



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The Relationship between Exemplary of Administrator Leadership and
Learning Organization of Chulalongkorn University

กานต์รวี ถาวรพันธุ์¹, พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสังกัดจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย จำนวน 19 คณะ ปีการศึกษา 2555 รวม 361 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ชนิดที่เป็นสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง, องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstarct

This research aimed to study 1) the level of exemplary administrator leadership of Chulalongkorn University 2) the level of the learning organization of Chulalongkorn University, and 3) the relationship between the exemplary of administrator leadership and the learning organization of Chulalongkorn University. The samples used in this study included 361 personnel of Chulalongkorn University in

¹ นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,
e-mail : staying_alive111@hotmail.com

² อาจารย์ประจำ สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี,
e-mail: aj-TIP@hotmail.com



2013 by using Proportionate Stratified Random Sampling. The research used the questionnaire which is performed to choose 5 kinds of measurement such as percentage, average, standard deviation and correlation coefficient of Pearson. The results show that 1) The exemplary administrator leadership of Chulalongkorn University were at a high level 2) the learning organization were at moderate level, and 3) the relationship between the exemplary of administrator leadership and the learning organization of Chulalongkorn University were related with significant at the .01 level.

Keywords : Exemplary of Administrator Leadership, Learning Organization

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ความผันผวนทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศ และความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในทุกอาชีพ ซึ่งต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดได้ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ในส่วนของวงการทางการศึกษา มีการแข่งขันที่รุนแรงเพื่อความเป็นเลิศทางด้านวิชาการทั้งในระดับอุดมศึกษาภายในประเทศและต่างประเทศ เห็นได้จากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยชั้นนำในเอเชียปี 2556 โดย QS University Rankings : Asia 2013 (QS Top University Worldwide University Ranking, Guides & Events, 2013) และการจัดอันดับอันดับมหาวิทยาลัยที่ดีที่สุดในเอเชีย ประจำปี 2556 โดยนิตยสาร Time Higher Education (The World University Ranking, 2013) โดยมีมหาวิทยาลัยในประเทศไทยติดอันดับของทั้งสองสถาบันการจัดอันดับการศึกษานี้ด้วย อีกทั้งการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อีกทั้งประเทศไทยกำลังจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community - AEC) ในปี 2558 ซึ่งจะส่งผลให้มีการลงทุนทางด้านการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนด้านภาษาและวัฒนธรรม ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2551 - 2565 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2551) และวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2555) คือ อุดมศึกษาเป็นแหล่งองค์ความรู้และพัฒนากำลังคนระดับสูงที่มีคุณภาพเพื่อการพัฒนาชาติอย่างยั่งยืน สร้างสังคมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559



บนพื้นฐานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีบทบาทสูงในประชาคมอาเซียนและมุ่งสู่คุณภาพอุดมศึกษาระดับนานาชาติ จากสภาพการณ์ดังกล่าว รูปแบบการบริหารองค์กรแบบเก่าอาจไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการองค์กรในยุคปัจจุบัน (Manville, 2001) กล่าวว่า “ในขณะนี้พวกเราต้องการการเรียนรู้แบบใหม่ที่เฉียบแหลมมากขึ้น และเข้ากับผู้เรียนได้ดีขึ้น ตลอดจนสัมพันธ์กับวิธีทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ต้องเป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เราสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น สามารถสร้างความแตกต่างได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผลมากขึ้น” ดังนั้น การบริหารองค์กรแบบใหม่องค์กรต้องมีการพัฒนาศักยภาพ โดยสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นเพื่อพัฒนาศักยภาพองค์กร เพื่อให้มีความรู้และสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรต้องมีความใฝ่รู้ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างเป็นระบบ แนวคิดการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนางานองค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทั้งนี้การปรับเปลี่ยนใดๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างเจตคติทางบวกต่องาน สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเต็มใจในการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารงานในยุคโลกาภิวัตน์นั้นเป็นเรื่องที่ท้าทายต่อผู้บริหารให้ต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งผู้บริหารจำเป็น ต้องแสวงหาความคิด วิธีการ และนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง และบุคลากรในองค์กรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรเพื่อให้บุคลากรมีเป้าหมายเดียวกัน สร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้เกิดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ซึ่งนอกจากผู้บริหารจำเป็นต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลงแล้ว องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงด้วยเช่นกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสองปัจจัยสำคัญให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกของประเทศไทย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556) เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศทางด้านวิชาการเพื่อให้สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำต่างๆ ได้นั้น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นต้องมีความเป็นอิสระคล่องตัว ทางด้านการบริหารงานและการบริหารบุคคล (เดลินิวส์, 2549) ด้วยเหตุนี้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ออกนอกระบบเมื่อ พ.ศ. 2551 เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย (สุนันทานิวส์, 2556) หลังจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้ออกนอกระบบแล้วนั้น ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของมหาวิทยาลัย โดยจัดสรรให้มี 2 สำนักงาน 19 คณะวิชา 3 วิทยาลัย และ 5 ส่วนงาน ซึ่งนับว่ามีส่วนงานที่มากที่สุดของอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยแต่ละคณะวิชามีหน้าที่บริหารจัดการ อำนวยการ และกำกับดูแลให้การปฏิบัติหน้าที่หลักของภาควิชาต่าง ๆ เพื่อ



