

การศึกษบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การ เรียนรู้ (ระหว่างปี พ.ศ. 2547)

A Study on Roles of Administrators at
Srinakharinwirot University in Building
Learning Organization (During year
2004)



ผู้วิจัย อัมพร สินอยู่¹

ที่ปรึกษา สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์²

นิภา ศรีไพโรจน์³

บทคัดย่อ

การศึกษครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ กับบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้ และศึกษาคำนำหนักความสำคัญระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ที่ส่งผล

¹ นักวิชาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

¹ อาจารย์ วิชาการบริหาร บัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

¹ รองศาสตราจารย์ ภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทบาท ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารที่มีการจัดการเรียนการสอน ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 10 คณะวิชา จำนวนรวม 169 คน ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้ากลุ่มวิชา / ประธานคณะกรรมการบริหาร หลักสูตร เลขานุการคณะ และหัวหน้างาน ได้มาจากการคัดเลือกตาม เกณฑ์ โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ พหุคูณ (Multiple Correlation) แบบขั้น (Stepwise) ผลการวิจัยพบว่า บทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาบทบาทผู้บริหารที่แสดงเป็นรายด้านจะแสดงบทบาท ผู้สอนในระดับมาก รองลงมาเป็นบทบาทผู้สนับสนุน และบทบาทผู้เรียนรู้ มีระดับการแสดงบทบาทมากใกล้เคียงกัน ส่วนบทบาทผู้ออกแบบ ผู้บริหารแสดงอยู่ในระดับปานกลาง ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ สายงานที่สังกัด ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเขาวนอารมณ์ มีความสัมพันธ์กับ บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พหุคูณ เท่ากับ .694 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และตัวแปรพยากรณ์มีลักษณะวัดร่วมกันกับบทบาทในการสร้าง องค์การเรียนรู้ซึ่งสามารถอธิบายได้ถูกต้อง ร้อยละ 49.1 ค่าน้ำหนักความสำคัญของเขาวนอารมณ์ และความคิดอย่างมีวิจารณญาณ ส่งผลทางบวกต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ.01 มีค่าเท่ากับ.454 และ .279 ตามลำดับ ส่วนค่าน้ำหนักความสำคัญของสายงานที่สังกัดส่งผลทางบวกต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 มีค่าเท่ากับ .111

คำหลัก องค์การเรียนรู้ บทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ เขาวนอารมณ์

Abstract

This research was aimed at studying roles of the administrators at SWU in building learning organization. It was concerned with the relationship between the administrators' roles in building learning organization and their administrative positions, fields of responsibility, jurisdiction or the faculties, age of divisions, work duration, critical thinking and emotional quotients. The significance of beta weight among those who contribute towards administrators' roles in building learning organization was also included in the study. Through stratified random sampling, 169 administrators were drawn from 10 faculty members as a sampling groups with bachelors' degree or higher, consisting of deans, vice deans, head of departments, who were responsible for instructional management, such as head of subject groups, chairman of curriculum administration, faculty secretariats and chief workers. The instruments used for data collection were five point rating scale questionnaires. Percentage, mean, standard

deviation, multiple correlation and the stepwise multiple regression analysis were statistically used for data analysis. The study revealed that :

(1) The roles of Srinakharinwirot University administrators in building the whole learning organization were at a high level. Considering all administrative positions in each aspect, it was found that the teachers' roles were at a high level. The second high roles were the ones of the stewards and the learners, which nearly at the same level. As for the designers' and the administrators roles they were at a moderate level. (2) There was a relationship between the administrators' roles in building learning organization and fields of responsibility, critical thinking and emotional quotients, with the multiple correlation coefficients of $.694 r^2$, showing the statistical significance at the $.01$ level and also 49.1% of the mutual characteristic measurement, of right explanation. (3) The beta weight of emotional quotients and critical thinking positively Contributed to the administrators' roles in building learning organization at the $.01$ level of statistical significance or $.454$ and $.279 r^2$. The beta weight of the field responsibility positively contributed to the administrators' roles in building learning organization at $.05$ level or $.111 r^2$.

Key word Learning organization , Roles of Administrators in Building Learning Organization , Critical thinking , Emotional Quotients

บทนำ

การศึกษาระดับอุดมศึกษาจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสังคมคุณภาพโดยยึดคนเป็นสำคัญเพราะทำหน้าที่ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นสถาบันหลักชั้นนำสังคมและให้ผลผลิต (บัณฑิต) ที่มีคุณภาพเป็นหลักประกันแก่สาธารณชนที่จะจัดการศึกษาอนาคตเพื่อมหาชนได้สัมฤทธิ์ผล สร้างความสามารถและประสิทธิภาพ ตลอดจนความเป็นเลิศเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2546 :14) เพราะองค์การเรียนรู้จะเป็นกลยุทธ์ที่มีพลังและประสิทธิภาพฟื้นฟูองค์การให้ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่สิ้นสุด (สุรสิทธิ์. เหมตะศิลป์. 2543 :4) ผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยากาศขององค์การที่เอื้ออำนวยไปสู่การเป็นองค์การเรียนรู้ เป็นภาวะที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่น การร่วมมือเพื่อให้เกิด การตระหนักในความสำคัญและประโยชน์จากการเรียนรู้ ใ่วางใจในผู้นำ ทักษะการแก้ปัญหา และความคิดอย่างมีวิจารณญาณผสมผสานกับความคิดเชิงระบบในภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Schroeder. 2002 : 49)

