี้

OLN	หมายถึง	องค์การแห่งการเรียนรู้
PM	หมายถึง	การเป็นบุคคลที่รอบรู้
MM	หมายถึง	การมีแบบแผนความคิด
SV	หมายถึง	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
TL	หมายถึง	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ST	หมายถึง	การคิดอย่างเป็นระบบ
SLS	<b>หมายถึง</b>	<b>ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้</b>
LI	หมายถึง	การฟัง
EP	หมายถึง	การมีความรู้ดีร่วมกัน
HL	หมายถึง	การเยียวยารักษา
AW	หมายถึง	การตระหนักรู้
PS	หมายถึง	การโน้มน้าวใจ
CC	หมายถึง	การสร้างกระบวนการทัศน
PR	หมายถึง	การมองการณ์ไกล
SS	หมายถึง	การรับผิดชอบดูแล
CP	หมายถึง	การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล
BC	หมายถึง	การสร้างชุมชน
KLS	<b>หมายถึง</b>	<b>การแบ่งปันความรู้</b>
RS	หมายถึง	การมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้
ES	หมายถึง	การแสดงความกระตือรือร้นในการแบ่งปันความรู้
WS	หมายถึง	ความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้
FS	หมายถึง	การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
CCT	<b>หมายถึง</b>	<b>พฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</b>
PP	หมายถึง	การเตรียมการ
CL	หมายถึง	การจัดกิจกรรมการเรียนรู้
FV	หมายถึง	การประเมินผล

## ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ อายุการทำงาน และระดับการศึกษาสูงสุด โดยแสดงเป็นจำนวนและค่าร้อยละ ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานบริการโรงแรมจังหวัดราชบุรี		จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
ชาย		53	20.00
หญิง		212	80.00
อายุ			
20-25 ปี		35	13.21
26-30 ปี		68	25.66
31-35 ปี		58	21.89
36-40 ปี		55	20.75
40 ปีขึ้นไป		49	18.49
สถานภาพ			
โสด		114	43.02
สมรส		142	53.58
หย่า		7	2.64
อื่นๆ		2	0.75
อายุการทำงาน			
ต่ำกว่า 1 ปี		16	6.04
1-4 ปี		81	30.57
5-10 ปี		66	24.91
10 ปีขึ้นไป		102	38.49
ระดับการศึกษา			
ต่ำกว่าปริญญาตรี		11	4.15
ปริญญาตรี		239	90.19
ปริญญาโท		15	5.66

จากตาราง 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 มีอายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี มากที่สุด จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 25.66 รองลงมาอยู่ในช่วง

อายุ 31-35 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 21.89 สถานภาพสมรส จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 53.58 รองลงมาคือ สถานภาพโสด จำนวน 114 คน คิดเป็นร้อยละ 43.02 มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 38.49 รองลงมา มีอายุการทำงาน 1-4 ปี จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 30.57 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 239 คน คิดเป็นร้อยละ 90.19 รองลงมาคือ การศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.66

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่สังเกตได้ที่ใช้ในการวิจัย การศึกษาตอนนี้เป็นการอธิบายลักษณะของข้อมูล การแจกแจงของข้อมูล หรือระยะของข้อมูล หรือค่าเบี่ยงเบนของข้อมูล เพื่อการตรวจสอบความสอดคล้องของรูปแบบที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์รายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	$\bar{X}$	<i>S.D.</i>	C.V.	SK	KU
<b>องค์การแห่งการเรียนรู้</b>					
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.06	0.66	0.16	-0.45	0.83
การมีแบบแผนความคิด	4.13	0.71	0.17	-0.91	1.56
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.05	0.66	0.16	-0.80	2.15
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.15	0.65	0.16	-0.52	0.97
การคิดอย่างเป็นระบบ	3.92	0.72	0.18	-0.60	0.97
<b>ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้</b>					
การฟัง	3.90	0.79	0.20	-0.59	0.43
การมีความรู้ลึกซึ้งร่วม	3.83	0.86	0.22	-0.75	0.58
การเยียวยารักษา	3.85	0.83	0.22	-0.74	0.60
การตระหนักรู้	3.97	0.77	0.19	-0.81	0.95
การโน้มน้าวใจ	3.95	0.82	0.21	-0.84	0.80
การสร้างกระบวนการทัศน์	3.98	0.74	0.19	-0.48	0.17
การมองการณ์ไกล	4.01	0.77	0.19	-0.68	0.37
การรับผิดชอบดูแล	4.10	0.76	0.19	-0.70	0.21

ตาราง 5 (ต่อ)

ตัวแปร	$\bar{X}$	S.D.	C.V.	SK	KU
การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล	4.00	0.74	0.19	-0.66	0.53
การสร้างชุมชน	4.02	0.75	0.19	-0.64	0.47
การแบ่งปันความรู้					
การมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้	4.08	0.55	0.13	-0.22	-0.21
การแสดงความกระตือรือร้นในการแบ่งปันความรู้	4.05	0.62	0.15	-0.29	0.08
ความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้	4.10	0.57	0.14	-0.13	-0.23
การเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.00	0.60	0.15	-0.17	-0.41
พฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
การเตรียมการ	4.13	0.53	0.13	-0.27	0.17
การจัดกิจกรรมการเรียนรู้	4.28	0.54	0.13	-0.35	-0.20
การประเมินผล	4.08	0.58	0.14	-0.17	0.00

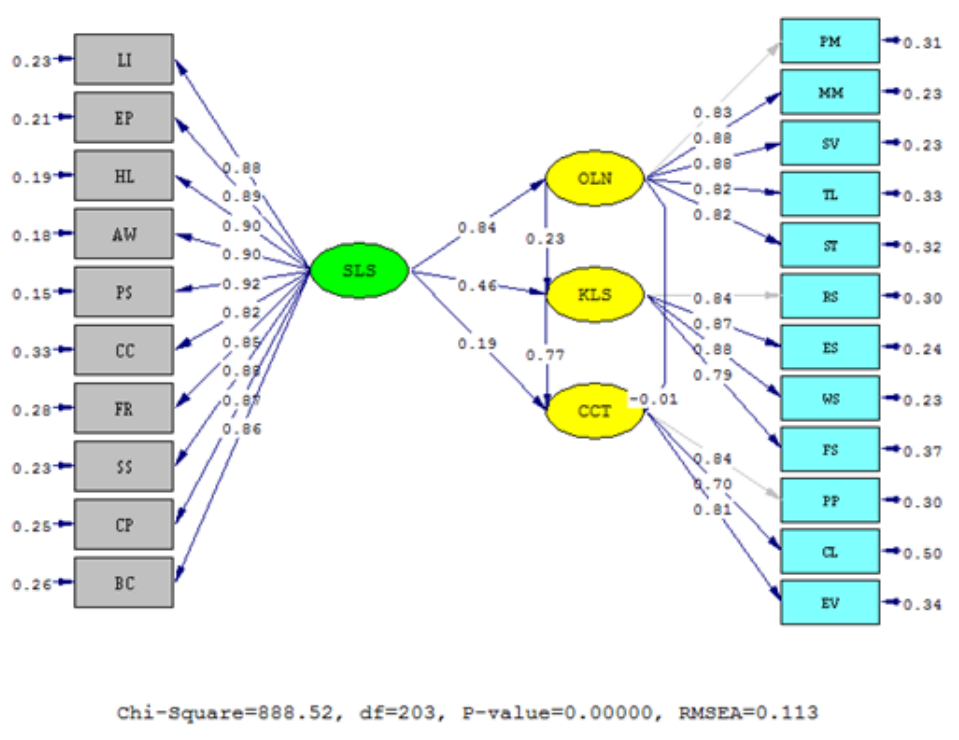
จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยพบว่า ตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.15$ ,  $S.D. = 0.65$ ) รองลงมา คือ ด้านการมีแบบแผนความคิด ( $\bar{X} = 4.13$ ,  $S.D. = 0.71$ ) ตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการรับผิดชอบดูแล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.10$ ,  $S.D. = 0.77$ ) รองลงมา คือ ด้านการสร้างชุมชน ( $\bar{X} = 4.02$ ,  $S.D. = 0.75$ ) ตัวแปรการแบ่งปันความรู้ ด้านความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.10$ ,  $S.D. = 0.57$ ) รองลงมา คือ ด้านการมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ ( $\bar{X} = 4.08$ ,  $S.D. = 0.55$ ) ตัวแปรพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.28$ ,  $S.D. = 0.54$ ) รองลงมา คือ ด้านการเตรียมการ ( $\bar{X} = 4.13$ ,  $S.D. = 0.53$ ) นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาลักษณะการแจกแจงของตัวแปรจากความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้าย (ความเบ้มีค่าเป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลจะกองอยู่หนาแน่นที่ค่าสูงๆ และมีความโด่งต่ำกว่าความโด่งของการแจกแจงปกติ (Platykurtic) โดยมีค่าความโด่งมากกว่า 0 แสดงว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีการกระจายของข้อมูลน้อย (Ferguson. 1961) ยกเว้น ตัวแปรการแบ่งปันความรู้ ด้านการมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ ด้านความเต็มใจที่จะถ่ายทอด



ความรู้ ด้านการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตัวแปรพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ที่มีความโด่งน้อยกว่าความโด่งของการแจกแจงปกติ (Leptokurtic) โดยมีค่าความโด่งต่ำกว่า 0 แสดงว่าตัวแปรส่วนใหญ่มีการกระจายของข้อมูลมาก (Ferguson. 1961)

### ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

ผู้วิจัยได้ทำวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยวิธีการ Maximum Likelihood พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาจากค่า  $\chi^2 = 888.52$ ,  $df = 203$   $p = 0.00$ , CFI = 0.97, GFI = 0.77, AGFI = 0.71, RMSEA=0.11 และ RMR = 0.26 ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังภาพประกอบ 2 และตาราง 6



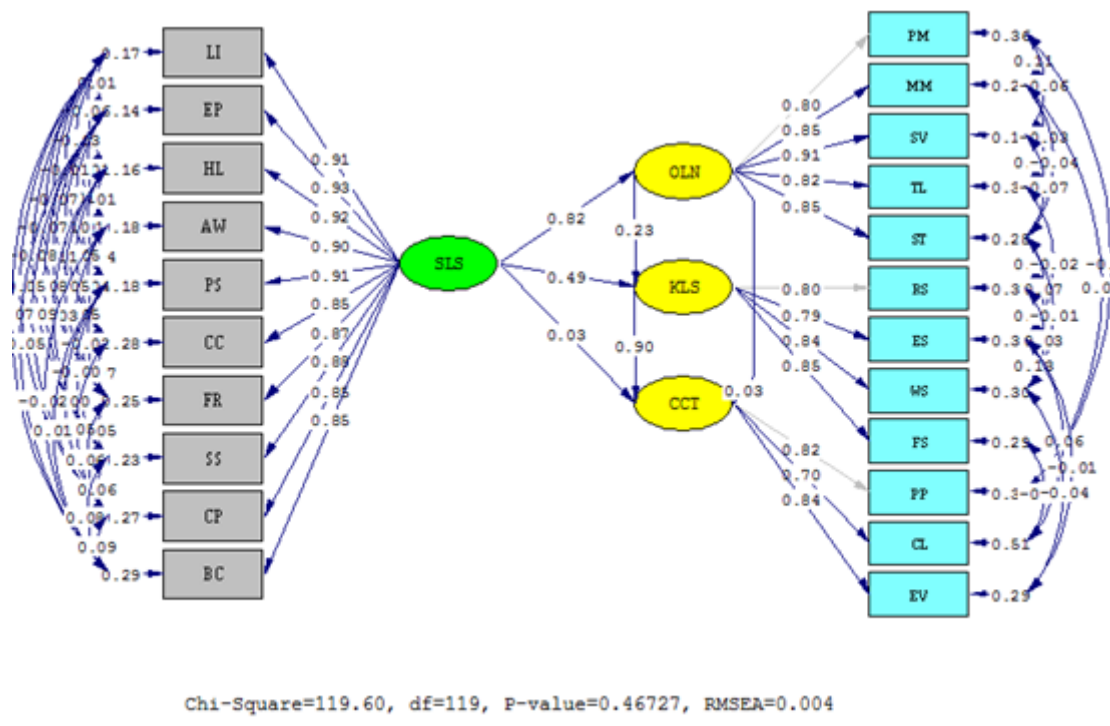
ภาพประกอบ 2 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล (ก่อนปรับความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อน)

ตาราง 6 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2 / df$ (888.52/203)	< 2.00	4.38	ไม่ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	0.97	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.77	ไม่ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.71	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.11	ไม่ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.02	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่าโมเดลความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ การแบ่งปันความรู้ และพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมา จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องยังไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ พิจารณาจากค่า  $\chi^2 = 888.52$ ,  $df = 203$   $p = 0.00$ , CFI = 0.97, GFI = 0.77, AGFI = 0.71, RMSEA = 0.11 และ RMR = 0.26 ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog; & Sorbom. 1996)

ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการปรับโมเดล (Model modification) โดยพิจารณาจากคำแนะนำในการปรับพารามิเตอร์ในโมเดลด้วยค่าดัชนีปรับโมเดล (Model Modification Indices : MI) จากนั้นปรับพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นให้ค่าความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้จนกระทั่งค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล หลังจาก que ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับโมเดล ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังภาพประกอบ 3 และตาราง 7



ภาพประกอบ 3 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล (หลังปรับความสัมพันธ์ของความคลาดเคลื่อน)

ตาราง 7 แสดงการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของโมเดล หลังจากการ ปรับแก้โมเดล

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์	ค่าดัชนีที่วัดได้	ผลการพิจารณา
$\chi^2 / df$ (119.60/119)	< 2.00	1.01	ผ่านเกณฑ์
CFI	$\geq 0.95$	1.00	ผ่านเกณฑ์
GFI	$\geq 0.95$	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	$\geq 0.90$	0.92	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตาราง 7 เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล พบว่า โมเดล สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับ คือ ค่า

ดัชนี  $\chi^2 = 119.60$ ,  $df = 119$   $p = 0.47$ , CFI = 1.00, GFI = 0.96, AGFI = 0.92, RMSEA=0.00 และ RMR = 0.01 ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า โมเดลแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างมีความเหมาะสมกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าเท่ากับ 1.01 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ค่าไคสแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00

2) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ (Comparative Fit Index: CFI) มีค่าเท่ากับ 1.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมพัทธ์ เนื่องจากค่า CFI มีค่า 0.90 ขึ้นไป

3) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนเชิงสัมบูรณ์ (Absolute Fit Index) ที่ผู้วิจัยพิจารณา ค่า 2 ดัชนี คือ ดัชนีวัดความกลมกลืน (Goodness of Fit Index: GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 และดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้ไขแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.92 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่า GFI และค่า AGFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 และค่า GFI และค่า AGFI ที่ยอมรับได้มีค่ามากกว่า 0.90

4) ดัชนีรากที่สองของค่าเฉลี่ยความคลาดเคลื่อนกำลังสองของการประมาณค่า (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.00 หมายถึง โมเดลค่อนข้างสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก ค่า RMSEA มีค่าน้อยกว่า 0.05 หรือมีค่าระหว่าง 0.05 ถึง 0.08

5) ดัชนีวัดความสอดคล้องกลมกลืนในรูปความคลาดเคลื่อน โดยดัชนีที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการพิจารณา คือ รากที่สองของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual: SRMR) มีค่าเท่ากับ 0.01 แสดงว่า โมเดลสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจาก มีค่าน้อยกว่า 0.05

**ผลการวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของอิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี**

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เพื่อทำการตอบคำถามการวิจัยและสมมติฐานการวิจัย โดยผู้วิจัยนำเสนอผลของอิทธิพลทางตรง (Direct Effects: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects: IE) และอิทธิพลรวม (Total Effects: TE) ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ ดังนี้

ตาราง 8 แสดงการวิเคราะห์หือทธิพลของตัวแปรในโมเดลเชิงสาเหตุขององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

ตัวแปรสาเหตุ	ตัวแปรผล OLN (องค์การแห่งการเรียนรู้)			KLS (การแบ่งปันความรู้)			CCT (พฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ)		
	TE	IE	DE	TE	IE	DE	TE	IE	DE
OLN (องค์การแห่งการเรียนรู้)	-	-	-	0.23*	-	0.23*	0.23*	0.20*	0.03
	-	-	-	(0.10)	-	(0.10)	(0.10)	(0.09)	(0.08)
	-	-	-	2.33	-	2.33	2.41	2.32	0.39
SLS (ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้)	0.82**	-	0.82**	0.67**	0.19*	0.49**	0.66**	0.63**	0.03
	(0.07)	-	(0.07)	(0.07)	(0.08)	(0.10)	(0.06)	(0.09)	(0.08)
	12.60	-	12.60	10.24	2.33	5.10	10.23	6.80	0.39
KLS (การแบ่งปันความรู้)	-	-	-	-	-	-	0.90**	-	0.90**
	-	-	-	-	-	-	(0.09)	-	(0.09)
	-	-	-	-	-	-	10.33	-	10.33

ค่าสถิติ  $\chi^2 = 119.60$ ,  $df = 119$ ,  $p = 0.47$ ,  $GFI = 0.96$ ,  $AGFI = 0.92$ ,  $CFI = 1.00$ ,  $RMSEA = 0.00$ ,  $SRMR = 0.03$

ตัวแปร	PM	MM	SV	TL	ST	RS
ความเที่ยง	0.64	0.73	0.83	0.67	0.72	0.63
ตัวแปร	ES	WS	FS	PP	CL	EV
ความเที่ยง	0.62	0.70	0.71	0.68	0.49	0.71
ตัวแปร	LI	EP	HL	PS	CC	FR
ความเที่ยง	0.83	0.86	0.84	0.82	0.72	0.75
ตัวแปร	SS	CP	BC			
ความเที่ยง	0.77	0.73	0.71			
สมการโครงสร้างของตัวแปร	OLN	KLS	CCT			
R-square	0.68	0.47	0.88			

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง

ตัวแปรแฝง	OLN	KLS	CCT	SLS
OLN	1.00			
KLS	0.63	1.00		
CCT	0.62	0.94	1.00	
SLS	0.82	0.67	0.66	1.00

\* < .05, \*\* p < .01

จากตาราง 8 พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ ค่าไคสแควร์ มีค่าเท่ากับ 119.60 องศาอิสระเท่ากับ 119 ค่าน่าจะเป็น (p) เท่ากับ 0.47 นั่นคือ ค่าไคสแควร์ แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่ายอมรับสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลเชิงสาเหตุขององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ ค่าดัชนีวัดความกลมกลืน (GFI) มีค่าเท่ากับ 0.96 ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.92 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 และค่าดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของส่วนที่เหลือ (RMR) มีค่าเท่ากับ 0.00 ซึ่งเข้าใกล้ศูนย์ โดยรายละเอียดดังกล่าว ผู้วิจัยได้กล่าวไว้แล้วอย่างละเอียดในส่วนของผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความกลมกลืนของโมเดล องค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง 0.49 - 0.86 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด ด้านการมีความรู้สึกร่วม (EP) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.86 รองลงมาคือ ด้านการเยียวยารักษา (HL) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.84 และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (SV) ด้านการฟัง (LI) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.83 ส่วนตัวแปรที่มีความเที่ยงต่ำสุด คือ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (CL) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.49

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงมีค่าอยู่ระหว่าง 0.62 - 0.82 โดยตัวแปรทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกัน คือ มีความสัมพันธ์เป็นบวก โดยตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.94 ( $r = 0.94$ ) คือ การแบ่งปันความรู้ (KLS) กับพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) รองลงมาคือ องค์การแห่งการเรียนรู้ (OLN) กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SLS) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.82 ( $r = 0.82$ ) การแบ่งปันความรู้ (KLS) กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SLS) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.67 ( $r = 0.67$ ) พฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SLS) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.66 ( $r = 0.66$ ) พฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) กับการแบ่งปันความรู้ (KLS) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.63 ( $r = 0.63$ ) และ องค์การแห่งการเรียนรู้ (OLN) กับพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.62 ( $r = 0.62$ )

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) องค์การแห่งการเรียนรู้ (OLN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ (KLS) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.23 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า หากครุมีองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีจะส่งผลให้ครุมีการแบ่งปันความรู้

2) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SLS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ (KLS) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.49 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า หากครุมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ดีจะส่งผลให้ครุมีการแบ่งปันความรู้

3) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SLS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (OLN) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.82 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ (KLS) โดยมีองค์การแห่งการเรียนรู้ (OLN) เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.19 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า หากครุมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก็จะทำให้ครุมีองค์การแห่งการเรียนรู้ และส่งผลทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ มากขึ้น

4) องค์การแห่งการเรียนรู้ (OLN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.03 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) โดยมีการแบ่งปันความรู้ (KLS) เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า หากครุมีองค์การแห่งการเรียนรู้ ก็จะทำให้ครุมีการแบ่งปันความรู้ และส่งผลทำให้มีพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพิ่มขึ้น

5) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SLS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.03 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) โดยมีการแบ่งปันความรู้ (KLS) เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.63 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า หากครุมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก็จะทำให้ครุมีการแบ่งปันความรู้ และส่งผลทำให้มีพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพิ่มขึ้น

6) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SLS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงว่า หากครุมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ดีจะส่งผลให้ครุมีพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพิ่มขึ้น

ตาราง 9 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ข้อที่	สมมติฐาน	ผลการทดสอบ
1	องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้	สนับสนุน
2	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้	สนับสนุน
3	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้	สนับสนุน
4	องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ไม่สนับสนุน
5	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ไม่สนับสนุน
6	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	สนับสนุน
7	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยมีการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน	สนับสนุน
8	องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน	สนับสนุน
9	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพลทางตรงต่อการแบ่งปันความรู้ โดยมีองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวแปรส่งผ่าน	สนับสนุน



## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล ข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ผู้วิจัยได้นำเทคนิคการวิจัยแบบการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวัดทั้งแบบจำลองการวัด (Measurement model) และแบบจำลองโครงสร้าง (Structural model) ภาพรวมของการนำเสนอผลการวิจัยในบทนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 กระบวนการวิจัยโดยสรุป ประกอบด้วย วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย ขอบเขตการวิจัย เครื่องมือวัดตัวแปร และการวิเคราะห์ข้อมูล ตอนที่ 2 การสรุปผลการวิจัย ตอนที่ 3 การอภิปรายผล และตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

#### ตอนที่ 1 กระบวนการวิจัยโดยสรุป

กระบวนการวิจัยโดยภาพรวมผู้วิจัยได้ใช้วิธีวิจัยในเชิงปริมาณ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) และได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL รายละเอียดของกระบวนการวิจัยโดยสรุปมีดังนี้

##### วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยกลุ่มตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุประกอบด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ และการแบ่งปันความรู้
- 2) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี

##### สมมติฐานในการวิจัย

- 1) โมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยกลุ่มตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุ ประกอบด้วยองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำแบบรับใช้ และการแบ่งปันความรู้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
- 2) การแบ่งปันความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 3) ภาวะผู้นำแบบรับใช้มีอิทธิพลทางตรงต่อการแบ่งปันความรู้
- 4) องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการแบ่งปันความรู้

5) ภาวะผู้นำแบบรับใช้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน

6) องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน

7) ภาวะผู้นำแบบรับใช้มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

### ขอบเขตการวิจัย

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จำนวน 13 โรงเรียน ได้แก่ 1) โรงเรียนดาราสมุทร ศรีราชา 260 คน 2) โรงเรียนปรีชานุศาสตร์ 113 คน 3) โรงเรียนวัฒนานุศาสตร์ 85 คน 4) โรงเรียนปัญจทรัพย์ ดินแดง 69 คน 5) โรงเรียนคริสตสงเคราะห์ 55 คน 6) โรงเรียนดาราจรัส 46 คน 7) โรงเรียนศรีฤทัย 56 คน 8) โรงเรียนเทวรักษ์ 55 คน 9) โรงเรียนประชาสงเคราะห์ 15 คน 10) โรงเรียนดาราสมุทร สระแก้ว 23 คน 11) โรงเรียนสันติภาพ 7 คน และ 12) โรงเรียนปัญจทรัพย์ มีนบุรี 20 คน 13) โรงเรียนดาราสมุทร อรัญประเทศ 48 คน ทั้งหมดจำนวน 852 คน ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี ที่สอนในระดับชั้นประถมศึกษาและสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา โดยใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) และได้การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Hair และคณะ (1988; อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดย Hair และคณะเสนอไว้ว่าขนาดกลุ่มตัวอย่างต้องมีอย่างน้อย 5-20 คนต่อ 1 พารามิเตอร์ โดยงานวิจัยนี้มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณจำนวน 53 พารามิเตอร์ ดังนั้นจึงได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 265 คน ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย

1) ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย

1.1) องค์การแห่งการเรียนรู้ วัดจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ

1.2) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ วัดจากองค์ประกอบ 10 ด้าน ได้แก่ การฟัง การมีความรู้ลึกซึ้งร่วม การเยียวยารักษา การตระหนักรู้ การโน้มน้าวใจ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ การมองการณ์ไกล การรับผิดชอบดูแล การมุ่งมั่นพัฒนานักเรียนและการสร้างชุมชน

2) ตัวแปรแฝงภายนอก ประกอบด้วย

2.1) การแบ่งปันความรู้ วัดจากองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ การแสดงความกระตือรือร้นในการแบ่งปันความรู้ ความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้และการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.2) พฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ วัดจากองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ การเตรียมการ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผล

## ตอนที่ 2 สรุปผลงานวิจัย

จากการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำมาสรุปเป็นรายด้านได้ดังต่อไปนี้

1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 80.00 มีอายุอยู่ในช่วง 26-30ปี มากที่สุด ร้อยละ 25.66 รองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 31-35ปี มากสุดสถานภาพสมรส ร้อยละ 53.58 รองลงมา สถานภาพโสด ร้อยละ 43.02 มีอายุการทำงาน 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 38.49 รองลงมา มีอายุการทำงาน 1-4ปี ร้อยละ 30.57 ส่วนมากมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 90.19 ส่วนน้อยระดับปริญญาโท ตามลำดับ

2) ผลการวิเคราะห์ตัวแปรอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า ตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีแบบแผนความคิด ตัวแปรภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ด้านการรับผิดชอบดูแล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างชุมชน ตัวแปรการแบ่งปันความรู้ ด้านความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ ตัวแปรพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการเตรียมการ

3) ผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ พบว่า มีค่าเป็นบวกทั้งหมดมีขนาดตั้งแต่ 0.70 ถึง 0.93 และแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวแปรสังเกตได้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด คือ ตัวแปรสังเกตได้การมีความรู้สึกร่วม (EP) อยู่ในองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SLS) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.93 และยังมีตัวแปรสังเกตได้การฟัง (LI) การโน้มน้าวใจ (PS) อยู่ในองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SLS) C และตัวแปรสังเกตได้การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (SV) อยู่ในองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้(OLN) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.91 เท่ากัน ส่วนตัวแปรสังเกตได้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ตัวแปรสังเกตได้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (CL) อยู่ในองค์ประกอบพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) มีน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ 0.70 ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ทุกค่า ( $R^2$ ) ซึ่งบอกค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าตั้งแต่ 0.49-0.86 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ (OLN) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (SV) มีน้ำหนัก

องค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.91 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 83 รองลงมาคือ ด้านการมีแบบแผนความคิด (MM) องค์ประกอบการแบ่งปันความรู้ (KLS) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (FS) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.85 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบการแบ่งปันความรู้ ร้อยละ 71 รองลงมาคือ ด้านความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ (WS) และองค์ประกอบพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) ตัวแปรที่มีน้ำหนักสำคัญมากที่สุด คือ ด้านการประเมินผล (EV) มีน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ 0.84 และมีความแปรผันร่วมกันกับองค์ประกอบพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ร้อยละ 71 รองลงมาคือ ด้านการเตรียมการ (PP)

