หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ชื่อและนามสกุล นางไพริน ขันอาสา

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เชาวลิต)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.สิริวรรณ ศรีพหล)

วันที่ 27 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2551

ชื่อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
ผู้วิจัย นางไพริน ขันอาสา **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ
ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) สำรวจองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้แก่ โครงสร้างขององค์การ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ทีมงานและเครือข่าย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และ (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเป็น ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 222 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน เช่น ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า (1) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุเฉลี่ย 41- 50 ปี ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 56.4) ระยะเวลาการทำงานมากกว่า 20 ปี (2) การสำรวจองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกด้านโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และด้านที่นำมาใช้ในการปฏิบัติสูงสุดได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนำมาใช้ในการปฏิบัติน้อยที่สุด (3) การศึกษาความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรทุกด้านมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับมาก ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความสอดคล้องต้องกัน สำหรับปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับน้อย ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

คำสำคัญ วัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมผู้นำ องค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

Thesis title : The Correlation of Organizational Culture and Leaders' Behavior with Learning Organization : A Case Study of the Commission on Higher Education
Researcher : Mrs. Pirin Khan-arsa; **Degree :** Master of Public Administration; **Thesis advisors** : (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor; (2) Dr. Chinnarat Somsueb, Associate Professor; **Academic year :** 2007

ABSTRACT

The purposes of this research were to (1) survey the learning organization of the Commission on Higher Education on the following aspects : organizational structure, sharing of vision, increasing of authority and job responsibility, knowledge management, technology application, teamwork and network, and environmental analysis; and (2) study the correlation of organizational culture and leaders' behaviors with the learning organization of the Commission on Higher Education.

The research sample consisted of 222 officials and employees of the Commission on Higher Education. A questionnaire was employed as the data collecting instrument. Data were analyzed with the use of basic statistics such as the mean, standard deviation, and Pearson correlation coefficient.

Research findings revealed that (1) the majority of respondents were females, with average age of 41-50 years old, with bachelor's degree or equivalent educational level (56.4 percent), with more than 20 years of work duration; (2) all aspects of learning organization surveyed were at the moderate level, the aspect implemented most was technology application while the aspect implemented least was environment analysis (3) as for the study on the correlation, it was found that all aspect of organizational culture factors positively and highly correlated with the learning organization, the aspect that positively and moderately correlated was congruency aspect ; on the other hand, leaders' behavior factors correlated positively and at the moderate level with learning organization; while the factors that correlated positively with learning organization at low level were the directive style leadership and the participative style leadership.

Keywords : Organizational Culture, Leader's Behavior, Learning Organization, Commission on Higher Education

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต สาขาวิทยาการจัดการ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ สาขามนุษยนิเวศศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่อนุญาตให้ผู้วิจัยดำเนินการเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และขอขอบคุณข้าราชการ เจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณ ดร.สุชาติ เมืองแก้ว รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพรรณี สมบุญธรรม ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ นางสุภัตรา วีรพลิน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำ ปรับปรุง แก้ไข เครื่องมือด้วยดียิ่ง

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยถือว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับผู้วิจัยเป็นอย่างยิ่ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การวิจัยฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจต่อไป

ไพริน ขันอาสา

ตุลาคม 2550

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย 3

กรอบแนวคิดการวิจัย 4

สมมติฐานในการวิจัย 5

ขอบเขตการวิจัย 5

นิยามศัพท์เฉพาะ 6

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 9

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 10

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ 10

แนวคิดการบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่ 21

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ 23

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 35

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 63

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 63

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 64

การเก็บรวบรวมข้อมูล 67

การวิเคราะห์ข้อมูล 67

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 69

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 70

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ส่วนที่ 2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและ ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ 71

ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำ กับองค์การแห่งการเรียนรู้ 96

บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 98

สรุปผลการวิจัย 98

อภิปรายผล 103

ข้อเสนอแนะ 111

บรรณานุกรม 113

ภาคผนวก 117

แบบสอบถาม 118

ประวัติผู้วิจัย 127

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 64
ตารางที่ 4.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 70
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา 71
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน 72
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน) 73
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน) 74
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านการจัดเก็บความรู้) 75
ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี) 76
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านทีมงานและเครือข่าย) 77
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม) 78
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านความสามารถในการปรับตัว) 79
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการ ปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร) 80
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านความสอดคล้องต้องกัน) 81

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านความสามารถในการปรับตัว เรื่องความสนใจต่อบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง)..... 82
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านความสามารถในกาปรับตัว เรื่องมีมุมมองในเชิงรุก)..... 83
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านความสามารถในการปรับตัว เรื่องการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์)..... 84
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร เรื่องการทำงานเป็นทีม)..... 85
ตารางที่4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร เรื่องการสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูล)..... 86
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร เรื่องความสามารถและความยุติธรรม)..... 87
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านความสอดคล้องต้องกัน เรื่องมีค่านิยมร่วมกัน)..... 88
ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านความสอดคล้องต้องกัน เรื่องการเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการทำงานอย่างเป็นระบบ)..... 89

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ด้านความสอดคล้องต้องกัน เรื่องความสามารถหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องตัดสินใจ) 90
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 91
ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ภาวะผู้นำแบบสั่งการ) 92
ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน) 93
ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม) 94
ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน) 95
ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการ เรียนรู้ 96
ตารางที่ 4.21 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 97

สารบัญภาพ

หน้า

ตารางที่ 1.1 กรอบแนวคิดแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปร 4
ตารางที่ 2.1 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ 47
ตารางที่ 2.2 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ 48
ตารางที่ 2.3 ระบบย่อยด้านองค์การ 50
ตารางที่ 2.4 ระบบย่อยด้านคน 51
ตารางที่ 2.5 ระบบย่อยด้านความรู้ 52
ตารางที่ 2.6 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี 54

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 "ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้บุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ ดังนั้น การทราบระดับความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาบุคลากรของตนได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งปัจจุบันทุกหน่วยงานกำลังเร่งพัฒนาตนเองเพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยนตนเองตลอดเวลา โดยกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เป็นหน่วยงานกลางที่กำกับ ดูแลการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของประเทศ มีบทบาทภารกิจหลักในการเสนอแนะนโยบายยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาอุดมศึกษาที่เป็นเอกภาพ โดยคำนึงถึงเอกลักษณ์ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย เสนอแนะมาตรฐานการอุดมศึกษา การจัดสรรทรัพยากรการพัฒนา สถาบันอุดมศึกษา สนับสนุน ส่งเสริม และประสานการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในการยกระดับมาตรฐานและคุณภาพสู่ระดับสากล และพัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2546 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546

ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงมีแนวคิดในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างความร่วมมือจากบุคลากรภายในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการให้มีระบบการบริหารและการปฏิบัติงานที่มีการใช้ความรู้ทางวิชาการเป็นฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกระดับ (Knowledge Based Management) และมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เพื่อพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้หรือไม่อยู่ที่วัฒนธรรมองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจและความเชื่อต่อเป้าหมายขององค์กร สามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดและพฤติกรรมของคนในองค์กร และยังช่วยสร้างความผูกพันของสมาชิกให้มีต่อองค์กร โดย Daft (2001 : 319 - 321) เห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรนั้นสามารถเสริมสร้างกลยุทธ์และการออกแบบโครงสร้างเพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความมีประสิทธิผลได้ นอกจากนี้ Schein, (1994 : 1 - 2) ได้ทำการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้นจะต้องเป็นผลมาจากการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนในองค์กร ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ของกลุ่มอันจะกลายเป็นวัฒนธรรมกลุ่ม และการเรียนรู้ในที่นี้คือการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ นอกจากนี้ พฤติกรรมผู้นำก็เป็นปัจจัยสำคัญที่จะมีส่วนผลักดันให้องค์กรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะพฤติกรรมผู้นำเป็นการแสดงออกถึงความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ โดยแนวคิดตามทฤษฎีวิถี - เป้าหมาย (Path -Goal- Theory) ที่พัฒนาโดยโรเบิรต์ เฮาส์ (Robert House ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะต้องช่วยพัฒนาเส้นทาง (Path) ที่จะทำให้ผู้ตามไปสู่เป้าหมาย (Goal) ที่ผู้ตามคาดหวัง ตามทฤษฎีนี้ สไตล์ความเป็นผู้นำ จะมีอยู่ 4 แบบคือ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership)

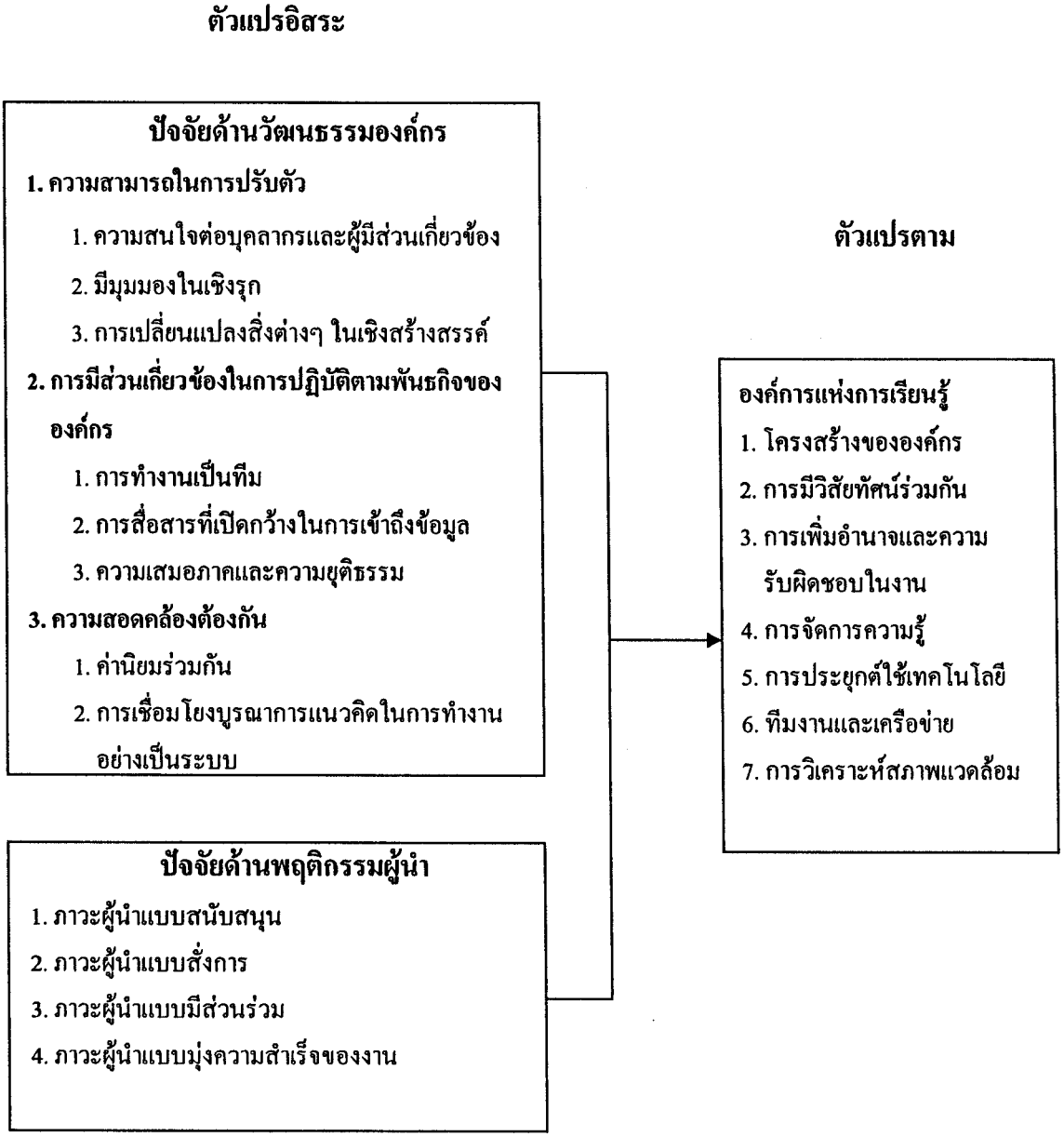
2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อสำรวจองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยองค์การแห่งเรียนรู้ศึกษาแนวคิดของมาร์ควอร์ท Marquardt, 1996 สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ศึกษาแนวคิดของ Schein, 1994, Boyett และ Boyett 2000 ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory ของโรเบิรต์ เฮาส์ Robert House



จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า การที่องค์กรจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสำรวจการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

4. สมมติฐานในการวิจัย

4.1 วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

4.2 พฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

5. ขอบเขตของการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของมาร์ควอร์ท Marquardt,1996) ซึ่งกล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ

5.1.1 พลวัตการเรียนรู้

5.1.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ

5.1.3 การเสริมอำนาจบุคคล

5.1.4 การจัดการความรู้

5.1.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของ Schein 1994, Boyett และ Boyett 2000 ด้านวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดของ Daft 2001 และ Denison 2000 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่มีความสามารถในการปรับตัว

2. วัฒนธรรมการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร

3. วัฒนธรรมมีความสอดคล้องต้องกัน

ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย ของ โรเบิรต์ เฮาส์ (Robert House) 4 แบบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
3. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน

5.2 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 500 คน

5.3 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 220 คน

5.4 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

5.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร
2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ

5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ ดังต่อไปนี้

6.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพื่อการปรับเปลี่ยนตนเอง โดยกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 7 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

6.1.1 มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์การเล็กและคล่องตัว ยืดหยุ่นไม่ตายตัว มีการพรรณนาความรับผิดชอบ (Job Description) ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุม กระบวนการไม่ซ้ำซ้อนกัน

6.1.2 มีวิสัยทัศน์ร่วม (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความมุ่งหวังขององค์การที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดเป็นรูปธรรมบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และการทำกิจกรรมไปสู่จุดหมายเดียวกัน

6.1.3 การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง

6.1.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโยงความรู้ และนำความรู้มาประยุกต์หรือสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน พัฒนาตนเองและองค์การ

6.1.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์

6.1.6 มีการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) องค์การแห่งการเรียนรู้จะตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปัน การทำงาน และแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีม และเครือข่าย จะทำให้มีการเพิ่มขึ้นของแหล่งวิชาการ และทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้น ฉลาดขึ้น และประสบความสำเร็จในที่สุด

6.1.7 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งที่อาจมีผลกระทบต่อองค์การ

6.2 วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กรอบของแบบแผนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่ผู้คนในองค์การยึดถือร่วมกัน แล้วใช้เป็นแนวทางในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

6.2.1 วัฒนธรรมที่มีความสามารถในการปรับตัว หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่สามารถปรับตัวตอบสนองกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียในองค์การได้อย่างรวดเร็ว

6.2.2 วัฒนธรรมการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การ หมายถึง ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นให้ผู้คนในองค์การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การด้วยความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ

6.2.3 วัฒนธรรมมีความสอดคล้องต้องกัน หมายถึง ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่บุคคลมีการยอมรับในค่านิยมหลักของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

6.3 พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามนโยบายขององค์การและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ แบ่งพฤติกรรมผู้นำตามสภาวการณ์ต่างๆ เป็น 4 แบบ ดังนี้

6.3.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ชี้แนะผู้ตาม ผู้นำแบบสั่งการจะบอกให้ผู้ตามรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่เขาคาดหวัง ชี้นำและกำหนดทิศทางให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและกระบวนการ พยายามรักษามาตรฐานของการปฏิบัติและร้องขอให้ผู้ตามรักษามาตรฐานตามกฎหมายโดยสม่ำเสมอ

6.3.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรในการทำงาน ให้ความเสมอภาคกับสมาชิกทุกคน

6.3.3 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจในข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาและนำเอาข้อเสนอแนะมาประกอบในการตัดสินใจ

6.3.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ คาดหวังต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามไว้ในระดับสูงพัฒนาการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างต่อเนื่องและชื่นชมกับผู้ตามที่มีระดับความเชื่อมั่นสูงและเชื่อว่าผู้ตามจะมีความรับผิดชอบสูงมีความพยายามและสร้างเป้าหมายที่ท้าทายให้สำเร็จ

6.4 องค์กร หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

6.5 สกอ. หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

7. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

7.1 เป็นแนวทางในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

7.2 เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

7.3 เป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา การวิจัยประกอบด้วยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
2. แนวคิดการบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

แนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์การได้รับอิทธิพลมาจากวิชาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา เดิมนักจิตวิทยาใช้คำว่าบรรยากาศ (Climate) มาเป็นเวลานาน โดยหมายถึงวัฒนธรรมในระดับผิวเผิน ซึ่งไม่ช่วยทำให้เกิดเข้าใจในมิติลึกของวัฒนธรรม (Schein,1990) ทศวรรษที่ 1980 วัฒนธรรมองค์การ (organization culture) ได้มีการศึกษามากขึ้น แต่ก็ยังไม่มีข้อสรุปเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรม (Smircicth,1983)

1.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ความคิด หรือความเชื่อร่วมกัน (Shard values or shard beliefs) ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งจะทำหน้าที่เสมือนกับกาวทางสังคม (Social glue) ที่จะเชื่อมประสานคนกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การเข้าด้วยกัน และเป็นเสมือนกฎที่ไม่มีการเขียนบัญญัติไว้ แต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การอย่างยิ่ง วัฒนธรรมองค์การจะเป็นเสมือนจิตวิญญาณขององค์การที่จะชี้นำองค์การในการดำเนินการ

Andrew Pettigrew (1979: 574) วัฒนธรรมเป็นระบบของความหมายที่ได้รับการยอมรับโดยสาธารณชนหรือกลุ่มคนในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งระบบนี้เป็นการรวมรูปแบบการจัดกลุ่ม และภาพลักษณ์ อันจะช่วยให้คนสามารถตีความสถานการณ์ต่างๆ ได้

Edgar Schein (1990: 111) วัฒนธรรมองค์การ คือ (ก) รูปแบบสมมติฐานพื้นฐาน (ข) ซึ่งสร้าง ค้นพบ หรือพัฒนาขึ้นโดยคนกลุ่มหนึ่ง (ค) เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายใน (ง) และสามารถใช้งานได้ดีจนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้อง (จ) จึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่ (ฉ) เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้ การคิด และรู้สึกต่อปัญหาต่างๆ ที่กล่าวมา

John Van Mannen (1988: 3) วัฒนธรรม หมายถึง ความรู้ซึ่งสมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วม โดยความรู้นี้จะเป็นสิ่งที่ใช้บอกกล่าว (inform) กำหนด (Shape) และมีส่วนสัมพันธ์กับกิจกรรมการปฏิบัติงานประจำและไม่ประจำของสมาชิก

Kroeber และ Kluckhohm (1952: 181) วัฒนธรรมประกอบด้วย รูปแบบทั้งที่เห็นชัดเจนและไม่ชัดเจน (explicit and implicit) ของพฤติกรรมและถ่ายทอดโดยใช้สัญลักษณ์ที่สัมผัสได้ อันแสดงถึงความสำเร็จอันโดดเด่นของมนุษย์ หัวใจหลักของวัฒนธรรมประกอบด้วยแนวคิดค่านิยม ระบบ วัฒนธรรมจะเป็นผลจากการกระทำของมนุษย์ และขณะเดียวกันก็เป็นเงื่อนไขการกระทำในอนาคตของมนุษย์ด้วย

Caren Siehl and Joanne Martin (1984: 227) วัฒนธรรมองค์การอาจหมายถึง กาว (glue) ซึ่งยึดเหนี่ยวองค์การให้อยู่รวมกันได้ โดยอาศัยความหมายที่มีร่วมกัน วัฒนธรรมจะมุ่งเน้นที่ค่านิยม (values) ความเชื่อ และความคาดหวัง (expectations) ซึ่งสมาชิกมีร่วมกัน