องค์การเรียนรู้สร้างนวัตกรรมในพฤติกรรมของบุคคลที่เรียกว่า วินัย (Discipline) ภายใต้สมมุติฐานว่า "การเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมแห่งอนาคตจะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ " แซงเก (Senge. 1990 : 6) ให้ความสำคัญกับการแสวงหาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ใกล้เคียงกับสภาพการทำงานจริงมากที่สุด ซึ่งองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้

(Support system) ให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ ความเป็นผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์การ เรียนรู้ เพราะภาวะผู้นำ จากบทบาทผู้ออกแบบ (Leader as designer) จะรับผิดชอบในการศึกษา วิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้ดำเนินการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมและทำงานโดยใช้แบบแผนวิธีคิด (Mental models) เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการ ทำงานที่มีฐานจากสารสนเทศ ผนวกกับบทบาทผู้สอน (Leader as teacher) ทำหน้าที่เสมือนครูผู้สอนงาน และทักษะต่าง ๆ ตลอดจนองค์ความรู้ จริยธรรม และ ความคิดเชิงระบบ (System thinking) นำทีมสร้างการ เรียนรู้ร่วมกัน (Team learning) โดยแสดงบทบาท ผู้สนับสนุน (Leader as steward) คอยช่วยเหลือ สนับสนุน (Support) เชื้ออำนาจให้งานทุกส่วนลุล่วง ไปตามแนวทางที่ถูกต้อง บูรณาการกับปณิธานของ ผู้นำในบทบาทผู้เรียนรู้ (Leader as learner) ที่มุ่งสู่ ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal mastery) ด้วยการ เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) และเรียนรู้ ร่วมกับคนอื่น ๆ นำมาซึ่งความเข้าใจในพันธกิจของ องค์การว่า ทำงานได้อย่างไร (System thinking) เกิด องค์การเรียนรู้เพราะการเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นได้ จากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล (Senge. 1990 : 139) ดังนั้นบทบาทผู้เรียนรู้ของผู้บริหารจึงเป็นกลไกและตัว แบบในการเป็นผู้นำกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับทีมงาน

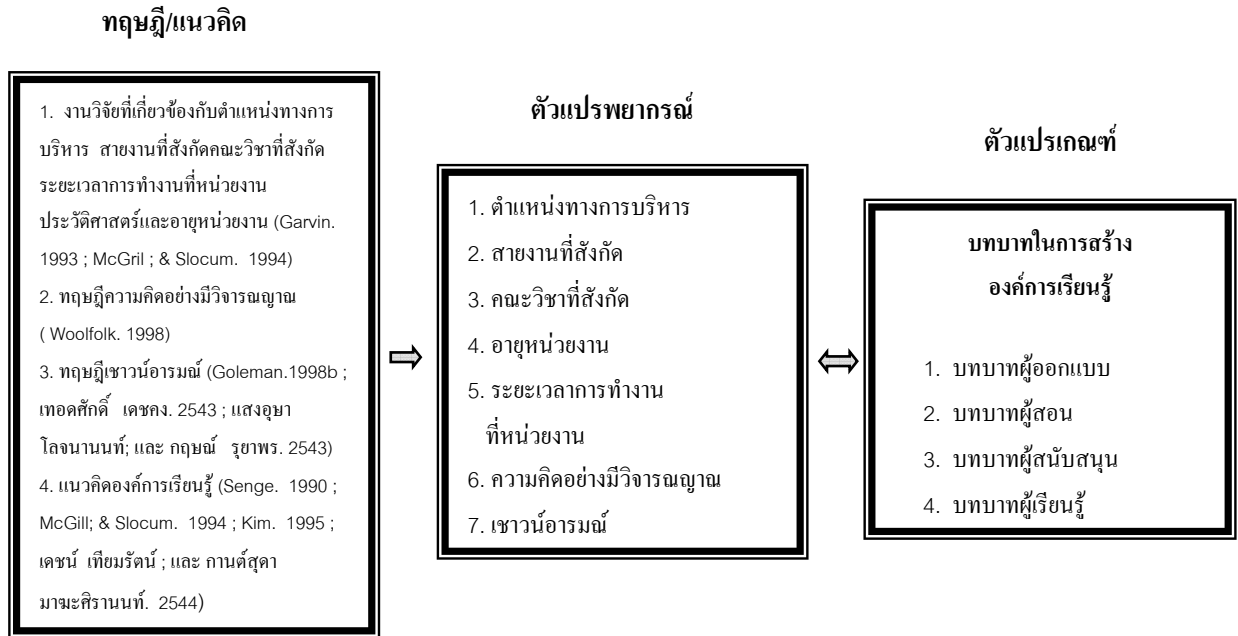
ผู้บริหารและครูสร้างการเรียนรู้แบบร่วมมือ และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากทักษะการคิดขั้นสูงอันเป็น คุณสมบัติ ส่วนตนที่คิดอย่างมีวิจารณญาณซึ่งจะสร้าง ความสำเร็จในการอ่าน การเขียน การฟัง การพูด สามารถเชื่อมโยงเนื้อหาสำคัญที่หลากหลายกับ เป้าหมาย มีการนับถือตนเองและการบังคับตนเอง ผสมผสานวัฒนธรรมทางการศึกษา (Woolfolk. 1998 : 316) และบูรณาการกับเขาว์นอารมณ์ซึ่งเป็น