#### 4) ผลการตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน สรุปผลเป็นรายองค์ประกอบได้ ดังนี้

4.1) องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (PM) การมีแบบแผนความคิด (MM) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (SV) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TL) การคิดอย่างเป็นระบบ (ST) ผลการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 6 คู่ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่บ่งชี้องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.669 ถึง 0.795 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ตัวแปรการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (PM) กับตัวแปรการมีแบบแผนความคิด (MM) รองลงมา คือ ตัวแปรการมีแบบแผนความคิด (MM) กับตัวแปรการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (SV) และตัวแปรการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (SV) กับตัวแปรการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TL) ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ตัวแปรการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (PM) กับตัวแปรการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TL) โดยตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีน้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.81 ถึง 0.94 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (SV) รองลงมา การคิดอย่างเป็นระบบ (ST) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (PM) การมีแบบแผนความคิด (MM) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TL) ตามลำดับ และมีความแปรผันร่วมกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ

4.2) องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ การฟัง (LI) การมีความรู้ลึกๆ (EP) การเยียวยารักษา (HL) การตระหนักรู้ (AW) การโน้มน้าวใจ (PS) การสร้างกระบวนการ (CC) การมองการณ์ไกล (PR) การรับผิดชอบดูแล (SS) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (CP) การสร้างชุมชน (BC) ผลการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 6 คู่ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ที่บ่งชี้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.651 ถึง 0.871 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ตัวแปรการมีความรู้ลึกๆ (EP) กับตัวแปรการเยียวยารักษา (HL)

รองลงมา คือ ตัวแปรการตระหนักรู้ (AW) กับตัวแปรการโน้มน้าวใจ (PS) และตัวแปรการมีความรู้สึกท่วม (EP) กับคือ ตัวแปรการโน้มน้าวใจ (PS) ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ตัวแปรการมีความรู้สึกท่วม (EP) กับตัวแปรการสร้างกระบวนการทัศน (CC) โดยตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.80 ถึง 0.94 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยสูงสุด การโน้มน้าวใจ (PS) การเยียวยาวิชา (HL) รองลงมาการตระหนักรู้ (AW) การฟัง (LI) การรับผิดชอบดูแล (SS) การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (CP) การสร้างชุมชน (BC) การมีความรู้สึกท่วม (EP) การมองการณ์ไกล (PR) และการสร้างกระบวนการทัศน (CC) ตามลำดับ

4.3) องค์ประกอบการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ (RS) การแสดงความกระตือรือร้นในการแบ่งปันความรู้ (ES) ความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ (WS) และการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (FS) ผลการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 6 คู่ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้งสี่องค์ประกอบการแบ่งปันความรู้ ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.646 ถึง 0.794 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ตัวแปรการแสดงความกระตือรือร้นในการแบ่งปันความรู้ (ES) กับตัวแปรความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ (WS) รองลงมา คือ ตัวแปรการมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ (RS) กับตัวแปรการแสดงความกระตือรือร้นในการแบ่งปันความรู้ (ES) และตัวแปรความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ (WS) กับตัวแปรการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (FS) ตามลำดับ ส่วนคู่ที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด คือ ตัวแปรการมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ (RS) กับตัวแปรการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (FS) โดยตัวแบบการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.75 ถึง 0.93 โดยสูงสุด ความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ (WS) การมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ (RS) การแสดงความกระตือรือร้นในการแบ่งปันความรู้ (ES) และและการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (FS) ตามลำดับ

4.4) องค์ประกอบพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การเตรียมการ (PP) การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (CL) และการประเมินผล (EV) ผลการตรวจสอบค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 10 คู่ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้งสี่องค์ประกอบพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ทุกตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.572 ถึง 0.673 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ตัวแปรการประเมินผล (EV) กับตัวแปรการเตรียมการ (PP) รองลงมา คือ ตัวแปรการเตรียมการ (PP)

กับตัวแปรการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (CL) และตัวแปรการประเมินผล (EV) กับตัวแปรการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (CL) ตามลำดับ โดยผลทดสอบ พบว่า ตัวแบบการวัดมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีน้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีค่าเป็นบวก โดยมีขนาดตั้งแต่ 0.78 ถึง 0.96 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกตัว โดยสูงสุด คือ การเตรียมการ (PP) รองลงมา การประเมินผล (EV) และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (CL) ตามลำดับ

5) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยปรับโมเดล (Model Modification) พบว่า โมเดล สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้ง 6 ดัชนีที่ผ่านเกณฑ์ การยอมรับ คือ ค่าดัชนี  $\chi^2 = 119.60$ ,  $df = 119$   $p = 0.47$ , CFI = 1.00, GFI = 0.96, AGFI = 0.92, RMSEA=0.00 และ RMR = 0.01 และเมื่อวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ อยู่ระหว่าง 0.49 - 0.86 โดยตัวแปรที่มีความเที่ยงสูงสุด ด้านการมีความรู้สึกร่วม (EP) รองลงมาคือ ด้านการเยียวยารักษา (HL) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (SV) ด้านการฟัง (LI) ส่วนตัวแปรที่มีความเที่ยงต่ำสุด คือ ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (CL) ตามลำดับ ตัวแปรแฝงที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.94 คือ การแบ่งปันความรู้ (KLS) กับพฤติกรรมกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) รองลงมาคือ องค์การแห่งการเรียนรู้ (OLN) กับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SLS) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.82 โดยผลการวิเคราะห์อิทธิพลขององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (OLN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ (KLS) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.23 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SLS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ (KLS) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.49 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SLS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (OLN) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.82 และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ (KLS) โดยมีองค์การแห่งการเรียนรู้ (OLN) เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.19 องค์การแห่งการเรียนรู้ (OLN) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.03 และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) โดยมีการแบ่งปันความรู้ (KLS) เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.20 ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SLS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.03 และมี

อิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) โดยมีการแบ่งปันความรู้ (KLS) เป็นตัวแปรส่งผ่าน มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.63 และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (SLS) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (CCT) มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.90

### ตอนที่ 3 อภิปรายผล

1) จากการตรวจสอบความตรงของโมเดลเชิงสาเหตุของพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี โดยกลุ่มตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสำคัญในเชิงบวก โดยมีอิทธิพลสูงสุดใน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน รองลงมา การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิดและการเรียนรู้ร่วมกันเป็น ตามลำดับ ในองค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสำคัญในเชิงบวก โดยมีอิทธิพลสูงสุดใน การฟัง รองลงมา การมีความรู้ลึกซึ้งร่วม การเยี่ยมเยียน การตระหนัก การโน้มน้าวใจ การสร้างกระบวนการเรียนรู้ การมองการณ์ไกล การรับผิดชอบดูแล การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล การสร้างชุมชน ตามลำดับ องค์ประกอบการแบ่งปันความรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสำคัญในเชิงบวก โดยมีอิทธิพลสูงสุดใน ความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ การมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ การแสดงความกระตือรือร้นในการแบ่งปันความรู้ และและการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุวดี แยมเกษร (2547) ที่กล่าวว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนประกอบด้วย การมีความพร้อมในการแบ่งปันความรู้ การแสดงความกระตือรือร้นในการแบ่งปันความรู้ ความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้ และการเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในด้านองค์ประกอบพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสำคัญในเชิงบวก โดยมีอิทธิพลสูงสุดในการเตรียมการ รองลงมา การประเมินผลและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตามลำดับ

2) จากผลการทดสอบอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ และมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน แสดงว่า หากครูมีองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีจะส่งผลให้ครูมีการแบ่งปันความรู้ และหากครูมีองค์การแห่งการเรียนรู้ ก็จะทำให้ครูมีการแบ่งปันความรู้ และส่งผลทำให้มีพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพิ่มขึ้น ซึ่ง

สอดคล้องกับแนวคิดของ Holowetski (2002) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์กร พบว่า สิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะทำให้เกิดการจัดการเรียนรู้และเกิดวัฒนธรรมองค์กร คือ การมีผู้บริหารที่สามารถนำไปสู่การเกิดการเรียนรู้ได้ ในด้านภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ พบว่า มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ สูงสุด รองลงมา การแบ่งปันความรู้ และและมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ โดยมีองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวแปรส่งผ่าน แสดงให้เห็นว่า แสดงว่าหากครูมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ดีจะส่งผลให้ครูมีการแบ่งปันความรู้ และหากครูมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก็จะทำให้ครูมีองค์การแห่งการเรียนรู้ และส่งผลทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้มากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Marshall (2007) ที่ศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารงานโดยเน้นการศึกษาตัวแปรภาวะผู้นำ พบว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารจะช่วยให้บุคลากรมีการเรียนรู้มากขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Watkins & Marsick (1993) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ที่ครูขยายความคิด ความรู้ความสามารถในการสร้างความสำเร็จในการทำงานโดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารโรงเรียน ได้รับการสนับสนุนให้ผสมผสานบรรยากาศที่จะเรียนรู้ ทราบวิธีการหาความรู้ร่วมกันในการสร้างนวัตกรรมและการแก้ปัญหา นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีอิทธิพลทางอ้อมเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีการแบ่งปันความรู้เป็นตัวแปรส่งผ่าน แสดงว่า หากครูมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่ดีจะส่งผลให้ครูมีพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพิ่มขึ้นและหากครูมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ก็จะทำให้ครูมีการแบ่งปันความรู้ และส่งผลทำให้มีพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพิ่มขึ้น

#### ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่มีผลต่อพฤติกรรมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยส่งผ่านองค์การแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ของครูในโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี นำมาเสนอเป็นข้อเสนอแนะในงานวิจัยได้ ดังนี้

##### ข้อเสนอแนะในงานวิจัยนี้

- 1) จากผลการศึกษา พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการแบ่งปันความรู้ จึงควรให้ความสำคัญกับมีกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาการแบ่งปันความรู้และการบริหารจัดการเพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนส่งเสริมพัฒนาผู้เรียนอย่างรอบด้านและควรมีกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยการดำเนินงานโครงการกิจกรรมที่สถานศึกษากำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมผู้เรียนให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ต้องการ



2) จากผลการศึกษา พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาพฤติกรรมการสอน ควรมีการบริหารจัดการสอนที่มีคุณภาพมีปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมอยู่เสมอ ตลอดจนควรมีการบริหารสอนโดยให้ความสำคัญในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนให้สามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วให้มีความสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสังคม

3) จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญดังนั้นผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนควรมีปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งระบบให้สัมพันธ์เชื่อมโยงกันเพื่อให้ผู้เรียนสามารถคิดวิเคราะห์แก้ปัญหาและเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องโดยปฏิรูปให้มีความเชื่อมโยงกันทั้งหลักสูตรและการเรียนการสอนให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับการเรียนรู้ยุคใหม่ ตลอดจนควรมีการส่งเสริมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยจัดการเรียนการสอนที่ให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ และควรพัฒนากระบวนการเรียนการสอนในปัจจุบันและรองรับหลักสูตรใหม่เพื่อให้ผู้เรียนสามารถคิด วิเคราะห์แก้ปัญหา และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นสอดคล้องกับการเรียนรู้ในปัจจุบัน

### ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงและตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลต่อพฤติกรรมจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมทั้งศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เหมาะสมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้เป็นโมเดลเพื่อเป็นประโยชน์ในการต่อยอดทางการศึกษา

2) ควรศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคในการนำโมเดลขององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลต่อพฤติกรรมจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญที่ไปประยุกต์ใช้เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ควรศึกษาเปรียบเทียบหรือจำแนกตามลักษณะขนาดของโรงเรียนหรือสภาพทั่วไปของแต่ละโรงเรียนเพื่อผลการศึกษาคงจะทำให้ทราบถึงสภาพความแตกต่างของโรงเรียนในสังกัดที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ส่งผลต่อพฤติกรรมจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยส่งผ่านการแบ่งปันความรู้

บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน เอกชน*. ปรินญาณิพนธ์ คศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กรมวิชาการ. (2544). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ. (2539). *การประเมินจากสภาพจริง*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ. (2544). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544*. กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ.
- กาญจนา ตระกูลบางคล้า. (2538). *ภาวะผู้นำด้านการค้าและการพัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- จำเนียรน้อย สิงหะรักษ์. (2551). *ผลจากการจัดการเรียนรู้ด้วยกระบวนการกลุ่มที่มีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาพุทธศาสนา : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร อำเภอเมืองจังหวัดกำแพงเพชร*. กำแพงเพชร: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. ถ่ายเอกสาร.
- จินดา ทับจิ้น. (2546). *พฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานครกรณีศึกษากลุ่มกรุงเทพมหานครเหนือ*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จุฬา ชินวงศ์. (2541). *การปฏิบัติงานตามแนวนโยบายปฏิรูปการศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในจังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ณัฐสุภรณ์ หลาวทอง; และ สุวิมล ว่องวาณิช. (2556). *การจัดดูคุณภาพการทำงาน ครอบครัว และชีวิตของครูก่อน และหลังการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษแรก*. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*. 26(2): 189-207.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *เครื่องมือการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: รัตนไทร.

- ทิตินา แชมมณี. (2542). *การจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางชิปปาโมเดล (Cippa model)*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- . (2545). *ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิตินา แชมมณี; และคณะ. (2547). *การบูรณาการทักษะการคิดหลากหลายในการเรียนการสอน เนื้อหาสาระ*. ใน *เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทักษะการคิด*. กรุงเทพฯ. อัดสำเนา.
- อึ้ง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร การออกแบบและพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *การวิเคราะห์อภิมาน*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- . (2542). *โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บังอร ไชยเผือก. (2550). *การศึกษาคุณลักษณะของผู้ نابแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ประยูร ผ่องอำไพ. (2544). *การจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของครูประจำกลุ่ม การศึกษานอกโรงเรียนในเขตกรุงเทพมหานคร*. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (การศึกษาผู้ใหญ่). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). (2543). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลศัพท์*. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- พัชราวดี ทองเนื่อง. (2553). *ผลของการใช้รูปแบบการเรียน การสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญต่อ ความรู้และการพัฒนาผู้เรียนในรายวิชาพยาธิสรีรวิทยาสำหรับนักศึกษาพยาบาล*. วารสารมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์. 2 (1): 73.
- พินันต์ พรประสิทธิ์. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับพฤติกรรมการสอนของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. (2550). *ทักษะ 5C เพื่อการพัฒนาหน่วยการเรียนรู้และการจัดการเรียน การสอนแบบบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. (2553). *คู่มือปฏิบัติงาน กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

- รัชนีพร จารุ่งฉวีชกุล. (2543). *พฤติกรรมการสอนภาษาอังกฤษของครูต้นแบบ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (หลักสูตรและการนิเทศ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- รุ่ง แก้วแดง. (2541). *ปฏิวัติการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี. (2542). *ครูมือครู รสจ.* กรุงเทพฯ: สวีทแคท.
- วัฒนาพร ระบับทุกข์. (2541). *การจัดการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ: ต้นอ่อน.
- (2542). *แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. กรุงเทพฯ: แอลทีเพรส.
- วันเพ็ญ จันทร์เจริญ. (2542). *การเรียนการสอนปัจจุบัน*. สกลนคร: สถาบันราชภัฏสกลนคร.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ = Learning organization development*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). *ทฤษฎีการประเมิน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมจิตร จินากักดี. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแบ่งปันความรู้ของพนักงานเครือข่ายโรงพยาบาลรามคำแหง จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ถ่ายเอกสาร.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง; และ สรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำให้บริการในองค์การ : แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย (Servant Leadership in Organization : Concept, Principle, Theory and Research)*. ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.
- (2544). *ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 2544*. กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- สุทธิพร คล้ายเมืองปัก. (2543). *รูปแบบการเรียนการสอนที่เปลี่ยนไปกับบทบาทของครูวารสารวิชาการ*. 3(2).
- สุทัศน์ แดงทอง. (2528). *จิตวิทยา*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- สุทธิ บุญถื่อ. (2541). *การปฏิบัติงานตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนเขวาไร่ศึกษา อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- สุพล วัจนินธ์. (2542). *CIPPA : รูปแบบและการดำเนินการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง*. *วารสารวิชาการ*. 2(3): 36-45.

