

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ทั้ง 2 ด้าน มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาในระดับใด ทั้งนี้ เพื่อสำรวจการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ประชากรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวนรวมทั้งหมด 500 คน โดยทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของยามาเน (Yamane) ได้ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 222 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บแบบสอบถามจากประชากร ได้แบบสอบถามกลับคืน จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 99.099 โดยนำไปประมวลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation, r) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แปลความหมายว่ามีความสัมพันธ์ และใช้เกณฑ์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

1.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 80.0) มากกว่าเพศชาย (ร้อยละ 20.0) ส่วนใหญ่มีอายุ 41-50 ปี (ร้อยละ 30.0) รองลงมาอายุ 31-40 ปี (ร้อยละ 28.2) ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 56.4) ระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 33.6) รองลงมา 1-5 ปี (ร้อยละ 31.8) มากกว่า 20 ปี (ร้อยละ 33.6)

1.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยทั้ง 7 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีระดับค่อนข้างใกล้เคียงกัน โดยสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีองค์ประกอบที่เห็นชัดเป็นอันดับแรก ได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อันดับ 2 ด้านโครงสร้างองค์กร อันดับ 3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม นอกนั้นมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน คือ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ด้านทีมงานและเครือข่าย และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อย สรุปได้ ดังนี้

1.2.1 ด้านโครงสร้างขององค์กร โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ข้อ ของด้านโครงสร้างขององค์กร มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของสำนักต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน รองลงมา คือ โครงสร้างองค์กรควรมีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน และไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปและกระจายอำนาจเพิ่มขึ้น และลักษณะงานที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว สามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือกันได้

1.2.2 ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ข้อ ของด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถ โดยคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรเป็นที่ตั้ง รองลงมา คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

1.2.3 ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 5 ข้อ ของด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ รองลงมา คือ ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานลงไปในระดับปฏิบัติเพื่อให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบและเพื่อการเรียนรู้ อย่างเท่าเทียมกัน

1.2.4 ด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 6 ข้อ ของด้านการจัดการความรู้ มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รองลงมา คือ บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และได้ทดลองปฏิบัติ และบุคลากรพัฒนาวิธีการทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2.5 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ข้อ ของด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสนับสนุนเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อการทำงานที่รวดเร็วขึ้น รองลงมา คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จัดตั้งอำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ด้วยสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และจัดการความรู้ ฝึกอบรม

1.2.6 ด้านทีมงานและเครือข่าย โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ข้อ ของด้านทีมงานและเครือข่าย มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ บุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือ แบ่งปัน และการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ บุคลากรศึกษาข้อมูลและสารสนเทศจากภายนอกมาสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

1.2.7 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ข้อ ของด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศจากภายนอกเพื่อเตรียมการวางแผนในอนาคต รองลงมา คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีกระบวนการให้บุคลากรวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

1.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกิดขึ้นโดยรวมในระดับปานกลาง โดยทั้ง 3 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรทุกด้านเกิดขึ้นในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งมีระดับค่อนข้างใกล้เคียงกัน โดยสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีองค์ประกอบที่เห็นชัดเป็นอันดับแรก ได้แก่ ด้านความสอดคล้องต้องกัน รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการปรับตัว และ ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อย สรุปได้ดังนี้

1.3.1 ด้านความสามารถในการปรับตัว โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกิดขึ้นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 3 ข้อ ของด้านความสามารถในการปรับตัว เกิดขึ้นในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ มีมุมมองในเชิงรุก รองลงมา คือ ความสนใจต่อบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์

1.3.2 ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกิดขึ้นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 3 ข้อ ของด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร เกิดขึ้นในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ การสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูล รองลงมา คือ การทำงานเป็นทีม และความเสมอภาคและความยุติธรรม

1.3.3 ด้านความสอดคล้องต้องกัน โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเกิดขึ้นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 3 ข้อ ของด้านความสอดคล้องต้องกัน เกิดขึ้นในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ มีค่านิยมร่วมกัน รองลงมา คือ การเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการทำงานอย่างเป็นระบบ และความสามารถหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องตัดสินใจ

