

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ)

ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวน ร้อยละ แสดงสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (n = 220)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	44	20.0
หญิง	176	80.0
รวม	220	100.0
2. อายุ		
ต่ำกว่า 31 ปี	58	26.3
31-40 ปี	62	28.2
41-50 ปี	66	30.0
มากกว่า 50 ปี	34	15.5
รวม	220	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	24	10.9
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	124	56.4
สูงกว่าปริญญาตรี	72	32.7
รวม	220	100.0
4. ระยะเวลาในการทำงาน		
1-5 ปี	70	31.8
6-10 ปี	46	20.9
11-15 ปี	16	7.3
16-20 ปี	14	6.4
มากกว่า 20 ปี	74	33.6
รวม	220	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 80.0) มีอายุ 41-50 ปี (ร้อยละ 30.0) รองลงมา ได้แก่ 31-40 ปี (ร้อยละ 28.2) ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 56.4) ระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 33.6) รองลงมา ได้แก่ 1-5 ปี (ร้อยละ 31.8)

ส่วนที่ 2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ)

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา (n = 220)

ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	นำมาใช้ในการปฏิบัติระดับ	อันดับที่
1. ด้านโครงสร้างขององค์กร	3.14	.75	ปานกลาง	2
2. ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.06	.63	ปานกลาง	3
3. ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน	2.96	.74	ปานกลาง	5
4. ด้านการจัดการความรู้	3.00	.67	ปานกลาง	4
5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3.46	.62	ปานกลาง	1
6. ด้านทีมงานและเครือข่าย	2.88	.85	ปานกลาง	6
7. ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	2.86	.75	ปานกลาง	7
รวมเฉลี่ย	3.05	.54		

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2) ด้านโครงสร้างขององค์กร 3) ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ด้านการจัดการความรู้ 5) ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน 6) ด้านทีมงานและเครือข่าย 7) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านโครงสร้างองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	นำมาใช้ในการ ปฏิบัติระดับ	อันดับที่
1. โครงสร้างองค์กรควรมีความ คล่องตัวลดความซ้ำซ้อน และไม่มี สายการบังคับบัญชามากเกินไป และ กระจายอำนาจเพิ่มขึ้น	3.20	1.00	ปานกลาง	2
2. ลักษณะงานที่ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว สามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือกัน ได้	3.19	.98	ปานกลาง	3
3. บุคลากรทำงานแบบทีมงาน หรือข้าม สายงานเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือ ได้	2.83	.97	ปานกลาง	4
4. สกอ.กำหนดโครงสร้างการ บริหารงาน แสดงขอบข่ายและหน้าที่ ของสำนักต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน	3.30	.90	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	3.14	.75		

ด้านโครงสร้างขององค์กร มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่

- 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของสำนักต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน
- 2) โครงสร้างองค์กรควรมีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน และไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปและกระจายอำนาจเพิ่มขึ้น
- 3) ลักษณะงานที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัวสามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือกันได้
- 4) บุคลากรทำงานแบบทีมงาน หรือข้ามสายงานเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	$\bar{X}$	S.D.	นำมาใช้ในการ ปฏิบัติระดับ	อันดับที่
1. สกอ.เปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.18	.82	ปานกลาง	2
2. สกอ.เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมใน การกำหนดนโยบาย	2.87	.86	ปานกลาง	4
3. บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถ โดยคำนึงถึง ความสำเร็จขององค์กรเป็นที่ตั้ง	3.20	.92	ปานกลาง	1
4. บุคลากรเรียนรู้การทำงานเป็นทีม	3.00	.84	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	3.06	.63		

ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่

- 1) บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถ โดยคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรเป็นที่ตั้ง
- 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 3) บุคลากรเรียนรู้การทำงานเป็นทีม 4) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านการเพิ่มอำนาจและความ รับผิดชอบในงาน	$\bar{X}$	S.D.	นำมาใช้ในการ ปฏิบัติระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารกระจายอำนาจการ บริหารงานลงไปในระดับปฏิบัติ เพื่อให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบและเพื่อ การเรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน	3.04	.84	ปานกลาง	2
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระใน การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง	2.88	.80	ปานกลาง	4
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ และนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการ สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ	3.10	.90	ปานกลาง	1
4. ผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาทำงาน ร่วมกันเพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหา ร่วมกัน	2.85	.97	ปานกลาง	5
5. ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์มาตรฐานใน การปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น และการพัฒนาการทำงาน	2.91	.92	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	2.96	.74		

ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับ
ปานกลาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการ
สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ 2) ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานลงไปในระดับปฏิบัติเพื่อให้
มีส่วนร่วมรับผิดชอบและเพื่อการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน 3) ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการ
ปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นและการพัฒนาการทำงาน
4) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง 5) ผู้บริหารและ
ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านการจัดเก็บความรู้	$\bar{X}$	S.D.	นำมาใช้ในการ ปฏิบัติระดับ	อันดับที่
1. สกอ.จัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศ เรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ ง่ายต่อ การสืบค้น และสามารถนำมาใช้ได้ ตรงตามความต้องการ	2.94	.87	ปานกลาง	4
2. บุคลากรเห็นความสำคัญของการ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์กร	3.25	.75	ปานกลาง	1
3. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มี ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ ทดลองปฏิบัติ	3.16	.87	ปานกลาง	2
4. บุคลากรพัฒนาวิธีการทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกัน	3.05	.90	ปานกลาง	3
5. บุคลากรทำงานร่วมกันระหว่างสำนัก ต่างๆ ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ซึ่งกันและกัน	2.70	1.02	ปานกลาง	5
6. บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน/โครงการ/ กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ เรียนรู้ร่วมกัน	2.91	1.01	ปานกลาง	6
รวมเฉลี่ย	3.00	.67		

ด้านการจัดการความรู้ มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่

- 1) บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร 2) บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ทดลองปฏิบัติ 3) บุคลากรพัฒนา

วิธีการทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบง่ายต่อการสืบค้น และสามารถนำมาใช้ได้ตรงตามความต้องการ 5) บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน/โครงการ/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน 6) บุคลากรทำงานร่วมกันระหว่างสำนักต่างๆ ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	$\bar{X}$	S.D.	นำมาใช้ในการปฏิบัติระดับ	อันดับที่
1. สกอ. สนับสนุนเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อการทำงานที่รวดเร็วขึ้น	3.48	.74	ปานกลาง	1
2. สกอ. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ด้วยสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย	3.47	.73	ปานกลาง	2
3. บุคลากรมีความสามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบเครือข่าย ระบบ Intranet หรือ ระบบ Internet ใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและประโยชน์ของการใช้งาน	3.41	.76	ปานกลาง	3
4. สกอ. มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้จัดการความรู้ และฝึกอบรม	3.47	.73	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.46	.62		

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่

- 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสนับสนุนเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อการทำงานที่รวดเร็วขึ้น
- 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดตั้งอำนาจความสะดวกในการเรียนรู้ด้วยสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสำนักงานคณะกรรมการมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ จัดการความรู้ และฝึกอบรม
- 3) บุคลากรมีความสามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบเครือข่าย ระบบ Intranet หรือระบบ Internet ใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและประโยชน์ของการใช้งาน

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านทีมงานและเครือข่าย	$\bar{X}$	S.D.	นำมาใช้ในการปฏิบัติระดับ	อันดับที่
1. บุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือ แบ่งปัน และการทำงานเป็นทีม	3.01	1.02	ปานกลาง	1
2. บุคลากรร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ	2.84	.93	ปานกลาง	3
3. บุคลากรศึกษาข้อมูลและสารสนเทศจากภายนอกมาสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ	2.85	.87	ปานกลาง	2
4. บุคลากรมีเครือข่ายการทำงานร่วมกันเป็นทีม	2.82	.95	ปานกลาง	4
รวมเฉลี่ย	2.88	.85		

ด้านทีมงานและเครือข่าย มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง ได้แก่