- สุภมาศ อังศุโชติ; สมถวิล วิจิตรวรรณ; และ รัชณีกุล ภิญญานุวัฒน์. (2554). *สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุวดี แย้มเกษร. (2547). *ปัจจัยทางจิตสังคมที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการสอนของครู ตามแนวปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติ*. ปรินญาณินพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- สุวิมล ว่องวานิช; ชยุดม ภิรมย์สมบัติ; ปิยพงษ์ คล้ายคลึง; และ กนิษฐ ศรีเคลือบ. (2556). *กลยุทธ์การขับเคลื่อนนโยบายปฏิรูปการศึกษา: การวิจัยและพัฒนาแบบก่อรูป*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุวิมล ว่องวานิช; และ นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2547). การประเมินผลการปฏิรูปการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พุทธศักราช. ใน *เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการการวิจัยเกี่ยวกับการปฏิรูปการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สุวิมล ว่องวานิช; และคณะ. (2548). *รายงานการประเมินการปฏิรูปการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน : พุทธศักราช*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- เสกสรร สุริชากร. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับการมีส่วนร่วมในการบริหารของครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี*. งานนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- อภิญา เหมระ. (2544). *การจัดการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนต้นที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของครูธุรกิจ สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 5*. ปรินญาณินพนธ์ กศ.ม. (ธุรกิจศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- อาภรณ์ ใจเที่ยง. (2546). *หลักการสอน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อำนวยการ คสมมาศ. (2542). *การศึกษาการดำเนินงานในโรงเรียนปฏิรูปการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ : ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนบ้านสีแยกสมเด็จ*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- อิสระ พัฒนศึกษา. (2546). *ผลของความไว้วางใจระหว่างบุคคล ความผูกใจมั่นต่อองค์การและการรับรู้คุณค่าของการปันความรู้ระหว่างกัน ต่อการปันความรู้ ระหว่างกันในองค์การ*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

- เอนก ธรรมนิต. (2549). *การศึกษาการพัฒนาทางวิชาการของครูโรงเรียนคาทอลิกสังฆมณฑล จันทบุรี สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน*. สารนิพนธ์ ศึกษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- Abel, Andrew. (2002). An exploration of the effects of pessimism and doubt on asset returns. *Journal of Economic Dynamics and Control*. 2002(26): 1075-1092.
- Anderson. (2005). *Orthodox and inclusive masculinity : competing masculinities among heterosexual men in a feminized terrain*. Department of Education, University of Bath, United Kingdom.
- Ardichvili, A.; Page, V.; & Wentling, T. (2003). Motivation and barriers to participation in virtual knowledge sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*. 7(4): 64-77.
- Argyris, C.; & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Bartol, K. M.; & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.
- Basim, Nejat H.; Harun Sesen; & Haluk Korkmazurek. (2007). *A Turkish Translation, Validity and Reliability Study of the Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Turkish Military Academy, Defense Sciences Institute, Turkey. Cag University, Turkey.
- Battor, M.; & Battor, M. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: Testing a mediated model. *Journal of Marketing Management*. 26(9/10): 842-857.
- Blanchard, K.; & Hodges, P. (2003). *The Servant Leader: Transforming your heart, head, hands and habits*. Nashville, Tennessee: J Countryman, a division of Thomas Nelson, Inc.
- Blyth-Skyrme, R. E.; et al. (2005). *The use of public funds in the fishing industry: an English Nature policy paper*. English Nature, Peterborough, England.
- Brandes, D.; & Ginnis, P. (1986). *A Guide to Student-Centred Learning*. Basil Blackwell, Oxford.

- Calantone, R. J.; Cavusgil, S. T.; & Yushan, Z. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*. 31(6): 515-524.
- Christensen, J. H.; Carter, T. R.; Rummukainen, M.; & Amanatidis, G. (2007). Evaluating the performance and utility of regional climate models: the PRUDENCE project. *Clim. Change*. 81: 1-6.
- Clay Brewer. (2010). *Servant Leadership: A Review of Literature*. Southern Illinois University, Carbondale.
- Contee-Borders, A. K. (2002). *A case study defining servant leadership in the workplace*. Digital Dissertations, 3069348.
- Cronbach, Lee J. (1990). *Essentials of Psychology Testing*. 5th ed. New York: Harper Collins Publishers.
- Daft, R. (2005). *The Leadership Experience*. Toronto: Southwestern.
- Diamantopoulos, A.; & Sigauw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
- Garvin, D. A.; Edmondson, A. C.; & Gino, F. (2008, March). Is yours a learning organization?. *Harvard Business Review*. 109-116.
- Garvin, David A. (1993, July-August). Building a learning organization. *Harvard Business Review*. 71(4).
- Gary, Judy H.; & Densten, Iain L. (2005). *Towards an Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management*. Internet.
- Greenleaf, Robert K. (1970/1991). *The servant as leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center. Originally published in 1970, by Robert K. Greenleaf.
- (1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press
- (1997). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5th ed. Prentice-Hall International.



- Hayes; Wheelwright; & Clark. (1988). *Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization*. New York: Free Press.
- Holowetzki, A. (2002). *The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: An Examination of Cultural Factors that Support the Flow and Management of Knowledge within an Organization*. Retrieved February 19, 2008, from University of Oregon.
- Hoy, W. K.; & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. 8th ed. New York: McGraw-Hill.
- Husted, K.; & Michailova, S. (2002). Diagnosing and Fighting Knowledge-sharing Hostility. *Organizational Dynamics*. 31(1).
- Iken, K.; Bluhm, B. A.; & Gradinger, R. (2005). Food web structure in the high Arctic Canada Basin: Evidence from d13C and d15N analysis. *Polar Biol.* 28: 238-249.
- Ismail, A.; Yasmeen, F. M.; & Nayla, Y. A. (2007). Organizational culture and knowledge sharing : critical success factors. *Journal of Knowledge Management*. 11: 2.
- Jennings, D. B. (2002). Those who would lead must first serve: The praxis of servant leadership by public school principals. *Dissertations Abstracts International*. 63(04): 1207.
- Jones, M. C.; Cline, M.; & Ryan, S. (2004). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework. *Decision Support Systems*. 41(2): 411-434.
- Joreskog, K. G.; & Sorbom, D. (1996). *LISREL8 User's reference Guide*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Kaiser, Sandra M. (2000). *Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organization Learning*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana University.
- Karl-Erik Sveiby. (2001). A Knowledge-based Theory of the Firm To guide Strategy Formulation. *Journal of Intellectual Capital*. 2001(2): 344.
- Kline; & Saunders. (1993). *Ten Steps to a Learning Organization*. Great Ocean Publishers, Arlington.

- Kubicek, J. P. (2005). Inquiry-based learning, the nature of science, and computer technology: New possibilities in science education. *Canadian Journal of Learning and Technology*. 31(1): 51.
- Lambert, W. E. (2004). *Servant leadership qualities of principals, organizational climates, and student achievement: A correlational Study*. Doctoral dissertation, Education, Graduate School, Nova Southeastern University. (Photocopied).
- Liebowitz, J.; & Chen, Y. (2003). Knowledge sharing proficiencies: The key to knowledge management. In *Handbook on knowledge management*. Holsapple C. W., editor. pp. 408-438. New York: Springer Verlag.
- Lin, H. F.; & Lee, G. G. (2004). Perceptions of senior managers toward knowledge-sharing behaviour. *Management Decision*. 42(1).
- Livovich, M. P., Jr. (1999). *An investigation of servant-leaders in public school superintendents in the state of Indiana*. Unpublished Dissertation, Indiana State University, Terre Haute.
- Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization*. New York: McGraw-Hill.
- Marshall. (2007). *A Comparative Assessment of Knowledge Management Leadership Approaches within the Department of Defense*. Biblioscholar Publisher.
- Marsick, V. J.; Volpe, M.; & Watkins, K. E. (1999). Theory and practice of informal learning in the knowledge era. *Advances in Developing Human Resources*. 1.
- Mason, D.; & Pauleen, D. J. (2003). Perceptions of knowledge management: A qualitative analysis. *Journal of Knowledge Management*. 7(4).
- McDermott, Richard; & OíDell, Carla. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*. 5(1).
- Moilanen, A. (2005). *Reserve selection using nonlinear species distribution models*. The American Naturalist .
- Nonaka, I.; & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Pedler, M.; Boydell, T.; & Burgoyne, J. (1988). *Learning Company Project Report*. Sheffield: Manpower Services Commission.

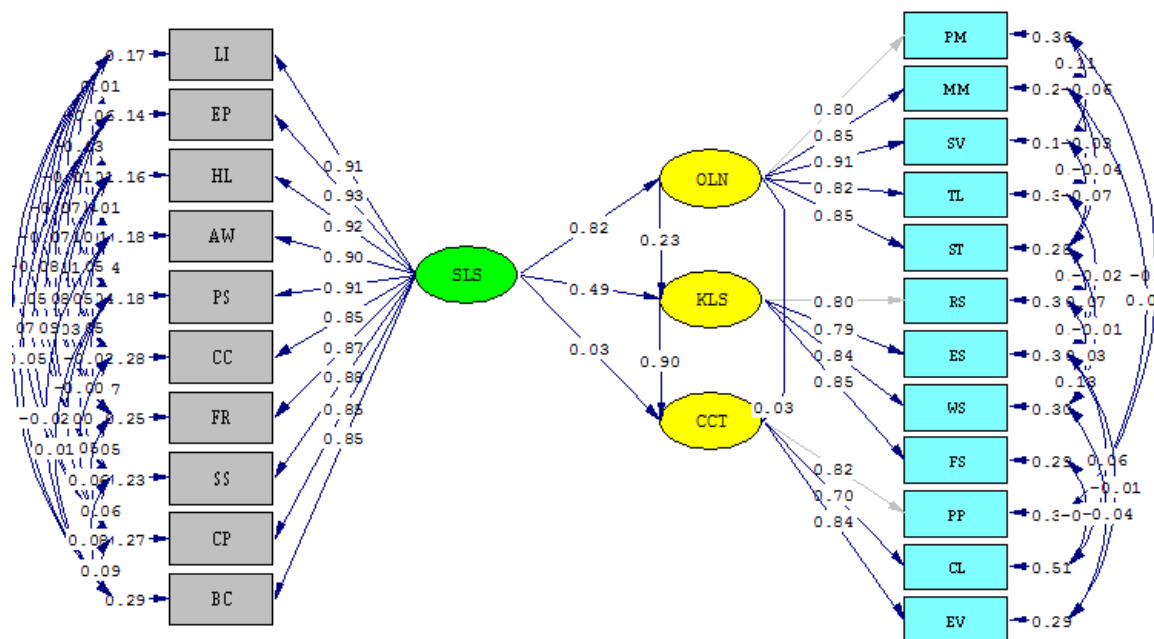
- Pedler, M.; Burgoyne, J.; & Boydell, T. (1991, 1996). *The Learning Company. A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
- Pedler, M.; Burgoyne, J.; & Boydell, T. (1997). *The Learning Company, A Strategy For Sustainable Development*. 2nd ed. London: McGraw Hill.
- Peter, Senge M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*. 9(3).
- Sendjaya, S.; & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*. 9(57).
- Senge, Peter M. (1998). *The Fifth Discipline Challenge : Mastering the Twelve challenges to Change in a Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Senge, Peter M.; et al. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Spears, L. (1995). Servant-leadership and the Greenleaf legacy. In *Reflection on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*. Spears L., editor. New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L.C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit and servant-leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Stankosky, M. (2005). Advances in Knowledge Management: University Research Toward an Academic discipline. In *Creating the Discipline of Knowledge Management*. Stankosky M. editor. Burlington, MA: Elsevier Butterworth Heinemann, Washington.
- Swee C. Goh. (1998). Towards a learning organization: The strategic building blocks. *SAM-Advanced Management Journal*. 63(2): 15-22.
- Thompson, N. (2005). *Understanding Social Work*. Basingstoke: Palgrave.
- Tsang, E. W. K. (1997). *Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research*. Human Relations.