1.4 ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยทั้ง 4 องค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง และเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของแต่ละองค์ประกอบของพฤติกรรมผู้นำซึ่งมีระดับค่อนข้างใกล้เคียงกัน โดยสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยองค์ประกอบที่เห็นได้ชัดเป็นอันดับแรก ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อยสรุปได้ดังนี้

1.4.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ของภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ ชี้นำและกำหนดทิศทางให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการทำงาน รองลงมา คือ กำหนดเวลาการทำงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำให้เสร็จ

1.4.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 3 ข้อ ของภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ ให้ความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา คือ สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

1.4.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ข้อ ของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ ให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมา คือ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.4.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 7 ข้อ ของภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง รองลงมา คือ กำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างท้าทาย และเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

1.5 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร ความสามารถในการปรับตัว มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับมาก ส่วนด้านความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

1.6 ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน และภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำแบบสั่งการ และภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. อภิปรายผล

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยขอนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ในแต่ละหัวข้อ ดังต่อไปนี้

2.1 เพื่อสำรวจองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง โดยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี รองลงมาได้แก่ ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ด้านทีมงานและเครือข่าย ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อย สรุปได้ว่า

2.1.1 ด้านโครงสร้างองค์กร มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีสภาพปัญหาในด้านต่างๆ เช่น ปัญหาเชิงโครงสร้างที่ไม่มีความชัดเจน ปัญหาเชิงพฤติกรรมและบทบาทของบุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจในเนื้องานอย่างชัดเจน ควรทบทวนบทบาทภารกิจในบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นข้าราชการมืออาชีพ และพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจของสำนัก จัดระบบการสร้างองค์ความรู้ให้เหมาะสมและทันสมัย และมีระบบการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยถือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก โดยกระตุ้นให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน (Manual worker) มีจิตสำนึกและเรียนรู้ระบบการทำงาน รวมทั้งให้ความสำคัญและให้อิสระทางความคิดกับบุคลากร กลุ่มนักวิชาการ เพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลักษณะดังกล่าวจึงไม่สอดคล้องตามแนวคิดของ มาร์ควอร์ท (Marquardt & Reynolds, 1994, p.31-32) ที่ว่า คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์กรมีขนาดเล็กและคล่องตัว ยืดหยุ่นไม่ตายตัว มีการ

พรรณนาความรับผิดชอบ (Job Description) ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุม และกระบวนการไม่ซ้ำซ้อน

2.1.2 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะ วิสัยทัศน์องค์กรเป็นเจตนารมณ์ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เพื่อที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องสร้างความตระหนักและความเข้าใจให้บุคลากร มุ่งเน้นไปในเป้าหมายเดียวกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และการทำกิจกรรมไปสู่จุดหมายเดียวกัน องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วมในการกิจ เช่น มีส่วนร่วมในกิจกรรม/งาน/โครงการ เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้ความรู้และความสามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจขององค์กรให้บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมาย

2.1.3 ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะ ผู้บริหารไม่กระจายอำนาจและความรับผิดชอบการบริหารงานลงไปในระดับปฏิบัติ ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุตามเป้าหมายเท่าที่ควร อาจมีสาเหตุมาจาก ผู้บริหารขาดความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในกิจกรรม/งาน/โครงการ หรือผู้บังคับบัญชาเน้นการควบคุมมากเกินไป เป็นสาเหตุที่ทำให้งานล่าช้า ดังนั้น ผู้บริหารควรกระจายอำนาจการบริหารงานลงไปในระดับปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมรับผิดชอบในงาน และมีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ซึ่งหากผู้บริหารเห็นความสำคัญของการบริหารองค์กรสมัยใหม่ คือเปิดโอกาสให้บุคลากรในใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของตนเอง โดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ จะทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.1.4 ด้านการจัดการความรู้ มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะ การจัดการความรู้ภายในองค์กรยังไม่ครอบคลุม ดังนั้น ควรต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ การนำแนวคิดและหลักการของการจัดการความรู้ไปใช้ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร รวมทั้งต้องมีกระบวนการของการประเมินและติดตามผล เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคนและองค์กร