- 1) บุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือ แบ่งปัน และการทำงานเป็นทีม
- 2) บุคลากรศึกษาข้อมูลและสารสนเทศจากภายนอกมาสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ
- 3) บุคลากรร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ
- 4) บุคลากรมีเครือข่ายการทำงานร่วมกันเป็นทีม

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	$\bar{X}$	S.D.	นำมาใช้ในการ ปฏิบัติระดับ	อันดับที่
1. สกอ.วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ จากภายนอกเพื่อเตรียมการวางแผน ในอนาคต	3.11	.81	ปานกลาง	1
2. สกอ.เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ องค์กร	2.76	.96	ปานกลาง	4
3. สกอ.มีกระบวนการให้บุคลากร วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อม	2.80	.84	ปานกลาง	2
4. บุคลากรได้เรียนรู้จากส่วนราชการ และองค์กรอื่นๆที่เป็น Best practice	2.77	.84	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	2.86	.75		
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.05	.54		

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่

- 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศจากภายนอกเพื่อเตรียมการวางแผนในอนาคต
- 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีกระบวนการให้บุคลากรวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
- 3) บุคลากรได้เรียนรู้จากส่วนราชการและองค์กรอื่นๆ ที่เป็น Best practice
- 4) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา (n = 220)

ด้านความสามารถในการปรับตัว	$\bar{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
1. ความสนใจต่อบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.03	.65	ปานกลาง	2
2. มีมุมมองในเชิงรุก	3.10	.64	ปานกลาง	1
3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์	2.94	.72	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	3.02	.59		

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเกิดขึ้นโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ด้านความสามารถในการปรับตัว เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) มีมุมมองในเชิงรุก 2) ความสนใจต่อบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา (n = 220)

ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการ ปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
1. การทำงานเป็นทีม	2.90	.89	ปานกลาง	2
2. การสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึง ข้อมูล	2.98	.62	ปานกลาง	1
3. ความเสมอภาคและความยุติธรรม	2.62	.81	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	2.83	.61		

ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร เกิดขึ้นในระดับ
ปานกลาง ได้แก่ 1) การสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูล 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความเสมอ
ภาคและความยุติธรรม

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา (n = 220)

ด้านความสอดคล้องต้องกัน	$\bar{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
1. มีค่านิยมร่วมกัน	3.34	.66	ปานกลาง	1
2. การเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดใน การทำงานอย่างเป็นระบบ	3.06	.57	ปานกลาง	2
3. ความสามารถหาข้อสรุปร่วมกันใน ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ	2.85	.88	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	3.08	.57		
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	2.98	.51		

ด้านความสอดคล้องต้องกัน เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) มีค่านิยมร่วมกัน
2) การเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการทำงานอย่างเป็นระบบ 3) ความสามารถหาข้อสรุปร่วมกัน
ในประเด็นที่ต้องตัดสินใจ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน ($n = 220$)

ด้านความสามารถในการปรับตัว	$\bar{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
1. ความสนใจต่อบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				
1) สกอ.ให้การสนับสนุนบุคลากรเรียนรู้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ในระดับนโยบายทำให้ไม่มีความ สับสนในระดับปฏิบัติและปรับตัวได้	3.02	.78	ปานกลาง	2
2) สกอ.ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันของหน่วยงานราชการ ซึ่งให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ	3.03	.73	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	3.03	.65		

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเกิดขึ้นโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันของหน่วยงานราชการซึ่งให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรเรียนรู้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ในระดับนโยบาย ทำให้ไม่มีความสับสนในระดับปฏิบัติและปรับตัวได้

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านความสามารถในการปรับตัว	$\bar{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
2. มีมุมมองในเชิงรุก				
1) สกอ.เปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการ ทำงานจากเชิงรับเป็นเชิงรุก	2.91	.84	ปานกลาง	3
2) สกอ.ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนา งานของตนเอง	3.29	.79	ปานกลาง	1
3) สกอ.ส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรม การทำงานร่วมกัน	3.10	.83	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.10	.64		