- Van den Hooff, B.; & de Ridder, J. A. (2004). Knowledge Sharing In Context: The Influence Of Organizational Commitment, Communication Climate And CMC Use On Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*. 8: 117.
- Wasko, M. M.; & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*. 29: 1.
- Watkins, Karen E.; & Marsick, Victoria J. (1993). *Sculpting the learning organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- (1993). *Sculpting the Learning Organization : Lesson in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wheatley, M. (1994). *Leadership and the New Science: Learning about organization from an orderly universe*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Wiersma; & Jurs. (1990). *Educational Measurement and Teating*. Boston: Allyn and Bacon.
- William, Moore S. (2005). *A phylogenetic analysis of woodpeckers and their allies using 12S, Cyt b, and COI nucleotide sequences (class Aves; order Piciformes)*. a Department of Ecology and Evolutionary Biology, 830 N. University Avenue, University of Michigan.
- Woolfe, T.; Want, S. C.; & Siegal, M. (2002). Signposts to development: Theory of mind in deaf children. *Child Development*. 73(3): 768-778.
- Yang; Watkins; & Marsick, (2004). *The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation*. Article first published online.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก  
ผลการวิเคราะห์ที่สำคัญจากโปรแกรม LISREL

## แบบจำลองที่ปรับโมเดลแล้วนำเสนอ ค่า Standardize Solution



Chi-Square=119.60, df=119, P-value=0.46727, RMSEA=0.004

DATE: 4/ 6/2016  
TIME: 22:06

L I S R E L 8.72

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by  
Scientific Software International, Inc.  
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100  
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140  
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2005  
Use of this program is subject to the terms specified in the  
Universal Copyright Convention.  
Website: [www.ssicentral.com](http://www.ssicentral.com)

Number of Iterations = 51

## LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y			
	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
PM	0.53	- -	- -
MM	0.60 (0.03) 18.84	- -	- -
SV	0.61 (0.04) 15.45	- -	- -
TL	0.53 (0.04) 14.70	- -	- -
ST	0.61 (0.04) 15.32	- -	- -
RS	- -	0.43	- -
ES	- -	0.48 (0.03) 16.66	- -
WS	- -	0.48 (0.03) 16.27	- -
FS	- -	0.51 (0.03) 15.11	- -
PP	- -	- -	0.43
CL	- -	- -	0.38 (0.03) 12.64
EV	- -	- -	0.50 (0.03) 16.30

## LAMBDA-X

SLS	
	-----
LI	0.72 (0.04) 17.58



EP 0.80  
(0.04)  
19.32

HL 0.76  
(0.04)  
19.31

AW 0.70  
(0.04)  
18.60

PS 0.75  
(0.04)  
18.50

CC 0.62  
(0.04)  
16.85

FR 0.66  
(0.04)  
17.03

SS 0.67  
(0.04)  
17.84

CP 0.63  
(0.04)  
17.04

BC 0.63  
(0.04)  
16.86

BETA

	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
OLN	- -	- -	- -
KLS	0.23 (0.10) 2.33	- -	- -
CCT	0.03 (0.08) 0.39	0.90 (0.09) 10.33	- -

GAMMA

SLS  
-----

OLN 0.82  
 (0.07)  
 12.60

KLS 0.49  
 (0.10)  
 5.01

CCT 0.03  
 (0.08)  
 0.39

Covariance Matrix of ETA and KSI

	OLN	KLS	CCT	SLS
OLN	1.00			
KLS	0.63	1.00		
CCT	0.62	0.94	1.00	
SLS	0.82	0.67	0.66	1.00

PHI

SLS
1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

OLN	KLS	CCT
0.32	0.53	0.12
(0.05)	(0.08)	(0.04)
7.04	7.03	2.67

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

OLN	KLS	CCT
0.68	0.47	0.88

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

OLN	KLS	CCT
0.68	0.45	0.44

Reduced Form

SLS
0.82
(0.07)
12.60

KLS     0.67  
          (0.07)  
          10.24

CCT     0.66  
          (0.06)  
          10.23

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

PM	MM	SV	TL	ST	RS
0.64	0.73	0.83	0.67	0.72	0.63

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

ES	WS	FS	PP	CL	EV
0.62	0.70	0.71	0.68	0.49	0.71

Squared Multiple Correlations for X - Variables

LI	EP	HL	AW	PS	CC
0.83	0.86	0.84	0.82	0.82	0.72

Squared Multiple Correlations for X - Variables

FR	SS	CP	BC
0.75	0.77	0.73	0.71

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 119

Minimum Fit Function Chi-Square = 119.56 (P = 0.47)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 119.60 (P = 0.47)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.60

90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 30.41)

Minimum Fit Function Value = 0.45

Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0023

90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.12)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0044

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.031)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.47

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.47 ; 1.58)

ECVI for Saturated Model = 1.92

ECVI for Independence Model = 83.56

Chi-Square for Independence Model with 231 Degrees of Freedom = 22015.96

Independence AIC = 22059.96  
 Model AIC = 387.60  
 Saturated AIC = 506.00  
 Independence CAIC = 22160.71  
 Model CAIC = 1001.29  
 Saturated CAIC = 1664.67

Normed Fit Index (NFI) = 0.99  
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00  
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.51  
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00  
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00  
 Relative Fit Index (RFI) = 0.99

Critical N (CN) = 349.44

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.014  
 Standardized RMR = 0.030  
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.96  
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.92  
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.45

#### Fitted Covariance Matrix

	PM	MM	SV	TL	ST	RS	
PM	0.44						
MM	0.37	0.49					
SV	0.30	0.36	0.44				
TL	0.28	0.30	0.33	0.42			
ST	0.32	0.34	0.34	0.32	0.51		
RS	0.14	0.16	0.16	0.14	0.20	0.30	
ES	0.16	0.18	0.18	0.15	0.21	0.25	
WS	0.16	0.18	0.18	0.16	0.18	0.22	
FS	0.17	0.19	0.20	0.17	0.20	0.22	
PP	0.12	0.17	0.16	0.14	0.16	0.18	
CL	0.12	0.14	0.14	0.12	0.14	0.15	
EV	0.16	0.19	0.19	0.16	0.19	0.20	
LI	0.31	0.35	0.36	0.31	0.41	0.21	
EP	0.33	0.39	0.40	0.35	0.40	0.23	
HL	0.33	0.36	0.38	0.33	0.36	0.22	
AW	0.31	0.34	0.33	0.32	0.35	0.20	
PS	0.32	0.37	0.37	0.33	0.37	0.22	
CC	0.29	0.33	0.31	0.27	0.34	0.18	
FR	0.29	0.34	0.33	0.28	0.36	0.19	
SS	0.29	0.33	0.31	0.29	0.33	0.19	
CP	0.29	0.31	0.32	0.28	0.30	0.18	
BC	0.27	0.31	0.31	0.30	0.31	0.21	

#### Fitted Covariance Matrix

	ES	WS	FS	PP	CL	EV
ES	0.37					

WS	0.27	0.33				
FS	0.25	0.25	0.37			
PP	0.19	0.19	0.21	0.28		
CL	0.19	0.17	0.15	0.16	0.29	
EV	0.22	0.21	0.24	0.22	0.19	0.35
LI	0.23	0.23	0.25	0.21	0.18	0.24
EP	0.24	0.26	0.28	0.23	0.20	0.26
HL	0.25	0.25	0.28	0.22	0.19	0.28
AW	0.23	0.23	0.24	0.20	0.20	0.23
PS	0.24	0.24	0.26	0.21	0.19	0.25
CC	0.21	0.20	0.18	0.18	0.15	0.17
FR	0.21	0.21	0.23	0.19	0.17	0.22
SS	0.22	0.22	0.23	0.19	0.17	0.19
CP	0.20	0.20	0.22	0.18	0.16	0.24
BC	0.20	0.20	0.22	0.18	0.16	0.21

## Fitted Covariance Matrix

	LI	EP	HL	AW	PS	CC
LI	0.63					
EP	0.58	0.74				
HL	0.51	0.61	0.69			
AW	0.49	0.56	0.54	0.60		
PS	0.53	0.61	0.58	0.55	0.68	
CC	0.40	0.43	0.44	0.41	0.46	0.53
FR	0.43	0.46	0.47	0.44	0.48	0.45
SS	0.43	0.48	0.49	0.47	0.50	0.41
CP	0.43	0.45	0.48	0.44	0.47	0.42
BC	0.41	0.47	0.48	0.43	0.47	0.39

## Fitted Covariance Matrix

	FR	SS	CP	BC
FR	0.58			
SS	0.47	0.58		
CP	0.45	0.46	0.55	
BC	0.42	0.47	0.45	0.55

## Fitted Residuals

	PM	MM	SV	TL	ST	RS
PM	0.00					
MM	0.01	0.01				
SV	0.00	0.00	0.00			
TL	0.00	0.00	0.00	0.00		
ST	0.01	0.01	0.00	0.00	0.02	
RS	0.01	0.02	0.00	0.00	0.01	0.00
ES	0.00	0.02	-0.01	0.00	0.01	0.01
WS	0.00	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
FS	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	-0.01
PP	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.01
CL	-0.02	0.00	-0.02	-0.02	-0.01	0.00
EV	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00	-0.01
LI	0.00	-0.01	-0.02	0.00	0.01	0.01
EP	-0.02	-0.04	-0.02	-0.01	-0.01	0.00
HL	-0.03	-0.02	-0.01	-0.01	0.00	0.01
AW	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.02	0.01

PS	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.02	0.03
CC	0.01	0.02	0.01	0.01	0.03	0.05
FR	0.02	0.02	0.02	0.01	0.04	0.02
SS	0.01	0.02	0.01	0.01	0.04	0.02
CP	0.01	0.02	0.01	0.01	0.03	0.02
BC	0.01	0.00	0.00	0.00	0.02	0.02

## Fitted Residuals

	ES	WS	FS	PP	CL	EV	
ES	0.01						
WS	0.01	0.00					
FS	-0.01	0.00	-0.01				
PP	0.01	0.00	-0.01	0.00			
CL	0.00	0.00	0.00	0.01	0.00		
EV	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.02	
LI	0.00	-0.03	0.01	0.00	-0.01	0.01	
EP	-0.02	-0.05	0.01	-0.01	-0.02	0.00	
HL	-0.01	-0.03	0.01	-0.01	-0.03	0.00	
AW	-0.01	-0.03	0.02	0.01	-0.02	0.01	
PS	0.01	-0.01	0.04	0.02	-0.01	0.02	
CC	0.04	0.02	0.03	0.03	0.00	0.02	
FR	0.01	-0.02	0.00	0.01	-0.01	0.00	
SS	0.02	0.00	0.01	0.02	0.00	0.01	
CP	0.01	-0.02	0.01	0.01	-0.02	0.00	
BC	0.02	0.01	0.02	0.02	-0.02	0.00	

## Fitted Residuals

	LI	EP	HL	AW	PS	CC	
LI	0.00						
EP	0.00	0.00					
HL	0.01	0.02	0.01				
AW	0.01	0.00	0.00	0.00			
PS	0.01	0.00	0.01	0.00	0.00		
CC	0.00	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	0.01	
FR	0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.01	
SS	0.01	0.00	-0.01	-0.01	0.00	0.01	
CP	0.01	0.00	-0.01	-0.01	0.00	0.00	
BC	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	

## Fitted Residuals

	FR	SS	CP	BC	
FR	0.01				
SS	0.00	0.00			
CP	0.00	0.00	0.00		
BC	0.00	0.00	0.00	0.00	

## Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.05  
Median Fitted Residual = 0.00  
Largest Fitted Residual = 0.05

Stemleaf Plot

```

- 5|1
- 4|
- 4|
- 3|5
- 3|42
- 2|888
- 2|444211
- 1|9877775555
- 1|4444433332111111100
- 0|9998888887777666655555
- 0|4444444444333333222222222111111111110000000000
0|11111111222222222222333333333344444444
0|5555666666666666777777777888888888899999
1|000000001111223333334444
1|55555677788889
2|11122233334
2|5779
3|24
3|6678
4|
4|8

```

Standardized Residuals

	PM	MM	SV	TL	ST	RS	
PM	0.26						
MM	2.20	2.43					
SV	0.63	1.11	-1.12				
TL	0.72	0.94	-0.41	0.28			
ST	1.39	2.04	-0.89	0.26	2.10		
RS	0.65	1.25	-0.01	0.26	0.86	0.80	
ES	0.27	1.31	-0.69	-0.26	0.65	1.46	
WS	-0.08	0.63	0.14	-0.12	-0.22	1.38	
FS	-0.09	-0.33	0.74	0.20	-0.23	-2.02	
PP	0.66	1.12	0.66	1.19	1.77	1.79	
CL	-1.56	-0.29	-1.40	-1.22	-0.49	-0.23	
EV	-0.80	-0.48	-0.07	0.04	-0.27	-1.20	
LI	0.00	-0.86	-2.42	-0.24	1.31	0.80	
EP	-2.34	-3.29	-2.64	-0.85	-0.56	0.07	
HL	-2.28	-2.93	-1.67	-0.96	0.50	0.72	
AW	-1.09	-0.61	-0.78	-0.34	1.96	0.47	
PS	-0.57	-0.13	-0.52	-0.36	1.29	2.10	
CC	1.58	2.29	0.87	0.78	3.61	3.52	
FR	1.49	2.78	2.43	1.51	3.77	1.14	
SS	0.86	1.35	1.79	0.82	2.94	1.31	
CP	1.21	1.45	1.23	0.41	2.84	1.15	
BC	1.08	0.18	0.41	0.35	1.54	1.93	

Standardized Residuals

	ES	WS	FS	PP	CL	EV	
ES	2.09						
WS	2.71	-0.16					
FS	-1.49	-0.85	-2.62				
PP	1.65	0.01	-2.41	0.60			
CL	0.31	-0.01	-0.79	1.28	-0.55		
EV	-1.35	-2.42	-1.21	-1.79	-1.55	-2.13	
LI	0.18	-2.51	1.06	0.27	-1.01	0.57	

EP	-1.40	-4.19	0.75	-1.20	-1.38	0.16
HL	-0.58	-2.90	1.30	-0.61	-1.89	0.02
AW	-0.40	-2.75	1.50	0.74	-1.50	0.58
PS	0.60	-1.08	2.84	1.96	-0.92	1.91
CC	2.67	1.30	2.58	2.51	-0.28	1.72
FR	0.56	-1.36	-0.08	1.03	-0.73	0.29
SS	1.15	-0.21	0.77	1.89	0.18	0.93
CP	0.48	-1.18	0.99	0.50	-1.46	-0.01
BC	1.49	0.45	1.58	1.75	-1.01	0.19

Standardized Residuals

	LI	EP	HL	AW	PS	CC
LI	0.48					
EP	-1.05	-0.26				
HL	1.87	3.11	1.06			
AW	1.64	0.64	-0.39	-0.79		
PS	1.28	1.42	1.78	-0.43	0.44	
CC	0.24	-2.68	-4.07	-1.86	-2.20	1.15
FR	1.95	-1.37	-1.99	-0.62	-0.43	1.93
SS	1.93	-0.33	-2.46	-0.97	-0.55	0.75
CP	1.99	-0.14	-1.46	-0.96	-0.52	0.58
BC	1.31	0.29	-0.40	-0.91	0.35	0.99