คุณลักษณะที่จำเป็นในความเป็นผู้นำซึ่งจะนำ องค์การสู่ความสำเร็จในการทำงาน เพราะเขาว์น อารมณ์สามารถทำนายการบรรลุเป้าหมายองค์การ และสัมพันธ์กับความล้มเหลวหรือความสำเร็จของ องค์การได้ (Goleman. 1998a:98 ;1998b:38) องค์การเรียนรู้บ่งชี้ชัดเจนว่า พฤติกรรมผู้นำจะเป็น เช่นเดียวกับครู นักออกแบบ และผู้ช่วยเหลือ ตาม กรอบแนวคิดของแซงเก (Senge. 1990) ผู้นำเป็น สถาปนิกสร้างภาวะผู้นำครูให้มีสมรรถนะซึ่งสนับสนุน โครงสร้างการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ เพราะองค์การ เรียนรู้สามารถเชื่อมโยงการตัดสินใจอันเกิดจาก ความคิดวิจารณ์ญาณของผู้บริหารและบุคลากรได้ใน ภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในโรงเรียน (Torrence.1997 : Abstract) โดยผสมผสานกับเขาว์นอารมณ์เพื่อนำ ความต้องการ ความคิดเห็น ความสามารถของตน และผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ ทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการ มอบหมายงาน นำทีมร่วมทำงาน สร้างวิสัยทัศน์ร่วม นำไปสู่บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์การ นอกเหนือจากตำแหน่งทางการบริหารที่ดำรง สถานภาพแล้ว สายงานและคณะวิชาที่สังกัด อายุ หน่วยงาน ตลอดจนระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน จะมีผลกระทบโดยรอบในภาวะการเป็นผู้นำการสร้าง องค์การเรียนรู้

จากเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา บทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการ สร้างการเรียนรู้ คือ บทบาทผู้ออกแบบ บทบาทผู้สอน บทบาทผู้สนับสนุน และบทบาทผู้เรียนรู้ รวมถึงศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สาย งานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุ หน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมี วิจารณญาณ และเขาว์นอารมณ์กับบทบาทในการ สร้างองค์การเรียนรู้ ในงานวิจัยครั้งนี้

แนวคิด ทฤษฎี : กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

แผนภูมิแสดงทฤษฎี แนวคิด และขั้นตอนการวิจัย การศึกษาบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้ ดังนี้



การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาบทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและตัวแปรพยากรณ์ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์

สมมติฐานของการวิจัย 1) ตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์กับตัวแปรเกณฑ์ 2) น้ำหนักความสำคัญของ ตัวแปรพยากรณ์อย่างน้อยหนึ่งประการส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์

วิธีดำเนินการวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารที่มีการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 10 คณะวิชา ประกอบด้วย คณะบดี รองคณะบดี หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าสาขาวิชา/หัวหน้ากลุ่มวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะและหัวหน้างาน รวมทั้งสิ้น 230 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

โดยตั้งเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้ 1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในคณะวิชามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี 2) กรณีผู้บริหารคนหนึ่งมีหลายตำแหน่งจัดให้อยู่ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเท่านั้น คัดเลือกผู้มีคุณสมบัติข้างต้นด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เป็นกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 199 คน จำแนกดังนี้ 1.กลุ่มบุคลากรทางการสอน สายวิทยาศาสตร์ สายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ได้แก่ คณบดี (จำนวน 10 คน) รองคณบดี (จำนวน 51 คน) และหัวหน้าภาค/หัวหน้าสาขา/หัวหน้ากลุ่มวิชา/ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร(จำนวน 89 คน) 2. กลุ่มบุคลากรสนับสนุน การสอน ได้แก่ เลขานุการคณะ (จำนวน 9 คน) และหัวหน้างาน (จำนวน 40 คน)

ลักษณะของเครื่องมือ เป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือ **ตอนที่ 1** แบบสอบถามวัดตัวแปรเกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้

เรียนรู้ ประกอบด้วย แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวและอายุ หน่วยงาน , แบบสอบถามวัดความคิดอย่างมีวิจารณญาณ จำนวน 18 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .87 , แบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์ จำนวน 25 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89 ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ 4 ด้าน ได้แก่ บทบาทผู้ออกแบบ บทบาทผู้สนับสนุน บทบาทผู้สอน และบทบาทผู้เรียนรู้ จำนวน 32 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .949.

การรวบรวมและเก็บข้อมูลจัดทำระหว่างเดือนตุลาคม - พฤศจิกายน 2547 โดยผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามจำนวน 199 ฉบับไปยังกลุ่มตัวอย่าง ด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 169 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.92 และนำมาทำการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ คือ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของตัวแปรเกณฑ์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรเกณฑ์กับตัวแปรพยากรณ์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์ ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ทดสอบค่าเอฟ (F-test) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple correlation) แบบขั้น (Stepwise