Schein (1992 อ้างใน Nellen, 1997: 1) วัฒนธรรมองค์การว่าเป็นแบบแผนของข้อสมมติพื้นฐานร่วมกันที่สมาชิกในกลุ่มได้เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาอันเกิดจากการปรับตัวโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของกลุ่ม และสามารถนำข้อสมมติฐานนี้มาเป็นแนวทางในการทำงานได้ดีเพียงพอจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม และได้ทำการถ่ายทอดให้กับสมาชิกผู้มาใหม่ให้รับรู้ และคิดคำนึงว่าสมมติฐานนี้เป็นสิ่งที่ถูกต้องพึงปฏิบัติเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา

Daft (2001: 314) วัฒนธรรมองค์การเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อที่ชี้นำ ความในใจ และวิถีทางของการคิดซึ่งสมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน และนำมาสอนให้กับสมาชิกใหม่ได้อย่างถูกต้องตรงกัน

Robbins (2003) วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ระบบของทุกๆ อย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางประพฤติปฏิบัติ และแนวทางการทำงานในองค์การนั้นๆ

ธีรศักดิ์ และคณะ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วัฒนธรรม (Culture) หมายถึงการเพาะปลูก ความงอกงาม การกลั่นกรองของการสร้างและยกระดับทางปัญญาอย่างบริสุทธิ์ รูปแบบและภาวะของอารยะธรรม (Civilization) สิ่งที่คนในสังคมยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน วัฒนธรรมไทยจึงหมายถึงสิ่งที่คนในสังคมไทยยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการปฏิบัติร่วมกัน เป็นค่านิยมร่วมกัน เป็นสิ่งที่คิดว่าดีอาจจะแสดงออกในรูปแบบของความเชื่อที่สะสมจนกลายเป็นสัญลักษณ์

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง กรอบของแบบแผนทางความคิดประกอบไปด้วยข้อสมมติพื้นฐาน ค่านิยม ความเชื่อ การรับรู้ สิ่งประดิษฐ์ ที่ผู้คนในองค์การร่วมกันยึดถือปฏิบัติอย่างมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะ และถ่ายทอดต่อให้กับสมาชิกใหม่ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแสดงออกของพฤติกรรม

1.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การกำเนิดขึ้นมาจากการที่สมาชิกมีค่านิยมหลัก (Core Value) อันเป็นความเชื่อร่วมกันที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในจิตใจและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การทำให้ทุกคนทราบถึงวิธีในการปฏิบัติตามความเชื่อของค่านิยมนั้น ดังนั้น การจะสืบค้นว่าองค์การใดมีวัฒนธรรมลักษณะแบบใดก็ต้องดูไปถึงว่าภายในองค์การนั้นๆ มีระดับของคุณลักษณะที่เป็นค่านิยมหลักที่ถือเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่นักวิจัยแต่ละท่านได้กำหนดไว้เป็นตัวแบบมากน้อยเพียงใด งานวิจัยของ Chatman และ John, (1994 อ้างใน Greenberg และ Baron, 1997: 471 - 472) ทำการสำรวจลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้

1. นวัตกรรม (Innovation) ได้แก่ ลักษณะที่คนในองค์การมีการแสดงความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงาน

2. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ได้แก่ ลักษณะทิศทางขององค์การที่มีความมั่นคงไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางในอนาคตที่สามารถทำนายได้ มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีกฎเกณฑ์ระเบียบแบบแผนของการปฏิบัติงานแน่นอน

3. มุ่งเน้นความสำคัญกับคนในองค์การ (Orientation toward People)ได้แก่ องค์การมีนโยบายที่ให้ความยุติธรรม ให้การสนับสนุนพนักงานในองค์การ และเคารพในสิทธิของความเป็นมนุษย์

4. มุ่งเน้นความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Results-Orientation)ได้แก่ องค์การได้กำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานไว้ แล้วเน้นที่ความบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่วางไว้

5. แบบแผนการทำงานแบบไม่เคร่งครัด (Easygoingness)ได้แก่ลักษณะการทำงานในบรรยากาศแบบมีความเป็นกันเอง มีการผ่อนคลาย มีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาการทำงาน

6. ให้ความสำคัญกับรายละเอียดของงาน (Attention to Detail) ได้แก่ ระบบงานที่มีการวิเคราะห์ ตรวจสอบในขั้นตอนการทำงานเพื่อความถูกต้องและแม่นยำ

7. ความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม (Collaborative Orientation) ได้แก่ พนักงานทุกระดับในองค์การมีความร่วมมือกันในการทำงาน เน้นการทำงานในรูปแบบของทีมมากกว่าการทำงานแบบมุ่งเฉพาะบุคคล

กล่าวโดยสรุป ลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละองค์การมีค่านิยมหลักแบบใด เช่น ให้ความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ มีกฎระเบียบแบบแผนการปฏิบัติที่แน่นอน ให้ความสำคัญไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงานและความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม ซึ่งสมาชิกในองค์การรับรู้ได้ถึงลักษณะขององค์การที่มีความแตกต่างหรือคล้ายคลึงกัน

1.3 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

Daft (2001: 315) ได้เสนอว่า วัฒนธรรมมีหน้าที่หรือจุดมุ่งหมาย 2 ประการ ได้แก่

ประการที่ 1 เพื่อบูรณาการเชื่อมโยงสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกันทำให้สมาชิกรู้ว่าจะต้องติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่นในองค์การอย่างไร จะรู้วิธีในการทำงานร่วมกัน โดยผ่านการกำหนดอำนาจ และสถานภาพของสมาชิก

ประการที่ 2 เพื่อช่วยให้องค์การสามารถปรับตัวโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ เพราะว่าวัฒนธรรมจะช่วยให้การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันท่วงที

Schein ได้อธิบายถึงหน้าที่ในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และการบูรณาการภายในองค์การไว้อย่างชัดเจน ดังนี้ (สุนทร, 2540: 30)

การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมนั้นได้แก่ 1) การกำหนดภารกิจหลักและกลยุทธ์ 2) กำหนดเป้าหมาย 3) กำหนดวิธีการบรรลุเป้าหมาย 4) กำหนดมาตรวัดการบรรลุเป้าหมาย 5) ปรับปรุงแก้ไขหากไม่บรรลุเป้าหมาย

การบูรณาการภายในองค์การนั้น ได้แก่ 1) ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจและความคิดเห็นร่วมกัน 2) กำหนดคุณสมบัติของสมาชิกและเกณฑ์ในการเข้าร่วมและถอดถอน 3) จัดสรรอำนาจและสถานภาพแก่สมาชิก 4) พัฒนาบรรทัดฐานของความสนิทสนม ความเป็นเพื่อนและความรักในหมู่สมาชิก 5) กำหนดเกณฑ์การให้รางวัลและลงโทษ 6) นิยามความหมายของอุดมการณ์และความเชื่อ

Robbins (1990: 601) กับ Greenberg และ Baron (1997: 473) โดย Robbins นั้นมีความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การมีบทบาทหน้าที่ 5 ประการ ซึ่งในประการที่ 1 ถึง 3 นั้นเหมือนกับที่ Greenberg และ Baron ให้ความเห็นไว้ ซึ่งหน้าที่ทั้ง 5 ประการ ได้แก่

1. กำหนดบทบาทที่ชัดเจนให้กับองค์การ (Boundary-Defining Role) ด้วยการจำแนกถึงความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับองค์การอื่นๆ

2. สร้างจิตสำนึกของความมีเอกลักษณะ (Sense of Identity) ให้กับสมาชิกภายในองค์การ

3. สร้างความผูกพันต่อองค์การให้คิดประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

4. สร้างเสริมความมั่นคงของระบบสังคม (Enhances Social System Stability) เพราะวัฒนธรรมองค์การนั้นเปรียบเสมือนเครื่องยึดโยงทางสังคม ที่ช่วยเสริมสร้างให้องค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สามารถชี้นำพฤติกรรมทั้งในการพูดและการกระทำของพนักงานในองค์การให้อยู่ในมาตรฐานเดียวกันได้

5. วัฒนธรรมองค์การเป็นเสมือนกลไกที่ควบคุมและสร้างสรรค์ความคิด (Sense-Making and Control Mechanism) ที่ช่วยชี้นำและสร้างทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน

1.4 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

Daft (2001: 319 - 321) วัฒนธรรมองค์การสามารถเสริมสร้างกลยุทธ์และการออกแบบโครงสร้างเพื่อให้องค์การก้าวไปสู่ความมีประสิทธิผลได้ จึงได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท โดยอยู่บนพื้นฐานของปัจจัย 2 อย่างคือ 1) ระดับของความยืดหยุ่นในการโต้ตอบต่อสภาพแวดล้อมภายนอก 2) การมุ่งเน้นที่กลยุทธ์ภายในหรือภายนอกองค์การตามรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นให้มีความสามารถในการปรับตัวหรือวัฒนธรรมแบบผู้ประกอบการ(Adaptability/Enterpreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์แบบเน้นสภาพแวดล้อมภายนอก ต้องการความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุความต้องการของลูกค้า จึงมีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน

2. วัฒนธรรมที่เน้นพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ถูกกำหนดขึ้นโดยเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และความมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์การ เพื่อให้ได้ประสิทธิผลที่ต้องการ วัฒนธรรมแบบนี้ไม่ตอบสนองสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ขอให้บรรลุประสิทธิผลที่ตั้งไว้ก็เพียงพอ

3. วัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการมีส่วนเกี่ยวข้องและการมีส่วนร่วมในงานของสมาชิกในองค์การและมีการโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะเสริมสร้างความรับผิดชอบ และความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การให้กับพนักงานเพื่อนำไปสู่ความผูกพันในองค์การ

4. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชาหรือแบบระบบราชการ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นที่การดำเนินการภายในภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ องค์การประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่จะสนับสนุนวิธีการในการทำธุรกิจโดยใช้ความร่วมมือกันภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ นโยบาย สัญลักษณ์ พิธีการต่างๆ และเน้นที่ประสิทธิภาพ

Cameron และ Quinn (1998 อ้างใน Bateman และ Snell, 2002: 527 - 528) นั้นมีแนวความคิดที่คล้ายกันกับของ Daftโดยเสนอว่าวัฒนธรรมองค์การนั้นมีอยู่ 4 รูปแบบ (อ้างถึงแหล่งที่มาจากงานของ Cameron และ Quinn,1988) ซึ่งมุ่งวิเคราะห์ในจุดที่องค์การมีความสามารถในการยืดหยุ่นและการควบคุมอยู่ในระดับใดในการที่จะโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังรายละเอียด ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่เน้นกลุ่ม (Group Culture) มุ่งเน้นที่ภายในองค์การและใช้ความยืดหยุ่นในการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมความร่วมมือกันในการทำงานด้วยความไว้วางใจเพื่อสร้างความผูกพันในการทำงานร่วมกัน และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจโดยจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยผู้นำนั้นจะมีลักษณะเป็นผู้ฝึกสอนและชี้แนะมากกว่าออกคำสั่ง

2. วัฒนธรรมที่เน้นสายการบังคับบัญชา (Hierarchial Culture) มุ่งเน้นที่การควบคุมภายในที่เคร่งครัดไม่ค่อยมีความยืดหยุ่นเนื่องจากผู้นำยึดถือกฎระเบียบในการบริหารสั่งการภายใต้สายการบังคับบัญชาโดยมีนโยบาย กระบวนการที่ชัดเจนในการทำงาน

3. วัฒนธรรมที่เน้นความมีเหตุผล (Rational Culture) มุ่งเน้นที่ภายนอกองค์การและมีการควบคุมด้วยวัตถุประสงค์ที่เน้นผลผลิต การวางแผนและความมีประสิทธิภาพที่สมาชิกในองค์การยอมรับเนื่องจากมีการจูงใจด้วยรางวัลตอบแทน

4. คณะทำงานเฉพาะกิจ (Adhocracy) มุ่งเน้นที่ภายนอกและมีความยืดหยุ่นมากเพราะเน้นที่พันธกิจหรือโครงการเฉพาะ พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงได้ตลอดตามสถานการณ์ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม มีการจูงใจสมาชิกในองค์การด้วยงานสำคัญๆ ที่มีความท้าทาย ผู้นำมีลักษณะของผู้ประกอบการและชอบความเสี่ยงซึ่งส่งผลให้สมาชิกมีความเป็นผู้ประกอบการเช่นกัน

Handy (1993 อ้างถึงใน Martin, 2001: 590) ได้นำเสนอถึงรูปแบบวัฒนธรรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 แบบ ที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์การและบริหารงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งเน้นอำนาจ (Power Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มักจะพบในองค์การเล็กๆ มุ่งความสำคัญไปที่คนสำคัญเพียงคนเดียวนั่นคือ ผู้ที่มีอำนาจมากที่สุดจะรวมอำนาจไว้ที่จุดศูนย์กลางแล้วทำการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว โดยไม่มีสายการบังคับบัญชา

2. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบทบาท (Role Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีกฎระเบียบและกระบวนการที่แน่นอนเป็นกรอบในการทำงาน ทุกคนจะทำงานภายใต้บทบาทหน้าที่เท่าที่ตนเองมีอยู่ ผ่านสายการบังคับบัญชา เหมาะสำหรับองค์การที่มีสภาพแวดล้อมสามารถทำนายได้และมีความมั่นคง

3. วัฒนธรรมมุ่งเน้นภาระหน้าที่ (Task Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์การมุ่งเน้นที่การทำงานเฉพาะในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบภายใต้การทำงานแบบทีม เช่น งานโครงการ ซึ่งมีสภาพการทำงานที่ค่อนข้างมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของสมาชิกในทีมและความต้องการของลูกค้า การตัดสินใจกระจายอยู่ตลอดทั้งสายงานขึ้นอยู่กับว่างานใดมีความสำคัญมากกว่า

4. วัฒนธรรมมุ่งเน้นบุคคล (Person Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งต่างกับวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นอำนาจตรงที่ทุกคนในองค์การมีความสำคัญเท่ากันหมดโดยทุกคนมีอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละสถานการณ์

Denison (2000: 8 - 11) ได้นำเสนอโมเดลของการตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การสำหรับนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อผลการดำเนินงานในทางธุรกิจ โดยแบ่งเป็น 4 รูปแบบ ซึ่งอาศัยเกณฑ์ของความยืดหยุ่นและความมั่นคง กับการมุ่งเน้นที่ภายในและภายนอกองค์การประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) สมาชิกในองค์การจะรู้สึกได้ถึงความมีส่วนเป็นเจ้าขององค์การ เนื่องจากได้รับอำนาจให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานอย่างเต็มที่ (Empowerment) และลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นทีมงาน (Team Orientation) ทำให้เกิดการพัฒนาความสามารถ (Capability Development) ของพนักงาน

2. ความสอดคล้องต้องกัน (Consistency) ของสมาชิกในองค์การ ทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายได้ดี เนื่องจากพนักงานมีการยอมรับในค่านิยมหลัก (Core value) ร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันด้วยการคาดหวังในสิ่งที่ตรงกัน ทำให้เกิดการตกลงเห็นพ้องต้องกัน (Agreement)ได้ง่ายขึ้น สามารถหาข้อสรุปในประเด็นที่ต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ร่วมกัน ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยอาศัยการประสานงานระหว่างหน่วยงานและนำงานนั้นมาบูรณาการร่วมกัน (Coordination and Integration) จนงานเสร็จสิ้น

3. ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นการมุ่งตอบสนองสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ การปรับตัวได้ดีนั้นคือการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลง (Creating Change) โดยการวางแผนหลังจากที่อ่านและสามารถทำนายแนวโน้มของธุรกิจในอนาคตได้ และต้องมุ่งเน้นไปที่ลูกค้า (Customer Focus) โดยการตอบสนองที่รวดเร็ว ซึ่งเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ดังนั้น องค์การจะต้องมีการเรียนรู้ คือ การสะสมความรู้ และพัฒนาความสามารถให้มากขึ้น เพื่อที่จะรับและแปลความหมายจากสัญญาณที่ส่งมาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น

4. การมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) หมายถึงทุกคนในองค์การต้องร่วมรับรู้ในพันธกิจนั้น และสามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์การใช้ในพันธกิจ เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามที่กลยุทธ์กำหนดก็สามารถมุ่งไปยังเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ

จากรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ได้กล่าวถึงข้างต้น ผู้บริหารสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงองค์การได้ โดยจะต้องเริ่มต้นจากการจำแนกให้ได้ว่าองค์การมีวัฒนธรรมแบบใดแล้วพิจารณาว่าจะพัฒนาหรือเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ต้องการได้ด้วยวิธีใด ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับเป้าหมาย ลักษณะทางธุรกิจ สถานการณ์ของการแข่งขันของแต่ละองค์การ และปัจจัยอื่นๆ ที่แวดล้อมองค์การนั้น ดังนั้นจึงไม่มีวัฒนธรรมแบบใดที่ถือได้ว่าดีที่สุดที่สามารถใช้ได้กับทุกองค์การ (Newstrom และ Davis, 2002: 92)

1.5 วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

Schein เป็นนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านวัฒนธรรมองค์การได้ทำการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์การนั้นจะต้องเป็นผลมาจากการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนในองค์การ ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ของกลุ่มอันจะกลายเป็นวัฒนธรรมของกลุ่ม และการเรียนรู้ในที่นี้คือการเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น (Learning to Learn) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้

ดังนั้น Schein (1994: 1 - 2) จึงได้ปูพื้นให้เห็นถึงความแตกต่างของ “การเรียนรู้” 2 แบบ สำหรับแบบแรกคือ การเรียนรู้เพื่อการปรับตัวและการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น (Adaptive Learning and Coping) และแบบที่สองคือการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ สำหรับการเรียนรู้แบบที่สองนี้ Schein ได้อ้างถึงความเห็นของนักวิชาการ 5 คน ซึ่งเรียกการเรียนรู้แบบนี้ไว้แตกต่างกัน ดังนี้ Peter M.Senge เรียกว่า “Generative Learning” ส่วน Chris Argyris และ Donald Schone เรียกว่า “Learning How to Learn”

การเรียนรู้แบบแรกหรือการเรียนรู้เพื่อการแก้ปัญหาและการจัดการนั้น หมายถึง การเรียนรู้ที่จะปิดช่องว่างระหว่างจุดที่เป็นปัญหาและจุดที่ปัญหาได้รับการแก้ไขคือการเรียนรู้เกิดจากความสามารถที่แก้ปัญหาสำเร็จลุล่วงไปได้เท่านั้น ส่วนการเรียนรู้แบบที่สองหรือการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ นั้น หมายถึงการเรียนรู้ว่าจะเกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร (Learn how to learn) คือ สามารถที่จะตั้งคำถาม และคิดต่อออกไปจากการแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ๆ ในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Schein,1994, 1 - 2)

Schein (1994: 5 - 6) ได้แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์การว่ามีอยู่ 7 ประการในอันที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืนเพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนี้

1. ความสนใจของผู้นำองค์การมุ่งเน้นไปที่ผู้คน ผู้นำจะต้องให้ความสนใจกับผู้คนทั้งในและนอกองค์การที่เรียกว่า "ผู้มีส่วนได้เสีย" (Stakeholder) ซึ่งหมายถึง ลูกค้า พนักงาน ผู้จัดหา/จัดจ้าง ชุมชน และผู้ถือหุ้น ซึ่งเปลี่ยนไปจากเดิมที่ผู้นำนั้นเน้นความสำคัญกับการบริหารงานที่เรียกว่าเป็น "องค์ประกอบที่ไม่ใช่คน" เช่นข้อมูลสารสนเทศ การเงิน วัตถุประสงค์ รายจ่าย การผลิต การแข่งขัน โครงสร้างองค์การ โดยหันมาสนใจกับ "องค์ประกอบด้านคน" (Soft Thing) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีชีวิตอันหมายถึง "คน" ซึ่งเคยเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบที่ไม่ใช่คนในส่วนของปัจจัยการผลิต แต่สำหรับวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้แล้ว องค์การจะต้องตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