เป็นไปตามนโยบาย แผน และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ในทำนองเดียวกันจะทำหน้าที่เสนอข่าวสาร ความต้องการ ความเห็นจากภาควิชา สู่การพิจารณาของมหาวิทยาลัย ซึ่งหน่วยงานระดับคณะเป็นตัวกลางที่จะรับผิดชอบและทำหน้าที่ให้ความร่วมมือต่อภาควิชาและมหาวิทยาลัย เพื่อให้ได้ผลงานเป้าหมายและเกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีความสำคัญต่อการพัฒนาคณะและมหาวิทยาลัย เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบการบริหารงานภายในคณะ ควบคุมดูแล สั่งการในการดำเนินกิจการของคณะ ให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์ กฎหมายระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย งานด้านการสอน งานกิจการนิสิตนักศึกษา งานกิจกรรมของคณะ งานงบประมาณ งานสำนักงาน การเป็นตัวแทนของคณะ ตลอดจนการติดต่อกับสถาบันบุคคล ทั้งภายในและภายนอกประเทศ (อุทุมพร จามรมานและคณะ, 2543) ดังนั้น ความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยจึงขึ้นอยู่กับการบริหารงานส่วนนี้เป็นอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อผู้บริหารในการบริหารองค์กรในภาวะที่มีความเปลี่ยนแปลง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยนั้นได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์กรเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษามาโดยตลอด และมีความต้องการที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่เป็นที่ยอมรับระดับโลก เห็นได้จากผลงานทางวิชาการ และผลงานวิจัยที่คณะวิทยาลัยและสถาบันต่างๆ ตลอดจนคณาจารย์ นักวิจัยและนิสิตได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่จะเป็นที่พึงพิงให้แก่สังคมและประเทศชาติในฐานะเป็นเสาหลักของแผ่นดิน และจากความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารมหาวิทยาลัยดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรในสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงมีความสนใจศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภายใต้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ คูซและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2002) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) โดยผู้วิจัยคาดหวังว่าผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำตลอดจนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยเฉพาะกับผู้บริหารให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยอยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กัน

วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นบนพื้นฐานแนวคิดของตัวแปร โดยศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทสายงาน ประสบการณ์

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ คูซและพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 2002) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 5 ด้าน จำนวน 24 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) โดยจัดเรียงเนื้อหา ข้อคำถามตามแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) โดยมี 5 ด้านรวม 26 ข้อ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบตรวจสอบรายการ
3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลกำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการสร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมเนื้อหา และกรอบความคิดของการวิจัย
4. นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบพิจารณาความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาแก้ไขปรับปรุงเนื้อหา การใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์



5. นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงเรียบร้อยแล้ว เสนอต่อผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารการศึกษาและด้านวัดผลประเมินผล จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรง ซึ่งได้แก่ ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา IOC (Index of Item Objective Congruence) เกณฑ์การพิจารณาเลือกข้อคำถามพิจารณาจากข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องไม่น้อยกว่า 0.50 และต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอก่อนที่จะนำไปทดลองใช้ (Try Out) ข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า 0.50 ขึ้นไป จึงนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ผลการตรวจสอบสรุปประเด็นโดยการหาค่า IOC พบว่าทุกข้อคำถามมีค่า 0.60 – 1.00

6. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของภาษาและนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ โดยมีค่าประสิทธิสัมพันธ์แอลฟา (α -Coefficient) ของตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร เท่ากับ 0.97 ตอนที่ 3 ซึ่งเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เท่ากับ 0.94 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาทั้งฉบับ เท่ากับ 0.96

7. ดำเนินการปรับปรุงและตรวจสอบความถูกต้องให้เรียบร้อยแล้วจึงนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูล

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการศึกษาพบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 322 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เป็นผู้มีอายุ 31-40 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี เป็นบุคลากรสายปฏิบัติการ และมีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี

2. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จากการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร สังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านสร้างแรงตลใจในวิสัยทัศน์ร่วม ระดับการปฏิบัติรองลงมา คือ ด้านจำลองวิธีการ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ

3. ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จากการศึกษา พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านที่

มีระดับการปฏิบัติรองลงมา คือ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ และด้านที่มีระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด คือ ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้

4. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยภาพรวม

| การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ (Y_{tot}) | ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร (X_{tot}) | | | | | ภาวะผู้นำ ที่เป็นแบบ อย่างของ ผู้บริหาร (X_{tot}) |
|--|--|--|---|-------------------------------|--|---|
| | ความ ท้าทาย กระบวน การ (X_1) | สร้าง แรงดลใจ ใน วิสัยทัศน์ ร่วม (X_2) | ปล่อย ให้ผู้อื่น ปฏิบัติ (X_3) | จำลอง วิธีการ (X_4) | บำรุง ขวัญและ กำลังใจ (X_5) | |
| ด้านการสร้างพลวัตใน การเรียนรู้ (Y_1) | 0.59** | 0.66** | 0.65** | 0.65** | 0.71** | 0.72** |
| ปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็น เลิศในการเรียนรู้ (Y_2) | 0.66** | 0.70** | 0.68** | 0.69** | 0.73** | 0.76** |
| ด้านการเอื้ออำนาจและ การสนับสนุนให้ผู้คน ประสบความสำเร็จ (Y_3) | 0.62** | 0.68** | 0.71** | 0.71** | 0.76** | 0.76** |
| ด้านการจัดการความรู้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y_4) | 0.64** | 0.69** | 0.66** | 0.70** | 0.71** | 0.74** |
| ด้านเทคโนโลยีสำหรับ การสร้างองค์กรแห่งการ เรียนรู้ (Y_5) | 0.67** | 0.65** | 0.63** | 0.65** | 0.65** | 0.71** |
| การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ (Y_{tot}) | 0.69** | 0.74** | 0.73** | 0.74** | 0.77** | 0.80** |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของ ผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมและรายด้านมี ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงที่สุด คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านบำรุงขวัญและกำลังใจกับการเป็นองค์กรแห่งการ



เรียนรู้ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ คู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านบำรุงขวัญและกำลังใจกับปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ และที่มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำสุด คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทายกระบวนการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้

ดังนั้น สรุปความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปสาระสำคัญของการศึกษาได้ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จำนวน 322 คน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เป็นผู้มีอายุ 31-40 ปี มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี เป็นบุคลากรสายปฏิบัติการ ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปี
2. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าโดยภาพรวมมี การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านสร้างแรงดลใจในวิสัยทัศน์ร่วมมีระดับการปฏิบัติมากที่สุด และด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำที่สุด คือ ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ
3. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด คือ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด คือ ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้

อภิปรายผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัย ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากภาวะผู้นำยุคใหม่ต้องเป็นผู้นำที่เรียนรู้เข้าใจ มีกลวิธี และมีวิธีการมองที่ลึกซึ้งแหลมคม เพื่อให้อุดมศึกษามีทางเลือกเป็นแบบอย่าง เป็นตัวนำอย่างฉลาดและเป็นตัวของตัวเองทั้งในระดับประเทศและระดับนานาชาติ (Sinlarat, 2007) ซึ่งสอดคล้องกับ เฮอร์เชย์และบลานชาร์ด (Hersey & Blanchard, 2012) ให้ข้อคิดว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นรากฐานของการสร้างความสำเร็จในงานต่าง ๆ



1) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านความท้าทายกระบวนการ พบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารต้องเป็นผู้กล้าคิด บุกเบิกสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้เท่าทันกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่มหาวิทยาลัยได้ออกนอกระบบเพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวเพิ่มมากขึ้น ตามพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 มาตรา 5 กำหนดให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคล และมีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่ป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณ และกฎหมายอื่น (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551) สอดคล้องกับงานวิจัยของ (มณฑนา ตูลยนิชกะ, 2552) พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความคิดเห็นต่อปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติด้านความท้าทายของงานในระดับมาก โดยงานที่ทำอยู่ทำให้ต้องกระตือรือร้นสามารถดำเนินงานในหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมายได้เสร็จทันเวลา และพอใจที่จะได้ปฏิบัติงาน เพราะเห็นว่างานที่ได้รับมอบหมายน่าสนใจและท้าทาย

2) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านสร้างแรงจูงใจในวิสัยทัศน์ร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิรูประบบโครงสร้างการบริหารและปรับเปลี่ยนระบบการจัดการภายในมหาวิทยาลัย (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551) และมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกที่มีระบบการบริหารจัดการที่กระชับ คล่องตัว และรวดเร็ว (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555) สอดคล้องกับงานวิจัยของ (มณฑนา ตูลยนิชกะ, 2552) พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีปัจจัยของงานที่ปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรทุ่มเทแรงกายและสติปัญญา เพื่อทำงานที่ได้รับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ บุคลากรคิดว่าตนเองมีส่วนร่วมทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จและมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในงานที่ทำ

3) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านปล่อยให้ผู้อื่นปฏิบัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะการกำหนดยุทธศาสตร์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2559 ได้เปิดโอกาสให้ประชาคมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และทุกภาคส่วนนั้นมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างทั่วถึง (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555) สอดคล้องกับงานวิจัยของ (มณฑนา ตูลยนิชกะ, 2552) พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีอิสระในการทำงานอยู่ในระดับมาก สามารถใช้วิจารณ์ญาณของตนเองในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที มีอิสระในการทำงาน และรับผิดชอบในหน้าที่ของตน

4) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านจำลองวิธีการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะจากการประชุมสภามหาวิทยาลัย ครั้งที่ 739



วันพฤหัสบดีที่ 24 พฤศจิกายน 2554 ได้ กำหนดภาพอนาคตของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยใน ระยะ 15 ปี พ.ศ. 2555 - 2570 ให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรตัวอย่างในด้านธรรมาภิบาล เป็นองค์กรที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสามารถเป็นตัวอย่างให้แก่องค์กรอื่น (จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2555) สอดคล้องกับ (สมศรี สิงห์ทอง, 2550) พบว่าการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยันตั้งใจทำงาน มีศีลธรรมและคุณธรรมนั้นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

5) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านบำรุง ขวัญและกำลังใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากแผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2555-2559 ข้อ 6 ที่เน้นการสร้างความผูกพันของบุคลากร ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีความมั่นคงในชีวิต (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555) สอดคล้องกับ (สุวรรณ วิริยะ, 2553) เสนอว่าผู้บริหารสังกัดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ควรเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่พนักงานมหาวิทยาลัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยควรจะได้รับ เพื่อให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ค่าครองชีพและสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน รวมทั้งการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ในหน่วยงานควรเป็นไปอย่างยุติธรรม โปร่งใส และมีมาตรฐานที่ชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นคงและความผูกพันต่อองค์กรให้กับพนักงานมหาวิทยาลัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จากผลการศึกษาพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานของการวิจัย ทั้งนี้เนื่องจากพระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 มาตรา 5 กำหนดให้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคลและมีฐานะเป็นหน่วยงาน ในกำกับของรัฐ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551) ทั้งยังมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างขององค์กรใน มหาวิทยาลัยส่งผลให้มีส่วนงานที่เพิ่มมากขึ้น (สุนันทานิวส์, 2556) อีกทั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ยังเป็นองค์กรขนาดใหญ่และอยู่ในระบบราชการมาเป็นเวลานาน จึงต้องใช้เวลาในการขับเคลื่อน เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (หนึ่งฤทัย โสภา, 2552) ที่พบว่า การมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี พระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านการสร้างพลวัต ในการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีทุนมนุษย์ ที่มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการสูงซึ่งมีความสามารถในการผลิตองค์ความรู้ใหม่ๆ ทั้งยังมีระบบ และโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการศึกาและค้นคว้าวิจัย มีทุนทรัพยากรรายได้ทั้งจากภาครัฐ และจากการหารายได้ด้วยตนเอง (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555) ที่เอื้อประโยชน์ต่อการสนับสนุน การเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สุวรรณ วิริยะ, 2553) ที่พบว่าทัศนคติ

ในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัยของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ด้านการได้พัฒนาความรู้ความสามารถในภาพรวมอยู่ในระดับดี

2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงจากส่วนราชการมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551) อีกทั้งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และอยู่ในระบบราชการมาเป็นเวลานาน จึงต้องใช้เวลาในการขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555) ดังที่ (ไพริน ชันอาสา, 2550) มีความเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูปองค์กรว่า องค์กรควรทบทวนบทบาทภารกิจในบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน และพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรให้สอดคล้องกับภารกิจองค์กร จัดระบบการสร้างองค์ความรู้ให้เหมาะสมและทันสมัย และมีระบบจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เน้นการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยถือเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก กระตุ้นให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกและเรียนรู้ระบบการทำงาน รวมทั้งให้ความสำคัญและให้อิสระทางความคิดกับบุคลากร

2.3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมียุทธศาสตร์ “เป็นสุข” ที่ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้า และมีความมั่นคงในชีวิต (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555) สอดคล้อง (มลฑา พิทักษ์, 2554) พบว่า พนักงานสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คิดว่างานที่ทำอยู่มีความเหมาะสมและทำให้มีอนาคตที่ดีขึ้น มีโอกาสได้เรียนรู้งานอื่น พร้อมกับพัฒนาตนเอง

2.4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีการเปลี่ยนสภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเมื่อปี 2551 (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551) และสภาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยได้มีมติปรับโครงสร้างของมหาวิทยาลัยใหม่เมื่อวันที่ 15 มกราคม 2556 ซึ่งนับเป็นส่วนงานที่มาก (สุนันทานิวส์, 2556) จึงมีความซับซ้อนต่อการจัดการบุคลากร (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551) (ไพริน ชันอาสา, 2550) ให้มีความเห็นว่าการนำแนวคิดและหลักการของการจัดการความรู้ไปใช้ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร รวมทั้งต้องมีกระบวนการของการประเมินและติดตามผล เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาคนและองค์กร

2.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในหน่วยงานเพื่อส่งเสริมระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555) สอดคล้องกับงานวิจัยของ (สมศรี สิงห์ทอง, 2550)



พบว่าบุคลากรจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีคุณลักษณะ ด้านปรับตัวทันโลกอยู่ในระดับมาก โดยสามารถนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานและมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับและมีความรู้สึกร่วมกับการเปลี่ยนแปลงนั้น (ภาวิธณ์ พันธุ์แพ, 2547) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ (ทิพากร วรณพฤกษ์, 2554) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในระดับมากกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยรายคู่ พบว่า

3.1 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านบำรุงขวัญและกำลังใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ผู้คนประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก ผู้นำมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของงาน (อุดม โปธิ์ทอง, 2544) สอดคล้องกับ (นิธิตา บุรณจันทร์, 2550) พบว่าผู้นำด้านบำรุงขวัญและกำลังใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กร

3.2 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์รองลงมา คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านบำรุงขวัญและกำลังใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับสูง อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านระบบการบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ฝึกฝน เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ให้กำลังใจแก่ทีมของตนแทนการออกคำสั่งและควบคุม และต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกประสานทีมของตนกับทีมอื่น ๆ ภายในองค์กร (Darling, 1996) การสร้างบรรยากาศให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ เกิดความอบอุ่น ผูกพัน และมีการช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันในองค์กรนั้นจะช่วยให้เกิดความเข้าใจและสร้างสัมพันธภาพในการทำงานที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร เป็นการสร้างกำลังใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สังข์ ใจขาน, 2548)

3.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าคู่ที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทายกระบวนการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษานั้น เป็นสิ่งที่ท้าทายผู้บริหารที่จะต้องพัฒนาองค์กรและบุคลากรไปทั้งสองส่วนพร้อมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน (ทิพากร วรรณพฤกษ์, 2554) สอดคล้องกับ (เกษฎากร ทองแสง, 2553) พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลสำคัญต่อการเป็นพลวัตของการเรียนรู้ คือ ปัจจัยการจัดการ ปัจจัยความสามารถของบุคลากร ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยโครงสร้างองค์กร