ผลการวิจัย

1. การวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรด้านตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดอย่างมีวิจารณญาณ เชาวน์อารมณ์ และบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางการบริหาร เป็นหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร (ร้อยละ 46.15) รองลงมาเป็น คณบดีและรองคณบดี (ร้อยละ 29.59) ส่วนเลขานุการคณะ และหัวหน้างานเป็นลำดับสุดท้าย (ร้อยละ 24.26) สายงานที่สังกัดส่วนใหญ่เป็นบุคลากรทางการสอนที่มีทั้งสายวิทยาศาสตร์และสายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (ร้อยละ 75.74) ที่เหลือเป็นบุคลากรสนับสนุนการสอนทั้งสาย ก และ ข (ร้อยละ 24.26) เมื่อจำแนกคณะวิชาที่สังกัดอยู่ในสายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์และสายวิทยาศาสตร์ใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 52.07 และ 47.93 ตามลำดับ) โดยสังกัดหน่วยงานที่มีอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป ได้แก่ คณะมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ (ร้อยละ 48.52) รองลงมาสังกัดคณะพลศึกษา วิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์ ที่อายุหน่วยงานอยู่ระหว่าง 10 - 30 ปี (ร้อยละ 40.24) และอายุหน่วยงานน้อยกว่า 10 ปี ได้แก่ คณะทันตแพทยศาสตร์และเภสัชศาสตร์ (ร้อยละ 11.24) เมื่อพิจารณาระยะเวลาการทำงานในหน่วยงานที่สังกัดจะมากกว่า 20 ปีขึ้นไป ใกล้เคียงกันกับระยะเวลาระหว่าง 10 - 20 ปี (ร้อยละ 34.32 และ 29.59 ตามลำดับ) รองลงมาจะระยะเวลาการทำงานอยู่ระหว่าง 5 - 10 ปี (ร้อยละ 24.85) และน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 11.24)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของ บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์พบว่า กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารมีความคิดอย่างมีวิจารณญาณและเชาวน์อารมณ์อยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 4.09$ และ $\bar{X} = 4.09$ ตามลำดับ) บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้สอน บทบาทผู้สนับสนุน และบทบาทผู้เรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, $\bar{X} = 3.79$, $\bar{X} = 3.73$ ตามลำดับ) ยกเว้นบทบาทผู้ออกแบบ ผู้บริหารแสดงบทบาทระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$)

3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร (X_1) สายงานที่สังกัด (X_2) คณะวิชาที่สังกัด (X_3) อายุหน่วยงาน (X_4) ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน (X_5) ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (X_6) และเชาวน์อารมณ์ (X_7) มีค่าระหว่าง .008 ถึง .769 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร (X_1) สายงานที่สังกัด (X_2) ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน (X_5) ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (X_6) และเชาวน์อารมณ์ (X_7) มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอยู่ระหว่าง .028 ถึง .661 ส่วนคณะวิชาที่สังกัด (X_3) และอายุหน่วยงาน (X_4) ไม่มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ (Y)

4. ผลการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับบทบาทในการสร้างองค์การ เรียนรู้ และค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้น (Stepwise

multiple regression analysis) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่าง สายงานที่สังกัด (X_2) ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (X_6) และเชาวน์อารมณ์ (X_7) กับบทบาทในการสร้างองค์การ เรียนรู้ (Y) มีความสัมพันธ์กันเท่ากับ .694 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าความแปรปรวนร่วมกันร้อยละ 49.1 นั่นคือ เชาวน์อารมณ์ ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และสายงานที่สังกัด มีลักษณะวัดร่วมกันกับบทบาทในการสร้าง องค์การ เรียนรู้ซึ่งสามารถอธิบายได้ถูกต้อง ร้อยละ 49.1 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ ในรูปคะแนนดิบ (b) มีค่าตั้งแต่ 2.299 ถึง .806 และ ในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) มีค่าตั้งแต่ .111 ถึง .454 โดยน้ำหนักความสำคัญของเชาวน์อารมณ์ และความคิดอย่างมีวิจารณญาณ ส่งผลต่อบทบาท ในการสร้างองค์การเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 ส่วนสายงานที่สังกัด ส่งผลต่อบทบาท ในการสร้างองค์การเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยเชาวน์อารมณ์ส่งผลมากที่สุด (ร้อยละ 53.79) รองลงมา ได้แก่ ความคิดอย่างมี วิจารณญาณ (ร้อยละ 33.06) และสายงานที่สังกัด ส่งผลน้อยที่สุด (ร้อยละ 13.15)

การอภิปรายผลการวิจัย

1. บทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การ เรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยปฏิบัติงานหรือ แสดงบทบาท โดยส่วนใหญ่จะใช้ดุลยพินิจ หรือ มีพฤติกรรมที่ ผ่านการคัดสรรให้กระทำบทบาทเหมาะสมกับตนเอง ควบคู่กับบรรทัดฐานทางสังคม (สัญญา สัญญา วิวัฒน์. 2536 :134 ; บวรศักดิ์ อุวรรณโณ 2545 : 26) เพราะทุกคนได้เติบโตผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มี วัฒนธรรมกลืนอายุของความเป็นครูสูงเพราะเป็น