Standardized Residuals

	FR	SS	CP	BC
FR	2.88			
SS	0.71	0.24		
CP	0.89	-0.61	-0.48	
BC	0.04	0.44	-0.12	0.48

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -4.19  
 Median Standardized Residual = 0.27  
 Largest Standardized Residual = 3.77

Stemleaf Plot

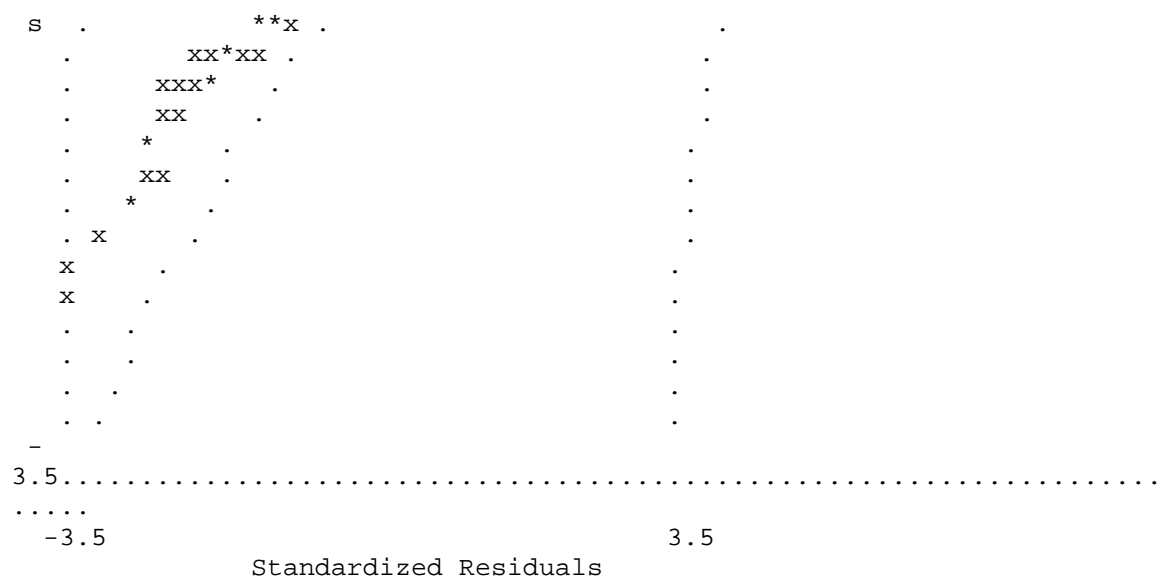
```

- 4|21
- 3|
- 3|3
- 2|99876655
- 2|444332100
- 1|9987665555
- 1|44444422222111100000
- 0|99999888887766666666555555
- 0|44444443333333332222211111111100000000
0|112222222233333333334444444
0|55555566666666667777777888888999999
1|000111111112222223333333334444
1|55555566667778888999999
2|000001112344
2|567788899
3|1
3|568
    
```

Largest Negative Standardized Residuals







Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	OLN	KLS	CCT
PM	- -	0.31	0.47
MM	- -	0.14	0.07
SV	- -	0.01	0.00
TL	- -	0.00	0.05
ST	- -	0.00	0.01
RS	0.27	- -	0.53
ES	0.01	- -	0.20
WS	0.25	- -	0.29
FS	0.02	- -	1.51
PP	1.68	0.11	- -
CL	2.03	0.02	- -
EV	0.02	0.22	- -

Expected Change for LAMBDA-Y

	OLN	KLS	CCT
PM	- -	-0.02	-0.02
MM	- -	0.01	0.01
SV	- -	0.00	0.00
TL	- -	0.00	0.01
ST	- -	0.00	0.00
RS	0.02	- -	0.11
ES	0.00	- -	0.07
WS	-0.01	- -	-0.08
FS	0.01	- -	-0.45
PP	0.04	-0.06	- -
CL	-0.05	-0.02	- -
EV	-0.01	0.10	- -

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	OLN	KLS	CCT
PM	- -	-0.02	-0.02
MM	- -	0.01	0.01
SV	- -	0.00	0.00
TL	- -	0.00	0.01
ST	- -	0.00	0.00
RS	0.02	- -	0.11
ES	0.00	- -	0.07
WS	-0.01	- -	-0.08
FS	0.01	- -	-0.45
PP	0.04	-0.06	- -
CL	-0.05	-0.02	- -
EV	-0.01	0.10	- -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	OLN	KLS	CCT
PM	- -	-0.03	-0.04
MM	- -	0.02	0.01
SV	- -	0.00	0.00
TL	- -	0.00	0.01
ST	- -	0.00	0.00
RS	0.03	- -	0.20
ES	0.00	- -	0.12
WS	-0.03	- -	-0.15
FS	0.01	- -	-0.74
PP	0.08	-0.12	- -
CL	-0.09	-0.04	- -
EV	-0.01	0.17	- -

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

No Non-Zero Modification Indices for BETA

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

	PM	MM	SV	TL	ST	RS
PM	- -					
MM	- -	- -				
SV	- -	0.53	- -			
TL	0.66	- -	- -	- -		
ST	0.20	- -	- -	0.87	- -	
RS	0.00	0.23	1.02	0.02	- -	- -
ES	0.01	1.15	3.77	- -	- -	- -
WS	0.01	0.08	3.39	0.01	- -	- -
FS	0.11	1.64	0.97	0.53	0.26	1.53
PP	- -	- -	0.07	0.35	0.76	1.09
CL	0.87	0.60	0.05	0.33	0.00	0.08
EV	0.00	0.56	0.16	0.34	0.49	0.26

## Modification Indices for THETA-EPS

	ES	WS	FS	PP	CL	EV
ES	- -					
WS	- -	- -				
FS	0.55	3.46	- -			
PP	0.08	0.21	2.69	- -		
CL	- -	0.65	- -	0.23	- -	
EV	- -	- -	0.68	0.28	0.00	- -

## Expected Change for THETA-EPS

	PM	MM	SV	TL	ST	RS
PM	- -					
MM	- -	- -				
SV	- -	0.01	- -			
TL	0.01	- -	- -	- -		
ST	-0.01	- -	- -	-0.01	- -	
RS	0.00	0.00	-0.01	0.00	- -	- -
ES	0.00	0.01	-0.01	- -	- -	- -
WS	0.00	0.00	0.01	0.00	- -	- -
FS	0.00	-0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.01
PP	- -	- -	0.00	0.00	0.01	0.01
CL	-0.01	0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00
EV	0.00	-0.01	0.00	0.00	-0.01	0.00

## Expected Change for THETA-EPS

	ES	WS	FS	PP	CL	EV
ES	- -					
WS	- -	- -				
FS	-0.01	0.02	- -			
PP	0.00	0.00	-0.02	- -		
CL	- -	0.01	- -	0.00	- -	
EV	- -	- -	0.01	-0.01	0.00	- -

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	PM	MM	SV	TL	ST	RS
PM	- -					
MM	- -	- -				
SV	- -	0.03	- -			
TL	0.02	- -	- -	- -		
ST	-0.01	- -	- -	-0.03	- -	
RS	0.00	0.01	-0.02	0.00	- -	- -
ES	0.00	0.02	-0.04	- -	- -	- -
WS	0.00	0.00	0.03	0.00	- -	- -
FS	0.01	-0.02	0.02	-0.02	-0.01	-0.04
PP	- -	- -	-0.01	0.01	0.02	0.02
CL	-0.02	0.02	-0.01	-0.02	0.00	-0.01
EV	0.00	-0.01	0.01	0.01	-0.01	-0.01

## Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	ES	WS	FS	PP	CL	EV
ES	- -					
WS	- -	- -				
FS	-0.01	0.02	- -			
PP	0.00	0.00	-0.02	- -		
CL	- -	0.01	- -	0.00	- -	
EV	- -	- -	0.01	-0.01	0.00	- -

ES	-	-				
WS	-	-	-			
FS	-0.02	0.05	-	-		
PP	0.01	-0.01	-0.05	-	-	
CL	-	0.03	-	0.02	-	-
EV	-	-	0.02	-0.02	0.00	-

## Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	PM	MM	SV	TL	ST	RS
LI	0.70	0.01	1.60	0.19	-	0.04
EP	-	1.31	0.06	0.56	0.75	0.17
HL	2.96	-	-	0.05	-	0.43
AW	0.41	0.00	-	-	2.53	0.83
PS	-	0.62	0.03	0.36	0.05	0.43
CC	-	-	0.06	-	-	1.43
FR	0.42	-	2.12	-	-	0.01
SS	0.28	0.05	-	0.02	1.16	1.17
CP	-	1.17	0.02	0.34	-	0.09
BC	3.23	2.28	0.08	-	0.28	-

## Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	ES	WS	FS	PP	CL	EV
LI	1.09	0.30	0.00	0.01	0.01	0.11
EP	-	4.57	0.46	2.12	0.94	0.17
HL	0.13	0.29	-	0.69	0.07	-
AW	0.06	0.58	1.43	0.07	-	0.00
PS	0.45	0.08	0.28	1.18	0.58	0.15
CC	-	1.99	-	0.00	0.26	-
FR	0.22	1.87	1.10	0.01	0.01	0.15
SS	0.10	1.09	0.56	0.16	2.46	-
CP	0.01	0.70	0.14	0.39	0.12	-
BC	0.53	0.56	0.03	1.08	1.11	1.70

## Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	PM	MM	SV	TL	ST	RS
LI	0.01	0.00	-0.01	0.00	-	0.00
EP	-	-0.01	0.00	0.01	-0.01	0.00
HL	-0.02	-	-	0.00	-	0.00
AW	-0.01	0.00	-	-	0.02	-0.01
PS	-	0.01	0.00	-0.01	0.00	0.00
CC	-	-	0.00	-	-	0.01
FR	0.01	-	0.02	-	-	0.00
SS	0.00	0.00	-	0.00	0.01	-0.01
CP	-	0.01	0.00	-0.01	-	0.00
BC	0.02	-0.01	0.00	-	-0.01	-

## Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	ES	WS	FS	PP	CL	EV
LI	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EP	-	-0.02	0.01	-0.01	0.01	0.00
HL	0.00	0.00	-	-0.01	0.00	-
AW	0.00	0.00	0.01	0.00	-	0.00

PS	0.00	0.00	0.00	0.01	-0.01	0.00
CC	- -	0.01	- -	0.00	0.00	- -
FR	0.00	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00
SS	0.00	0.01	-0.01	0.00	0.01	- -
CP	0.00	-0.01	0.00	0.00	0.00	- -
BC	0.01	0.01	0.00	0.01	-0.01	-0.01

## Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	PM	MM	SV	TL	ST	RS
LI	0.02	0.00	-0.02	0.01	- -	0.00
EP	- -	-0.02	0.00	0.01	-0.02	0.01
HL	-0.03	- -	- -	0.00	- -	0.01
AW	-0.01	0.00	- -	- -	0.03	-0.01
PS	- -	0.01	0.00	-0.01	0.00	0.01
CC	- -	- -	-0.01	- -	- -	0.02
FR	0.02	- -	0.03	- -	- -	0.00
SS	-0.01	0.00	- -	0.00	0.02	-0.02
CP	- -	0.02	0.00	-0.01	- -	0.01
BC	0.03	-0.02	0.00	- -	-0.01	- -

## Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	ES	WS	FS	PP	CL	EV
LI	0.02	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.01
EP	- -	-0.03	0.01	-0.02	0.02	0.01
HL	0.01	-0.01	- -	-0.01	-0.01	- -
AW	0.00	-0.01	0.02	0.00	- -	0.00
PS	-0.01	0.00	0.01	0.02	-0.01	0.01
CC	- -	0.03	- -	0.00	-0.01	- -
FR	0.01	-0.02	-0.02	0.00	0.00	0.01
SS	0.00	0.02	-0.01	0.01	0.03	- -
CP	0.00	-0.01	0.01	-0.01	-0.01	- -
BC	0.01	0.01	0.00	0.02	-0.02	-0.03

## Modification Indices for THETA-DELTA

	LI	EP	HL	AW	PS	CC
LI	- -					
EP	- -	- -				
HL	- -	14.47	- -			
AW	- -	- -	- -	- -		
PS	- -	- -	- -	- -	- -	
CC	- -	- -	- -	- -	2.56	- -
FR	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SS	- -	- -	- -	0.98	- -	0.08
CP	- -	- -	0.25	0.32	- -	- -
BC	- -	- -	0.12	- -	- -	0.17

## Modification Indices for THETA-DELTA

	FR	SS	CP	BC
FR	- -			
SS	- -	- -		
CP	- -	- -	- -	
BC	0.41	- -	- -	- -

## Expected Change for THETA-DELTA

	LI	EP	HL	AW	PS	CC
LI	- -					
EP	- -	- -				
HL	- -	0.08	- -			
AW	- -	- -	- -	- -		
PS	- -	- -	- -	- -	- -	
CC	- -	- -	- -	- -	-0.02	- -
FR	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SS	- -	- -	- -	-0.01	- -	0.00
CP	- -	- -	-0.01	0.01	- -	- -
BC	- -	- -	0.00	- -	- -	0.00

## Expected Change for THETA-DELTA

	FR	SS	CP	BC
FR	- -			
SS	- -	- -		
CP	- -	- -	- -	
BC	-0.01	- -	- -	- -

## Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	LI	EP	HL	AW	PS	CC
LI	- -					
EP	- -	- -				
HL	- -	0.11	- -			
AW	- -	- -	- -	- -		
PS	- -	- -	- -	- -	- -	
CC	- -	- -	- -	- -	-0.04	- -
FR	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SS	- -	- -	- -	-0.02	- -	-0.01
CP	- -	- -	-0.01	0.01	- -	- -
BC	- -	- -	-0.01	- -	- -	0.01

## Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	FR	SS	CP	BC
FR	- -			
SS	- -	- -		
CP	- -	- -	- -	
BC	-0.02	- -	- -	- -

Maximum Modification Index is 14.47 for Element ( 3, 2 ) of THETA-DELTA

## Factor Scores Regressions

## ETA

	PM	MM	SV	TL	ST	RS

OLN	0.17	0.19	0.59	0.13	0.46	-0.08
KLS	0.07	-0.08	0.08	0.04	-0.13	0.28
CCT	0.11	-0.13	0.10	0.01	-0.10	0.13

ETA

	ES	WS	FS	PP	CL	EV
OLN	-0.06	0.09	0.00	0.04	0.01	0.01
KLS	0.07	0.34	0.51	0.15	0.16	0.39
CCT	-0.02	0.22	0.32	0.39	0.26	0.64