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีข้อเสนอแนะสำหรับนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ด้านบำรุงขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารควรให้การยอมรับการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการฉลองความสำเร็จของทีมงาน

2. จากผลการวิจัยเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้ 1) ผู้บริหารทุกหน่วยขององค์กรควรมีวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) องค์กรควรมีการสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยชี้้นำบุคลากรให้เห็นถึงคุณค่าของการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดี และมีส่วนร่วมในการทำงาน 3) ผู้บริหารนำกลยุทธ์มาใช้เพื่อการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ 4) โครงสร้างองค์กรควรมีความยืดหยุ่น ความเป็นอิสระต่อการกำหนดโครงสร้างขององค์กรควรมุ่งถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร

3. จากผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารด้านความท้าทายกระบวนการกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความคิดสร้างสรรค์กล้าเสี่ยง ในการบุกเบิก ดำเนินการให้องค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับ บุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร



แหล่งข้อมูลอ้างอิง

- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2551). “พระราชบัญญัติจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 . (ออนไลน์). สืบค้นจาก http://www.council.chula.ac.th/images/file/cu_act/prb51.pdf
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2555). “แผนยุทธศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551-2555 . (ออนไลน์). สืบค้นจาก http://www.chula.ac.th/idcucmggroups/guniversity/documents/cu_accordingtochulaact/cu_strategy_2555_2559.pdf
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2556). “ประวัติจุฬาฯ”. (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://www.chula.ac.th/about/history/index.htm>
- เจษฎากร ทองแสง, (2553). **แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต**. ค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เดลินิวส์. (2549). “จุฬาฯ แจงทำไมต้องออกนอกระบบ”. (ออนไลน์). สืบค้นจาก http://news.sanook.com/education/education_61346.php
- ทิพากร วรณพฤกษ์. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร**. สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิธิตา บุรณจันทร์. (2550). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไพริน ชันอาสา. (2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2547). “ผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้”. วารสารมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 24(3), 51-62.
- มลฑา พิทักษ์. (2554). **ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- มณฑนา ตุลยนิชกะ. (2552). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกรณีศึกษา คณะวิทยาศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.



- สมศรี สิงห์ทอง. (2550). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สังข์ ใจขาน. (2548). **บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1**. รายงานอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2551). **“กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)”**. (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://www.mua.go.th/users/bpp/developplan/index.htm>.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). **“แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)”**. (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://www.mua.go.th/users/bpp/developplan/index.htm>.
- สุนันทานิวส์. (2556). **“จุฬาฯ ปรับใหญ่หลังออกนอกระบบ ส่วนงานมากที่สุดของอุดมศึกษาไทย”**. (ออนไลน์). สืบค้นจาก <http://sunandhanews.com/2011-10-14-04-41-27/81-education/1829-2013-02-26-13-55-38.html>
- สุวรรณณี วิริยะะ. (2553). **ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- หนึ่งฤทัย โสภา. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**. โครงการนักวิจัยรุ่นใหม่ ประจำปีงบประมาณ 2552 คณะเทคโนโลยีและการจัดการอุตสาหกรรม. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อุดม โพธิ์ทอง. (2544). **การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- อุทุมพร จามรมานและคณะ. (2543). **“การเตรียมพร้อมของมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐบาล”**. เอกสารวิจัย สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย. อัดสำเนา น. 105.
- Darling M. (1996). **“Building the knowledge organization”**. Business Quarterly, 61(2), 61-66.



- Hersey, P. H., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2012). *Management of Organization Behavior*. (10th ed.). New Jersey, NJ : Prentice Hall.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge*. (3th ed.) San Francisco : John Wiley & Sons, Inc.
- Manville, B. (2001). *“Learning in the new economy”*. *Leader to leader*, (20), 36-45.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization*. New York, NY : McGraw-Hill.
- QS Top University Worldwide University Ranking, Guides & Events. (2013). *QS University Rankings : Asia 2013*. (online). Retrieved from <http://www.topuniversities.com/university-rankings/asian-university-rankings/2013>.
- Sinlarat, P. (2007). *New Leadership and New Globalization in Thai Higher Education : The Path to the Future*. *Asaihl - Thailand Journal*, 10(2), 48.
- The World University Ranking. (2013). *Asia University Rankings 2013 Top 10*. (online) . Retrieved from <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/regional-ranking/region/asia>.