สถาบันฝึกหัดวิชาชีพชั้นสูงแห่งแรกของประเทศไทยที่ได้รับการยกย่องในแหลมทองแห่งเอเชียมาแต่ในอดีต ตั้งแต่เริ่มกำเนิด (สาโรช บัวศรี. 2497 : 4) โดยได้รับการกระตุ้นพลังศักยภาพของบุคคลมายาวนาน (Tick Yeow Chan. 28 ; citing Garrat. 1996) และรักษา ระดับความคาดหวังของสังคมในการสร้างบุคคลให้เกิดคุณค่าและสินทรัพย์ได้อย่างสมดุล สอดคล้องกับ อีลเลียส; อาร์โนลด์; และฮัสเซย์ (Elias; Arnold; & Hussey. 2003 : 20) สรุปว่า ผลสัมฤทธิ์เชิงวิชาการของผู้บริหารเกิดขึ้นจากความสำเร็จในการสื่อสาร ทำกิจกรรมร่วมกันและอำนวยความสะดวกในทีมงานจะสร้างวินัยภายในตนเองและกระตุ้นให้เห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น ความเป็นวิชาการของสถาบันแห่งนี้เกิดขึ้นจากรากฐานการดำเนินชีวิตภายในมหาวิทยาลัยที่เกิดจากแม่แบบของความเป็นครู ผู้คนในบริบทจะเรียนรู้ ซึมซับเป็นองค์ความรู้ได้โดยทั้งนัยาม (Explicit knowledge) และโดยปริยาย (Tacit knowledge) กระบวนการเรียนรู้เหล่านี้เป็นนวัตกรรมทางการฝึกหัดครู ที่ทำให้เกิด แบบแผนวิธีคิด (Mental models) ที่เป็นรากฐานความคิดที่ซับซ้อนมารุ่นต่อรุ่นถ่ายทอดเป็นวัฒนธรรมองค์การ เป็นรูปแบบจำลอง (Models) ในการเรียนรู้ (Learning) เป็นที่ปรึกษา (Mentors) เป็นพี่เลี้ยง (Monitors) และเป็นผู้บริหารจัดการ (Managers) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การเพราะให้ความสำคัญกับกระบวนการทัศนคติในปรัชญาและประวัติศาสตร์ของหน่วยงาน (McGill; & Slocum. 1994 : 210) ซึ่งเกิดจากปฏิกริยาระหว่าง บทบาทการสอน การติดต่อ การเปลี่ยนสภาพให้หน่วยงานเป็นผู้เชี่ยวชาญองค์การเรียนรู้ (Ellis. 1998 : 159 ; Richardson. 2003 : 221)

สำหรับบทบาทผู้ออกแบบที่ผู้บริหารแสดงบทบาทในระดับปานกลางนั้นสอดคล้องกับที่ แซงเก

(Senge. 1990 : 341) ได้เน้นและพรรณนาถึงขั้นตอนการทำงานใหม่ของผู้ดำเนินการสร้างองค์การเรียนรู้ว่า ผู้นำมักไม่ใช้นโยบายและกลยุทธ์ หรือพันธกิจและวิสัยทัศน์เพื่อเป็นเครื่องมือในการออกแบบองค์การ เพราะธรรมชาติของการออกแบบต้องผสมผสานศาสตร์และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ภาวะผู้นำที่ไม่ได้สนใจ คือ บทบาทผู้ออกแบบ เพราะบทบาทของการออกแบบยากที่จะมองเห็นได้ชัดเจน เนื่องจากเป็นผู้อยู่เบื้องหลังเวทีหรือฉาก ผลจะปรากฏหลังจากนี้ จนกว่าจะสำเร็จ ไม่มีผู้ใดคำนึงถึงขอบเขตที่มีอิทธิพลของผู้ออกแบบ ดังนั้นการสร้างสถาปัตยกรรมองค์การใหม่ไม่ใช่เรื่องง่ายในหน่วยงานที่อยู่ในระบบราชการ ถ้าผู้บริหารไม่ใส่ใจกับบทบาทดังกล่าว แม้ว่า มหาวิทยาลัยจะเป็นหน่วยงานที่มีหลักการสำคัญ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินภารกิจ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2526 : 34-36 ; นพ ศรีบุญนาถ. 2540 : 37) อย่างไรก็ตามยังคงเป็นหน่วยงานในระบบราชการที่ต้องชัดเจนในทิศทางการบริหารมุ่งอนาคต (ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ ; ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2543 : 1,7) ในการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเรียนรู้โดยการขุดรื้อจากระบบที่มีสายการบังคับบัญชามาก (Root out bureaucracy) พัฒนาโครงสร้างและวิทยาการเหมาะสมกับองค์การประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์การ (Marquardt; & Reynolds. 1994 : 110-116) แต่ในทางปฏิบัติบนโลกของความเป็นจริง การเกิดแบบแผนวิธีคิด (Mental models) ที่สมบูรณ์ซึ่งจะทำให้ทุกคนเปลี่ยนความคิดจิตใจ (Shift of mind) ได้นั้น บุคคลต้องทำความเข้าใจกับทฤษฎีที่เชื่อ (Espoused theories) กับสิ่งที่ปฏิบัติ (Theories-in-use) (Senge. 1990 : 8,13-14) ก่อน หลักการนี้เป็นกฎชี้ให้เห็นช่องว่างของสิ่งสองสิ่งที่ต้องการ

เวลาในการรอคอย เพื่อให้วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรบ่มเพาะและเกิดวินัยในการเรียนรู้ใหม่ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนสภาพองค์กรที่ทุกคนเห็นพ้อง ผู้บริหารที่แสดงบทบาทผู้ออกแบบจริงคงต้องมุ่งมั่นและเข้าใจของศรัทธา (Senge. 1990 : 334) เพื่อเพิ่มระดับในการแสดงบทบาททั้งหลายให้สอดคล้องกับบริบทที่ตนเองนำการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะบทบาทผู้ออกแบบที่ต้องสร้างคุณค่าหลักและพันธกิจ ผู้นำเปรียบเสมือนสถาปนิก : สร้างภาวะผู้นำครุที่มีสมรรถภาพโดยใช้ประโยชน์จาก พฤติกรรม กลยุทธ์ วัฒนธรรมของโรงเรียนที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เสมือนสถาปนิกเพื่อสร้างภาวะผู้นำของครุให้มีสมรรถนะเช่นกับองค์กรเรียนรู้ที่ให้ครุปฏิบัติเป็นวงจรการเรียนรู้เสมือนบรรทัดฐานที่พยายามปฏิบัติให้สำเร็จ (Daley. 2002 : 296)