2. ความเชื่อมั่นของผู้นำที่มีต่อคนในองค์การ ผู้นำในองค์การจะต้องมีความเชื่อมั่นว่าสมาชิกในองค์การมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ โดยให้คุณค่ากับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงซึ่ง Schein เห็นด้วยกับแนวคิดในทฤษฎี Y ของ Mcgregor ที่เชื่อว่า "ธรรมชาติของมนุษย์นั้นสามารถสร้างสรรค์การเรียนรู้ได้"

3. ความเชื่อมั่นร่วมกันของผู้คนในองค์การ วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้ก็ต้องเริ่มที่ผู้คนในองค์การจะต้องมีความเชื่อมั่นร่วมกันว่าพวกเขาสามารถจัดการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่อยู่แวดล้อมพวกเขาได้และพวกเขานั่นเองที่จะเป็นผู้กำหนดโชคชะตา วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จึงมีลักษณะในเชิงรุก (Pro-active) และสามารถปฏิบัติได้จริง

4. ต้อง "ให้เวลา" เป็นปัจจัยในการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ (Generative Learning) โดยเวลานั้นจะต้องเป็น "เวลาที่ว่างจากงานประจำที่ต้องแก้ไขจัดการ" ซึ่งหมายถึงเวลาสำหรับการไตร่ตรอง ใคร่ครวญ พิจารณาตีความสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพราะการที่ยึดติดอยู่กับการจัดการปัญหาและวิธีการต่างๆ ไม่สามารถทำให้การเรียนรู้ก่อตัวขึ้นได้ และในขณะเดียวกันจะต้อง

มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ท่ามกลางความหลากหลายของผู้คนเพื่อนำไปสู่ทางเลือกที่สร้างสรรค์

5. ความผูกพันร่วมกันของผู้คนในองค์การ ผู้คนในองค์การจะต้องมีความเชื่อที่เป็นความผูกพันร่วมกันในการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดกว้างและตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความจริง การเรียนรู้ย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้ามีการปิดบังซ่อนเร้นข้อมูลที่สำคัญในงาน เนื่องจากความเกรงกลัวที่จะสูญเสียซึ่งอำนาจ ดังนั้น วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้นั้น การสื่อสารในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันจะต้องกระทำอย่างเปิดเผยให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลที่เป็นจริง โดยร่วมกันสร้างคำศัพท์ที่สามารถเข้าใจได้อย่างถูกต้องตรงกัน

6. ความผูกพันร่วมกันในอันที่จะมีวิธีคิดอย่างเป็นระบบ ผู้คนในองค์การต้องร่วมกันที่จะเรียนรู้ถึงวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องมีความเข้าใจว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่ล้อมรอบตัวเราอยู่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเศรษฐกิจ การเมือง ปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมสังคมนั้นล้วนแล้วแต่เชื่อมโยงถึงกันได้หมดเหมือนกับที่ภายในองค์การนั้นเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก การเรียนรู้ที่จะคิดอย่างเป็นระบบจะทำให้เข้าใจและสามารถวินิจฉัยได้อย่างถูกต้องได้ว่าสรรพสิ่งทั้งหมายนั้นมีวิธีการทำงานอย่างไรและที่สำคัญคือผลของการกระทำของปัจเจกบุคคลได้ส่งผลกระทบอย่างไรบ้างอันจะนำไปสู่การพัฒนาต่อไป ถ้าหากใช้วิธีการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลโดยมองด้านเดียวตรงๆ แล้วก็จะเป็นอุปสรรคของบ่อเกิดแห่งการเรียนรู้

7. ความเชื่อร่วมกันในการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ผู้คนในองค์การจะต้องมีค่านิยมที่เป็นความเชื่อร่วมกันในการทำงานแบบทีม ด้วยความไว้วางใจ มีความร่วมมือและการประสานงานอย่างสอดรับกันอันเป็นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดเป็นการทำงานแบบทีม ซึ่งงานของทีมที่จะประสบผลสำเร็จก็มาจากความร่วมมือและการประสานงานกันของทุกคนไม่ใช่มาจากการแข่งขันกันระหว่างบุคคล

Boyett (2000: 3 - 4) ได้สนับสนุนแนวคิดทั้ง 7 ประการข้างต้น ด้วยการนำเสนอเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Culture that Enhance Learning) และวัฒนธรรมที่ขัดขวางการเรียนรู้ (Culture the Inhibit Learning) และเพิ่มเติมว่าวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ควรจะเน้นบทบาทของผู้นำในด้านของครูผู้สอน ผู้ให้การสนับสนุนแนะนำมากกว่าการเป็นผู้นำแบบใช้บารมีและอำนาจสั่งการ ทั้งนี้เพราะผู้นำจะต้องยอมรับได้ถึงจุดอ่อนที่ตนเองมีอยู่และความไม่แน่นอนต่างๆ เสียก่อนจึงจะเปลี่ยนแนวคิดที่จะให้โอกาสและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ได้ทำงานตามความสามารถ ด้วยการฝึกสอนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง Boyett ได้สรุปว่าการสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้นั้นต้องนำวิธีการของการจัดการความ

เปลี่ยนแปลงมาใช้เพื่อให้ผู้คนในองค์การเปลี่ยนไปเป็น "ผู้เรียนเพื่อที่จะได้เรียนรู้" (Learners Learn to Learn)

นอกจากแนวคิดของ Schein 1994, และ Boyett 2000 แล้ว Daft (2001:322 - 324) ได้นำเสนอถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เห็นว่าคุณสมบัติเบื้องต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่มีลักษณะของการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวโต้ตอบกับสภาพแวดล้อม ซึ่งจะต้องดำเนินการผ่านความเป็นผู้นำเท่านั้น

Daft (2000: 549) ได้อธิบายว่าองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น หมายถึงองค์การที่ทุกคนในองค์การร่วมกันรับภาระในการจำแนกและรับรู้ถึงปัญหาเพื่อสรรหาวิธีในการแก้ไข โดยใช้ทักษะซึ่งได้มาจากการถ่ายโอนและสร้างเป็นองค์ความรู้ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นการทดลองอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความสามารถขององค์การ ดังนั้น Daft จึงได้อธิบายถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ให้ความสำคัญกับภาพรวมทั้งหมดขององค์การ และลดช่องว่างของเขตแบ่งกั้นระหว่างสายงานลง ได้แก่ การที่ผู้คนในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นล้วนแต่รับรู้และเอาใจใส่ในการมองปัญหาในภาพรวมทั้งระบบ ไม่ว่าพวกเขาจะทำอะไรก็ตามเขาจะทำทุกอย่างให้เหมาะสมลงตัวและสอดรับกันในทุกๆ ส่วนขององค์การ โดยมองถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับภาพรวมในทั้งระบบเสมอ ทำให้ขอบเขตที่แบ่งกั้นระหว่างสายงานลดน้อยลงทั้งภายในองค์การเอง และภายนอกองค์การ จากการมีอิสระในทางความคิดและข้อมูลที่เปิดกว้างทำให้การทำงานในองค์การมีการประสานกันเป็นอย่างดีส่งผลให้บังเกิดเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. มีค่านิยมเบื้องต้นคือความเสมอภาคและความยุติธรรม วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้นก่อให้เกิดจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวกันและบรรยากาศของความเอื้ออาทรซึ่งผู้คนมีให้แก่กัน ทำให้ความสัมพันธ์เป็นแบบเครือข่ายที่ทำให้ทุกคนมีความกล้าที่จะเสี่ยงและพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับการมีจิตสำนึกของความเสมอภาคและความยุติธรรมโดยการปฏิบัติต่อทุกคนในองค์การอย่างทัดเทียมกันด้วยความเคารพและเอื้ออาทรที่เป็นแรงหนุนนำไปสู่ความไว้วางไว้และความรู้สึกที่มั่นคงในการที่คิดทดลองทำในสิ่งใหม่ๆ และถือว่าความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้อย่างหนึ่ง

3. มีวัฒนธรรมส่งเสริมให้กล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสิ่งต่างๆ ในองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่านิยมพื้นฐานของการตั้งคำถามในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เมื่อมีการตั้งคำถามขึ้นก็จะเป็นการเปิดทางให้กับความคิดที่สร้างสรรค์เพื่อนำไปปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม และในการสร้างสัญลักษณ์แห่งความกล้าเผชิญความเสี่ยงและส่งเสริมให้มี

การเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาความเจริญเติบโตทางความคิดของคนในองค์การแล้ว วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องให้กำลังใจกับคนที่ล้มเหลวหรือผิดพลาดให้ได้มีโอกาสแก้ตัวใหม่

Daft (2001: 323 - 324) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ดี สนับสนุนให้มีการบริหารงานในลักษณะที่เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่นไม่จำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตที่ได้กำหนดเอาไว้ มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และกล้าที่เผชิญความเสี่ยงเห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่สามารถปรับตัวได้นั้นจะมีค่านิยมและรูปแบบของพฤติกรรมองค์การที่แตกต่างกันมากกว่าวัฒนธรรมองค์การแบบที่ไม่สามารถปรับตัวได้ อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งแต่ไม่สร้างเสริมโอกาสที่ดีให้กับองค์การที่จะเป็นอุปสรรคต่อการนำพาไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ Schein (2000: 2) ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การว่ามีความเป็นไปได้อย่างมากที่วัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอกว่านั้นเป็นข้อได้เปรียบกว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในเรื่องของความสามารถในการปรับตัว

2. แนวคิดการบริหารการจัดการภาครัฐแนวใหม่

แนวทางในการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นแนวทางการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลของทฤษฎีการบริหารและวิธีการจัดการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งในการบริหารงานภาครัฐและการบริหารภาคธุรกิจเอกชน โดยมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยแบบภาคธุรกิจเอกชน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ การบริหารจัดการภาครัฐ จึงต้องปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่เคยให้ความสำคัญต่อปัจจัยนำเข้า (inputs) กฎระเบียบต่างๆ มาเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งประกอบด้วย ผลงาน (output) ผลลัพธ์ (income) และผลลัพธ์สูงสุด (ultimate outcome) และยังให้ความสำคัญต่อการลดการควบคุมจากส่วนกลาง และเพิ่มอิสระในการบริหารงานแก่หน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อพัฒนาคุณภาพของผลงานและบริการต่างๆ ในอันที่จะทำให้เกิดความพอใจให้แก่ประชาชน ซึ่งแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ทำให้มีการลดขนาดระบบราชการให้เล็กลง (downsizing) ซึ่งส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเป็นอย่างมาก ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐจำเป็นต้องดำเนินมาตรการต่างๆ เพื่อลดขนาดระบบราชการ และเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคลในภาครัฐให้สูงสุด

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 กำหนดให้การบริหาราชการแนวใหม่ต้องมีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถแยกส่วนราชการจัดตั้งเป็นหน่วยงานตามภาระหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับเป้าหมายที่จะต้องปฏิบัติและกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่างๆ ที่มีงานสัมพันธ์กันเพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับการบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้นโดยตรง เพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงานและการใช้งบประมาณ เพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุเป้าหมายของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบอำนาจการทำงานเพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และกำหนดการบริหารราชการให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติการได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ฯ ตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 - 2550) กำหนดให้การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบราชการ โดยเห็นว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการไม่สามารถทำได้โดยใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะให้การศึกษา ฝึกอบรมหรือการรณรงค์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้วยตนเองด้วยความเต็มใจเพราะเชื่อมั่นว่าการเรียนรู้ต้องเป็นเรื่องของผู้เรียนโดยแท้

กระบวนทัศน์ของระบบราชการไทย ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดขึ้น เพื่อให้เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี คือ “ข้าราชการต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรับรองการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัตน์

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เป็นกรอบความคิดที่ข้าราชการยึดถือปฏิบัติมานานจนเป็นประเพณีหรือธรรมเนียมปฏิบัติ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในยุคใหม่ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติให้เกิดผลจริง 3 ยุทธศาสตร์ คือ

1. การสร้างรูปแบบกระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการสร้างรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองของกลุ่มเป้าหมาย (Empowerment)ในลักษณะการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง (Action Learning) ด้วยการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจ (Trust)ให้เกิดขึ้นภายในและระหว่างองค์การ โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจที่จะไปสู่ภาพอนาคตร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ เพื่อให้การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ฯ ของระบบราชการเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นแนวทางเดียวกัน การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของข้าราชการ โดยวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยการกำหนดรูปแบบการสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมใหม่ไว้ในหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการระดับต่างๆ อาทิ หลักสูตรพัฒนานักบริหารระดับสูง เพื่อให้นักบริหารระดับสูงได้เรียนรู้ วางแผนการปรับเปลี่ยนหน่วยงาน และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงหรือหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการผู้มีขีดความสามารถสูงที่อยู่ในระบบ Fast track

2. การเสนอแนะการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นการเสนอแนะการจัดระบบบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (Enabling Environment) จากประสบการณ์จริงของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิ ภาพ การผลักดันให้เกิดกฎระเบียบที่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยน รวมทั้งการเชื่อมโยงกับเครือข่ายการเรียนรู้ต่างๆ

3. การเปิดโอกาสให้สังคมเข้ามามีส่วนเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและเร่งรัดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมใหม่

3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ

ความเป็นผู้นำสามารถแบ่งทฤษฎีและแนวคิดได้เป็น 3 กลุ่ม ตามระยะเวลาที่เกิด ดังนี้

1. กลุ่มที่ว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ (Trait approach) เป็นกลุ่มแนวคิดที่เกิดขึ้นก่อน โดยจะอยู่ในช่วง ค.ศ. 450 – ค.ศ. 1940

2. กลุ่มที่ให้ความสนใจในพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral approach) เป็นกลุ่มที่ศึกษาในช่วง ค.ศ.1940 – ค.ศ.1960

3. กลุ่มที่ศึกษาปัจจัยสถานการณ์ที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ (Situational approach) เป็นกลุ่มที่ศึกษาในช่วงตั้งแต่ ค.ศ.1960 เป็นต้นมา

1) กลุ่มที่ว่าด้วยคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Approach) กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าคนที่เป็นผู้นำเน้นเกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้นำ (Born to be leader) กลุ่มนี้จะศึกษาบุคคลสำคัญในอดีต เช่น

ควีนอลิซาเบธที่ 1 มาการ์เล็ตแธตเชอร์ มหาตะมะ คานธี เพื่อหาคุณลักษณะต่างๆ ที่ทำให้คนเหล่านั้นเป็นผู้นำ วิธีการศึกษาจะเป็นไปตาม The Great Man Theory คือศึกษาผู้นำที่สำคัญในอดีต

2) กลุ่มที่ว่าด้วยพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Approach) กลุ่มนี้เชื่อว่าความเป็นผู้นำนั้นฝึกสอนได้ (Trainable)

3) กลุ่มที่ศึกษาปัจจัยสถานการณ์ (Situational Approach) กลุ่มนี้คิดว่าไม่มีรูปแบบความเป็นผู้นำแบบใดดีที่สุด ผู้นำควรศึกษาปัจจัยสถานการณ์ เช่น ลักษณะงาน ความต้องการของผู้ตาม และความรู้ความสามารถของผู้ตาม เพื่อเลือกรูปแบบความเป็นผู้นำให้เหมาะสมกับปัจจัยสถานการณ์ จึงจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

3.1 ความหมายพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการนำ การแก้ปัญหา การทะนุบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มในสถานการณ์ต่างๆ

เกษม อภิชาตวิวรรธน์ (2535: 10) สรุปไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการแสดงออกถึงท่าทีและความสามารถของผู้นำในการชักนำบุคคลต่างๆ ได้ร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

กิติมา ปรีดีดิลก (2529 : 264 – 265) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นผลที่เกิดจากปัจจัย 3 ประการ ประการแรก เกิดจากเจตคติของผู้นำเอง เนื่องจากมีแนวคิด ความเชื่อ ค่านิยม และประสบการณ์ของตนเอง ประการที่สอง เกิดจากผู้ตาม ได้แก่ ความต้องการมีอิสระในการทำงาน ความรับผิดชอบ ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ในการทำงาน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งทำให้ผู้นำต้องปรับพฤติกรรมของตนให้เหมาะสมกับผู้ตามที่แตกต่างกัน และประการที่สามปัจจัยอันเกิดจากสถานการณ์แวดล้อม ได้แก่ ลักษณะของหน่วยงาน อิทธิพลของกลุ่ม และสภาพปัญหาการบริหารล้วนแต่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมผู้นำทั้งสิ้น

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524: 9) ได้ให้ความหมายของพฤติกรรมผู้นำไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำคือการแสดงออกของผู้นำในด้านความสามารถของกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้มีความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อแก้ปัญหารวมทั้งการบำรุงขวัญกำลังใจของกลุ่ม

ประชุม รอดประเสริฐ (2527: 20) กล่าวไว้ว่า พฤติกรรมผู้นำคือ ความสามารถในการแสดงออกหรือการกระทำของผู้นำในอันที่จะชักจูงบุคคลต่างๆ การใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการปฏิบัติงาน

นิโรจ งะสะมัน (2527: 19) ได้สรุปว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นการแสดงความสามารถในการใช้ศิลปะแห่งภาวะผู้นำ เข้าชักจูงบุคคลซึ่งเป็นผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการดำเนินการใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

คาร์เตอร์ (Carter,1953 อ้างใน กาญจนา จันทร์ไทย 2539: 30) พฤติกรรมผู้นำคือพฤติกรรมใดๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำ

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำ คือ การแสดงออกหรือการกระทำของผู้นำ ในการชักจูงให้บุคคลอื่นดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุสู่เป้าหมายที่วางไว้

3.2 ทฤษฎีและแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

3.2.1 ยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546: 48 - 49) เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่สองจนถึงประมาณ ค.ศ.1967 เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ประกอบกับความเจริญทางจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ จึงทำให้นักวิจัยหันมาสนใจศึกษาพฤติกรรม การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำเป็นอย่างไร แต่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำทำหรือปฏิบัติอย่างไร เช่น วิธีการที่ผู้นำมอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่ลูกน้อง เป็นต้น วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมีความคล้ายกันอยู่อย่างหนึ่งคือทั้งสองวิธีเชื่อว่ามีวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง แต่ทั้งสองวิธีก็มีความแตกต่างกัน โดยที่วิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นเป็นมาแต่เกิดแต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นฝึกได้หรือเรียนได้ ดังนั้น นักวิจัยในยุคนี้ จึงยอมรับว่าหากบุคคลได้รับการฝึกหัดให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้

ในการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น นักวิจัยมักจะดำเนินการใน 2 แบบ ดังนี้ แบบที่ 1 การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership functions) และแบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือภาวะผู้นำ (leadership styles)

แบบที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยการศึกษาหน้าที่ของผู้นำ วิธีนี้มุ่งศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ ประกอบแรกเป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ หน้าที่ประการที่สอง เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม หน้าที่เกี่ยวกับภารกิจ ได้แก่ การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น หน้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษากลุ่มอาจประกอบด้วยการช่วยให้กลุ่มดำเนินการไปอย่างราบรื่น เช่น การแก้ปัญหาความขัดแย้ง สมาชิกคนใดของกลุ่มที่ทำหน้าที่เหล่านี้ได้ดีที่สุดก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม

แบบที่ 2 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยการศึกษาแบบของผู้นำ วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (task-oriented style) กับแบบมุ่งคน (employee-oriented style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้นำ และนิเทศงานอย่างใกล้ชิดมุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความเจริญให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคนพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าการควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือ ศรัทธา และสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

แนวคิดอย่างหนึ่งในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำก็คือ สถานการณ์เป็นผู้สร้างผู้นำปัจจัยในด้านสถานการณ์ที่กำหนดความเป็นผู้นำ ได้แก่ (Hoy and Miskel,1991: 255)

1. คุณสมบัติของโครงสร้างขององค์การ เช่น ขนาดขององค์การ ลำดับชั้นการบังคับบัญชาภายในองค์การ ความเป็นพิธีการภายในองค์การ

2. บรรยากาศขององค์การ เช่น บรรยากาศแบบเปิดเผย แบบร่วมมือร่วมใจ บรรยากาศของกลุ่ม

3. คุณลักษณะของบทบาท เช่น อำนาจตามตำแหน่ง แบบของภารกิจ ความยากง่ายของภารกิจ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน

4. คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความอดทนต่อความคลุมเครือ อำนาจ ความรับผิดชอบ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยศึกษาแบบของผู้นำนั้น มักจะเปรียบเทียบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลมากกว่า การศึกษาแบบของผู้นำที่สำคัญๆ ได้แก่

1) แบบภาวะผู้นำของฮัลปิน (Halpin) การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำ ซึ่งเป็นที่รู้จักแพร่หลายงานหนึ่ง คือ การศึกษาวิจัยที่ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire) หรือเขียนเป็นชื่อย่อว่า LBDQ ที่ได้วิจัย ณ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เมื่อต้นปี ค.ศ.1949 แบบสอบถามนี้เป็นผลงานของ John K.Hemphill และAlvin E.Coons และได้รับการปรับปรุงแก้ไขโดย Andrew W.Halpin และ B.J.Winer) จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็นสองแบบ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Struture)มิตรสัมพันธ์ (Consideration Struture) มีความหมาย ดังนี้

(1) พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์การ การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงานและวิธีการดำเนินงานต่างๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด

(2) พฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และให้ความเคารพต่อกัน

2) แบบภาวะผู้นำจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งมิชิแกน (Katz and others) ทำการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน แบ่งแบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ (Likert, 1967: 317 - 322)

(1) ผู้นำแบบยึดผลผลิตเป็นเกณฑ์ ผู้นำแบบนี้เน้นภารกิจที่จะต้องปฏิบัติและเทคนิคในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน แจกแจงภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด

(2) แบบผู้นำยึดลูกน้องเป็นเกณฑ์ ผู้นำแบบนี้เชื่อในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในความต้องการของตน โดยสร้างสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนในการทำงาน สนใจที่จะส่งเสริมความก้าวหน้า และความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

3) แบบภาวะผู้นำจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งฮาร์วาร์ด จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการภายใต้การนำของ ดร.โรเบิต เบลส์ (Robert F.Bales) เก็บข้อมูลจากการสังเกตโดยตรง ผลการวิจัยได้ผู้นำ 2 แบบ คือ (Bales, 1954: 41 - 49) อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2546: 51)

(1) ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำจะมุ่งให้กลุ่มผู้สนใจในงานที่จะต้องปฏิบัติ

(2) ผู้นำแบบมุ่งสังคม ผู้นำจะมุ่งในความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มให้สมาชิกของกลุ่มตระหนักและยอมรับในความต้องการและค่านิยมของบุคคลอื่น

4) แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรดดิน (3-D Model) เรดดิน (Reddin) เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 80) เสนอทฤษฎี 3 มิติ (3-D Model หรือ 3-D Management) กำหนดว่าพฤติกรรมผู้นำ มี 3 มิติ ดังนี้

(1) มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

(2) มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจสนิทสนมกับผู้ร่วมงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในงาน

(3) มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสมการบริหารงานก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมการบริหารงานก็จะมีประสิทธิผลน้อย

สรุปได้ว่า ในยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีและงานวิจัยในยุคนี้เชื่อว่า ผู้นำนั้นฝึกได้หรือเรียนได้ จึงยอมรับว่าหากบุคคลได้รับการฝึกให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ พฤติกรรมที่ศึกษาส่วนใหญ่จะเป็นด้านกิจสัมพันธ์ (มุ่งงาน หรือมุ่งผลผลิต) และมิตรสัมพันธ์ (มุ่งคน)

3.2.2 ยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (situational หรือ contingency)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546: 52 - 54) อธิบายว่า เริ่มประมาณปี ค.ศ.1967 การศึกษาภาวะผู้นำในยุคนี้เริ่มต้นขึ้นจากการที่ว่าการศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำหรือโดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเริ่มต้นด้วยความคาดหวังที่ว่าจะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งและพบว่าทั่วไปในผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ข้อค้นพบที่สำคัญจากการวิจัยซึ่งพบว่า ประสิทธิผลของผู้นำดูเหมือนจะขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายๆ ตัว เช่น บรรยากาศองค์การ ค่านิยมของผู้นำ ประสบการณ์ของผู้นำ ไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่มีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์นักวิจัยจึงดำเนินการวิจัยให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง โดยพยายามหาองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง องค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้นๆ ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น องค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศขององค์การ ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ในทางกลับกันผู้นำก็มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบเหล่านี้ด้วย

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบดูว่าองค์ประกอบใดบ้างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ
2. พิจารณาดูว่าองค์ประกอบใดบ้างมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ
3. พยากรณ์ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดที่มีประสิทธิผลมากที่สุด ภายใต้สถานการณ์นั้นๆ

จากผลการศึกษาสถานการณ์ในการเป็นผู้นำ จะเสนอแนะว่า

1. ผู้นำจะทำอย่างไรหรือปฏิเสธอย่างไร
2. ผู้นำควรจะทำอย่างไรหรือควรปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในสถานการณ์ที่กำหนด

การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาสถานการณ์นั้น พอสรุปได้ว่าสถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการผู้นำที่แตกต่างกัน พฤติกรรมผู้นำแบบต่างๆ มีความเหมาะสมในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน ดังนั้นประสิทธิผลของการเป็นผู้นำแบบต่างๆ มีความสอดคล้องระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์นั้นๆ และสภาพแรงจูงใจของลูกน้องหรือผู้ตาม ความสำเร็จของการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับวิธีการปฏิบัติของลูกน้อง

วิธีการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Approach) เนื่องจากงานวิจัยที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโอโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน การทดลองที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด หรืองานวิจัยของบุคคลอื่นๆ ยังไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะอะไรของผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดดีที่สุด และมีประสิทธิผลมากที่สุดในทุกสถานการณ์ จึงทำให้เกิดแนวความคิดที่ว่าผู้นำที่ดีนั้น จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำไปให้สอดคล้องกับสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป แบบของผู้นำก็ควรจะเปลี่ยนไป

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์นั้นจะให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 อย่าง คือ แบบของผู้นำกับคุณลักษณะของกลุ่มหรือสถานการณ์ ตัวแปรต่างๆ ของสถานการณ์ที่นักวิจัยสนใจศึกษาได้แก่ บรรยากาศองค์การ ภารกิจที่จะต้องปฏิบัติตามตำแหน่ง

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญๆ ได้แก่

1. ตัวแบบสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) ฟิดเลอร์ (Fiedler and Chemmer,1974: 73) เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้น ผู้นำมุ่งทั้งการให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองและการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์การ ประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับลักษณะของสถานการณ์ หลักสำคัญของตัวแบบของฟิดเลอร์มีดังนี้ (Fiedler,1967: 1971 : Fiedler and Chemmer,1974: Chemmer and Mahar,1976: Fiedler and Gracia,1987)

1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ

2) การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่ง

3) ประสิทธิผลของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแบบผู้นำและการควบคุมสถานการณ์

แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ฟิดเลอร์ ได้ชี้ให้เห็นว่า (Fiedler,1967: 36) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวกันอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ แต่แรงจูงใจที่แสดงพฤติกรรมนั้นๆ อาจไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้

การควบคุมสถานการณ์ (Situational Control) องค์ประกอบที่สองของ ทฤษฎีฟีดเลอร์ คือ สถานการณ์ อำนาจและอิทธิพลของผู้นำเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าผู้นำสามารถปฏิบัติตามแผนตัดสินใจ และทำงานได้มากน้อยเพียงใดย่อมมาจากสถานการณ์ (Fiedler and Gracia, 1987: 51) โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations) โครงสร้างของงาน (Task Structure) และอำนาจในตำแหน่ง (Position Power)

ฟีดเลอร์ ใช้องค์ประกอบทั้งสามของสถานการณ์สร้างเป็นสถานการณ์ สถานการณ์ตั้งแต่ง่าย ปานกลาง ถึงยาก ผู้นำจะควบคุมหรือปกครองแต่ละองค์ประกอบแยกจากกัน

3.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory) ของเฮอร์เซย์ (Hersey) และแบลนชาร์ด (Blanchard) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard 1977: 1982) ซึ่งเรียกว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-cycle Theory) อธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผู้นำทำอะไรมากกว่าผู้นำเป็นอะไร ดังนั้น จึงเหมาะในการฝึกอบรมผู้นำมากกว่าทำการวิจัย

พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด สร้างพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ คือ

1. แบบสั่งการ (telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ
2. แบบการแนะ (selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูง
3. แบบการให้มีส่วนร่วม (participating)เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ
4. แบบการมอบอำนาจ (delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำ

เฮอร์เซย์ และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard, 1982 : 151 - 158) เห็นว่า วุฒิภาวะจึงเป็นความพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจของกลุ่มเป็นวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงาน บุคคลที่มีระดับวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงานสูงไม่เพียงแต่จะมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และแรงจูงใจที่จะทำงานแล้ว แต่ยังมีความเชื่อมั่นในตนเองและยอมรับตนเอง ในทางตรงข้ามถ้าบุคคลมีระดับวุฒิภาวะที่เกี่ยวข้องกับงานต่ำ ก็จะขาดความสามารถ แรงจูงใจและความรู้ในการปฏิบัติงาน

3.4 ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory) ของโรเบิรต์ เฮาส์ (Robert House) ทฤษฎี วิถีทาง - เป้าหมาย (Path -Goal Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งอาศัยแนวคิดเดิมของอีแวนส์ (Evan, 1970) และปรับปรุงพัฒนาโดยเฮาส์และคณะ (House 1971: House and Mitchell 1974, House and Beatz, 1979) เป็นทฤษฎีอธิบายวิถีทาง (path) ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ทั้งที่เป็นเป้าหมายเกี่ยวกับงานและเป้าหมายของบุคคล ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย เสนอแนะว่าหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำก็คือการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วย

ผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการขจัดอุปสรรคทั้งหลายทั้งปวง ทฤษฎี วิถีทาง - เป้าหมาย มีส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วนคือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ (House อ้างถึงใน Daft, 1999, p.103)

1.1 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

1.2 ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Directive Leadership) ผู้นำกำหนดชี้ชัดเจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมผู้นำจะวางแผน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและมาตรฐานพฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์

1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำจะปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำ จะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

1.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะทำงานมีเป้าหมายสูงได้

2. สถานการณ์ (Situational Factors) ทฤษฎี วิถีทาง - เป้าหมาย ประกอบด้วยตัวแปร 2 ประเภท คือ

2.1 คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา (Personal Characteristics of Subordinates) ประกอบด้วย

1) ความต้องการส่วนบุคคล ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความเข้าใจความเป็นอิสระ และการเปลี่ยนแปลง

2) ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความรู้ ทักษะและความถนัด

3) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ระดับของความเชื่อถืออำนาจแห่งตน

2.2 ความต้องการและแรงกดดันของสภาพแวดล้อม (Environmental Pressures and Demands) ตัวแปรด้านสิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้สถานการณ์น่าพึงพอใจ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ

1) โครงสร้างภารกิจ (Task Structure)

2) ระดับของความเป็นทางการ(Degree of Formalization) ได้แก่ กฎระเบียบที่ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ปทัสถานที่สนับสนุนของกลุ่ม (Supportive Norms of the Primary Work Group)

สรุปได้ว่า ผู้นำตามทฤษฎี วิถีทาง - เป้าหมาย พยายามวางเส้นทางที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายได้อย่างราบรื่นที่สุด ซึ่งผู้นำต้องเลือกใช้แบบหรือพฤติกรรมผู้นำให้เหมาะสมกับตัวแปรด้านสถานการณ์ จากการศึกษาวิจัยได้ข้อค้นพบดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบชี้นำมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจมีความคลุมเครือ และมีความสัมพันธ์ในทางลบกับความพึงพอใจและความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ภารกิจชัดเจน

2. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสนับสนุนจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุดต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติงานอย่างมีความอึดอัดกดดัน หรือภารกิจนั้นไม่น่าพึงพอใจ

3. ในภารกิจที่ไม่ซ้ำซากและเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึงพอใจในผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมีส่วนร่วมมากกว่า

4. ในสถานการณ์ที่ภารกิจเป็นลักษณะไม่ซ้ำซากและมีความคลุมเครือ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จที่งาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าความพยายามของพวกเขาจะรับผลตอบแทน

3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เซย์และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard)ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตามโดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีว่า ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล

1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้น การให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของฟีดเลอร์ ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลายๆ ทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 ประการคือ พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behavior) ดังนี้

1.1 พฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียวเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าจะต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร

1.2 พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์(Relationship Behavior) ผู้นำจะใช้การสื่อสาร 2 ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

2. ปัจจัยทางสถานการณ์: วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน (Situational Factor: Maturity Followers) เฮอรเซย์ และแบลนชาร์ด ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์และจำแนกวุฒิภาวะ

2.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงให้ทราบถึงความคาดหวัง การชี้นำและกำหนดทิศทาง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบและกระบวนการ

2.2 ภาวะผู้แบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented Leadership) เป็นพฤติกรรมที่กำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีที่ปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

2.3 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงความห่วงใยสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างบรรยากาศของความเป็นมิตรในการทำงาน

2.4 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบในการตัดสินใจ

ในทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย มีข้อเสนอและข้อตกลง โดยรวบรวมจากการศึกษาของเฮาส์ (House, 1971) เฮาส์และเดสเลอร์ (House and Dessler, 1974) และเฮาส์กับมิทเชล (House and Mitchell, 1974 อ้างถึงใน กาญจนา จันทร์ไทย 2539: 38) ข้อเสนอจากพื้นฐานของทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ได้แก่

1. ผู้ตามจะยอมรับในพฤติกรรมผู้นำ ถ้าพฤติกรรมนั้นก่อให้เกิดความพึงพอใจทันทีหรือเป็นเครื่องมือที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจในอนาคต (House and Mitchell, 1974)

2. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป จะเพิ่มความพยายามของผู้ตามก็ต่อเมื่อได้สร้างความพึงพอใจ โดยการสร้างสถานการณ์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และ/หรือสร้างภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยดูแลชี้แนะสนับสนุน และให้รางวัลตามจำเป็น เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ (House and Mitchell, 1974)

3. สิ่งหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบด้านนโยบายของผู้นำ ก็คือ การส่งเสริมในด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตามในสิ่งที่เป็นหนทางเพื่อให้เกิดผลในการจูงใจให้ปฏิบัติงาน และ/หรือเพิ่มความพึงพอใจในงาน (House and Mitchell, 1974)

สรุปได้ว่า ในยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีและงานวิจัยในยุคนี้พยายามหาองค์ประกอบต่างๆ ในสถานการณ์ซึ่งจะมีอิทธิพลหรือส่งผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้นๆ ผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์เพื่อจุดมุ่งหมายให้ผลผลิตของบุคคลของกลุ่มหรือองค์การมีประสิทธิผล

3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) จากชื่อของทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำเปลี่ยนสภาพจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตามแล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้วภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่หา ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมด้วย

3.6 ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะของการรับรู้ของผู้นำ (Attribution Theory of Leadership)

ทฤษฎีนี้จะเกี่ยวข้องกับการรับรู้ของผู้นำและพฤติกรรมที่แสดงออกไปตามการรับรู้นั้น โดยกรอบแนวคิดของ Attribution Theoryในเรื่องความเป็นผู้นำนี้จะทำนองเดียวกันกับทฤษฎี Attribution ในเรื่องการรับรู้ คือผู้นำจะศึกษาพฤติกรรมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพื่อทำความเข้าใจว่าพฤติกรรมของลูกน้องนั้นเกิดจากปัจจัยภายในหรือภายนอกตัวลูกน้อง

1. ผู้นำจะสังเกตสถานการณ์บางสิ่งบางอย่างที่เกิดขึ้น เช่น ผลงานที่ผิดพลาดที่เพิ่มขึ้นสูง ต้นทุนการผลิตสูง การทำงานที่ล่าช้ากว่ากำหนด

2. วิเคราะห์สถานการณ์นั้นว่าเกิดจากปัจจัยภายใน หรือภายนอกตัวลูกน้อง โดยใช้หลัก ดังนี้

2.1 ดูความแตกต่าง (Distinctiveness) ของพฤติกรรมเกิดในงานนี้ แล้วเกิดในงานอื่นๆ ด้วยหรือไม่

2.2 ดูความสม่ำเสมอ (Consistency) ของพฤติกรรมและผลงานเช่นนี้ เป็นปกติวิสัยของพนักงานคนนี้หรือไม่

2.3 ดูความเหมือน (Consensus) พฤติกรรมและผลงานของคนๆ นี้เหมือนกับของคนอื่นๆ หรือไม่

2.4 ทำการสรุปว่าสาเหตุนี้เกิดจากปัจจัยภายในหรือภายนอกตัวลูกน้อง

2.5 ผู้นำดำเนินการให้เหมาะสมกับสาเหตุของปัญหาที่เกิด และมีการให้รางวัลหรือการลงโทษและอื่นๆ ให้เหมาะสมด้วย

4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

4.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นพัฒนาการทางความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงแต่แค่การเรียนรู้เท่านั้นแต่ถือว่าเป็นความสามารถในการปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิผล ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือ แนวทางหลักที่เป็นศิลปะของการปรับตัวอย่างรวดเร็วขององค์การ โดยรักษาทิศทางและคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์การ

เซ็งกี (Senge, 1990, p.15) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่คนขยายความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างงานตามที่ตนต้องการ มีรูปแบบแนวคิดใหม่ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับขยายซึ่งเป็นที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระและเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (learn to learn) ร่วมกัน

การ์วิน (Garvin, 1993, p.80) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะในการสร้าง ใช้ และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

Marquardt, & Reynolds, 1994, p.22) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคลากรมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ นี้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ

Pedler (1997, p.1 – 4) ได้เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทเรียนรู้ (The Learning Company) และได้ให้ความหมายว่า "เป็นองค์การที่เอื้อความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในองค์การ ได้แก่ พนักงาน ลูกจ้าง เจ้าของ เพื่อนบ้าน และคู่แข่ง ให้มีการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่พร้อมที่จะกระตุ้นให้ทุกๆ คนได้เกิดการเรียนรู้

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2541: 69) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์การ (Leadership) ควบคู่ไปกับการเรียนรู้

ร่วมกัน (Team Learning)เป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) ทักษะ (Skills) ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือว่าคู่แข่งขันทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใดๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีผลกระทบต่อองค์การนั้นๆ

วรารัตน์ เขียวไพรี (2542, หน้า 42) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกัน ก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่งขันและมีระดับการพัฒนาด้านความสามารถขององค์การเป็นไปอย่างรวดเร็ว

จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2544, หน้า 11) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การ ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจนานัปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 11) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก ตัวองค์การเองโดยภาพรวมเป็นองค์การที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาซึ่งทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์การ ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง

4.2 องค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ ได้เสนอองค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

เซ็งกี (Senge, 1990) ได้เสนอองค์ประกอบ 5 ประการ ที่เรียกว่า วินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้ส่วนตน (Personal Mastery) บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การนั้นได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกกว่า พลังแห่งตน ซึ่งหมายถึง ความเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตนเอง เป็นบุคคลที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก บุคคลที่เป็นผู้รอบรู้นั้นจะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นกรอบความคิดของบุคคลในการเข้าใจและมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเองผู้อื่นและองค์การ การพัฒนากรอบความคิดของบุคคลให้มีความสมเหตุสมผลมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตขององค์การ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดพลังร่วมของบุคคลทั้งองค์การ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรอบรู้ของทีม องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) ได้เสนอรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์ความรู้ สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย

1.1 ระดับการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ คือ

1.1.1 ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทัศนคติ และค่านิยมของบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี และการสังเกต ประสบการณ์จากงานที่ทำ

1.1.2 ระดับทีมงาน (Team Learning) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสอนให้บุคคลเรียนรู้เทคนิคในการแก้ปัญหา และทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถซึ่งเกิดจากความสำเร็จโดยทีมงาน

1.1.3 ระดับองค์การ (Organizational Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์การแตกต่างกับการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับทีมงาน คือ 1) การเรียนรู้ระดับองค์การจะเกิดขึ้นผ่านความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งมาจากความรู้และแบบแผนทางความคิดของสมาชิกในองค์การ 2) การเรียนรู้ระดับองค์การสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ในอดีต ภูมิหลังขององค์การการเรียนรู้ระดับองค์การ

1.2 รูปแบบการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 4 วิธี ดังนี้

1.2.1 การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยน (Adaptive learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิกิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ดังนี้ 1) องค์การมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ 2) ผลลัพธ์ต่างๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์การ 3) มีการวิเคราะห์ผลของความเปลี่ยนแปลงเพื่อหาความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ 4) การกระทำใหม่หรือการปรับเปลี่ยนจะขึ้นอยู่กับการเรียนรู้จากการปรับตัว โดยเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติแบบเดิมในองค์การ

1.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการแบบ "คาดการณ์-สะท้อนกลับ-ลงมือปฏิบัติ" เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบ โดยการแสวงหาโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับกับการค้นพบวิธีที่องค์การจะประสบความสำเร็จ

1.2.3 การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Deuteron Learning or Learning How to Learn) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้จากสมมติฐาน เมื่อองค์การสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การที่ผ่านมา จะค้นพบว่า การเรียนรู้ในเชิงรุกนี้ จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การที่ผ่านมา จะค้นพบว่าอะไรคือสิ่งทีเอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้

1.2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือทีม ทีมใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์การ

1.3 ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.3.1 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ ความคิดเชิงระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การ เพราะองค์การเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย

1.3.2 ความรอบรู้ส่วนตน (Personal Mastery) บุคคลที่มีความรอบรู้ส่วนตนจะแสดงถึงความชำนาญพิเศษของผู้ที่มีความผูกพันที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดหมายและความสำเร็จ

1.3.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) สิ่งสำคัญ 3 ประการสำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ 1) มีความจำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้น ทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยงศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดและเป็นหนึ่งเดียว 2) มีความจำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานปฏิบัติ 3) มีความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

1.3.4 แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่จะแสวงหาและสนับสนุนความสมดุล เปิดกว้างกับความคิดที่มีคุณภาพ สร้างความคิดที่เปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น และเป็นภาพหรือมุมมองที่มีต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม หรือแนวคิดหนึ่งๆ

1.3.5 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต

1.3.6 การโต้ตอบสนทนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue) การสนทนาเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น

2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizational Transformation) ในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นองค์การต้องปรับเปลี่ยนอย่างมาก สำหรับองค์ประกอบย่อยด้านนี้ ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างองค์การ (Structure) แนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้ 1) ปรับปรุงลำดับขั้นในแนวราบ (Flat Hierarchy) 2) ลดการแบ่งแยกโดยมองให้เป็นองค์รวม (Holistic) 3) จัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project Form) 4) สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ 5) จัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) 6) ถอนรากโครงสร้างแบบราชการที่มีความยืดหยุ่นน้อย (Bureaucracies)

2.2 วิสัยทัศน์ขององค์การ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ

2.3 วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีปฏิบัติของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การจะช่วยสร้างและวางแผนทางของพฤติกรรม และการรับรู้ในสิ่งที่นิยมปฏิบัติกัน ในองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสภาวะขององค์การว่าอยู่ในช่วงที่ประสบความสำเร็จ หรือภาวะวิกฤต

2.4 กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) ต้องมีการนำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

3. การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) การเรียนรู้ในองค์การที่มีประสิทธิภาพบุคคลในองค์การต้องได้รับการเสริมอำนาจในการทำงานและการเรียนรู้ องค์ประกอบของการเสริมอำนาจบุคคล ประกอบด้วยสมาชิก ดังนี้

3.1 บุคลากร (Employee) หลักในการปฏิบัติในกาเสริมอำนาจให้บุคลากรคือ 1) ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลัง ความสามารถและความกระตือรือร้น 3) มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง 4) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน 5) พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์การ

3.2 ผู้นำ/ผู้บริหาร (Leaders/Managers) ผู้บริหารจะเปลี่ยนจากการควบคุมบุคคลอื่นไปสู่การมอบอำนาจแก่บุคคลอื่น มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ สร้างโครงสร้างแบบเครือข่าย สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ และมีบทบาทใหม่ในองค์การแห่งการเรียนรู้ อาทิ เป็นผู้สอน ผู้ชี้แนะ และพี่เลี้ยง

3.3 ลูกค้า (Customers) ในองค์การแห่งการเรียนรู้จะตระหนักว่าลูกค้าสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่างๆ ดังนั้น องค์การควรดำเนินการ 1) แสวงหาโอกาสในการจัดฝึกอบรมและเสริมการเรียนรู้ให้กับลูกค้า เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า 2) ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้า และนำมาปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ 3) ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้าด้วยความกระตือรือร้น

3.4 คู่ค้า/ผู้ขาย (Suppliers and Vendors) ความสำเร็จขององค์การที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงมีแต่พนักงานและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ และนโยบายต่างๆ เช่นเดียวกับการจัดการ หรือทักษะทางเทคนิคสามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกๆ คนในระยะยาว

3.5 พันธมิตรหรือหุ้นส่วน (Alliances) องค์การส่วนใหญ่สร้างพันธมิตรกับบริษัทที่ทำธุรกิจในลักษณะเดียวกัน เพื่อจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งตลาด หรือตัดลดค่าใช้จ่าย การลดเวลา และการเมือง การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ สติปัญญาของลูกค้า กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

3.6 ชุมชน (Communities) การมีส่วนร่วมของชุมชนมีประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ อาทิ 1) เป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์การในชุมชน 2) เป็นการสร้างความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน 3) เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน 4) เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต 5) เป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้และความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญขององค์การสมัยใหม่ องค์ประกอบนี้ ประกอบด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) องค์การสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ได้ทั้งจากภายในองค์การและภายนอกองค์การ

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างความรู้นั้นสามารถสร้างได้ในหลายรูปแบบ อาทิ สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองรู้กับผู้อื่น สร้างความรู้จากการรวบรวมความรู้และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ สร้างความรู้ขึ้นจากการปฏิบัติการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และจากการทดลอง

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage) องค์การต้องกำหนดความรู้ที่ต้องการจัดเก็บโดยใช้วิธีการต่างๆ ควรจำแนกและจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4.4 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การ ความรู้ควรได้รับการเผยแพร่ และถ่ายทอดในองค์การอย่างรวดเร็วและทั่วถึง

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หากองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี ก็จะสามารถก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นๆ องค์ประกอบด้านนี้ ประกอบด้วย

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล รวมถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม

5.2 เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology-Based Learning) องค์การแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย และระบบวีดีทัศน์ มีการโต้ตอบและการเรียนทางไกล มีการจัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียนรู้

5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support Systems) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นไปได้ทั้งการใช้ระบบอิเลคทรอนิกส์และไม่ใช่อิเลคทรอนิกส์ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน

ส่วนมาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 31 - 32) ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย 11 ประการ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)โครงสร้างขององค์การเล็กและคล่องตัว ยืดหยุ่นไม่ตายตัว มีการพรรณนาความรับผิดชอบ (Job Description) ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุม กระบวนการไม่ซ้ำซ้อนกัน

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เน้นการรวมพลัง (Synergy) ความตระหนักรู้ในตน (Self-Awareness) ใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way)

3. มีการเสริมอำนาจ (Empowerment) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง

4. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งที่อาจมีผลกระทบต่อองค์การ

5. มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากฝ่ายอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์การ โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งมีการสร้างความรู้ใหม่

6. มีเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. มีกลยุทธ์ (Strategy) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ ควบคู่กับการทำงาน

9. มีบรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และพัฒนาศักยภาพของตนอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์การที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคกัน สนับสนุนการมีส่วนร่วม ให้รางวัล และกระตุ้นให้บุคคลและกลุ่มเรียนรู้

10. มีการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) องค์การแห่งการเรียนรู้จะตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปัน การทำงาน และแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีม และเครือข่าย จะทำให้มีการเพิ่มขึ้นของแหล่งวิชาการ และทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ ให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้น ฉลาดขึ้น และประสบความสำเร็จในที่สุด

11. มีวิสัยทัศน์ร่วม (Vision)วิสัยทัศน์เป็นความมุ่งหวังขององค์การที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดเป็นรูปธรรมบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และการทำกิจกรรมไปสู่จุดหมายเดียวกัน

เพดเลอร์, เบอร์กอน และบอยเดลล์ (Pedler, Burgone & Boydell, 1997 p.18) เสนอว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย
   1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ
   1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม
2. องค์ประกอบด้านการมองภายในองค์การ (Looking In) ประกอบด้วย
   2.1 ใช้ข้อมูลข่าวสาร
   2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม
   2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน

2.4 การยืดหยุ่นในการให้รางวัล

3. องค์ประกอบด้านโครงสร้าง เน้นโครงสร้างที่กระจายอำนาจ มีกฎระเบียบ และกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายหลังการทบทวนและอภิรายร่วมกัน

4. องค์ประกอบด้านการมองภายนอก (Looking Out) ประกอบด้วย

4.1 บุคลากรเป็นเหมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ

5. องค์ประกอบด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ประกอบด้วย

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ มีบรรยากาศการช่วยเหลือสนับสนุน และสนใจการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5.2 โอกาสการพัฒนาตนเองของทุกคน มีงบประมาณการพัฒนาตนเอง องค์การสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองมากที่สุด

ดาฟท์ (Daft, 1999, pp.211 - 212) เสนอว่า องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นต้องเป็นองค์การที่ออกแบบเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างเป็นโครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน โดยพิจารณาความลื่นไหลของงาน (Workflow) มากกว่าที่จะพิจารณาด้านการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนกงาน (Departmental Functions)

2. การเสริมอำนาจ (Empowerment) เน้นโดยเฉพาะการเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรมากกว่าเน้นด้านงาน โดยเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์การเพื่อให้มีโอกาสตัดสินใจ เน้นการทำงานเป็นทีม

3. การสร้างเครือข่าย (Network) เน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกข้อมูลข่าวสาร (Shared Information)

4. กลยุทธ์ (Structure) ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5. วัฒนธรรมที่ปรับตัว (Adaptive Culture) ทั้งในองค์การแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรมที่เน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เกฟฮาร์ท และมาร์สิค (Gephart & Marsick, 1996, p.38) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์การ (Continuous Learning) บุคลากรแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์การได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้และบูรณาการเรียนรู้สู่องค์การและการปฏิบัติงาน

2. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้าง การได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว

3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Culture of Learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์มีรางวัลตอบแทนให้

5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ๆ (Flexibility and Experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ๆ

6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

เบนเนตต์ และโอเบรียน(Bennett & O'Brien, 1994,77 - 79) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 12 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์ องค์การและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการเพื่อคาดการณ์สิ่งที่เขาต้องเรียนรู้ เพื่อไปให้ถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ต้องพัฒนากลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ได้เรียนรู้ในการนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ

2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง เป็นการนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติงาน รวบรวมบุคลากรการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ

3. การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการเป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถาวรต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงาน มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

4. บรรยากาศเป็นผลรวมของความเชื่อ และทัศนคติที่ทุกคนในองค์การประพฤติปฏิบัติ บรรยากาศองค์การต้องเป็นแบบเปิดและไว้วางใจ

5. โครงสร้างขององค์การและงาน โครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการพรรณนางานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งความต้องการขององค์การด้วย

6. การกระจายของข้อมูลข่าวสาร องค์การต้องได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารและการกระจายข้อมูลข่าวสารโดยใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การง่ายขึ้น และสร้างความมั่นใจได้ว่า บุคลากรนำข้อมูลข่าวสารสะท้อนผลงานของตน

7. การปฏิบัติของแต่ละคนและทีมงาน การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งจำเป็น หากบุคคลได้เรียนรู้ย่อมส่งผลต่อองค์การโดยรวม

8. กระบวนการทำงาน องค์การต้องใช้กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เรียนรู้จากองค์การอื่นโดยใช้วิธีเทียบเคียงมาตรฐาน

9. เป้าหมายของการทำงาน ข้อมูลป้อนกลับ สิ่งที่องค์การมุ่งหวังความสำเร็จอยู่ที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานกับความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการและคำนึงถึงข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานขององค์การให้ดีขึ้น

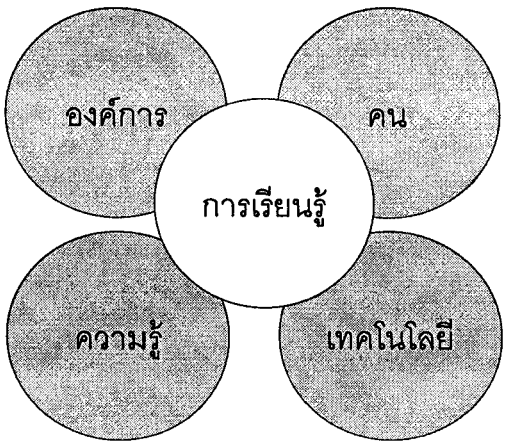
10. การฝึกอบรมและการให้การศึกษา ได้แก่ การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาที่เป็นทางการ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง และการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาแบบไม่เป็นทางการ

11. การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการหาวิธีสนับสนุนให้บุคคลและทีมงานให้เกิดการพัฒนา

12. การให้รางวัลและการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับขององค์การต้องสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ

4.5 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Michael J. Marquardt)

การที่องค์การจะพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น หากองค์การปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ (learning) 2) องค์การ (organization) 3) คน (people) 4) ความรู้ (knowledge) 5) เทคโนโลยี (technology) (ดังภาพที่ 2.1)



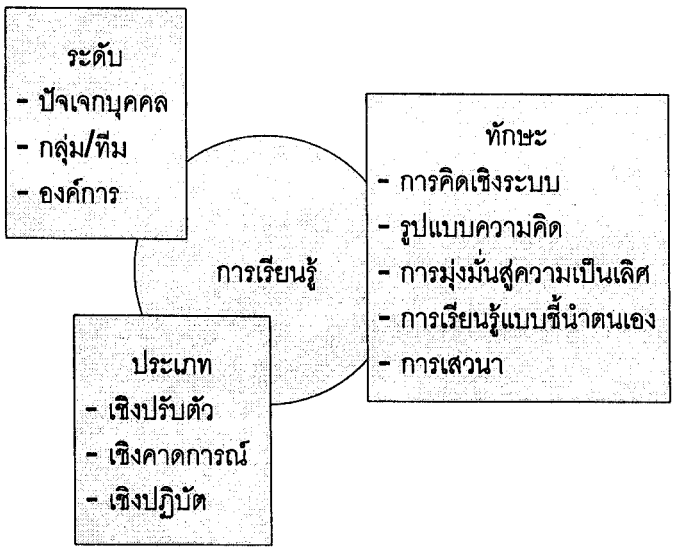
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

ที่มา: วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2548) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* ธรรกมลการพิมพ์

ระบบย่อยด้าน องค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ (learning) จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป โดยมีรายละเอียดในแต่ละระบบ ดังนี้

4.5.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (systems thinking) รูปแบบความคิด (mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-Directed learning) และการเสวนา (dialogue) โดยทักษะสำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ รวมถึงทักษะขององค์การที่ถูกต้อง (ดังภาพที่ 2.2)



ภาพที่ 2.2 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ที่มา: วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2548) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* ธรรกมลการพิมพ์

1. ระดับของการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน คือ

1) การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) คือการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

2) การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group-Team Learning) คือ การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

3)การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์การ

2. ประเภทของการเรียนรู้

1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆ ลักษณะ วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็น

การหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคต

3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์การ

3. ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์การ

1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงร่างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น

2) รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของเราที่มีอิทธิพลต่อทรรศนะและการกระทำต่างๆ

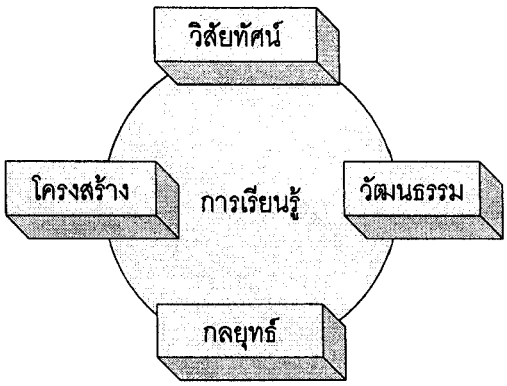
3) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

4) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น เช่น การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจกับความจำเป็นในการเรียนรู้

5) การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่างๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้ ต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่างๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้

4.5.2 ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem)

ระบบย่อยด้านองค์การ คือ การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อย ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง (ดังภาพที่ 2.3)



ภาพที่ 2.3 ระบบย่อยด้านองค์การ

ที่มา : วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2548) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* ธรรกมลการพิมพ์

1. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตองค์การเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์การที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์การ โดยวัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์การ ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์การนั้นจะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2. วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรม หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์การ ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัยนิยมของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์การ วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง

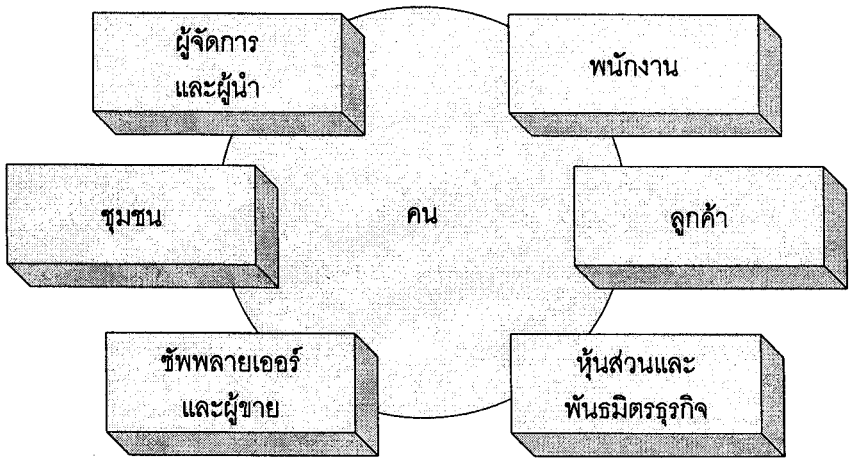
3. กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด

4. โครงสร้าง (Structure)โครงสร้าง ประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับและองค์ประกอบต่างๆ โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (flat) ไม่มีขอบเขตที่

จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นอย่างดี

4.5.3 ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem)

ระบบย่อยด้านคน คือระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้ (ดังภาพที่ 2.4)



ภาพที่ 2.4 ระบบย่อยด้านคน

ที่มา: วีรวุธ เมฆะศิรานนท์ (2548) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* ธรรกมลการพิมพ์

1. ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

2. พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น

3. ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์การ

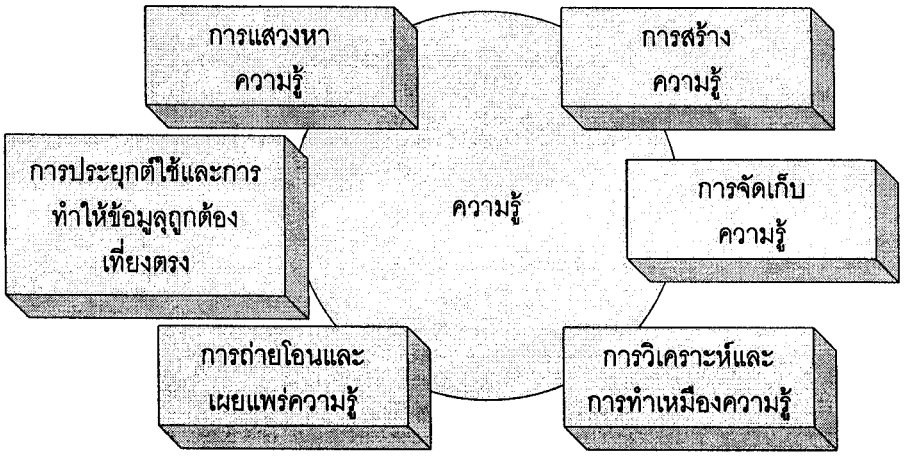
4. หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

5. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ

6. ชุมชน (Community) คือ กลุ่มต่างๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

1. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์การ จะบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์การ เช่น การแสวงหาความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (data mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง (ดังภาพที่ 2.5)



ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยด้านความรู้

ที่มา: วีรวุธ เมฆะศิรานนท์ (2548) *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้* ธรรกมลการพิมพ์

การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทาง (guide) ความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 ประการนี้ประกอบไปด้วย

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

2. การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มต้นแต่นวัตกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความ

วิริยะอุตสาหะ และอาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อน

3. การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส (coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การ เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่าย ในทุกเวลาและทุกสถานที่

4. การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์การสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์การ ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

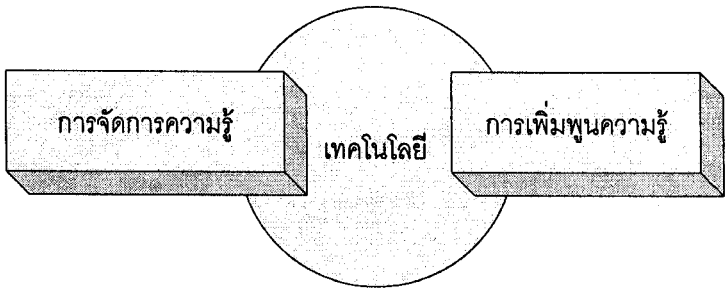
6. การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์การ เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์การมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

2. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี Technology Subsystem

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีนี้จะประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ

ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมากๆ อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง การประชุมทางไกล การแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น ทางด่วนความรู้ (knowledge freeways) ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (ดังภาพที่ 2.6)



ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา: วีรวุธ เมฆะศิรานนท์ (2548) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* ธรรกมลการพิมพ์

4.6 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt และ Reynold (อ้างใน กัลยาณี คำแดง, 2542) ได้กำหนดลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ และสามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์การได้ ประกอบด้วย

1. มีการเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า กล่าวคือ มีวิสัยทัศน์นั่นเอง

2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ และการคาดคะเน

3. สามารถปรับตัวและสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

4. สนับสนุนพนักงานระดับล่างสุดให้มีโอกาสและมีความสามารถที่จะอธิบายถึงความก้าวหน้าของงาน รวมถึงอธิบายอุปสรรคในการทำงานได้

5. สนับสนุนผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้

6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย

7. มีมุมมองโดยภาพรวม และเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์การ

8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

9. กระจายอำนาจตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่มวลสมาชิก

10. ภายในองค์การมีบุคคลที่เป็นแบบพิมพ์ในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลอง

11. คำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

12. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน

13. เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์การโดยภาพรวม

14. สร้างเครือข่ายในองค์การด้วยเทคโนโลยี

15. ให้โอกาสบ่อยครั้ง เพื่อให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์

16. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะส่งผลทำให้งานต้องล่าช้า

17. ให้รางวัลกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และตั้งโครงการรองรับ

18. สร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์การ

19. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

20. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ

21. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติงานมาจากหลายๆ ส่วนงาน

22. มีการนำระบบการสำรวจและประเมินทักษะสมรรถนะในการเรียนรู้

23. มีการมององค์การในลักษณะที่จะเติบโตได้จากการเรียนรู้

24. มองเห็นถึงสิ่งที่ไม่คาดคิด เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

Gephart, Marsick, Buren และ Spirs (อ้างใน กัลยาณี คำแดง, 2542) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ สมาชิกเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

2. มีการสร้างองค์ความรู้ให้กลายเป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางด้านความรู้และทฤษฎี และมีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย

4. มีการสนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถป้อนกลับในสิ่งที่เป็นความจริง มี

คุณธรรม โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป เป็นต้น

5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การ คือยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงส่วนที่เรียกว่า "Soft Part" เป็นสิ่งแรก

สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ สร้างองค์ความรู้ให้กลายเป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางด้านความรู้และทฤษฎี และมีการแบ่งปันความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ๆ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การโดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง องค์การต้องมีลักษณะด้านกลยุทธ์ มีการให้ข้อมูลข่าวสารกับสมาชิก มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น เปิดโอกาสให้พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.7 ขั้นตอนในการพัฒนาให้หน่วยงานเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Peter Kline และ Bernard Saunders ได้นำเสนอกระบวนการ 10 ขั้นตอนในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้ (Peter Kline and Bernard Saunders, 1997)

1. ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงาน
2. สร้างบรรยากาศเชิงบวกให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
3. ทำให้หน่วยงานมีอิสระในการคิด
4. ให้รางวัลกับการทำงานที่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลว
5. ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นแหล่งความรู้ซึ่งกันและกัน
6. นำพลังการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ
7. สร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
8. ทำให้วิสัยทัศน์มีชีวิตชีวา
9. ประสานการทำงานในระบบต่างๆ ของหน่วยงาน
10. ดำเนินการพัฒนาหน่วยงานไปตามทิศทางที่กำหนด

Marquardt และ Reynolds (อ้างถึงใน บุบผา พวงมาลี, 2542) ได้นำเสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณ์ขององค์การเรียนรู้
2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม
3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร
4. การกระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ และยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้

6. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนที่ทำงาน

7. การพัฒนาหลักการคิดอย่างเป็นระบบ

8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ เราสามารถประยุกต์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Peter M.Seng 5 ประการ มาเป็นขั้นตอนของการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคลในหน่วยงาน

2. การพัฒนาโลกทัศน์ของบุคลากรให้เป็นโลกทัศน์ที่เหมาะสม

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

4. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม

5. การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ

ในทำนองเดียวกัน ขั้นตอนการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประยุกต์มาจากองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J.Marquardt (อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ เพชรศรี, 2542) ดังนี้

1. การพัฒนาพลวัตการเรียนรู้

2. การปรับเปลี่ยนองค์การ

3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

4. การจัดการความรู้

5. การใช้เทคโนโลยี

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้สำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การ ดังต่อไปนี้

สุรวี ศุนาลัย (2541) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การขององค์การแห่งหนึ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษและกระดาษโดยมีแนวการศึกษาถึงเป้าหมาย ภารกิจ และปรัชญาองค์การ ผู้นำและผู้บริหาร นโยบายในการบริหารจัดการ เช่น การมีส่วนร่วมในการบริหาร ระบบกำลังคน การประเมิน ผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมและพัฒนา ความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ

และความสัมพันธ์ต่อชุมชน ซึ่งเป็นสิ่งบ่งชี้ที่ช่วยในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การ กรณีศึกษาว่าวัฒนธรรมลักษณะใดที่เป็นปัจจัยเอื้อและอุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์การ ผลการศึกษาพบว่าวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมขององค์การ ได้แก่ ความรับผิดชอบในหน้าที่ การเน้นผลสำเร็จของงานและการมีจิตสำนึกคุณค่าสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย การมีส่วนในการตัดสินใจและบรรยากาศแห่งการแข่งขัน ส่วนวัฒนธรรมที่เป็นปัจจัยอุปสรรคขององค์การ ได้แก่ การขาดปฏิสัมพันธ์และการติดต่อระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานโดยตรง เพราะมีการมอบอำนาจให้แก่หัวหน้าฝ่ายในลักษณะของผู้ควบคุม นอกจากนี้การสร้างบรรยากาศแห่งการแข่งขันในการทำงานยังมีส่วนที่เป็นอุปสรรคต่อองค์การด้วยเกิดจากการขาดความเข้าใจในหลักการ

ดารณี ปฐมโยธิน (2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "วัฒนธรรมองค์การ : การศึกษาเปรียบเทียบระหว่างธนาคารออมสินและ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย" ซึ่งเป็นการศึกษาลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้ตัวแบบลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 10 ประการของ Robbins จากการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของทั้งสองธนาคารจากการสุ่มตัวอย่างจากพนักงานในหน่วยงานสำนักงานใหญ่ จากการศึกษาพบว่าทั้งธนาคารออมสิน และ บมจ.กสิกรไทย มีภาพรวมวัฒนธรรมองค์การอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมนั้น วัฒนธรรมองค์การของทั้งสองธนาคาร พบว่า มีความแตกต่างกัน 6 ประการ ได้แก่ เรื่องการริเริ่มส่วนบุคคลของพนักงาน การกำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงาน การสนับสนุนในเรื่องการบริหารองค์การ การควบคุมองค์การ ระบบการให้รางวัลขององค์การ และพบว่า วัฒนธรรมองค์การของทั้งสององค์การไม่แตกต่างกัน 4 ประการ ได้แก่ เรื่องการยอมรับในเรื่องความเสี่ยงของพนักงาน ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์การ และแบบแผนของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ

ปัทมา เอื้ออรรถการ (2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ทัศนคติต่องานบริการและความผูกพันต่อองค์การ : กรณีศึกษา บริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นการศึกษาในเรื่องของพฤติกรรมของพนักงานในองค์การในการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ โดยใช้ตัวแบบลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ 6 ประการของ Hofstade ผลของการศึกษาพบว่า 1) พนักงานบริษัท ซี.พี.เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน) มีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนด้านปัจเจกนิยม ด้านกลุ่มนิยม ด้านความเป็นชายและความเป็นหญิง อยู่ในระดับปานกลาง 2) การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ด้านการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และด้านปัจเจกนิยมมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขณะที่การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านกลุ่มนิยม ด้าน

ความเป็นชาย และด้านความเป็นหญิง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ทัศนคติต่องานบริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.2 การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้สำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ ดังต่อไปนี้

บุญเสริม อบอุ่น (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชุมพร ศึกษาพฤติกรรม แบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบให้มีส่วนร่วม และแบบมุ่งความสำเร็จ พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 แบบปรากฏในระดับมาก ส่วนบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับดี พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแบบกับบรรยากาศองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละมิติมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุนและแบบสั่งการร่วมกันพยากรณ์บรรยากาศองค์การ โดยภาพรวมได้ร้อยละ 50.9

คำนึง ผุดผ่อง (2547) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งตะวันออก ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ศรีสกุล สังข์ศรี (2541) ได้ศึกษาลักษณะผู้นำของผู้บังคับชา และความพึงพอใจในงานของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยศึกษากรณีนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพึงพอใจในงานมากที่สุด เมื่อผู้บังคับบัญชามีลักษณะผู้นำด้านสนใจความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา

สมพร วงศ์วิวัฒน์ (2541) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง จังหวัดในมิติมุ่งความสัมพันธ์กับมุ่งงาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ จะทำให้พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ส่วนหัวหน้าที่มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน พนักงานส่วนใหญ่จะพึงพอใจในระดับปานกลางเท่านั้น

วาสนา วงษ์สุนทร (2543) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา จากครูในกลุ่มบริหาร และครูผู้สอนโดยมุ่งพฤติกรรม

ผู้นำด้านมุ่งงาน (Initiating Structure) และมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) พบว่า พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูงด้วย

สรุ่งลักษณ์ เมฆะอำนวยชัย (2534) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและการควบคุมสถานการณ์ของผู้นำกับประสิทธิผลในการทำงานของหัวหน้างานตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาของหัวหน้างานโดยตรงในกรมประชาสัมพันธ์ พบว่า ในกลุ่มหัวหน้างานที่มีแบบภาวะมุ่งงานและมีการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูงและระดับต่ำจะมีคะแนนประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่าหัวหน้างานที่มีการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลาง และในกลุ่มที่หัวหน้างานที่มีความเป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (มุ่งคน) และมีการควบคุมสถานการณ์ในระดับปานกลางจะมีคะแนนประสิทธิผลในการทำงานสูงกว่าหัวหน้างานที่มีการควบคุมสถานการณ์ในระดับสูงและระดับต่ำ

ศิรินัอย นิภานันท์ (2534) ที่ศึกษากับกลุ่มผู้จัดการสหกรณ์ในกลุ่มประสิทธิผลสูงและต่ำ พบว่า ผู้จัดการสหกรณ์การเกษตรทั้งกลุ่มที่มีประสิทธิผลสูงและต่ำ เป็นผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (มุ่งคน) มากกว่าเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน และผู้จัดการสหกรณ์ที่มุ่งงานจะก่อให้เกิดประสิทธิผลไม่สูงกว่าผู้จัดการสหกรณ์ที่มีภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ (มุ่งคน) ทั้งในสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยต่อผู้นำมากและน้อย และในผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ (มุ่งคน) จะก่อให้เกิดประสิทธิผลไม่สูงกว่าผู้จัดการสหกรณ์ที่มุ่งงานในสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำแบบปานกลาง ปัจจัยด้านผู้นำขององค์การจึงไม่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ

5.3 การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้สำรวจผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์การจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานเรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีคิดการพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาแนวคิดและกิจกรรมที่เกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์การที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์การเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การใหม่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์การเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผล เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ และวิเคราะห์ธนาคารไทยพาณิชย์ที่ได้นำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์การพบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์การ ความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์การและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ที่บันทึกในแผ่นซีดีรอมและโฮมเพจ อยู่ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเตอร์เน็ตเพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

พิณสวัน ปัญญามาก (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt (1996) รวมทั้งแนวคิดของนักวิชาการอื่นๆ การศึกษาพบว่า ทั้งหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันและมีผลทำให้การรับรู้ในบางองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการรับรู้หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.44 จัดอยู่ในระดับน้อย และการทดสอบความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับปานกลางถึงสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่า แต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนั้น มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างมาก

จักริน ติวเถาว์ และคณะ (2546) ได้ศึกษาการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า พนักงานของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ส่วนใหญ่มีความคิดว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับจากมากไปน้อยนั้น ได้แก่ 1) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การ เช่น การจัดห้องสมุด สื่ออิเลคทรอนิกส์ การฝึกอบรม 2) โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมโดยแบ่งหน่วยงานรับผิดชอบ มีลำดับชั้นบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน อิสระในการดำเนินงาน 3) การ

จัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน และรวดเร็ว 4) บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การ มีการฝึกอบรม 5) การทำงานร่วมกันเป็นทีม

สุดารัตน์ พลเจริญ และสุนิภา ศิริพัฒนานันท์ (2547) ได้ศึกษาแนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด มหาชน พบว่า แนวทางไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การมีลักษณะเด่นคือ มีการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) และระบบการบำรุงทวีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (Total Sub System) เข้ามาทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรทุกระดับ มีการเรียนรู้หลากหลายวิธี และโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่นเป็นแบบราบ (Flat Organization) มีโครงสร้างการบริหารกิจกรรมแบบทีมข้ามสายงาน มีการกระจายอำนาจ มีการสร้างเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกทั้งในและนอกองค์การและมีผู้นำ ที่มีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องโดยการสร้างแรงจูงใจ

เสาวนิตย์ กมลวิทย์ (2547) ได้ศึกษาการประเมินความพร้อมในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงพยาบาลระนองอยู่ในระดับปานกลางและมีความพร้อมในระดับปานกลางในทุกประเด็นพื้นฐาน ตั้งแต่การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การทำงานเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ การพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้นนั้นนอกจากจะต้องพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานทั้ง 5 ประการอย่างต่อเนื่องแล้ว จะต้องมีแนวทางที่ชัดเจนและเป็นระบบ แก้ไขปัญหาและอุปสรรคให้ลุล่วงด้วยดี ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ในทางบวก และการศึกษาก็ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น บุคลากรของโรงพยาบาลระนองทุกคนสามารถที่จะพัฒนาต่อไปได้

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร
2. กลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 500 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของยามาเน่ (Yamane) ที่ความเชื่อมั่น 95% ความคลาดเคลื่อน ± 5% ใช้กลุ่มตัวอย่าง 222 คน เก็บกลุ่มตัวอย่างได้ 220 คน

ตารางที่ 3.1 จำนวนข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา แยกเป็นรายสำนัก

ส่วนราชการ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. สำนักอำนวยการ	90	40
2. สำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา	80	36
3. สำนักส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	70	31
4. สำนักประสานและส่งเสริมกิจการอุดมศึกษา	70	31
5. สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา	50	22
6. สำนักยุทธศาสตร์อุดมศึกษาต่างประเทศ	60	27
7. สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา	80	35
	500	222

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยการปรับปรุงจากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อคำถามเกี่ยวกับอายุ เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน โดยมีลักษณะคำถามให้เลือกตอบและเติมคำตอบ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประกอบด้วยข้อคำถามซึ่งศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ตามกรอบแนวคิดของ Michael J.Marquardt (1990) โดยสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน จำนวน 31 ข้อ ประกอบด้วย

1) ด้านโครงสร้างขององค์กร	จำนวน 4 ข้อ
2) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	จำนวน 4 ข้อ
3) ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน	จำนวน 5 ข้อ
4) ด้านการจัดการความรู้	จำนวน 6 ข้อ
5) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	จำนวน 4 ข้อ

6) ด้านทีมงานและเครือข่าย จำนวน 4 ข้อ

7) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จำนวน 4 ข้อ

เป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า (Rating Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้ 5 ระดับ ของ Likert Scale มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

นำมาใช้ปฏิบัติมากที่สุด ให้ 5 คะแนน

นำมาใช้ปฏิบัติมาก ให้ 4 คะแนน

นำมาใช้ปฏิบัติปานกลาง ให้ 3 คะแนน

นำมาใช้ปฏิบัติน้อย ให้ 2 คะแนน

นำมาใช้ปฏิบัติน้อยหรือไม่มีการนำมาปฏิบัติเลย ให้ 1 คะแนน

ส่วนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ประกอบด้วยข้อคำถามซึ่งศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ และจากกรอบแนวคิดของ 1) Schein 1994 2) Boyett และ Boyett 2000 3) Daft 2001 4) Denison 2000 เครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ

1) ด้านความสามารถในการปรับตัว จำนวน 8 ข้อ

2) ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร จำนวน 13 ข้อ

3) ด้านความสอดคล้องต้องกัน จำนวน 9 ข้อ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เกิดขึ้นในระดับมากที่สุด ให้ 5 คะแนน

เกิดขึ้นในระดับมาก ให้ 4 คะแนน

เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ให้ 3 คะแนน

เกิดขึ้นในระดับน้อย ให้ 2 คะแนน

เกิดขึ้นในระดับน้อยหรือไม่มีการนำมาปฏิบัติเลย ให้ 1 คะแนน

สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ เครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 19 ข้อ

1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ จำนวน 5 ข้อ

2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน จำนวน 3 ข้อ

3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม จำนวน 4 ข้อ

4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน จำนวน 7 ข้อ

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ	ให้ 5 คะแนน
ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง	ให้ 4 คะแนน
ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง	ให้ 3 คะแนน
ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง	ให้ 2 คะแนน
ไม่มีการปฏิบัติหรือไม่เกิดขึ้นเลย	ให้ 1 คะแนน

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ศึกษากรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ และร่างเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัยที่ครอบคลุมตามนิยามศัพท์เฉพาะ

3. นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบเพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

1) ดร.สุชาติ เมืองแก้ว รองเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุพรรณี สมบุญธรรม ผู้เชี่ยวชาญด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

3) นางสุภัตรา วีรพลิน บุคลากร 7ว สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

4. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 0.5 ขึ้นไป สำหรับข้อคำถามส่วนที่ 2 องค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ มีค่า IOC ระหว่าง .72 - 1.00 จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญก่อนนำไปทดลองเพื่อหาค่าความเที่ยง (Reliability)

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวน 30 คน หาค่าความเที่ยงโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

6. จัดพิมพ์เครื่องมือใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 เก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถาม ผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

4.2 แจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 222 ฉบับ ได้รับกลับคืนมา 220 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 99% แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ทุกฉบับ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ (Percentage)

5.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้นนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้

4.51 – 5.00 แสดงว่า นำมาใช้ปฏิบัติมากที่สุด
3.51 – 4.50 แสดงว่า นำมาใช้ปฏิบัติมาก
2.51 – 3.50 แสดงว่า นำมาใช้ปฏิบัติปานกลาง
1.51 – 2.50 แสดงว่า นำมาใช้ปฏิบัติน้อย
1.00 – 1.50 แสดงว่า นำมาใช้ปฏิบัติน้อยที่สุด

5.3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้นนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้

4.51 – 5.00 แสดงว่า เกิดขึ้นในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50 แสดงว่า เกิดขึ้นในระดับมาก
2.51 – 3.50 แสดงว่า เกิดขึ้นในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50 แสดงว่า เกิดขึ้นในระดับน้อย
1.00 – 1.50 แสดงว่า เกิดขึ้นในระดับน้อยที่สุด

5.4 ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้นนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้

4.51 – 5.00 แสดงว่า ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ

3.51 – 4.50 แสดงว่า ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

2.51– 3.50 แสดงว่า ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง

1.51 – 2.50 แสดงว่า ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง

1.00 – 1.50 แสดงว่า ไม่มีการปฏิบัติหรือไม่เกิดขึ้นเลย

5.5 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มาวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation,r) ดังนี้

ค่าระหว่าง 0.70 – 1.00 ความสัมพันธ์ในระดับสูง

ค่าระหว่าง 0.30 – 0.69 ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่าระหว่าง 0.00 – 0.29 ความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

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 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (n = 220)

ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	$\overline{X}$	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 ($\overline{X}$ = 3.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2) ด้านโครงสร้างขององค์กร 3) ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ด้านการจัดการความรู้ 5) ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน 6) ด้านทีมงานและเครือข่าย 7) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านโครงสร้างองค์กร	$\overline{X}$	S.D.	นำมาใช้ในการปฏิบัติระดับ	อันดับที่
1. โครงสร้างองค์กรควรมีความคล่องตัวลดความซ้ำซ้อน และไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป และกระจายอำนาจเพิ่มขึ้น	3.20	1.00	ปานกลาง	2
2. ลักษณะงานที่ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว สามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือกันได้	3.19	.98	ปานกลาง	3
3. บุคลากรทำงานแบบทีมงาน หรือข้ามสายงานเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้	2.83	.97	ปานกลาง	4
4. สกอ.กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของสำนักต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน	3.30	.90	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	3.14	.75		

ด้านโครงสร้างขององค์กร มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของสำนักต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน 2) โครงสร้างองค์กรควรมีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อนและไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปและกระจายอำนาจเพิ่มขึ้น 3) ลักษณะงานที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัวสามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือกันได้ 4) บุคลากรทำงานแบบทีมงาน หรือข้ามสายงานเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	$\overline{X}$	S.D.	นำมาใช้ในการปฏิบัติระดับ	อันดับที่
1. สกอ.เปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.18	.82	ปานกลาง	2
2. สกอ.เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย	2.87	.86	ปานกลาง	4
3. บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถ โดยคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรเป็นที่ตั้ง	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 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน	$\overline{X}$	S.D.	นำมาใช้ในการปฏิบัติระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานลงไปในระดับปฏิบัติเพื่อให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบและเพื่อการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน	3.04	.84	ปานกลาง	2
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง	2.88	.80	ปานกลาง	4
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ	3.10	.90	ปานกลาง	1
4. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน	2.85	.97	ปานกลาง	5
5. ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นและการพัฒนาการทำงาน	2.91	.92	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	2.96	.74		

ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ 2) ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานลงไปในระดับปฏิบัติเพื่อให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบและเพื่อการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน 3) ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นและการพัฒนาการทำงาน 4) ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง 5) ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านการจัดเก็บความรู้	$\overline{X}$	S.D.	นำมาใช้ในการปฏิบัติระดับ	อันดับที่
1. สกอ.จัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ ง่ายต่อการสืบค้น และสามารถนำมาใช้ได้ตรงตามความต้องการ	2.94	.87	ปานกลาง	4
2. บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	3.25	.75	ปานกลาง	1
3. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ทดลองปฏิบัติ	3.16	.87	ปานกลาง	2
4. บุคลากรพัฒนาวิธีการทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเรียนรู้ร่วมกัน	3.05	.90	ปานกลาง	3
5. บุคลากรทำงานร่วมกันระหว่างสำนักต่างๆ ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน	2.70	1.02	ปานกลาง	5
6. บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน/โครงการ/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน	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 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	$\overline{X}$	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. มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ จัดการความรู้ และฝึกอบรม	3.47	.73	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.46	.62		

ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสนับสนุนเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานเพื่อการทำงานที่รวดเร็วขึ้น 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ด้วยสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสำนักงานคณะกรรมการมีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ จัดการความรู้ และฝึกอบรม 3) บุคลากรมีความสามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบเครือข่าย ระบบ Intranet หรือระบบ Internet ใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและประโยชน์ของการใช้งาน

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านทีมงานและเครือข่าย	$\overline{X}$	S.D.	นำมาใช้ในการปฏิบัติระดับ	อันดับที่
1. บุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือแบ่งปัน 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 องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	$\overline{X}$	S.D.	นำมาใช้ในการปฏิบัติระดับ	อันดับที่
1. สกอ.วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศจากภายนอกเพื่อเตรียมการวางแผนในอนาคต	3.11	.81	ปานกลาง	1
2. สกอ.เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร	2.76	.96	ปานกลาง	4
3. สกอ.มีกระบวนการให้บุคลากรวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม	2.80	.84	ปานกลาง	2
4. บุคลากรได้เรียนรู้จากส่วนราชการและองค์กรอื่นๆที่เป็น Best practice	2.77	.84	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	2.86	.75		
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.05	.54		

ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศจากภายนอกเพื่อตรียมการวางแผนในอนาคต 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีกระบวนการให้บุคลากรวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม 3) บุคลากรได้เรียนรู้จากส่วนราชการและองค์กรอื่นๆ ที่เป็น Best practice 4) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (n = 220)

ด้านความสามารถในการปรับตัว	$\overline{X}$	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 ($\overline{X}$ = 2.98) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ด้านความสามารถในการปรับตัว เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) มีมุมมองในเชิงรุก 2) ความสนใจต่อบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3) การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (n = 220)

ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร	$\overline{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
1. การทำงานเป็นทีม	2.90	.89	ปานกลาง	2
2. การสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูล	2.98	.62	ปานกลาง	1
3. ความเสมอภาคและความยุติธรรม	2.62	.81	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	2.83	.61		

ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) การสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูล 2) การทำงานเป็นทีม 3) ความเสมอภาคและความยุติธรรม

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (n = 220)

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

ด้านความสอดคล้องต้องกัน เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) มีค่านิยมร่วมกัน 2) การเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการทำงานอย่างเป็นระบบ 3) ความสามารถหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องตัดสินใจ

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านความสามารถในการปรับตัว	$\overline{X}$	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 ($\overline{X}$ = 2.98) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านเกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันของหน่วยงานราชการซึ่งให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาให้การสนับสนุนบุคลากรเรียนรู้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ในระดับนโยบาย ทำให้ไม่มีความสับสนในระดับปฏิบัติและปรับตัวได้

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านความสามารถในการปรับตัว	$\bar{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
2. มีมุมมองในเชิงรุก				
1) สกอ.เปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการทำงานจากเชิงรับเป็นเชิงรุก	2.91	.84	ปานกลาง	3
2) สกอ.ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานของตนเอง	3.29	.79	ปานกลาง	1
3) สกอ.ส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน	3.10	.83	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	3.10	.64		

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

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านความสามารถในการปรับตัว	$\overline{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์				
1) สกอ.มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	3.19	.86	ปานกลาง	1
2) บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ	2.89	.78	ปานกลาง	2
3) สกอ.ส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ	2.75	.95	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	2.94	.72		
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.02	.59		

ด้านความสามารถในการปรับตัว เรื่องการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์ เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2) บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ 3) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร	$\bar{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
1. การทำงานเป็นทีม				
1) สกอ.สนับสนุนและสร้างระบบให้มีการทำงานเป็นทีม	3.02	1.08	ปานกลาง	1
2) สกอ.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการทำงานที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร	2.90	.99	ปานกลาง	3
3) สกอ.สร้างเครือข่ายการเรียนรู้และเปิดโลกทัศน์การทำงานแก่บุคลากร	2.95	.96	ปานกลาง	2
4) บุคลากรประสานการทำงานร่วมกันระหว่าง สำนักและศูนย์ต่างๆ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ	2.88	.98	ปานกลาง	4
5) บุคลากรทำงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และนับถือกัน	2.77	1.02	ปานกลาง	5
รวมเฉลี่ย	2.90	.89		

ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร เรื่องการทำงานเป็นทีม เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสนับสนุนและสร้างระบบให้มีการทำงานเป็นทีม 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และเปิดโลกทัศน์การทำงานแก่บุคลากร 3) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการทำงานที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร 4) บุคลากรประสานการทำงานร่วมกันระหว่างสำนักและศูนย์ต่างๆ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ 5) บุคลากรทำงานด้วยความไว้วางไว้ซึ่งกันและกันและนับถือกัน

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร	$\overline{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
2. การสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูล				
1) สกอ.จัดระบบการจัดการสารสนเทศและช่องทางการ สื่อสารที่เหมาะสม	3.20	.73	ปานกลาง	1
2) สกอ.มีช่องทางสื่อสารที่ส่งเสริมการทำงานและเรียนรู้ตลอดเวลา	3.14	.73	ปานกลาง	2
3) บุคลากรรับรู้และตรวจสอบการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	2.86	.82	ปานกลาง	3
4) บุคลากรเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกัน	2.73	.97	ปานกลาง	4
รวมเฉลี่ย	2.98	.62		

ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร เรื่องการสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูล เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดระบบการจัดการสารสนเทศและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม 2) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีช่องทางสื่อสารที่ส่งเสริมการทำงานและเรียนรู้ตลอดเวลา 3) บุคลากรรับรู้และตรวจสอบการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ 4) บุคลากรเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกัน

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร	$\overline{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
3. ความเสมอภาคและความยุติธรรม				
1) สกอ.ประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม	2.71	.88	ปานกลาง	1
2) ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน	2.58	.80	ปานกลาง	3
3) บุคลากรในองค์กรเคารพการตัดสินใจซึ่งกันและกัน	2.54	.84	ปานกลาง	4
4) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ	2.63	1.02	ปานกลาง	2
รวมเฉลี่ย	2.62	.81		
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	2.83	.61		

ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร เรื่องความเสมอภาคและความยุติธรรม เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม 2) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ 3) ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน 4) บุคลากรในองค์กรเคารพการตัดสินใจซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านความสอดคล้องต้องกัน	$\overline{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
1. มีค่านิยมร่วมกัน				
1) บุคลากรทำงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายและผลสำเร็จของงาน	3.30	.71	ปานกลาง	2
2) บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถ	3.38	.70	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	3.34	.66		

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกิดขึ้นโดยรวมในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ =2.98) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านเกิดขึ้นในระดับปานกลาง

ด้านความสอดคล้องต้องกัน เรื่องมีค่านิยมร่วมกัน เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถ 2) บุคลากรทำงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายและผลสำเร็จของงาน

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านความสอดคล้องต้องกัน	$\overline{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	ลำดับที่
2. การเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการงานอย่างเป็นระบบ				
1) บุคลากรเข้าใจเป้าหมายของการทำงานตรงกัน	3.06	.79	ปานกลาง	2
2) บุคลากรมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ	2.95	.74	ปานกลาง	4
3) บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.15	.79	ปานกลาง	1
4) บุคลากรรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น เพื่อลดความขัดแย้งในทีม	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 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

ด้านความสอดคล้องต้องกัน	$\overline{X}$	S.D.	เกิดขึ้นในระดับ	อันดับที่
3. ความสามารถหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องตัดสินใจ				
1) บุคลากรจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ใน สกอ.มีการปรึกษาหารือและสามารถหาข้อตกลงร่วมกันเพื่อความสำเร็จของงาน	2.91	.92	ปานกลาง	1
2) บุคลากรจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ใน สกอ.ประชุมร่วมกันเสมอ ทำให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน	2.90	1.01	ปานกลาง	2
3) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นบุคลากรจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ใน สกอ. สามารถร่วมกันคิดเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรอบคอบ	2.73	.90	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	2.85	.88		
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	3.08	.57		
รวมเฉลี่ยปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	2.98	.51		

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

สำนักและศูนย์ต่างๆ ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสามารถร่วมกันคิดเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรอบคอบ

ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (n = 220)

ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ	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 ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีการปฏิบัติโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.99) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทุกด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน 2) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 4) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	$\overline{X}$	S.D.	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ	อันดับที่
1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.02	.83	ปานกลาง	3
2. ชี้นำและกำหนดทิศทางให้ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ และกระบวนการทำงาน	3.07	.77	ปานกลาง	1
3. แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์กร	2.88	.81	ปานกลาง	5
4. กำหนดเวลาการทำงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำให้เสร็จ	3.03	.92	ปานกลาง	2
5. สร้างความชัดเจนในบทบาทของผู้บังคับบัญชา	3.00	.96	ปานกลาง	4
รวมเฉลี่ย	3.00	.71		

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ($\overline{X}$ = 3.00) เรื่องที่ปฏิบัติระดับปานกลาง ได้แก่ 1) ชี้นำและกำหนดทิศทางให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ และกระบวนการทำงาน 2) กำหนดเวลาการทำงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำให้เสร็จ 3) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) สร้างความชัดเจนในบทบาทของผู้บังคับบัญชา 5) แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์กร

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	$\overline{X}$	S.D.	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ	อันดับที่
1. ให้ความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	2.89	.91	ปานกลาง	1
2. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่	2.86	.83	ปานกลาง	2
3. สนับสนุนให้มีความสะดวกในการทำงานและช่วยแก้ปัญหาการทำงาน	2.82	.77	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	2.86	.69		

ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ($\overline{X}$ = 2.86) เรื่องที่ปฏิบัติระดับปานกลาง ได้แก่ 1) ให้ความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา 2) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 3) สนับสนุนให้มีความสะดวกในการทำงานและช่วยแก้ปัญหาการทำงาน

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	$\overline{X}$	S.D.	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ	อันดับที่
1. ให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.01	.82	ปานกลาง	1
2. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	2.97	.85	ปานกลาง	2
3. นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบการตัดสินใจ	2.83	.86	ปานกลาง	4
4. ให้ความสำคัญกับคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชาและนำไปใช้ในการตัดสินใจ	2.90	.86	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	2.93	.74		

ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ($\overline{X}$ = 2.93) เรื่องที่ปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ 1) ให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา 2)ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3)ให้ความสำคัญกับคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชาและนำไปใช้ในการตัดสินใจ 4) นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบการตัดสินใจ

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำแนกเป็นรายด้าน (n = 220)

4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน	$\overline{X}$	S.D.	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ	อันดับที่
1. กำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างท้าทาย	3.34	.78	ปานกลาง	2
2. คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง	3.69	.81	มาก	1
3. เน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	3.34	.69	ปานกลาง	3
4. ตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อสอบทานความถูกต้อง	3.15	.80	ปานกลาง	5
5. ประเมินผลกระทบต่อองค์กรเพื่อหาแนวทางแก้ไข	2.91	.74	ปานกลาง	6
6. จัดสรรทรัพยากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร	2.83	.79	ปานกลาง	4
7. จัดระบบข่าวสารข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่ใช้งาน ง่ายและสามารถนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ	2.91	.90	ปานกลาง	7
รวมเฉลี่ย	3.17	.51		
รวมเฉลี่ยทั้งหมด	2.99	.53		

ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ($\overline{X}$ = 3.17) เรื่องที่ปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ 1) คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง ปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ 2) กำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างท้าทาย 3) เน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง 4) ตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสอบทานความถูกต้อง 5) จัดระบบข่าวสารข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่ใช้งานง่ายและสามารถนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ 6) ประเมินผลกระทบต่อองค์กรเพื่อหาแนวทางแก้ไข 7) จัดสรรทรัพยากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.20 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (n = 220)

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	r
1. ความสามารถในการปรับตัว	.685 **
2. การมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร	.719 **
3. ความสอดคล้องต้องกัน	.581 **
ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรโดยรวม	.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 มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการวิจัย

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

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ประชากรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำนวนรวมทั้งหมด 500 คน โดยทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของยามาเน่ Yamane) ได้ประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 222 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บแบบสอบถามจากประชากร ได้แบบสอบถามกลับคืน จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 99.099 โดยนำไปประมวลด้วยคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้แก่ 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 นอกนั้นมีค่าเฉลี่ยไล่เลี่ยกัน คือ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ด้านทีมงานและเครือข่าย และด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อย สรุปได้ ดังนี้

1.2.1 ด้านโครงสร้างขององค์กร โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 4 ข้อ ของด้านโครงสร้างขององค์กร มีการนำมาใช้ในระดับปานกลาง 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 ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานลงไปในระดับปฏิบัติเพื่อให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบและเพื่อการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน

1.2.4 ด้านการจัดการความรู้ โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าองค์ประกอบทั้ง 6 ข้อ ของด้านการจัดการความรู้ มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือ บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รองลงมา คือ บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ทดลองปฏิบัติ และบุคลากรพัฒนาวิธีการทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1.2.5 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ข้อ ของด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสนับสนุนเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อการทำงานที่รวดเร็วขึ้น รองลงมา คือ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ด้วยสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้และจัดการความรู้ฝึกอบรม

1.2.6 ด้านทีมงานและเครือข่าย โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ข้อ ของด้านทีมงานและเครือข่าย มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง โดยองค์ประกอบที่ปรากฏชัดที่สุด คือบุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือ แบ่งปัน และการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ บุคลากรศึกษาข้อมูลและสารสนเทศจากภายนอกมาสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ

1.2.7 ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าองค์ประกอบทั้ง 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 ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร 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 ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร โดยภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เกิดขึ้นในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 3 ข้อ ของด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร 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 เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบย่อย สรุปได้ดังนี้

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) มีจิตสำนึกและเรียนรู้ระบบการทำงานรวมทั้งให้ความสำคัญและให้อิสระทางความคิดกับบุคลากร 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 โดยต้องสร้างความตระหนักและความเข้าใจให้บุคลากรมุ่งเน้นไปในเป้าหมายเดียวกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และการทำกิจกรรมไปสู่จุดหมายเดียวกัน องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วมในภารกิจ เช่น มีส่วนร่วมในกิจกรรม/งาน/โครงการ เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้ความรู้และความสามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจขององค์กรให้บรรลุผลตามที่ตั้งเป้าหมาย

2.1.3 ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน มีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้เพราะ ผู้บริหารไม่กระจายอำนาจและความรับผิดชอบการบริหารงานลงไปในระดับปฏิบัติ ทำให้การปฏิบัติงานไม่บรรลุตามเป้าหมายเท่าที่ควร อาจมีสาเหตุมาจาก ผู้บริหารขาดความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้มีส่วนร่วมรับผิดชอบในกิจกรรม/งาน/โครงการ หรือผู้บังคับบัญชาเน้นการควบคุมมากเกินไป เป็นสาเหตุที่ทำให้งานล่าช้า ดังนั้นผู้บริหารควรกระจายอำนาจการบริหารงานลงไปในระดับปฏิบัติเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมรับผิดชอบในงาน และมีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง ซึ่งหากผู้บริหารเห็นความสำคัญของการบริหารองค์กรสมัยใหม่ คือเปิดโอกาสให้บุคลากรในใช้ความรู้ความสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของตนเอง โดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ จะทำให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นและปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น พร้อมที่จะนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

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 มีการนำมาใช่ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ผลกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการคาดการณ์อนาคตขององค์กร เพื่อเป็นการเตรียมวางแผนงานไว้ล่วงหน้า นอกจากนี้ องค์กรควรเผยข้อมูลข่าวสารที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กรให้ได้รับรู้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์

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 ทำให้บุคลากรเกิดมีความเข้าใจในการปฏิบัติงานตรงกัน และสามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการภายนอกองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2) เรื่องมีมุมมองในเชิงรุก พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานของตนเองเกิดขึ้นในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะ บุคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาทักษะและความรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างระบบการบริหารบุคลากรที่เน้นการทำงานเป็นกลุ่มงานหรือทีมงาน และควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งจากภายในและภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้จะได้นำความรู้มาพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์ พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและบุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ เกิดขึ้นในองค์กรระดับปานกลาง ดังนั้นองค์กรต้องมีความชัดเจนในเรื่องการปรับปรุงโครงสร้างขององค์กร เช่น จะต้องมีความชัดเจนในบทบาท ภารกิจ หน้าที่ และขอบข่ายงาน จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามบทบาท ภารกิจ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2.2 ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่

1) เรื่องการทำงานเป็นทีม พบว่า บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานแบบทีมและมีการเชื่อมโยงบูรณาการกับสำนักและศูนย์ต่างๆ ภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 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 ค่านิยมเบื้องต้นในองค์การแห่งการเรียนรู้คือ ความเสมอภาคและความยุติธรรม

2.2.3 ด้านความสอดคล้องต้องกัน เกิดขึ้นในระดับปานกลาง ได้แก่

1) *มีค่านิยมร่วมกัน* พบว่า บุคลากรคำนึงถึงเป้าหมายและผลสำเร็จของงานเกิดขึ้นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดนั้น 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 นอกจากนี้ยังไม่เข้าใจเป้าหมายของการทำงาน ดังนั้น เพื่อให้มีการเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการทำงานอย่างเป็นระบบ บุคลากรควรศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนการทำงานเพื่อให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร ทั้งนี้ จะต้องศึกษา ค้นคว้าแหล่งความรู้ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอก

3) *ความสามารถหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องตัดสินใจ* พบว่า เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น บุคลากรจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ในสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาสามารถ

ร่วมกันคิดเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรอบคอบ เกิดขึ้นในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด อาจเป็นเพราะ บุคลากรจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ยังขาดการประสานการทำงานร่วมกัน ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างสำนักและศูนย์ต่างๆ ดังนั้น หากบุคลากรมีการทำงานร่วมกัน มีการเชื่อมโยงเครือข่ายจากสำนักและศูนย์ต่างๆ จะสามารถหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อการตัดสินใจที่รอบคอบ และเหมาะสมตามสถานการณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กร

2.3 ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทุกด้านมีการปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ดังนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เรื่องที่ปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ ชี้นำและกำหนดทิศทางให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการทำงาน และกำหนดเวลาการทำงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำให้เสร็จ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะ บุคลากรปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ และแบบแผนของทางราชการ มีระยะเวลาให้แล้วเสร็จ โดยเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2546: 8) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

2.3.2 ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เรื่องที่ปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ ให้ความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้นำแบบสนับสนุนพร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเองเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องตามทฤษฎีวิถีทาง เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ของเฮาส์ (House) ที่เสนอแนะว่าหน้าที่ที่สำคัญของผู้นำก็คือการตั้งเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการขจัดปัญหาและอุปสรรคได้

2.3.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เรื่องที่ปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้ความสำคัญกับคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชาและนำไปใช้ในการตัดสินใจ ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีการปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดนโยบาย แผนงาน/โครงการ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถเพื่อให้การดำเนินการขององค์กรประสบผลสำเร็จ

2.3.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน เรื่องที่ปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ กำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างท้าทาย และเน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงาน

อย่างต่อเนื่อง ส่วนเรื่องที่ปฏิบัติในระดับมาก ได้แก่ คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูงโดยตัวแบบสถานการณ์ของ ฟิดเลอร์ (Fieldler's Contingency Model) ฟิดเลอร์ (Fiedler and Chemmer, 1974: 73) เห็นว่าการเป็นผู้นำนั้น ผู้นำมุ่งทั้งการให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองและการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับลักษณะของสถานการณ์

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 วัฒนธรรมองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในทิศทางเดียวกันระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่

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

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

ภาพรวมที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูล และความเสมอภาคและความยุติธรรม

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

สมมติฐานที่ 2 พฤติกรรมผู้นำของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในทิศทางเดียวกันระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ พบว่า มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ จะมีลักษณะของการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีการชี้นำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบและกระบวนการที่กำหนด ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้แต่ยังไม่สามารถจะพัฒนาตนเองให้มีความคิดในเชิงสร้างสรรค์การทำงานได้อย่างมีศักยภาพ จึงทำให้มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย

2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน พบว่า มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะ ผู้นำที่มีพฤติกรรมการทำงานในลักษณะของการสนับสนุนในเชิงของการให้แนวคิดและคำแนะนำในการทำงานที่ดีจะทำให้บุคลากรสามารถมีความคิดในการทำงานที่เป็นอิสระ บนพื้นฐานคำแนะนำของ

ผู้บริหารองค์กร จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรเกิดการเรียนรู้งานได้ด้วยตนเอง

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในทิศทางเดียวกันระดับน้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เพราะบุคลากรไม่เห็นความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อพัฒนาไปสู่เป้าหมายขององค์กร และมีความคุ้นเคยกับการทำงานแบบสั่งการ ซึ่งเป็นปัญหาขององค์กรที่จะต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และให้ความสำคัญกับการทำงานในลักษณะของการมีส่วนร่วมให้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น จัดให้การมีอบรม/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 ทั้งในบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นข้าราชการมืออาชีพ พัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจ จัดระบบการสร้างองค์ความรู้ให้เหมาะสมและทันสมัย และมีระบบการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กิติมา ปรีดิลก (2529) *ทฤษฎีการบริหารองค์การ* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

เกษม อภิชาตวิวรรธน์ (2535) "การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดกับบรรยากาศองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย" ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540) "วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้" กรุงเทพมหานคร คู่แข่ง

ชนกพรรณ ดิลกโกมล "วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ในบริบทของ บริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์ม่า จำกัด" ปริญญานิพนธ์ปริญญาโท สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

นิโรธ งะสะมัน (2527) "การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารตามความต้องการของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา" ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา

บุปผา พวงมาลี (2542) "การรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญาโท หลักสูตรพาณิชยศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประชุม รอดประเสริฐ (2526) *ผู้นำและพฤติกรรมการบริหาร* กรุงเทพมหานคร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ภิญโญ สาธร (2519) *หลักบริหารการศึกษา* กรุงเทพมหานคร วัฒนาพานิช

มยุรี ธรรมสอน (2546) "การศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร" วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร

มาลี ธรรมศิริ (2543) "การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา" วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2548) *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* กรุงเทพมหานคร เอ็กซเปอร์เน็ท

วาสนา วงษ์สุนทร (2543) "พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นในส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญศึกษา" ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เสาวรส บุนนาค (2543) "ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ" กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สุชาติ ประชากุล (2513) *หลักการบริหารแนวใหม่* กรุงเทพมหานคร แพร่พิทยา

สุเมธ เดียวอิศเรศ (2527) *พฤติกรรมผู้นำทางการเมือง* กรุงเทพมหานคร วิวัฒนาการพิมพ์

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2520) *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา* พิษณุโลก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549) *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี* โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สมพร วงศ์วิวัฒน์ (2541) "รูปแบบภาวะผู้นำและความพึงพอใจของพนักงานต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัด" ภาคนิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ธีรวิทย์ วัฒนพงศ์ (2524) "ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บังคับบัญชากับขวัญและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ" ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี (2547) "การบริหารภาครัฐ" ใน *ประมวลสาระชุดวิชา* หน่วยที่ 6 หน้า 16-19 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ

Daft, R.L. (2001). *Organization Theory and Design* 7th ed. Ohio: South-Western College Publishing.

Daft, R.L. (2002). *The Leadership Experience* 2rd ed. Florida: Harcourt College Publishers.

Denison, D. 2000a. "Denison Consulting-Organizational Culture" Denisonculture.com. Available.

Evan. Martin G. (1970). The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship." Organizational Behavior and Human Performance.

Fielder, Fred E. (1970). *A Theory of Leadership and Effectiveness.* New York: McGraw-Hill.

Halpin, Andrew W. (1996). *Theory and research in Administration.* New York: The Memillan.

House, Robert. J. and Mitchell, Terence R. (1974). "Path-Goal Theory and Leadership" Journal of Contemporary Business "Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Direction." Research in Organizational Behavior: 78-80.

Marquardt, M.J. (1996). Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M.J. & Reynolds, A. (1994). The global learning organization. New York: Irwin.

Robbin, S.P. (1989). Organizational Behavior : Concept, Controversies and Applications. New York: Prentice-Hall International

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership.* Sanfrancisco: Jossey-Bass.

Senge. P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and practice of the Learning Organization New York: Doubleday.

ภาคผนวก

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา" เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน โดยคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับ จะเป็นประโยชน์ในการทำวิจัย ครั้งนี้

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ส่วนที่ 3 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำ

ส่วนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย √ ลงใน ☐ ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี
☐ ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
☐ สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาในการทำงาน.....ปี

ส่วนที่ 2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มี 31 ข้อ โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความเห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย √ ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง นำมาใช้ปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง นำมาใช้ปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง นำมาใช้ปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง นำมาใช้ปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง นำมาใช้ปฏิบัติน้อยหรือไม่มีการนำมาปฏิบัติเลย

ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
ด้านโครงสร้างองค์กร 1. โครงสร้างองค์กรควรมีความคล่องตัว ลดความซ้ำซ้อนและไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป และกระจายอำนาจเพิ่มขึ้น					
2. ลักษณะงานที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว สามารถปรับเปลี่ยนและช่วยเหลือกันได้					
3. บุคลากรทำงานแบบทีมงาน หรือข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้					
4. สกอ.กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของสำนักต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน					
ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
1. สกอ.เปิดโอกาสให้บุคลากรกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
2. สกอ.เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย					
3. บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถ โดยคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กรเป็นที่ตั้ง					
4. บุคลากรเรียนรู้การทำงานเป็นทีม					
ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน					
1. ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารงานลงไปในระดับปฏิบัติเพื่อให้มีส่วนรับผิดชอบและเพื่อการเรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน					
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคากรมีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง					

ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ					
4. ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกัน เพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน					
5. ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นและการพัฒนาการทำงาน					
ด้านการจัดการความรู้					
1. สกอ.จัดเก็บข้อมูลและสารสนเทศเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ ง่ายต่อการสืบค้นและสามารถนำมาใช้ได้ตรงตามความต้องการ					
2. บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
ด้านการจัดการความรู้					
3. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และได้ทดลองปฏิบัติ					
4. บุคลากรพัฒนาวิธีการทำงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
5. บุคลากรทำงานร่วมกันระหว่างสำนักต่างๆ ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน					
6. บุคลากรมีส่วนร่วมในงาน/โครงการ/กิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน					
ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี					
1. สกอ.สนับสนุนเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน เพื่อการทำงานที่รวดเร็ว					
2. สกอ.จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ด้วยสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย					
3. บุคลากรมีความสามารถใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบเครือข่าย ระบบ Intranet หรือระบบ Internet ใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและประโยชน์ของการใช้งาน					
4. สกอ.มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ จัดการความรู้และฝึกอบรม					

ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
ด้านทีมงานและเครือข่าย					
1. บุคลากรตระหนักถึงความร่วมมือ แบ่งปัน และการทำงานเป็นทีม					
2. บุคลากรร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ					
3. บุคลากรศึกษาข้อมูลและสารสนเทศจากภายนอกมาสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ					
4. บุคลากรมีเครือข่ายการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม					
1. สกอ.วิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศจากภายนอกเพื่อเตรียมการวางแผนในอนาคต					
ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม					
2. สกอ.เผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อองค์กร					
3. สกอ.มีกระบวนการให้บุคลากรวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม					
4. บุคลากรได้เรียนรู้จากส่วนราชการและองค์กรอื่นๆ ที่เป็น Best practice					

ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มี 30 ข้อ โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และแสดงความเห็นว่าเกิดขึ้นใน สกอ. อยู่ในระดับใด โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เกิดขึ้นในระดับน้อยหรือไม่มีการนำมาปฏิบัติเลย

ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
ด้านความสามารถในการปรับตัว					
1. ความสนใจต่อบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
1) สกอ.ให้การสนับสนุนบุคลากรเรียนรู้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ในระดับนโยบาย ทำให้ไม่มีความสับสนในระดับปฏิบัติและปรับตัวได้					
2) สกอ.ให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการที่สอดคล้องกับบริบทปัจจุบันของหน่วยงานราชการ ซึ่งให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการ					
2. มีมุมมองในเชิงรุก					
1) สกอ.เปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการทำงานจากเชิงรับเป็นเชิงรุก					
2) สกอ.ส่งสริมให้บุคลากรพัฒนางานของตนเอง					
3) สกอ.ส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน					
3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ในเชิงสร้างสรรค์					
1) สกอ.มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
2) บุคลากรเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ					
3) สกอ.ส่งเสริมให้บุคลากรคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ					

ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
ด้านการมีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติตามพันธกิจขององค์กร					
1. การทำงานเป็นทีม					
1) สกอ.สนับสนุนและสร้างระบบให้มีการทำงานเป็นทีม					
2) สกอ.เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการทำงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์กร					
3) สกอ.สร้างเครือข่ายการเรียนรู้และเปิดโลกทัศน์การทำงานแก่บุคลากร					
4) บุคลากรประสานการทำงานร่วมกันระหว่างสำนักและศูนย์ต่างๆ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ					
5) บุคลากรทำงานด้วยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และนับถือกัน					
2. การสื่อสารที่เปิดกว้างในการเข้าถึงข้อมูล					
1) สกอ.จัดระบบการจัดการสารสนเทศและช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม					
2) สกอ.มีช่องทางสื่อสารที่ส่งเสริมการทำงานและเรียนรู้ตลอดเวลา					
3) บุคลากรรับรู้และตรวจสอบการทำงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
4) บุคลากรเผยแพร่และแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกัน					
3. ความเสมอภาคและความยุติธรรม					
1) สกอ.ประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม					
2) ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน					
3) บุคลากรในองค์กรเคารพการตัดสินใจซึ่งกันและกัน					
4) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกระดับ					
ด้านความสอดคล้องต้องกัน					
1. มีค่านิยมร่วมกัน					
1) บุคลากรทำงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายและผลสำเร็จของงาน					
2) บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถ					
2. การเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดในการทำงานอย่างเป็นระบบ					
1) บุคลากรเข้าใจเป้าหมายของการทำงานตรงกัน					
2) บุคลากรมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ					
3) บุคลากรเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
4) บุคลากรรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของคนอื่น เพื่อลดความขัดแย้งในทีม					

ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความเป็นจริง				
	5	4	3	2	1
3. ความสามารถหาข้อสรุปร่วมกันในประเด็นที่ต้องตัดสินใจ					
1) บุคลากรจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ใน สกอ.มีการปรึกษาหารือและสามารถหาข้อตกลงร่วมกันเพื่อความสำเร็จของงาน					
2) บุคลากรจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ใน สกอ.ประชุมร่วมกันเสมอ ทำให้ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อยุติร่วมกัน					
3) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น บุคลากรจากสำนักและศูนย์ต่างๆ ใน สกอ.สามารถร่วมกันคิดเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรอบคอบ					

ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ

คำชี้แจง แบบสอบถามมี 19 ข้อ ต้องการทราบพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรมต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด โดยให้ทำเครื่องหมาย √ ในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติ

ระดับ 5 หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ

ระดับ 4 หมายถึง ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง

ระดับ 3 หมายถึง ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง

ระดับ 2 หมายถึง ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง

ระดับ 1 หมายถึง ไม่มีการปฏิบัติหรือไม่เกิดขึ้นเลย

ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำแบบสั่งการ 1. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
2. ชี้นำและกำหนดทิศทางให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการทำงาน					
3. แจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบความคาดหวังขององค์กร					
4. กำหนดเวลาการทำงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำให้เสร็จ					
5. สร้างความชัดเจนในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา					

ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน					
1. ให้ความห่วงใยสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา					
2. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่					
3. สนับสนุนให้มีความสะดวกในการทำงานและช่วยแก้ปัญหาการทำงาน					
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม					
1. ให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
2. ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
3. นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบการตัดสินใจ					
4. ให้ความสำคัญกับคำแนะนำของผู้ใต้บังคับบัญชาและนำไปใช้ในการตัดสินใจ					
ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน					
1. กำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างท้าทาย					
2. คาดหวังผลการปฏิบัติงานในระดับสูง					
3. เน้นความเป็นเลิศและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง					
4. ตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อสอบทานความถูกต้อง					
5. ประเมินผลกระทบต่อองค์กรเพื่อหาแนวทางแก้ไข					
6. จัดสรรทรัพยากรให้พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร					
7. จัดระบบข่าวสารข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่ใช้งานง่ายและสามารถนำไปสู่การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ					

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางไพริน ขันอาสา
วัน เดือน ปี เกิด	4 พฤศจิกายน 2498
สถานที่เกิด	จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
สถานที่ทำงาน	สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
ตำแหน่ง	นักวิชาการศึกษา 7ว