ด้านความสามารถในการปรับตัว เรื่องมีมุมมองในเชิงรุก เกิดขึ้นในระดับปานกลาง
ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานของตนเอง
2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน
3) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการทำงานจากเชิงรับเป็นเชิงรุก

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านความสามารถในการปรับตัว	$\bar{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิง โครงสร้าง				
1) สกอ.มีการปรับปรุงโครงสร้าง องค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การทำงาน	3.19	.86	ปานกลาง	1
2) บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการ ทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ	2.89	.78	ปานกลาง	2
3) สกอ.ส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นและ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	2.75	.95	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	2.94	.72		
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.02	.59		

ด้านความสามารถในการปรับตัว เรื่องการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงโครงสร้าง
เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีการปรับปรุง
โครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2) บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ๆ
อยู่เสมอ 3) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นและสร้างนวัตกรรม
ใหม่ๆ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการ ปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
1. การทำงานเป็นทีม				
1) สกอ.สนับสนุนและสร้างระบบ ให้มีการทำงานเป็นทีม	3.02	1.08	ปานกลาง	1
2) สกอ.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการ ทำงานที่เชื่อมโยงกับหน่วยงาน ภายในและภายนอกองค์กร	2.90	.99	ปานกลาง	3
3) สกอ.สร้างเครือข่ายการเรียนรู้และ เปิดโลกทัศน์การทำงานแก่ บุคลากร	2.95	.96	ปานกลาง	2
4) บุคลากรประสานการทำงาน ร่วมกันระหว่าง สำนักและศูนย์ ต่างๆ เพื่อให้องค์กรประสบ ความสำเร็จ	2.88	.98	ปานกลาง	4
5) บุคลากรทำงานด้วยความไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน และนับถือกัน	2.77	1.02	ปานกลาง	5
รวมเฉลี่ย	2.90	.89		

ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร เรื่องการทำงานเป็นทีม
เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสนับสนุนและสร้าง
ระบบให้มีการทำงานเป็นทีม 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสร้างเครือข่ายการเรียนรู้
และเปิดโลกทัศน์การทำงานแก่บุคลากร 3) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเปิดโอกาสให้
บุคลากรมีการทำงานที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร 4) บุคลากรประสานการ
ทำงานร่วมกันระหว่างสำนักและศูนย์ต่างๆ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ 5) บุคลากรทำงาน
ด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกันและนับถือกัน

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการ ปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
2. การสื่อสารที่เปิดกว้างในการ เข้าถึงข้อมูล				
1) สกอ.จัดระบบการจัดการ สารสนเทศและช่องทางการสื่อสาร ที่เหมาะสม	3.20	.73	ปานกลาง	1
2) สกอ.มีช่องทางสื่อสารที่ส่งเสริม การทำงานและเรียนรู้ตลอดเวลา	3.14	.73	ปานกลาง	2
3) บุคลากรรับรู้และตรวจสอบการ ทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	2.86	.82	ปานกลาง	3
4) บุคลากรเผยแพร่และแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การทำงานร่วมกัน	2.73	.97	ปานกลาง	4
รวมเฉลี่ย	2.98	.62		

ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร เรื่องการสื่อสารที่เปิด
กว้างในการเข้าถึงข้อมูล เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการ
อุดมศึกษาจัดระบบการจัดการสารสนเทศและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม 2) สำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษามีช่องทางสื่อสารที่ส่งเสริมการทำงานและเรียนรู้ตลอดเวลา
3) บุคลากรรับรู้และตรวจสอบการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ 4) บุคลากรเผยแพร่และ
แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกัน

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการ ปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
3. ความเสมอภาคและความยุติธรรม				
1) สกอ.ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ โปร่งใสและเป็นธรรม	2.71	.88	ปานกลาง	1
2) ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน	2.58	.80	ปานกลาง	3
3) บุคลากรในองค์กรเคารพการ ตัดสินใจซึ่งกันและกัน	2.54	.84	ปานกลาง	4
4) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของ บุคลากรทุกระดับ	2.63	1.02	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	2.62	.81		
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	2.83	.61		

ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร เรื่องความเสมอภาคและความยุติธรรม เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 2) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ 3) ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน 4) บุคลากรในองค์กรเคารพการตัดสินใจซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านความสอดคล้องต้องกัน	$\bar{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
1. มีค่านิยมร่วมกัน				
1) บุคลากรทำงานโดยคำนึงถึง เป้าหมายและผลสำเร็จของงาน	3.30	.71	ปานกลาง	2
2) บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถ	3.38	.70	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	3.34	.66		

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการ
อุดมศึกษา เกิดขึ้นโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้าน
เกิดขึ้นในระดับปานกลาง

ด้านความสอดคล้องต้องกัน เรื่องมีค่านิยมร่วมกัน เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่

1) บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถ 2) บุคลากรทำงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายและ
ผลสำเร็จของงาน

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านความสอดคล้องต้องกัน	$\bar{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	ลำดับที่
2. การเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดใน การทำงานอย่างเป็นระบบ				
1) บุคลากรเข้าใจเป้าหมายของการ ทำงานตรงกัน	3.06	.79	ปานกลาง	2
2) บุคลากรมีการวางแผนการทำงาน อย่างเป็นระบบ	2.95	.74	ปานกลาง	4
3) บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ความ ชำนาญในการพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่อง	3.15	.79	ปานกลาง	1
4) บุคลากรรับฟังและเคารพในความ คิดเห็นของคนอื่น เพื่อลดความ ขัดแย้งในทีม	3.05	.62	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	3.06	.57		

ด้านความสอดคล้องต้องกัน เรื่องการเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการทำงานอย่างเป็นระบบเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) บุคลากรเข้าใจเป้าหมายของการทำงานตรงกัน 3) บุคลากรรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น เพื่อลดความขัดแย้งในทีม 4) บุคลากรมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านความสอดคล้องต้องกัน	$\bar{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
3. ความสามารถหาข้อสรุปร่วมกัน				
ในประเด็นที่ต้องตัดสินใจ				
1) บุคลากรจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ใน สกอ.มีการปรึกษาหารือและ สามารถหาข้อตกลงร่วมกันเพื่อ ความสำเร็จของงาน	2.91	.92	ปานกลาง	1
2) บุคลากรจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ใน สกอ.ประชุมร่วมกันเสมอ ทำ ให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อ หาข้อยุติร่วมกัน	2.90	1.01	ปานกลาง	2
3) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นบุคลากรจาก สำนักและศูนย์ต่างๆ ใน สกอ. สามารถร่วมกันคิดเพื่อแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่าง รอบคอบ	2.73	.90	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	2.85	.88		
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.08	.57		
รวมเฉลี่ยปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์กร	2.98	.51		

ด้านความสอดคล้องต้องกัน เรื่องความสามารถหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องตัดสินใจเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) บุคลากรจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีการปรึกษาหารือและสามารถหาข้อตกลงร่วมกันเพื่อความสำเร็จของงาน 2) บุคลากรจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาประชุมร่วมกันเสมอ ทำให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน 3) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นบุคลากรจาก

สำนักและศูนย์ต่างๆ ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสามารถร่วมกันคิดเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรอบคอบ

ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา (n = 220)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	มีการปฏิบัติอยู่ ในระดับ	อันดับที่
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	3.00	.71	ปานกลาง	2
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	2.86	.69	ปานกลาง	4
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	2.93	.74	ปานกลาง	3
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	3.17	.51	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	2.99	.53		

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน 2) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	$\bar{X}$	S.D.	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ	อันดับที่
1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.02	.83	ปานกลาง	3
2. ชี้นำและกำหนดทิศทางให้ปฏิบัติ ตาม กฎ ระเบียบ และกระบวนการ ทำงาน	3.07	.77	ปานกลาง	1
3. แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความ คาดหวังขององค์กร	2.88	.81	ปานกลาง	5
4. กำหนดเวลาการทำงานที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำให้เสร็จ	3.03	.92	ปานกลาง	2
5. สร้างความชัดเจนในบทบาทของ ผู้บังคับบัญชา	3.00	.96	ปานกลาง	4
รวมเฉลี่ย	3.00	.71		