ขณะเดียวกันในประเด็นจารีตขององค์กรที่ปกครองโดยลำดับชั้น ผู้บังคับบัญชาเหนือกว่าเป็นผู้คิด โดยผู้อยู่ในองค์กรเป็นผู้ปฏิบัติ (Senge. 1990 : 287-301) และในสภาพความเป็นจริงทางการบริหาร ผู้นำมีหลายรูปแบบและยังคงมีความเชื่อกันว่า ผู้นำเปรียบเสมือนวีรบุรุษซึ่งอยู่บนสุดมีหน้าที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นในการเป็นผู้ตัดสินใจหลักมากกว่ามุ่งเน้นการออกแบบความคิด อย่างไรก็ตามในการสร้างหุ้นส่วนทางความคิด (Senge; et al. 1999 : 15-18, 21; O' Brien. 1994 : 309) มาลีธรรมศิริ (2543 : บทคัดย่อ) พบว่า ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ คือ นิยมการรวมอำนาจปราศจากการริเริ่ม ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออก ขณะที่ความเป็นจริงในโลกองค์กรเป็นเหมือนสังคมของมนุษย์ที่ดำรงอยู่เป็นระบบ และทั้งหมดต่างเป็นผู้ขับเคลื่อนซึ่งกันและกัน

2. การที่คุณลักษณะด้านเชาว์อารมณ์ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้สูงสุด ทั้งนี้เพราะว่า ผู้บริหารที่มีเชาว์อารมณ์สูงจะมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเชาว์อารมณ์มีความสัมพันธ์กับความสามารถทุกประการในการทำงานและส่งผลต่อความสำเร็จในวิชาชีพ (Goleman. 1998) ภาวะผู้นำในการเรียนรู้ต้องการการแสดงบทบาทอย่างบูรณาการได้หลากหลายมิติเพื่อสร้างองค์การเรียนรู้ อาทิ บทบาทผู้สอน ผู้สนับสนุน ผู้เรียนรู้ ผู้ออกแบบเพื่อสร้างสรรค์และเป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building shared vision) นำทีมเรียนรู้ร่วมกัน (Team learning) ให้ทุกคนมีการทำงาน ที่ใช้แบบแผนวิถีคิด (Mental models) เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูล (Data based) ผู้บริหารเป็นเสมือนครูผู้สอนทักษะจริยธรรมและองค์ความรู้ต่าง ๆ ด้วยการทำงานที่ก่อให้เกิดความคิดเชิงระบบ (System thinking) ซึ่งต้องการการสนับสนุนเอื้ออำนวยอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งานลุล่วง อันเกิดขึ้นจากประสิทธิภาพบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญสูงที่มุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร รวมถึงนำทุกคนไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal mastery) ตลอดเวลาศักยภาพของผู้นำซึ่งจะเป็นกลไกและตัวแบบเพื่อให้บรรลุผลตามบทบาทดังกล่าว (เดชน์ เทียมรัตน์ ; กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. 2544 : 87) อันก่อให้เกิดความเป็นองค์กรเรียนรู้ได้นั้นจำเป็นต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมร่วมกันของบุคลากรเป็นเบื้องต้นแล้วแสดงออกในระดับวินัยส่วนตนที่สะท้อนถึงความเป็นองค์กรเรียนรู้ของบุคลากร

ความคิดอย่างมีวิจารณญาณส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ลงมาเป็นเพราะความคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นแบบแผนและวิธีการจัดเตรียมเพื่อใช้แบบแผนนั้นแก้ปัญหา โดยแสดงนัยของเป้าหมายในการคิดเพื่อหาคำตอบ การวิเคราะห์สังเคราะห์และประเมินผลข้อมูล จึงทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์การเรียนรู้ หรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ โดยใช้กระบวนการคิดซึ่งเป็นสติปัญญากำกับอารมณ์จนเกิดเป็นองค์รวมของคุณลักษณะผู้บริหารที่มีทั้งความคิดอย่างมีวิจารณญาณและเชาวน์อารมณ์ ทักษะความคิดอย่างมีวิจารณญาณจะช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์กับสรรพสิ่งต่าง ๆ ร้อยเรียงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทั้งหมดเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Dadabhoj. 2002 : 185) ในการพัฒนาโรงเรียน ควรส่งเสริมให้ริเริ่มสอนวิธีการใหม่ ๆ ส่งเสริมการใช้ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ อันเป็นส่วนสำคัญอย่างลึกซึ้งที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงโรงเรียนได้ดีที่สุด (Fisler. 2002 : 184) ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนสภาพโดยประยุกต์ทฤษฎีองค์การเรียนรู้เพื่อฟื้นฟูวัฒนธรรมและระบบขององค์กร ทำให้เกิดบรรยากาศเชิงบวกได้นั้นจะเกิดจากความไว้วางใจผู้นำ ร่วมเป้าหมายหลัก และจริยธรรมสร้างความก้าวหน้าจากฐานความเชี่ยวชาญวิชาการและทักษะระดับสูงในการแก้ปัญหา ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และความคิดเชิงระบบของผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้าง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Schroeder. 2002 : 149)

ขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาถึงสายงานที่สังกัดมีผลการวิจัยพบว่า สายการทำงานที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology application) แตกต่างกัน