2.1.5 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะ การที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร จะต้องเหมาะสมกับการปฏิบัติงานและได้รับพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีการเก็บ การประมวล การ

ถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ด้วย ปัจจุบันได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานเพื่อให้การปฏิบัติงานรวดเร็วขึ้น เช่น ระบบ Intranet และระบบ Internet ใช้ในการสืบค้นข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ ยังได้นำระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการรับส่งข้อมูลข่าวสารทางราชการได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บุคลากรในทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรควรจะสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรในทุกระดับได้เรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยมีการทดสอบการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการนำไปใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้ จะต้องปรับปรุงและพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2.1.6 ด้านทีมงานและเครือข่าย มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะ บุคลากรขาดโอกาสในการทำงานเป็นทีมงานและเครือข่าย ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่และเป็นอิสระ โดยกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้บุคลากรมีส่วนในการทำงานในกิจกรรม/งาน/โครงการ มีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กรในการแสวงหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2.1.7 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการคาดการณ์อนาคตขององค์กร เพื่อเป็นการเตรียมวางแผนงานไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้ องค์กรควรเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรให้ได้รับรู้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการการ อุดมศึกษา

จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทุกด้านเกิดขึ้นโดยรวมในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบย่อยสรุปได้ว่า

2.2.1 ด้านความสามารถในการปรับตัว เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่

1) เรื่องความสนใจต่อบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรชี้แจงบทบาทหน้าที่ในระดับนโยบายให้บุคลากรได้รับทราบ เพื่อไม่ให้เกิดความสับสนในระดับปฏิบัติ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและตอบสนองความ

ต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร และที่สำคัญควรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันขององค์กร ดังนั้น องค์กรต้องสร้างความชัดเจนระดับนโยบาย ขอบข่ายและลักษณะงาน ทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในการปฏิบัติงานตรงกัน และสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการภายนอกองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2) *เรื่องมีมุมมองในเชิงรุก* พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานของตนเอง เกิดขึ้นในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะ บุคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาทักษะและความรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างระบบการบริหารบุคลากรที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่มงานหรือทีมงาน และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้จะได้นำความรู้มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) *การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์* พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และบุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ เกิดขึ้นในองค์กรระดับปานกลาง ดังนั้น องค์กรต้องมีความชัดเจนในเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร เช่น จะต้องมีความชัดเจนในบทบาท ภารกิจ หน้าที่ และขอบข่ายงาน จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามบทบาท ภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.2 *ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร* เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่

1) *เรื่องการทำงานเป็นทีม* พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีม และมีการเชื่อมโยงบูรณาการกับสำนักและศูนย์ต่างๆ ภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กร โดยบุคลากรจะต้องเข้าใจภารกิจขององค์กรทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันในอันที่จะปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย โดยมีการประสานข้อมูลระหว่างสำนักและศูนย์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและครอบคลุมในประเด็นที่ต้องการ

2) *การสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูล* พบว่า มีการนำมาปฏิบัติในระดับปานกลาง ที่เป็นเช่นนี้เพราะ การจัดการสารสนเทศและช่องทางการสื่อสารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ประโยชน์ไม่เหมาะสมเท่าที่ควร ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน โดยเฉพาะช่องทางสื่อสารที่

ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยตนเองยังไม่เอื้อประโยชน์เท่าที่ควร ดังนั้น องค์กรจะต้องปรับปรุงและพัฒนาช่องทางสื่อสารให้สามารถค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน โดยมีช่องทางสื่อสารที่ใช้ในการทำงานที่เหมาะสม

3) *ความเสมอภาคและความยุติธรรม* พบว่า บุคลากรในองค์กรเคารพการตัดสินใจซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะบุคลากรไม่ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันหรือทำงานแบบทีมงาน ซึ่งเป็นปัญหาในทางปฏิบัติขององค์กร ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรในทุกระดับมีอิสระในการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติอย่างเต็มกำลังความสามารถ และควรเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร ทั้งนี้ หากผู้บริหารมีความเสมอภาคและความยุติธรรมอย่างเท่าเทียมกันแล้ว จะทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรตลอดไป สอดคล้องตามแนวคิดของ Daft (2001: 322-324) อธิบายว่า ค่านิยมเบื้องต้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ความเสมอภาคและความยุติธรรม