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง
($\bar{X} = 3.00$) เรื่องที่ปฏิบัติระดับปานกลาง ได้แก่ 1) ชี้นำและกำหนดทิศทางให้ปฏิบัติตามกฎ
ระเบียบ และกระบวนการทำงาน 2) กำหนดเวลาการทำงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำให้เสร็จ
3) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) สร้างความชัดเจนในบทบาทของ
ผู้บังคับบัญชา 5) แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์กร

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	$\bar{X}$	S.D.	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ	อันดับที่
1. ให้ความห่วงใยสวัสดิภาพของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	2.89	.91	ปานกลาง	1
2. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็นอย่างเต็มที่	2.86	.83	ปานกลาง	2
3. สนับสนุนให้มีความสะดวกในการ ทำงานและช่วยแก้ปัญหาการทำงาน	2.82	.77	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	2.86	.69		

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง
($\bar{X} = 2.86$) เรื่องที่ปฏิบัติระดับปานกลาง ได้แก่ 1) ให้ความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา
2) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 3) สนับสนุนให้มีความสะดวกใน
การทำงานและช่วยแก้ปัญหาการทำงาน

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	$\bar{X}$	S.D.	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ	อันดับที่
1. ให้คำปรึกษาหารือกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.01	.82	ปานกลาง	1
2. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ	2.97	.85	ปานกลาง	2
3. นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา มาประกอบการตัดสินใจ	2.83	.86	ปานกลาง	4
4. ให้ความสำคัญกับคำแนะนำของ ผู้ใต้บังคับบัญชาและนำไปใช้ในการ ตัดสินใจ	2.90	.86	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	2.93	.74		

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง
($\bar{X} = 2.93$) เรื่องที่ปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) ให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา 2) ให้
ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) ให้ความสำคัญกับคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชา
และนำไปใช้ในการตัดสินใจ 4) นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบการตัดสินใจ

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ ของงาน	$\bar{X}$	S.D.	มีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับ	อันดับที่
1. กำหนดเป้าหมายการทำงานอย่าง ท้าทาย	3.34	.78	ปานกลาง	2
2. คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง	3.69	.81	มาก	1
3. เน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.34	.69	ปานกลาง	3
4. ตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสอบถามความถูกต้อง	3.15	.80	ปานกลาง	5
5. ประเมินผลกระทบต่อองค์กรเพื่อหา แนวทางแก้ไข	2.91	.74	ปานกลาง	6
6. จัดสรรทรัพยากรให้พร้อมสำหรับการ เปลี่ยนแปลงในองค์กร	2.83	.79	ปานกลาง	4
7. จัดระบบข่าวสารข้อมูลให้อยู่ใน รูปแบบที่ใช้งานง่ายและสามารถ นำไปสู่การตัดสินใจอย่างมี ประสิทธิภาพ	2.91	.90	ปานกลาง	7
รวมเฉลี่ย	3.17	.51		
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	2.99	.53		

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้น
บางครั้ง ($\bar{X} = 3.17$) เรื่องที่ปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ 1) คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง
ปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ 2) กำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างท้าทาย 3) เน้นความเป็นเลิศ
และปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 4) ตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสอบถาม
ความถูกต้อง 5) จัดระบบข่าวสารข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่ใช้งานง่ายและสามารถนำไปสู่การ
ตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ประเมินผลกระทบต่อองค์กรเพื่อหาแนวทางแก้ไข 7) จัดสรร
ทรัพยากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้
(n = 220)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	r
1. ความสามารถในการปรับตัว	.685 **
2. การมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร	.719 **
3. ความสอดคล้องต้องกัน	.581 **
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยรวม	.759 **

**P < .01

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร ความสามารถในการปรับตัวมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับมาก ส่วนด้านความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้
(n = 220)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ	r
1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	.451 **
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	.508 **
3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	.390 **
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	.519 **
ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำโดยรวม	.572 **

**P < .01

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01