ETA

	LI	EP	HL	AW	PS	CC
OLN	-0.16	0.07	0.10	0.05	0.03	-0.09
KLS	0.06	0.09	-0.15	-0.01	-0.04	0.26
CCT	0.05	0.09	-0.18	-0.02	-0.03	0.28

ETA

	FR	SS	CP	BC
OLN	-0.08	0.15	0.07	-0.07
KLS	-0.05	0.16	-0.13	-0.05
CCT	-0.07	0.24	-0.20	-0.03

KSI

	PM	MM	SV	TL	ST	RS
SLS	0.06	-0.07	0.10	0.00	-0.17	-0.01

KSI

	ES	WS	FS	PP	CL	EV
SLS	0.05	-0.06	0.01	-0.01	-0.05	0.07

KSI

	LI	EP	HL	AW	PS	CC
SLS	0.34	0.31	0.13	0.15	-0.09	0.24

KSI

	FR	SS	CP	BC
SLS	0.21	0.18	-0.05	0.08

Standardized Solution

LAMBDA-Y

OLN	KLS	CCT
-----	-----	-----



	-----	-----	-----
PM	0.53	- -	- -
MM	0.60	- -	- -
SV	0.61	- -	- -
TL	0.53	- -	- -
ST	0.61	- -	- -
RS	- -	0.43	- -
ES	- -	0.48	- -
WS	- -	0.48	- -
FS	- -	0.51	- -
PP	- -	- -	0.43
CL	- -	- -	0.38
EV	- -	- -	0.50

## LAMBDA-X

## SLS

	-----
LI	0.72
EP	0.80
HL	0.76
AW	0.70
PS	0.75
CC	0.62
FR	0.66
SS	0.67
CP	0.63
BC	0.63

## BETA

	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
OLN	- -	- -	- -
KLS	0.23	- -	- -
CCT	0.03	0.90	- -

## GAMMA

## SLS

	-----
OLN	0.82
KLS	0.49
CCT	0.03

## Correlation Matrix of ETA and KSI

	OLN	KLS	CCT	SLS
	-----	-----	-----	-----
OLN	1.00			
KLS	0.63	1.00		
CCT	0.62	0.94	1.00	
SLS	0.82	0.67	0.66	1.00

## PSI

Note: This matrix is diagonal.

	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
	0.32	0.53	0.12

## Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

SLS	
-----	
OLN	0.82
KLS	0.67
CCT	0.66

## Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y			
	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
PM	0.80	- -	- -
MM	0.85	- -	- -
SV	0.91	- -	- -
TL	0.82	- -	- -
ST	0.85	- -	- -
RS	- -	0.80	- -
ES	- -	0.79	- -
WS	- -	0.84	- -
FS	- -	0.85	- -
PP	- -	- -	0.82
CL	- -	- -	0.70
EV	- -	- -	0.84

LAMBDA-X	
SLS	
-----	
LI	0.91
EP	0.93
HL	0.92
AW	0.90
PS	0.91
CC	0.85
FR	0.87
SS	0.88
CP	0.85
BC	0.85

BETA			
	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
OLN	- -	- -	- -
KLS	0.23	- -	- -
CCT	0.03	0.90	- -

GAMMA	
SLS	
-----	
OLN	0.82
KLS	0.49

CCT 0.03

## Correlation Matrix of ETA and KSI

	OLN	KLS	CCT	SLS
OLN	1.00			
KLS	0.63	1.00		
CCT	0.62	0.94	1.00	
SLS	0.82	0.67	0.66	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

	OLN	KLS	CCT
	0.32	0.53	0.12

## THETA-EPS

	PM	MM	SV	TL	ST	RS
PM	0.36					
MM	0.11	0.27				
SV	-0.06	- -	0.17			
TL	- -	-0.03	0.01	0.33		
ST	- -	-0.04	-0.07	- -	0.28	
RS	- -	- -	- -	- -	0.09	0.37
ES	- -	- -	- -	-0.02	0.07	0.12
WS	- -	- -	- -	- -	-0.01	0.03
FS	- -	- -	- -	- -	- -	- -
PP	-0.06	0.03	- -	- -	- -	- -
CL	- -	- -	- -	- -	- -	- -
EV	- -	- -	- -	- -	- -	- -

## THETA-EPS

	ES	WS	FS	PP	CL	EV
ES	0.38					
WS	0.13	0.30				
FS	- -	- -	0.29			
PP	- -	- -	- -	0.32		
CL	0.06	- -	-0.09	- -	0.51	
EV	-0.01	-0.04	- -	- -	- -	0.29

## THETA-DELTA-EPS

	PM	MM	SV	TL	ST	RS
LI	- -	- -	- -	- -	0.10	- -
EP	-0.03	- -	- -	- -	- -	- -
HL	- -	-0.02	0.00	- -	-0.04	- -
AW	- -	- -	-0.04	0.03	- -	- -
PS	-0.02	- -	- -	- -	- -	- -
CC	0.04	0.05	- -	0.00	0.05	- -
FR	- -	0.02	- -	-0.01	0.05	- -
SS	- -	- -	-0.04	- -	- -	- -
CP	0.03	- -	- -	- -	-0.02	- -
BC	- -	- -	- -	0.06	- -	0.06

## THETA-DELTA-EPS

	ES	WS	FS	PP	CL	EV
LI	- -	- -	- -	- -	- -	- -
EP	-0.03	- -	- -	- -	- -	- -
HL	- -	- -	0.03	- -	- -	0.05
AW	- -	- -	- -	- -	0.06	- -
PS	- -	- -	- -	- -	- -	- -
CC	0.02	- -	-0.08	- -	- -	-0.08
FR	- -	- -	- -	- -	- -	- -
SS	- -	- -	- -	- -	- -	-0.07
CP	- -	- -	- -	- -	- -	0.06
BC	- -	- -	- -	- -	- -	- -

## THETA-DELTA

	LI	EP	HL	AW	PS	CC
LI	0.17					
EP	0.01	0.14				
HL	-0.06	- -	0.16			
AW	-0.03	-0.01	0.01	0.18		
PS	-0.01	0.01	0.01	0.04	0.18	
CC	-0.07	-0.10	-0.05	-0.04	- -	0.28
FR	-0.07	-0.11	-0.05	-0.05	-0.02	0.07
SS	-0.08	-0.08	-0.03	- -	0.00	- -
CP	-0.05	-0.09	- -	- -	0.00	0.05
BC	-0.07	-0.05	- -	-0.02	0.01	- -

## THETA-DELTA

	FR	SS	CP	BC
FR	0.25			
SS	0.05	0.23		
CP	0.06	0.06	0.27	
BC	- -	0.08	0.09	0.29

## Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

## SLS

OLN	0.82
KLS	0.67
CCT	0.66

## Total and Indirect Effects

## Total Effects of KSI on ETA

## SLS

OLN	0.82
	(0.07)
	12.60

KLS 0.67  
 (0.07)  
 10.24

CCT 0.66  
 (0.06)  
 10.23

Indirect Effects of KSI on ETA

SLS  
 -----  
 OLN - -

KLS 0.19  
 (0.08)  
 2.33

CCT 0.63  
 (0.09)  
 6.80

Total Effects of ETA on ETA

	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
OLN	- -	- -	- -
KLS	0.23 (0.10) 2.33	- -	- -
CCT	0.23 (0.10) 2.40	0.90 (0.09) 10.33	- -

Largest Eigenvalue of B\*B' (Stability Index) is 0.806

Indirect Effects of ETA on ETA

	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
OLN	- -	- -	- -
KLS	- -	- -	- -
CCT	0.20 (0.09) 2.32	- -	- -

Total Effects of ETA on Y

	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
PM	0.53	- -	- -
MM	0.60 (0.03) 18.84	- -	- -
SV	0.61 (0.04) 15.45	- -	- -
TL	0.53 (0.04) 14.70	- -	- -
ST	0.61 (0.04) 15.32	- -	- -
RS	0.10 (0.04) 2.33	0.43	- -
ES	0.11 (0.05) 2.33	0.48 (0.03) 16.66	- -
WS	0.11 (0.05) 2.35	0.48 (0.03) 16.27	- -
FS	0.12 (0.05) 2.35	0.51 (0.03) 15.11	- -
PP	0.10 (0.04) 2.40	0.39 (0.04) 10.33	0.43
CL	0.09 (0.04) 2.39	0.34 (0.04) 9.22	0.38 (0.03) 12.64
EV	0.12 (0.05) 2.40	0.45 (0.04) 10.52	0.50 (0.03) 16.30

## Indirect Effects of ETA on Y

	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
PM	- -	- -	- -
MM	- -	- -	- -

SV	- -	- -	- -
TL	- -	- -	- -
ST	- -	- -	- -
RS	0.10	- -	- -
	(0.04)		
	2.33		
ES	0.11	- -	- -
	(0.05)		
	2.33		
WS	0.11	- -	- -
	(0.05)		
	2.35		
FS	0.12	- -	- -
	(0.05)		
	2.35		
PP	0.10	0.39	- -
	(0.04)	(0.04)	
	2.40	10.33	
CL	0.09	0.34	- -
	(0.04)	(0.04)	
	2.39	9.22	
EV	0.12	0.45	- -
	(0.05)	(0.04)	
	2.40	10.52	

## Total Effects of KSI on Y

	SLS
	-----
PM	0.44
	(0.03)
	12.60
MM	0.49
	(0.04)
	13.30
SV	0.50
	(0.03)
	14.53
TL	0.44
	(0.03)
	12.95
ST	0.50
	(0.04)

	13.50
RS	0.29
	(0.03)
	10.24
ES	0.32
	(0.03)
	10.10
WS	0.32
	(0.03)
	10.54
FS	0.35
	(0.03)
	10.61
PP	0.29
	(0.03)
	10.23
CL	0.25
	(0.03)
	9.17
EV	0.33
	(0.03)
	10.41

#### Standardized Total and Indirect Effects

##### Standardized Total Effects of KSI on ETA

	SLS
	-----
OLN	0.82
KLS	0.67
CCT	0.66

##### Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	SLS
	-----
OLN	- -
KLS	0.19
CCT	0.63

##### Standardized Total Effects of ETA on ETA

	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
OLN	- -	- -	- -
KLS	0.23	- -	- -
CCT	0.23	0.90	- -



## Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
OLN	- -	- -	- -
KLS	- -	- -	- -
CCT	0.20	- -	- -

## Standardized Total Effects of ETA on Y

	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
PM	0.53	- -	- -
MM	0.60	- -	- -
SV	0.61	- -	- -
TL	0.53	- -	- -
ST	0.61	- -	- -
RS	0.10	0.43	- -
ES	0.11	0.48	- -
WS	0.11	0.48	- -
FS	0.12	0.51	- -
PP	0.10	0.39	0.43
CL	0.09	0.34	0.38
EV	0.12	0.45	0.50

## Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
PM	0.80	- -	- -
MM	0.85	- -	- -
SV	0.91	- -	- -
TL	0.82	- -	- -
ST	0.85	- -	- -
RS	0.18	0.80	- -
ES	0.18	0.79	- -
WS	0.19	0.84	- -
FS	0.19	0.85	- -
PP	0.19	0.74	0.82
CL	0.16	0.63	0.70
EV	0.20	0.76	0.84

## Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
PM	- -	- -	- -
MM	- -	- -	- -
SV	- -	- -	- -
TL	- -	- -	- -
ST	- -	- -	- -
RS	0.10	- -	- -
ES	0.11	- -	- -
WS	0.11	- -	- -
FS	0.12	- -	- -
PP	0.10	0.39	- -
CL	0.09	0.34	- -
EV	0.12	0.45	- -

## Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	OLN	KLS	CCT
	-----	-----	-----
PM	- -	- -	- -
MM	- -	- -	- -
SV	- -	- -	- -
TL	- -	- -	- -
ST	- -	- -	- -
RS	0.18	- -	- -
ES	0.18	- -	- -
WS	0.19	- -	- -
FS	0.19	- -	- -
PP	0.19	0.74	- -
CL	0.16	0.63	- -
EV	0.20	0.76	- -

## Standardized Total Effects of KSI on Y

	SLS
	-----
PM	0.44
MM	0.49
SV	0.50
TL	0.44
ST	0.50
RS	0.29
ES	0.32
WS	0.32
FS	0.35
PP	0.29
CL	0.25
EV	0.33

## Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	SLS
	-----
PM	0.66
MM	0.70
SV	0.75
TL	0.68
ST	0.70
RS	0.54
ES	0.53
WS	0.56
FS	0.57
PP	0.54
CL	0.47
EV	0.56

Time used: 0.062 Seconds

ภาคผนวก ข  
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมีอวัยวะ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิธัญญา วัฒนโณ  
อาจารย์ประจำภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร. มณฑิรา จารุเพ็ง  
อาจารย์ประจำภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. บาทหลวง ดร.ชาติชาย พงษ์ศิริ  
อธิการบดีวิทยาลัยแสงธรรม อาจารย์ประจำสาขาวิชาปรัชญาและศาสนา คณะมนุษยศาสตร์  
วิทยาลัยแสงธรรม จ.นครปฐม

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

## แบบสอบถาม

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของปฏิญานพันธกิจของนิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาประยุกต์ แขนงวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบบสอบถาม ชุดนี้แบ่งเป็น 5 ชุด ได้แก่

- ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 การรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้
- ตอนที่ 3 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร
- ตอนที่ 4 พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้
- ตอนที่ 5 พฤติกรรมการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้อย่างถูกต้องตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน ข้อมูลจากแบบสอบถามจะถูกเก็บเป็นความลับ โดยจะนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัย และนำเสนอผลการวิจัยเป็นภาพรวมเท่านั้น

นฤมิตร นุชโชติ

ผู้วิจัย

### แบบสอบถามสำหรับครู

ตอนที่ 1 โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ตามความเป็นจริงทุกข้อ

1. เพศ  (1) ชาย  (2) หญิง
2. อายุ  (1) 20-25 ปี  (2) 26 - 30 ปี  (3) 31 - 35 ปี  (4) 36 - 40 ปี  (5) 40 ปี ขึ้นไป
3. สถานภาพ  (1) โสด  (2) สมรส  (3) หย่า  (4) อื่นๆ (โปรดระบุ).....
4. อายุการทำงาน  (1) ต่ำกว่า 1 ปี  (2) 1 - 4 ปี  (3) 5 -10 ปี  (4) 10 ปีขึ้นไป
5. ระดับการศึกษาสูงสุด  (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี  (2) ปริญญาตรี  
 (3) ปริญญาโท  (4) ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน

ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีลักษณะหรือพฤติกรรมต่อไปนี้ระดับใด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. สนับสนุนให้ครูมีความพร้อมทางด้านจิตใจในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา					
2. สนับสนุนให้ครูปรับเปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมให้ทันกับยุคสมัยของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป					
3. สนับสนุนให้ครูมีนิสัยใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
4. สนับสนุนให้ครูได้พัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน					
5. สนับสนุนให้ครูสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้เสมอ					
6. สนับสนุนให้ครูมีวิสัยทัศน์กว้างไกลหรือมีมุมมองเกี่ยวกับการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในอนาคตของโรงเรียนได้					
7. สนับสนุนให้ครูพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน					
8. สนับสนุนให้ครูสามารถปรับความคิดให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้โดยคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ					
9. สนับสนุนให้ครูปรับรูปแบบวิธีการคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน					
10. สนับสนุนให้ครูกิจการวิเคราะห์เป้าหมายของโรงเรียนแล้วปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการทำงานให้สอดคล้องกัน					
11. ชี้แจง ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับครูและสามารถนำไปปฏิบัติให้ถูกต้อง					
12. สนับสนุนให้ครูวิเคราะห์วิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน					

ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีลักษณะ หรือพฤติกรรมต่อไปนี้ระดับใด	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
13. สนับสนุนให้ครูได้รับโอกาสแสดงวิสัยทัศน์ร่วมกับครูคนอื่นในโรงเรียน					
14. สนับสนุนให้ครูพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
15. สนับสนุนให้ครูพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงและนำมาปฏิบัติงานในโรงเรียนได้					
16. สนับสนุนให้ครูได้เข้าร่วมการสนทนาและการประชุมปรึกษาหารือกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของโรงเรียน					
17. สนับสนุนให้ครูได้ร่วมกันคิดหาแนวทางการทำงาน หรือวิธีการใหม่ๆ					
18. สนับสนุนให้ครูแลกเปลี่ยนความรู้และสอนงานซึ่งกันและกัน					
19. สนับสนุนให้ครูทำงานแบบร่วมมือรวมพลังเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน					
20. สนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีมด้วยความไว้วางใจกัน					
21. สนับสนุนให้ครูมีมุมมองในภาพรวมที่กว้างและสมบูรณ์จากความคิดเห็นของแต่ละคน					
22. สนับสนุนให้ครูคิดจากเหตุไปสู่ผลและคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังจุดเริ่มต้นอีกครั้งหนึ่งเสมอ					
23. สนับสนุนให้ครูเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล สามารถวิเคราะห์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้					
24. สนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้					
25. สนับสนุนให้ครูตระหนักว่า เมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใด ต้องคิดถึงภาพองค์รวมทั้งระบบก่อน คิดถึงส่วนย่อย					
26. พร้อมรับฟังในสิ่งที่ครูพูดด้วยใจที่เปิดกว้าง แม้จะเป็นความคิดที่ต่างจากตน					
27. ไม่ขัดจังหวะการพูดของครูโดยไม่สมควร					
28. สนับสนุนให้ครูแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อรับฟังข้อชี้แนะและความต้องการของครูที่เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน					
29. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารจะฟังรายละเอียดของปัญหาด้วยความใส่ใจ ก่อนจะตัดสินใจกระทำการใดๆ					
30. ปรึกษาผู้ร่วมงานและพิจารณาข้อมูลอย่างระมัดระวัง ก่อนการตัดสินใจในเรื่องสำคัญ					
31. เข้าใจถึงความต้องการจำเป็นของครู					
32. ปฏิบัติต่อครูด้วยความเคารพในความแตกต่างต่างระหว่างบุคคล					
33. พยายามเข้าใจครูมากกว่าเรียกร้องให้ครูมาเข้าใจตนเอง					
34. แสดงให้เห็นถึงความกรุณาและความห่วงใยครู					



ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีลักษณะ หรือพฤติกรรมต่อไปนี้ระดับใด	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
35. เข้าใจปัญหาและให้กำลังใจครูในการแก้ไขปัญหาต่างๆ					
36. ให้เวลาและให้คำแนะนำ เพื่อช่วยให้ครูสามารถเอาชนะความทุกข์ที่เกิดขึ้น					
37. ให้กำลังใจและส่งเสริมครูให้พัฒนาการทำงานในหน้าที่ของครูอย่างสม่ำเสมอ					
38. เข้าใจความรู้สึกของครูอย่างลึกซึ้ง แม้ในสิ่งที่ครูไม่อธิบายได้ด้วยคำพูด					
39. ยินดีให้ผู้ร่วมงานเข้ามาปรึกษาปัญหาด้านการงานและปัญหาส่วนตัว					
40. ช่วยให้ครูรู้เท่าทันในอารมณ์ แม้ในสภาวะอารมณ์ที่ตึงเครียด					
41. ยอมรับในข้อจำกัดของตนและกล้ายอมรับความผิดพลาดของตน					
42. จูงใจให้ครูตระหนักถึงจรรยาบรรณครู และคุณค่าของตนเองและนำมาใช้ให้ เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
43. สามารถนำเสนอวิสัยทัศน์ ให้ครูยอมรับและทำให้ครูกระตือรือร้นที่จะนำไป ปฏิบัติ					
44. รับรู้ถึงความเป็นจริงที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน					
45. ตระหนักถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานทุกคนในโรงเรียน					
46. มีทักษะในการพูดชักจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยความเต็มใจ					
47. สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ครูในการทำกิจการต่างๆ ให้บรรลุผลสำเร็จ					
48. พยายามประสานความร่วมมือให้ครูทำงานอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน					
49. มีความพยายามอย่างจริงจังในการเสนอความคิดที่ท้าทาย					
50. สามารถสร้างความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการปฏิบัติ ภารกิจต่างๆ มากกว่าที่จะบังคับให้ครูทำอย่างที่ตนเองต้องการ					
51. อธิบายได้อย่างชัดเจนถึงจุดมุ่งหมายและทิศทางในอนาคตของโรงเรียน					
52. มองเห็นสถานการณ์ที่เป็นปัญหาของโรงเรียนในทุกมิติอย่างลึกซึ้ง					
53. กระตุ้นให้มีการสร้างเป้าหมายของโรงเรียนที่เป็นไปได้ชัดเจน					
54. สามารถคิดนอกเหนือไปจากความเป็นจริงต่างๆ ประจำวัน					
55. มีจุดหมายที่ชัดเจนและรู้ทิศทางในอนาคตของโรงเรียน					
56. เตรียมแผนสำรองไว้เสมอ เมื่อกรณีที่แผนการทำงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้					
57. สามารถใช้ข้อมูลต่างๆ จากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงของโรงเรียน มาใช้ ในการตัดสินใจวางแผนการทำงานของโรงเรียนได้					
58. เป็นผู้สามารถวางแผนล่วงหน้า ให้แนวทางปฏิบัติแก่ครูได้อย่างเหมาะสม					
59. สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และวางแผนเพื่อ ป้องกันล่วงหน้า					
60. แสดงให้ครูเห็นถึงแนวทางการทำงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน					
61. พยายามปลูกฝังให้ครูมีจิตสำนึกในการทำงานที่ดี เพื่อประโยชน์ของโรงเรียน					

ผู้บริหารในโรงเรียนของท่านมีลักษณะ หรือพฤติกรรมต่อไปนี้ระดับใด	น้อย ที่สุด	น้อย	ปาน กลาง	มาก	มาก ที่สุด
62. อุทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน และพร้อมรับผิดชอบร่วมกับผู้อื่น					
63. แสดงผลงานที่มีจุดหมายและเอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวม					
64. ไม่แสวงหาความโดดเด่นหรือรางวัลจากการช่วยเหลือผู้อื่น					
65. มีความพยายามอย่างจริงจังใจอมสละตนเพื่อการช่วยเหลือให้ครูมีความพร้อม ในการปฏิบัติงาน					
66. แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อความเจริญงอกงามของครู เช่น ติดตามดูแล ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทางวิชาชีพ					
67. รับฟังข้อมูลป้อนกลับจากครูเกี่ยวกับการพัฒนาครู					
68. ผลักดันผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จที่สูงกว่าความคาดหวังของพวกเขา					
69. ให้เวลาและจัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับครูในการพัฒนาทางวิชาชีพ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอน					
70. ให้คุณค่าและความสำคัญกับครูมากกว่าผลงานของครู					
71. พยายามสร้างผลงานต่างๆ ของโรงเรียนอันเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมของครู					
72. สนับสนุนให้มีการฉลองร่วมกันในโอกาสพิเศษต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดน้ำหนึ่งใจ เดียวในกลุ่มครู					
73. ปลูกฝังให้ทุกคนเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน เพื่อแต่ละคนได้รับประสบการณ์ของ ความเอื้ออาทรที่เกิดขึ้นในโรงเรียน					
74. ผลักดันให้มีความสามัคคีมากกว่าการแข่งขันภายในกลุ่ม					
75. พยายามสร้างกลุ่มงานให้มีพลังในการทำงานอย่างสร้างสรรค์					

ตอนที่ 3 โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับระดับพฤติกรรมของท่าน

ท่านมีพฤติกรรมตามข้อความต่อไปนี้ในระดับใด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
76. พร้อมที่จะเป็นผู้สอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานและครูใหม่					
77. พร้อมที่จะให้ข้อเสนอแนะต่อผู้อื่น หากจะช่วยปรับปรุงให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
78. หาข้อมูล เพื่อเตรียมความพร้อมในการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น					
79. ฝึกทักษะในการค้นหาและนำเสนอความรู้เมื่อมีการแบ่งปันความรู้					
80. เมื่อท่านเข้าร่วมกิจกรรมแบ่งปันความรู้ ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นและถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นได้อย่างเต็มตามศักยภาพของท่าน					
81. สนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
82. ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ หรือแบ่งปันความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ					
83. เมื่ออยู่ในที่ประชุมกับหน่วยงาน ท่านกระตือรือร้นที่จะแบ่งปันความรู้และแสดงความคิดเห็นต่อที่ประชุม					
84. แสวงหาข้อมูล เพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานแล้วนำมาแบ่งปันกับเพื่อนร่วมงานด้วยความกระตือรือร้น					
85. สนใจที่จะรับฟังความรู้จากผู้อื่น เมื่อผู้อื่นถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ร่วมกัน					
86. หากมีเพื่อนร่วมงานขอความช่วยเหลือขอคำแนะนำในการทำงาน ท่านจะทำโดยทันที					
87. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในที่ประชุม เพราะคิดว่าจะช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ					
88. ทุกครั้งที่มีการประชุม ท่านร่วมแสดงความคิดเห็นและแบ่งปันความรู้กับสมาชิก					
89. เต็มใจที่จะแบ่งปันความรู้และแลกเปลี่ยนทักษะในการทำงาน หากเพื่อนร่วมงานร้องขอความช่วยเหลือ					
90. แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดในการทำงานให้กับผู้อื่น แม้ไม่ได้รับการขอร้อง					
91. นำเสนอผลงานของตนเองให้ผู้อื่นรับรู้ ผ่านกิจกรรม แบ่งปันความรู้ทั้งภายในทีมงานหรือระหว่างทีมงาน					
92. เข้าร่วมกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ เพื่อใช้เวลาให้เป็นประโยชน์และประหยัดเวลาในการเพิ่มพูนความรู้					
93. เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันความรู้ที่โรงเรียนจัดขึ้นเสมอ					
94. เป็นผู้แสดงความคิดเห็นและร่วมแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นในระหว่างการทำงาน					
95. ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้สอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานหรือพนักงานใหม่อยู่เสมอ					
96. ค้นคว้าหาความรู้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนการสอนให้เหมาะสมกับ					

ท่านมีพฤติกรรมตามข้อความต่อไปนี้ในระดับใด	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
นักเรียน					
97. สำนวความพร้อมของการจัดกิจกรรมก่อนทำการสอนจริง					
98. เตรียมสื่อและอุปกรณ์การสอนไว้ล่วงหน้าเสมอ					
99. ประเมินผลก่อนเรียนเพื่อดูความรู้พื้นฐานของนักเรียน					
100. ค้นหาวิธีการวัดและประเมินผลเพื่อให้ตรงกับสภาพที่เป็นจริง					
101. เมื่อนักเรียนมีปัญหาเกี่ยวกับบทเรียนตอนใด ท่านจะให้ความช่วยเหลือทันที					
102. เปิดโอกาสให้นักเรียนได้เรียนรู้วิธีการทำงานร่วมกัน					
103. สร้างบรรยากาศในห้องเรียนให้เต็มไปด้วยความรักและความเป็นมิตร					
104. ฝึกให้นักเรียนมีทักษะในการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองจากแหล่งเรียนรู้ในชีวิตจริง					
105. เปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการเรียน					
106. นำผลการประเมินไปปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง					
107. ใช้เครื่องมือในการประเมินคุณภาพผู้เรียนหลากหลาย					
108. ประเมินผลตามสภาพแท้จริงจากแฟ้มสะสมผลงานนักเรียน					
109. ในการสอนท่านจะมีการสังเกตและจดบันทึกพฤติกรรมของนักเรียนเป็นระยะๆ					
110. ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่นักเรียนเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนของนักเรียนในการเรียน					

ขอขอบพระคุณทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ประวัติย่อผู้วิจัย

## ประวัติผู้ทำวิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายณณมิต นุชใส
วันเดือนปีเกิด	วันที่ 17 เมษายน 2530
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	87 หมู่ 5 ต.ทรายมูล อ.องครักษ์ จ.นครนายก 26120
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	Instructor
สถานที่ทำงาน	บริษัท ทู ดิจิตอล พลัส จำกัด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2555	ศศ.บ. สาขาปรัชญาและศาสนา คณะมนุษยศาสตร์ จาก วิทยาลัยแสงธรรม
พ.ศ. 2559	ศศ.ม. สาขาจิตวิทยาประยุกต์ คณะมนุษยศาสตร์ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