2.2.3 ด้านความสอดคล้องต้องกัน เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่

1) *มีค่านิยมร่วมกัน* พบว่า บุคลากรคำนึงถึงเป้าหมายและผลสำเร็จของงาน เกิดขึ้นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดนั้น คำว่า “มีค่านิยมร่วมกัน” หรือ “CHE VALUES” แสดงให้เห็นถึงบุคลากรมีความร่วมมือ ความซื่อสัตย์ ความเป็นเลิศ ความมีวิสัยทัศน์ การมีทัศนคติที่ดี มีการเรียนรู้ มีเอกภาพ การประหยัด และการรวมพลัง ที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการที่บุคลากรปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายและผลสำเร็จของงานในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า บุคลากรขาดการประสานความร่วมมือกับสำนักและศูนย์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งหากบุคลากรมีค่านิยมร่วมกันภายในองค์กรแล้ว จะทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) *การเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการทำงานอย่างเป็นระบบ* พบว่า บุคลากรมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ เกิดขึ้นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะ บุคลากรยังขาดการเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดการทำงานให้เป็นระบบ เช่น การวางแผน และการจัดทำปฏิทินการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานเสร็จภายในกำหนดเวลา นอกจากนี้ ยังไม่เข้าใจเป้าหมายของการทำงาน ดังนั้น เพื่อให้มีการเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการทำงานอย่างเป็นระบบ บุคลากรควรศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนการทำงานเพื่อให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ทั้งนี้ จะต้องศึกษา ค้นคว้าแหล่งความรู้ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอก

3) *ความสามารถหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ด้องตัดสินใจ* พบว่า เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น บุคลากรจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสามารถ

ร่วมกันคิดเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรอบคอบ เกิดขึ้นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด อาจเป็นเพราะ บุคลากรจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ยังขาดการประสานการทำงานร่วมกัน ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างสำนักและศูนย์ต่างๆ ดังนั้น หากบุคลากรมีการทำงานร่วมกัน มีการ เชื่อมโยงเครือข่ายจากสำนักและศูนย์ต่างๆ จะสามารถหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อการตัดสินใจที่ รอบคอบ และเหมาะสมตามสถานการณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กร

2.3 ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทุกด้านมี การปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เรื่องที่ปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ ชี้นำและ กำหนดทิศทางให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการทำงาน และกำหนดเวลาการทำงานที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำให้เสร็จ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ผลการวิจัยที่ เป็นเช่นนี้เพราะ บุคลากรปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ มีระยะเวลาให้ แล้วเสร็จ โดยเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2546: 8) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ ได้รับมอบหมายซึ่งอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่ม หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้ สำเร็จ

2.3.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เรื่องที่ปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ ให้ความ ห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่าง เต็มที่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้นำแบบ สนับสนุนพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดง ความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ลักษณะดังกล่าว สอดคล้องตามทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์ (House) ที่เสนอแนะว่าหน้าที่ ที่สำคัญของผู้นำก็คือการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาวิถีทางที่ดี ที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการขจัดปัญหาและอุปสรรคได้

2.3.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เรื่องที่ปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ ใ้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้ความสำคัญกับคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชา และนำไปใช้ในการตัดสินใจ ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามี การปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดนโยบาย แผนงาน/โครงการ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถเพื่อให้การดำเนินการขององค์กรประสบผลสำเร็จ

2.3.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เรื่องที่ปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ กำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างท้าทาย และเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

อย่างต่อเนื่อง ส่วนเรื่องที่ปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูงโดยตัวแบบสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ฟิดเลอร์ (Fiedler and Chemmer, 1974: 73) เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้น ผู้นำมุ่งต้องการให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนอง และการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับลักษณะของสถานการณ์

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในทิศทางเดียวกันระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่