(กิ่งกาญจน์ เพชรศรี. 2542 : 75) นอกจากนี้ยังพบในงานวิจัยของกาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542 : 1, 2543 : 185) ว่า อายุและสถานะทางตำแหน่งที่ต่างกัน มีการรับรู้ต่อการพัฒนาไปสู่องค์การเรียนรู้ต่างกัน ทำให้เชื่อมโยงได้ว่าสายงานที่สังกัดของแต่ละบุคคลนั้น ย่อมมีสถานะทางตำแหน่งแตกต่างกัน หรือแม้แต่ความคิดเห็นก็อาจแตกต่างกันได้เช่นกัน

จากงานวิจัยที่ค้นพบและการอภิปรายข้อมูลสนับสนุนจะปรากฏน้ำหนักส่งเสริมว่า เชาวน์อารมณ์ ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และสายงานที่สังกัดเป็นปัจจัยสำคัญและมีความสัมพันธ์ในการมีส่วนร่วมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ได้ในหลายมิติตามข้อค้นพบในงานวิจัยข้างต้น แต่ยังมีเหตุปัจจัยอื่นที่อาจมีค่าน้ำหนักและส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ได้เช่นกัน ซึ่งควรได้มีการศึกษาให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นต่อไป ส่วนตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด อายุหน่วยงาน และระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงานซึ่งไม่ส่งผลต่อการสร้างองค์การเรียนรู้ เพราะเป็นลักษณะทางชีวสังคมของบุคคล และลักษณะกายภาพพื้นฐานโดยทั่วไปของโครงสร้างภายในองค์กรที่ไม่เกี่ยวข้องกับสถาปัตยกรรมใหม่ขององค์กรที่มีผลกระทบทางสังคมต่อประชาคมที่มีฐานความรู้ในระดับใกล้เคียงกัน เช่น สถาบันอุดมศึกษา

ข้อเสนอแนะ

1. จากผลการวิจัยมหาวิทยาลัยควรนำข้อมูลพื้นฐานที่พบไปวางแผนการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาการบริหารงานด้านการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา โดยนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในการประชุม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ สัมมนาประจำปี หรือวาระ

พิเศษเฉพาะ ระหว่างบุคคล กลุ่มและระบบงานเพื่อพัฒนาเชิงวิชาการ นำไปปฏิรูปการเรียนรู้ของคณะวิชาต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนการสอนให้มีลักษณะใฝ่รู้ เสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย

2. ข้อมูลพื้นฐานที่ได้สามารถนำไปพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับคุณลักษณะและบทบาทของบุคลากร และผู้บริหารเข้าสู่การเป็นองค์การเรียนรู้เพื่อสร้างศักยภาพบุคคลให้มีความเป็นเลิศและถึงขีดสูงสุดความสามารถของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่บรรลุการเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ

3. จากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้ออกแบบ อยู่ในระดับปานกลาง ควรมีการหาแนวทางในการเสริมสร้างผู้บริหารได้ตระหนักถึงการสร้างภาวะผู้นำและแสดงบทบาทผู้ออกแบบให้เกิดขึ้นในระดับสูงสุดตามคำชี้แนะของหลักการองค์การเรียนรู้ และแสดงความเป็นองค์การเรียนรู้ให้เด่นชัดขึ้น ผู้บริหารจะเป็นแรงผลักดันขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การเรียนรู้เร็วขึ้น เพราะผู้บริหารเป็นแรงบันดาลใจในการทำงานให้แก่บุคลากรออกแบบกระบวนการเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัยเพื่อให้ทุกคนเกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) สร้างพันธกิจให้วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยบรรลุผลเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบโดยผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำ นำมหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการบุกเบิกวิจัยพื้นฐานและวิจัยเพื่อพัฒนา (Research and development) รวมถึงการเป็นสถาบันเพื่อการวิจัยและพัฒนาทางการอุดมศึกษา (Center for Higher Education Research and Development) พัฒนาความเชี่ยวชาญในศาสตร์ที่มีความรู้ด้านการเรียนการสอน (College teaching) ดังที่เคยนำทางการศึกษาและวิชาชีพขั้นสูงในอดีตกาล

ให้เป็นสรรพวิทยาลัยในอนาคต เป็นที่พึงทางปัญญาแก่สังคมได้อย่างสง่างามบนฐานสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยแสดงภาวะผู้ออกแบบให้องค์การตามข้อผูกพันระยะยาวซึ่งวาดหวังที่แสดงถึงอนาคตภาพ ณ เวลาใน 15 ปี ข้างหน้า

4. จากการวิจัย พบว่า เซาว์นอารมณ เป็นคุณลักษณะที่ส่งผลต่อบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้สูงสุด รองลงมาคือ ความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

4.1 ควรมีการฝึกฝนบุคลากรทุกระดับในองค์การ รวมทั้งนิสิตนักศึกษาซึ่งเกิดจากหลักสูตรที่สร้างและพัฒนาเซาว์นอารมณ ผ่านการเรียนการสอน หรือฝึกฝนโดยบูรณาการกับทักษะด้านอื่น ๆ ในหลักสูตร และมีเครื่องมืออย่างง่ายให้ตรวจสอบหรือวัดเซาว์นอารมณของตนอยู่เสมอในการทำงาน บ่มเพาะให้เกิดแบบแผนวิธีคิดเห็นใจและเข้าใจกันในหน่วยงานซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยบุคคลได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมจะสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน บรรลุความเป็นองค์การเรียนรู้และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อันเกิดขึ้นจากความสามารถทางจิต (Mental ability) ทั้งภายในและภายนอกตน บัดจิตใจและกระตุ้นให้เห็นคุณค่าทั้งของตนและผู้อื่น

4.2 ผู้บริหารควรสร้างหลักสูตรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้หลักการองค์การเรียนรู้ของแซงเก ฝึกฝนบุคลากรผ่านการประชุมที่มีผู้บริหารอาวุโสร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะความซับซ้อนและหลากหลายในประสบการณ์ของผู้บริหารที่เกิดจากประสบการณ์ทางการบริหาร ทำให้เกิดความชัดเจนระหว่างข้อมูลและความเชื่อ ผู้รับการฝึกฝนจะเกิดการหยั่งเห็นโดยได้ผสมผสานการแก้ต่าง และการสืบค้นจากผลของการฝึกความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบความร่วมมือ

(Collaborative learning) ขึ้นได้ ผูกวิธีคิดในขั้นตอนของการสรุปวินิจฉัย (Ladder of inference) เพราะทั้งปัจจัย หลักการ และภาคปฏิบัติทั้ง 3 ระดับ เป็นทักษะที่มีการใช้ความคิดวิจารณ์อย่างเป็นกระบวนการ ซึ่งจะเป็พื้นฐานเกิดวุฒิภาวะทางเชาวน์อารมณ์ (Emotional quotient) แก่บุคคล ได้เกิดการวินิจฉัย การทดสอบข้อสันนิษฐาน เปิดกว้าง ถือเสมือนเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การเรียนรู้

4.3 ทุกคนในองค์การควรมีการผสมผสานการสนทนาและอภิปรายอย่างสมดุลในสถานที่ทำงานอย่างเป็นปกติ หรือใช้เป็นหัวข้อแก้ปัญหาในงาน โดยใช้หลักการของการสร้างความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและเชาวน์อารมณ์ อันเป็นแก่นสารของการเรียนรู้ จะทำให้ลดอคติ หรือการปกป้องตนเอง และเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ

ซึ่งเป็นประเด็นที่มีผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น วัฒนธรรมการทำงาน การสร้างผลผลิตของบุคลากร เป็นอาทิ โดยผ่านการฝึกฝนที่เป็นไปตามธรรมชาติและความต้องการของมวลสมาชิกเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน

4.4 หน่วยงานสามารถเพิ่มขีดความสามารถหรือศักยภาพของบุคคลได้โดยเสริมสร้างและปรับบทบาทคนบดี รองคนบดี หัวหน้าภาควิชา ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร เลขาธิการคณะ และหัวหน้างาน ให้มีภาวะผู้นำ และคุณลักษณะ รวมทั้งบทบาทเป็นผู้ออกแบบ ผู้สอน ผู้สนับสนุนช่วยเหลือ และผู้เรียนรู้ ควบคุมผสมผสานทั้งสี่บทบาทให้กลมกลืนและสมดุล ซึ่งเป็นกลไกและตัวแบบสร้างองค์การเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นเครือข่าย

บรรณานุกรม

- เดชน์ เทียมรัตน์; และ กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. (2544). *วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : เอ็กชเปอร์ตเน็ต.
- เทอดศักดิ์ เดชคง. (2542, พฤษภาคม). *ความฉลาดทางอารมณ์กับการศึกษายุคใหม่*. วารสารการศึกษา. 22 (8) : 12-16.
- _____. (2543). *จากความฉลาดทางอารมณ์สู่สติและปัญญา*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ศ พรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์.
- แสงอุษา โลจนานนท์; และกฤษณ์ รุยาพร. (2543). *EQ with Smile การบริหารอารมณ์ด้วยรอยยิ้มแบบไทย*. กรุงเทพฯ : มิตรนราการพิมพ์.
- Garvin, David A. (1993, July-August). *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review. 78-91.
- Goleman, Daniel. (1995). *Emotional Intelligence : Why it can matter more than IQ*. New York : Bantam Books.
- _____. (1998 a, November - December). *What Makes a Leader ?*. Harvard Business Review. 76(6) : 93-102.

- Goleman, Daniel. (1998 b). **Working with Emotional Intelligence**. New York : Bantam Books.
- Kim, Daniel H.. (1995). Managerial Practice Fields : Infrastructures of a Learning Organization. In **Learning Organization : Development Cultures for Tomorrow' s Workplace**. pp. 350-363. Edited by Chawla, Sarita; & Renesch, John. Portland : Productivity Press.
- Marquardt ,Michael; & Reynolds, Angus. (1994). **The Global Learning Organization**. New York : IRWIN.
- McGill, Michael E. ; & Slocum, John W., Jr. (1994). **The Smart Organization : How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs**. New York : John Wildy & Sons.
- O' Brien, Bill. (1994). Designing an Organization's Governing Ideas. In **The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. pp. 306-312. London : Nicholas Brealey.
- Senge, Peter M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art & Practice of The Learning Organization**. London : Century Business.
- Senge, Peter M.; et al. (1994). **The Fifth Discipline Fieldbook : Straegies and Tool for Building a Learning Organization**. London : Nicholas Brealey.
- _____. (1999). **The Dance of Change : The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations**. New York : Doubleday Currency Book.
- Tick Yeow Chan, Arnold. (2001). Features of Learning Organization as a New Management Paradigm : Theory and Practice. In **Learning Organizations**. pp. 28-46 : China : Asian Productivity Organization.
- Woolfolk, Anita E. (1998). **Educational Psychology**. 7th ed. Boston, Massachusetts : Allyn and Bacon.