1. ด้านความสามารถในการปรับตัว มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลของการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะบุคลากรที่มีวัฒนธรรมในการทำงานในลักษณะของการปรับตัวที่ดีจะทำให้สามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็วและจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ (Daft, 2002: 322-324) ที่สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งในองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะที่สามารถปรับตัวได้ตอบกับสภาพแวดล้อมได้ดี ได้แก่ ความสนใจต่อบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีมุมมองในเชิงรุก และการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์

2. ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลของการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กรในทุกด้าน เช่น การกำหนดทิศทาง เป้าหมายขององค์กร จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และทำงานเป็นทีม มีความไว้วางใจและความร่วมมือในการประสานการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้สามารถดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายและตามพันธกิจ ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (1994: 5-6) และ Boyett และ Boyett (2000: 1-3) ที่นำเสนอว่า วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะต้องมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูลและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง มีความเสมอภาคและยุติธรรม โดยวัฒนธรรมองค์กรใน

ภาพรวมที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูล และความเสมอภาคและความยุติธรรม

3. ความสอดคล้องต้องกัน มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับมาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลของการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะ บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีทิศทางและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน โดยกำหนดเป็นค่านิยมในการทำงานร่วมกัน มีการเชื่อมโยงบูรณาการแนวความคิดการทำงานอย่างเป็นระบบ มีความเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งจะนำไปสู่การหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อการตัดสินใจ การทำงานได้อย่างถูกต้อง อันจะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Denison (2000: 8-11) ที่อธิบายว่า วัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันของสมาชิกในองค์การ นำไปสู่เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน เนื่องจากการยอมรับในค่านิยมหลักร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยความคาดหวังในสิ่งที่ตรงกัน ทำให้เกิดการตกลงได้ง่ายขึ้น และสามารถหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกันได้ ทั้งนี้ต้องมีการประสานระหว่างหน่วยงานและการบูรณาการการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในทิศทางเดียวกันระดับมาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ พบว่า มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ จะมีลักษณะของการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการชี้แนะให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบและกระบวนการที่กำหนด ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้แต่ยังไม่สามารถจะพัฒนาตนเองให้มีความคิดในเชิงสร้างสรรค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน พบว่า มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้นำที่มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะของการสนับสนุนในเชิงของการให้แนวคิดและคำแนะนำในการทำงานที่ดีจะทำให้บุคลากรสามารถมีความคิดในการทำงานที่เป็นอิสระ บนพื้นฐานคำแนะนำของ

ผู้บริหารองค์กร จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรเกิดการเรียนรู้งานได้ด้วยตนเอง

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะบุคลากรไม่เห็นความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อพัฒนาไปสู่เป้าหมายขององค์กร และมีความคุ้นเคยกับการทำงานแบบสั่งการ ซึ่งเป็นปัญหาขององค์กรที่จะต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และให้ความสำคัญกับการทำงานในลักษณะของการมีส่วนร่วมให้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น จัดให้มีการฝึกอบรม/สัมมนา เพื่อพัฒนาศักยภาพทางความคิดและกล้าที่จะแสดงออกในเชิงสร้างสรรค์ แต่อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำในลักษณะดังกล่าวจะมีส่วนช่วยพัฒนาองค์กรที่จะมุ่งไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้นำในลักษณะดังกล่าวจะกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายและชัดเจน โดยแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานที่เน้นความเป็นเลิศและมุ่งผลสำเร็จของงานเป็นหลัก จะทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูง ซึ่งจะนำไปสู่การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาปรับปรุงระบบงานและเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การวิจัย เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา”

3.1.1 ควรพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะโครงสร้างองค์กรต้องชัดเจน เช่น โครงสร้างควรมีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อน และไม่ควรมีสายการบังคับบัญชามากเกินไป ควรมีการกระจายอำนาจเพิ่มมากขึ้น

3.1.2 ควรทบทวนบทบาทและภารกิจ ทั้งในบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นข้าราชการมืออาชีพ พัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจ จัดระบบการสร้างองค์ความรู้ให้เหมาะสมและทันสมัย และมีระบบการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก