

การเพิ่มศักยภาพด้านภาวะความเป็นผู้นำต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของหน่วยงานภาครัฐ

จุฑา มุกนพรัตน์¹

ธีทัต ตรีศิริโชติ^{2*}

นฤมล จิตรเอื้อ³

Received 9 March 2025

Revised 22 September 2025

Accepted 27 October 2025

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคล การเพิ่มศักยภาพ และภาวะความเป็นผู้นำที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจโดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างกำลังพลของกระทรวงกลาโหม จำนวน 400 คน จาก 5 หน่วยงานหลัก ได้แก่ สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ หน่วยละ 80 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน ไม่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่การเพิ่มศักยภาพด้านการพัฒนา ($\beta = 0.350$) ด้านการเปลี่ยนแปลง ($\beta = 0.120$) และภาวะความเป็นผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\beta = 0.250$) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยตัวแปรทั้งสามตัวสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐได้ร้อยละ 55.2 ข้อเสนอแนะจากการศึกษาประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกและการยอมรับนวัตกรรม และการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถกระตุ้นการใช้ปัญญาของบุคลากรในองค์กร งานวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่าการเพิ่มศักยภาพและภาวะความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ: การเพิ่มศักยภาพ ภาวะความเป็นผู้นำ องค์กรแห่งการเรียนรู้

^{1 2 3} คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เลขที่ 39 หมู่ 1 ตำบลคลองหก อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี 12110

Email: ¹ jutha_m@mail.mutt.ac.th , ³ naruemon_j@mutt.ac.th

* Corresponding author email: teetut_t@mutt.ac.th

INCREASING LEADERSHIP POTENTIAL TOWARD BECOMING A LEARNING ORGANIZATION FOR GOVERNMENT AGENCIES

Jutha Muknopparat¹

Teetut Tresirichod^{2*}

Naruemon Jituea³

Abstract

This study examines the influence of personal factors, potential enhancement, and leadership on the development of learning organizations within government agencies. A survey research methodology was used with a sample of 400 military personnel from the Ministry of Defense across five main agencies: the Office of the Permanent Secretary of Defense, Royal Thai Armed Forces Headquarters, Royal Thai Army, Royal Thai Navy, and Royal Thai Air Force, with 80 participants from each agency. Data were collected using questionnaires and analyzed through descriptive statistics and multiple regression analysis at a significance level of 0.05. The results showed that personal factors, including gender, age, marital status, education level, years of service, and monthly income, had no statistically significant effect on learning organization development. However, potential enhancement in development ($\beta = 0.350$), change management ($\beta = 0.120$), and intellectual stimulation leadership ($\beta = 0.250$) demonstrated statistically significant positive influences on learning organization development. These three variables collectively predicted 55.2% of the variance in government agencies' learning organization development. The study recommends fostering a culture of continuous personal development, promoting proactive organizational change and innovation acceptance, and developing leaders capable of stimulating intellectual engagement among personnel. This research demonstrates that potential enhancement and leadership are critical factors in driving government agencies toward becoming learning organizations.

Keywords: Increase Potential, Leadership, Learning Organization

^{1 2} Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, 39 Moo 1, Klong 6, Khong Luang, Pathum Thani 12110

Email: ¹ jutha_m@mail.rmutt.ac.th, ³ narueemon_j@rmutt.ac.th

* Corresponding author email: teetut_t@rmutt.ac.th

บทนำ

ในยุคที่โลกมีความผันผวนและปั่นป่วนเป็นอย่างมากอันเป็นผลมาจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อเนื่องมาโดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี จนกระทั่งถึงปัจจุบัน ซึ่งก้าวเข้าสู่การปฏิวัติอุตสาหกรรมยุคที่สี่ (Lawrence, 2013; Schwab, 2016) โดยจะมีการนำเทคโนโลยีล้ำสมัยมาใช้ในการดำรงชีวิตและการทำงาน จึงก่อให้เกิดความผันผวน (Volatility) ต่าง ๆ มากมายในโลก เกิดความไม่แน่นอน(Uncertainty) ในทุกด้านของชีวิต และการทำงานมีความสลับซับซ้อน (Complexity) สูงมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าเราจะทำอะไรก็ตาม อีกทั้งยังมีความคลุมเครือ (Ambiguity) เป็นอย่างมาก ก่อให้เกิดความยากลำบากในการตัดสินใจและยากแก่การที่แยกแยะว่าสิ่งใดเป็นสิ่งที่ใด ในยุคปัจจุบันที่โลกขับเคลื่อนด้วยความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดภาวะแวดล้อมที่เต็มไปด้วยความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity : VUCA) ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานและการบริหารจัดการของทุกองค์กร ดังนั้น การเพิ่มศักยภาพด้านภาวะผู้นำ ในหน่วยงานภาครัฐ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อนำพาองค์กรให้พร้อมรับมือและปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถอยู่รอดและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

Bennett and Lemoine (2014) กล่าวว่าในยุคโลกมีความผันผวนสูง มีความไม่แน่นอนสูง มีความซับซ้อนสูง และมีความคลุมเครือยากที่จะคาดเดา ภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในบทบาทของผู้บริหารหน่วยงาน ในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน หรือการใช้อำนาจที่ได้รับตามกฎหมายในการชักนำบุคคลในองค์กรให้ร่วมดำเนินงานตามแผนงาน และแนวทางที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น กรณีการแพร่ระบาดของโรคโควิด 2019 (COVID-19) ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่น่าไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมถึงการเข้ามาของเทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งได้ทำลายธุรกิจหลายอย่างที่ปรับตัวไม่ทัน โดยทำให้บางองค์กร และบางอาชีพได้หายไปโดยปริยาย ขณะเดียวกันก็ทำให้เกิดอาชีพใหม่ ๆ ขึ้นมาแทน ดังนั้น การเรียนรู้ในโลกยุคผันผวนนี้จำเป็นต้องมีผู้นำขององค์กรที่สามารถสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่องค์กรได้อย่างหลากหลายและมีคุณภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ภาวะการแข่งขันที่มีความรุนแรงมากขึ้น สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทั้งทางเศรษฐกิจและธุรกิจ โดยมีการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสถานการณ์ที่เกิดขึ้นนี้เรียกว่า “VUCA World” โดย Godoy and Ribas Filho (2021, p.33) กล่าวว่า เราผ่านโลก VUCA ไปแล้ว ตอนนี้เราต้องเผชิญหน้ากับโลกของ BANI ซึ่งใน VUCA World เสาหลัก ได้แก่ ความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ แต่ในช่วงที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 เราอาศัยอยู่ในสิ่งที่นักมานุษยวิทยา นักประวัติศาสตร์ และนักอนาคตวิทยา Jamais Cascio เรียกว่า BANI World ซึ่งเป็นตัวย่อของคำว่า Brittle, Anxiety, Non-Linearity และ Incomprehensible หมายถึง ความเปราะบาง ความวิตกกังวล ความไม่เป็นเชิงเส้น และ ความเข้าใจยาก นั่นเอง อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าเราจะก้าวมาสู่การเผชิญหน้ากับโลกของ BANI World แต่ VUCA World ก็ยังคงมีอยู่

จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หน่วยงานภาครัฐจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่แข็งแกร่งในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่เหมาะสม ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ จะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม และภาวะความเป็นผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้กระทรวงกลาโหมจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่มศักยภาพด้านภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากร

ด้วยการเพิ่มศักยภาพจากเดิมที่เคยปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การเพิ่มศักยภาพด้านภาวะความเป็นผู้นำยังช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้กระทรวงกลาโหมสามารถบรรลุภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ถึงแม้ว่าสถานะแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไป แต่ภาวะผู้นำต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ยังสามารถขับเคลื่อนกระทรวงกลาโหมต่อไปได้

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเพิ่มศักยภาพและภาวะความเป็นผู้นำที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ
3. เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 การเพิ่มศักยภาพและภาวะความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพ

McClelland (1973) ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ ประกอบด้วย 5 ส่วน ดังนี้ 1) ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติและความเข้าใจ ที่ได้รับมาจากประสบการณ์สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด 2) ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ได้จากความรู้และสามารถปฏิบัติได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self – Concept) คือ เจตคติค่านิยม ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนหรือสิ่งที่เชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่มีลักษณะเป็นผู้นำ และ 5) แรงจูงใจ/เจตคติ (Motive / Attitude) เป็นแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ

Knowles (1978) นักวิชาการด้านการศึกษาผู้ใหญ่ (Andragogy) ได้ใช้คำว่า Andragogy หมายถึง ศาสตร์แห่งการสอนให้ผู้ใหญ่ประพฤติตนแตกต่างจากเด็ก ในที่สุดสิ่งนี้ก็ได้รับความนิยมและมักนำไปใช้ในทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ (Andragogy Theory) ซึ่งเป็นแนวคิดทางทฤษฎีพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ มีความแตกต่างพื้นฐาน 4 ประการ ระหว่างการเรียนรู้ของผู้ใหญ่กับการเรียนรู้ของเด็ก คือ 1) ความเข้าใจต่อตนเอง (Self-concept) 2) ประสบการณ์ (Experience) 3) ความพร้อมที่จะเรียนรู้ (Readiness to Learn) และ 4) เป้าหมายในการเรียนรู้ (Orientation to Learning)

Nadler and Tushman (1990) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การให้พนักงานมีประสบการณ์และการศึกษาตลอดเวลาเพื่อให้พวกเขาสามารถเรียนรู้และประยุกต์ใช้ข้อมูล มาเพิ่มขีดความสามารถด้านแรงงานที่มีประสิทธิผล ส่วนใหญ่มีกิจกรรมการพัฒนาพนักงาน 3 กิจกรรม ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาต่อเนื่อง และการพัฒนาตนเอง 14 วัตถุประสงค์ โดยรวมของแนวคิดนี้คือการพัฒนา

พนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Improving Job Performance) ส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน และปรับปรุงการ

ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในระยะแรก ๆ เกิดจากโมเดลของ Lewin (1947, p.143-153) ที่บอกว่าการเปลี่ยนแปลงจะแบ่งออกเป็นกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) 2) การเปลี่ยนแปลง (Change, Transition, Confusion, or Move) และ 3) การดำรงพฤติกรรมใหม่ (Freezing or Refreezing) โดย Lewin ได้เสนอว่าพนักงานส่วนใหญ่มีแนวโน้มที่จะชอบอยู่ในพื้นที่ที่คุ้นเคย (Safe Zone) ซึ่งการจูงใจให้พนักงานยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้มีเทคนิค ได้แก่ 1) การสร้างความไว้วางใจ 2) การชี้แจงถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงว่าทำไมจึงต้องเปลี่ยนและทำไมจึงไม่เหมาะสมกับองค์กรอีกต่อไป และ 3) การส่งเสริมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการออกแบบและดำเนินการกระบวนการเปลี่ยนแปลง และต่อมา Lewin (1951) กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลง แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ 1) ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (Unfreezing) 2) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Movement) และ 3) ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์กรได้ถาวร (Refreezing)

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ

Lussier and Achua (2001) กล่าวว่า การจัดการองค์กรจำเป็นต้องมีความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ทำให้นักวิชาการได้ทุ่มเทในการค้นคว้าทฤษฎีความเป็นผู้นำ เพื่อให้มีความเข้าใจในมุมมองที่หลากหลายต่อการกระทำและคุณลักษณะของผู้นำหลายประเภท ซึ่งมีการประยุกต์ใช้การจัดการ โดยได้จัดแนวคิดและทฤษฎีความเป็นผู้นำออกเป็น 5 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories) ทศวรรษ 1930-1940 เป็นช่วงระยะแรกในการศึกษาโดยมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด มีลักษณะพิเศษบางอย่างที่ทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 ทฤษฎีพฤติกรรมของการเป็นผู้นำได้เข้ามาแทนที่ทฤษฎีที่อิงลักษณะนิสัยเป็นส่วนใหญ่ โดยเป็นจุดสนใจของการศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่ เน้นที่คำพูดและการกระทำของผู้นำ โดยพยายามศึกษาและสังเกตพฤติกรรมของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เพื่อหาข้อสรุปแบบจำลองพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำในอุดมคติที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership) เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำที่เชื่อว่า ผู้นำประสบความสำเร็จแค่ไหน ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ รวมถึงปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม บุคคลอาจเป็นผู้นำของสถานการณ์หนึ่ง อย่างไรก็ตามในสถานการณ์อื่น บุคคลอาจเป็นเพียงผู้ตามก็ได้ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Transformational Leadership Theories) ตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล และ 5) ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership Theory) ทฤษฎีนี้ผู้นำพึงมีข้อปฏิบัติ 5 ด้าน (Kouzes & Posner, 2002) คือ 1) การท้าทายกระบวนการ 2) การสร้างแรงบันดาลใจในวิสัยทัศน์ร่วม 3) ปลอ่ยให้ผู้อื่นปฏิบัติ 4) จำลองวิธีการ และ 5) บำรุงขวัญและกำลังใจ

ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory of Leadership) ทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายนี้เป็นผลมาจากความสามารถในการกำหนดการรับรู้เป้าหมายในความคิดของสมาชิก แนวทางในการบรรลุเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน ตลอดจนวัตถุประสงค์ของงาน ขณะเดียวกัน ผู้นำจะประสบความสำเร็จได้เมื่อได้รับการสนับสนุน ความชื่นชม และแรงบันดาลใจจากสมาชิกในทีม ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมายตามที่เฮาส์และคณะ (House & Mitchell, 1974) ได้กล่าวถึงทฤษฎีวิถีทาง - เป้าหมาย ว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้นำ รูปแบบ

ความเป็นผู้นำเฉพาะสถานการณ์ที่ต่างกันไป 4 รูปแบบต่อไปนี้ 1) ผู้นำแบบบงการ (Directive Leadership) ผู้นำประเภทนี้ใช้ตำแหน่งที่มีอำนาจของตนเพื่อให้ผู้ตามทราบอย่างชัดเจนถึงสิ่งที่คาดหวังจากพวกเขา ขอให้สมาชิกปฏิบัติตามกฎและข้อบังคับที่กำหนดไว้ และให้คำแนะนำว่าต้องทำอะไร เป็นแนวทางความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ เหมาะสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถน้อย 2) ผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นผู้นำที่ปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยความเป็นมิตร ให้ความช่วยเหลือ คอยดูแลจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่ทำงานที่หลากหลาย ส่งผลให้การทำงานมีบรรยากาศที่เป็นกันเอง 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นผู้นำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากสมาชิกทุกคนในองค์กร สมาชิกสามารถหารือกับผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อขอข้อเสนอแนะได้ และก่อนตัดสินใจได้คำนึงถึงความคิดเห็นของกลุ่มด้วย และ 4) ผู้นำกลุ่มแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement – Oriented Leadership) เป็นผู้นำที่กระทำการในลักษณะที่มุ่งเป้าหมาย จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ พยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ส่งเสริมความเป็นเลิศและแสดงความไว้วางใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติหน้าที่ ก่อนจะส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้มีมาตรฐานสูงขึ้น และตอบแทนผลงานเมื่อปฏิบัติงานดี

Rafferty and Griffin (2004) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างบารมี (Idealized Influence of leaders) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge et al. (2000) กล่าวว่า การที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้นั้น องค์กรต้องสร้างวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) ขึ้นมา เพื่อให้บุคคลยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร โดยวินัย 5 ประการ มีดังนี้ 1) ความเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2) แบบจำลองทางความคิด (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

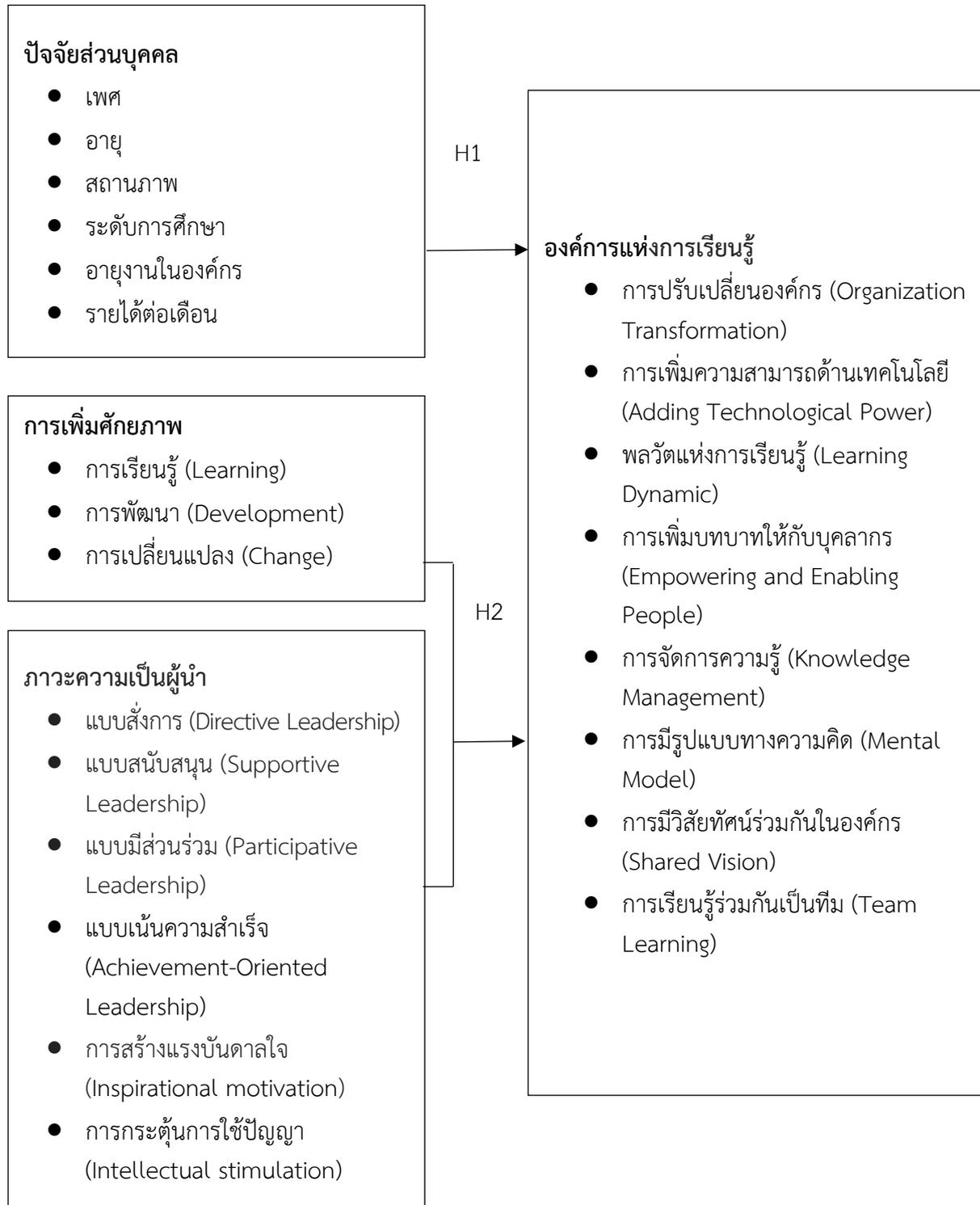
Marquardt (2002) ได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบจำลองขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่าง ๆ (The Systems-Linked Organization Model) ของ Marquardt ให้หลักการว่า องค์กรที่จะได้เปรียบทางการแข่งขันและพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้นั้น จะต้องสร้างแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Empowering and Enabling People) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 5) การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technological Power)

ในส่วนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระทรวงกลาโหมได้มีการประกวดการจัดการความรู้ (KM) และ การประกวดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นประจำอยู่แล้ว และมีหลายหน่วยงานของกระทรวงกลาโหมได้รับรางวัลดังกล่าว

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมจากผู้ทำการวิจัยหลายท่านเอาไว้ โดยแบ่งเป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ประกอบด้วย ตัวแปรการเพิ่มศักยภาพ โดยใช้ทฤษฎีการเพิ่มศักยภาพ ซึ่งมี 3 ด้าน ตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) โดยใช้ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบ

ภาวะความเป็นผู้นำจากผู้วิจัยจำนวน 13 ท่าน สรุปลง 6 ด้าน ศึกษาความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยใช้ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้จากผู้วิจัยจำนวน 12 ท่าน สรุปลง 8 ด้าน ทำให้กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้มีความสัมพันธ์ของตัวแปรที่กล่าวมาทั้งหมดตามภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกศึกษากลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการทหาร สังกัดกระทรวงกลาโหม พื้นที่วิจัย คือ หน่วยงานภาครัฐ สังกัดกระทรวงกลาโหม ประชากร คือ กำลังพลของกระทรวงกลาโหม ซึ่งเป็นข้อมูล ณ ปีงบประมาณ 2566 การวิจัยครั้งนี้ได้เลือกศึกษาจาก 5 หน่วยงานหลักตามโครงสร้างการบริหารของกระทรวงกลาโหม ได้แก่ สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและความมั่นคงของประเทศ หน่วยงานละ 80 คน รวมทั้งหมดเป็นจำนวน 400 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง แบบทราบจำนวนประชากรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้ที่ระดับ 0.05 เครื่องมือที่ใช้สำหรับการศึกษาวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ และส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวบรวมข้อมูลโดยให้กรอกข้อมูลผ่าน Google Form ระหว่างเดือนมกราคม พ.ศ. 2567 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2567 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for Social Sciences) ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ จำนวนความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ Independent sample t-test (t-test) และ One-Way ANOVA (F-test) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis : MRA) โดยวิธี Enter

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) พบว่ากลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 400 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี สถานภาพสมรส การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปี และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท ทั้งนี้ ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบจำแนกทางเดียว (One-way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในด้านเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน ไม่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p\text{-value} > 0.05$) ซึ่งผลการวิจัยในส่วนนี้จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ทั้งหมด

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาอิทธิพลของการเพิ่มศักยภาพและภาวะความเป็นผู้นำที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis ผลการวิจัยพบว่าการเพิ่มศักยภาพด้านการพัฒนาและด้านการเปลี่ยนแปลง กับภาวะความเป็นผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับการเพิ่มศักยภาพกับภาวะความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ Multiple Regression Analysis

ตัวแปรอิสระ	คะแนนดิบ		คะแนน	t	Sig.	VIF
	B	S.E	มาตรฐาน β			
(Constant)	0.807	0.167		4.834	0.000*	
การเรียนรู้	0.006	0.05	0.006	0.111	0.912	2.389
การพัฒนา	0.325	0.05	0.350	6.455	0.000*	2.556
การเปลี่ยนแปลง	0.112	0.053	0.120	2.127	0.034*	2.784
การสั่งการ	0.045	0.032	0.058	1.403	0.161	1.489
การสนับสนุน	-0.037	0.066	-0.037	-0.553	0.580	3.994
การมีส่วนร่วม	-0.049	0.06	-0.052	-0.829	0.407	3.433
การเน้นความสำเร็จ	0.069	0.061	0.069	1.13	0.259	3.222
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.1	0.066	0.108	1.528	0.127	4.313
กระตุ้นการใช้ปัญญา	0.243	0.060	0.250	4.015	0.000*	3.364

ตัวแปรตาม: องค์การแห่งการเรียนรู้

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) โดยใช้ $R = 0.743$, $R^2 = 0.552$, Adjusted $R^2 = 0.542$, S.E. = 0.41511, $F = 53.434$ ตัวแปรทุกตัวร่วมกันพยากรณ์การเพิ่มศักยภาพด้านภาวะความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐพบว่า เมื่อนำตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำ ได้แก่ การเรียนรู้ (X_1) การพัฒนา (X_2) การเปลี่ยนแปลง (X_3) แบบสั่งการ (X_4) แบบสนับสนุน (X_5) แบบมีส่วนร่วม (X_6) แบบเน้นความสำเร็จ (X_7) การสร้างแรงบันดาลใจ (X_8) และ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_9) สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของหน่วยงานภาครัฐ (Y) ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 ตัว ได้แก่ การพัฒนา (X_2) การเปลี่ยนแปลง (X_3) และ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (X_9) สามารถอธิบายการแปรผันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของหน่วยงานภาครัฐ (Y) ได้ร้อยละ 55.2 ($R^2 = 0.552$) ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 44.8 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ค่าความคลาดเคลื่อนที่จะเกิดจากการพยากรณ์เท่ากับ 0.41511

สมการถดถอยที่คำนวณโดยใช้คะแนนดิบ โดยรวม คือ

สมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในรูปคะแนนดิบ มีดังนี้

$$\hat{Y} = 0.807 + 0.006 (X_1) + 0.325 (X_2^*) + 0.112 (X_3^*) + 0.045 (X_4) - 0.037 (X_5) - 0.049 (X_6) + 0.069 (X_7) + 0.1 (X_8) + 0.243 (X_9^*)$$

สมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในรูปคะแนนมาตรฐาน มีดังนี้

$$\hat{Z} = 0.006 (X_1) + 0.350 (X_2^*) + 0.120 (X_3^*) + 0.058 (X_4) - 0.037 (X_5) - 0.052 (X_6) + 0.069 (X_7) + 0.108 (X_8) + 0.250 (X_9^*)$$

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

แนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

การศึกษาครั้งนี้ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลเป็นหลัก แต่กลับได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจาก การเพิ่มศักยภาพ และภาวะความเป็นผู้นำ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถปรับตัวและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในยุคสมัยใหม่ ดังนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว หน่วยงานภาครัฐควรพิจารณาและนำแนวทางต่อไปนี้ไปประยุกต์ใช้

1. สร้างวัฒนธรรมการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ

ผลการวิจัยพบว่า ด้านการพัฒนา มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมากต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าเมื่อบุคลากรมีโอกาสและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์กรโดยรวมก็จะสามารถเรียนรู้และเติบโตได้เร็วขึ้น หน่วยงานจึงควรจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ของบุคลากรทุกคนผ่านช่องทางที่หลากหลาย เช่น การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นทักษะที่จำเป็นในยุคดิจิทัล การสนับสนุนด้านทุนการศึกษาสำหรับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และการสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายใน

2. ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงเชิงรุกและเปิดรับนวัตกรรม

การศึกษาพบว่า ด้านการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหมายถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อบริบทภายนอกที่ผันผวน ผู้นำในหน่วยงานภาครัฐจึงควรมีบทบาทเชิงรุกในการสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน เพื่อลดความต้านทานและสร้างความเข้าใจร่วมกันในองค์กร รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่ยอมรับความเสี่ยงและให้อิสระทางความคิดแก่บุคลากรในการนำเสนอแนวคิดหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวทันโลกอยู่เสมอ

3. พัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถกระตุ้นการใช้ปัญญาและสร้างแรงบันดาลใจ

ผลการวิจัยชี้ว่า ภาวะความเป็นผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน ดังนั้น ผู้นำในทุกระดับชั้นของหน่วยงานภาครัฐควรได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีคุณสมบัติที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ กล่าวที่จะตั้งคำถามและหาคำตอบด้วยตนเอง นอกจากนี้ ผู้นำควรกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่และการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

สรุปและอภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเกือบทุกด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร ที่พบว่าเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภัยวิเศษฐใจประสงค์ และสุริยะ เจียมประชาชนรากร (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบริษัท ไทยยูเนี่ยนฟีดมิลล์ จำกัด สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีเพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ไทยยูเนี่ยนฟีดมิลล์ จำกัด ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน

ยกเว้นด้านการเพิ่มบทบาทให้บุคลากร พบว่าเพศที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐแตกต่างกัน โดยพบว่าเพศชายมีค่าระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าเพศหญิง

อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของปฐมพงศ์ รัตนโกศัย (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ นับจนถึงปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ปัจจัยด้านบุคคล ด้านเพศ สถานะของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันไม่ก่อให้เกิดความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในภาพรวมและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ข้อค้นพบดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Tatar and Demir (2021) ที่ได้ทำการทดสอบความแตกต่างด้านการเรียนรู้ขององค์กรและความพึงพอใจในงานของบุคลากรตามสถานภาพสมรส โดยผลการวิเคราะห์เชิงสถิติระบุว่า ค่าเฉลี่ยของกลุ่มโสดและกลุ่มสมรสมีความแตกต่างเพียงเล็กน้อย แต่ไม่ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($t = 1.631, p = 0.104$; $t = 0.146, p = 0.884$) สะท้อนให้เห็นว่าสถานภาพสมรสไม่ใช่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ด้านการเรียนรู้ขององค์กรและความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเกือบทุกด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการเพิ่มความสามารถด้านเทคโนโลยี ที่พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริธัญญา สระ (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5 เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และวิทยฐานะ จะรับทราบถึงการปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารศึกษาไม่แตกต่างกัน และเมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษาจะรับทราบถึงการปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเกือบทุกด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการมีพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการมีรูปแบบทางความคิด ที่พบว่าอายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของเฉลิมฤทธิ์ สารกุล และสุรางค์ เทพศิริ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัด สำนักงานเขตสระบุรี พบว่า เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกด้านไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของปราณี ต้นประยูร (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนที่มีเพศ อายุ สถานภาพ อายุการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกัน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ทั้งการเพิ่มศักยภาพและภาวะความเป็นผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการและทฤษฎีที่ระบุว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002) ที่ระบุว่าผู้นำเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้อาคารขององค์กรแห่งการเรียนรู้แข็งแรงและมั่นคง เนื่องจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และการสนับสนุนการเรียนรู้จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Rafferty and Griffin (2004) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ว่าผู้นำในลักษณะนี้จะสามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ด้านการพัฒนาและด้านการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการลงทุนในการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร รวมถึงการสร้าง ความเข้าใจและการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานเป็นรากฐานสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการเรียนรู้ขององค์กรโดยรวม ส่วนภาวะผู้นำที่เน้นการกระตุ้นการใช้ปัญญาที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าในบริบทของหน่วยงานภาครัฐ การที่ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ จะช่วยสร้างองค์ความรู้ใหม่และยกระดับศักยภาพขององค์กรให้ก้าวทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น ผลการศึกษาจึงสามารถสรุปได้ว่าการเพิ่มศักยภาพและภาวะความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ไม่เพียงแต่ทำให้หน่วยงานภาครัฐสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เท่านั้น แต่ยังเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรมีความแข็งแกร่งและยืดหยุ่นเพียงพอที่จะรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานควรจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรระยะยาว โดยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นในอนาคต เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การคิดเชิงวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน
2. ควรส่งเสริมให้มีการสร้างแพลตฟอร์มการเรียนรู้ในองค์กร (Learning Platform) หรือช่องทางการแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ได้ตลอดเวลา

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. ผู้นำในทุกระดับชั้นควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำแบบ การกระตุ้น การใช้ปัญญา โดยผู้นำควรมีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจและให้คำปรึกษาแก่บุคลากร เพื่อให้พวกเขา กล้าที่จะนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ และเรียนรู้จากความผิดพลาด
2. ควรมีการสร้างบรรยากาศองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าที่จะนำเสนอแนวทางใหม่ ๆ โดยการกำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน และสร้างความเชื่อมั่นว่าความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีขึ้นสำหรับทุกคนในองค์กร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. ควรมีการทำวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐกับ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานเอกชนขนาดใหญ่อื่น ๆ

เอกสารอ้างอิง

- เฉลิมฤทธิ์ สารกุล และสุรางค์ เทพศิริ. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัด สำนักงานเขตสระบุรี. คลังปัญญามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชวมงคลธัญบุรี. <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/2330>
- ปราณี ต้นประยูร. (2560). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 7(2), 35-44.
- ปัฐมพงศ์ รัตนโกศัย. (2559). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณี โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต]. คลังปัญญา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. <https://cuir.car.chula.ac.th/handle/123456789/55126>
- ศิริัญญา สระ. (2557). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทรรศนะของผู้บริหาร สถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- อภัยวิเชษฐ์ ใจประสงค์ และ สุริยะ เจียมประชาชนรากร. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบริษัท ไทยยูเนียน ฟีดมิลล์ จำกัด สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต, 12(1), 93-101.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1/2).
- Godoy, M. F. de, & Ribas Filho, D. (2022). Facing the BANI World. *International Journal of Nutrology*, 14(2), 33. <https://doi.org/10.1055/s-0041-1735848>
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 9, 81-97.
- Knowles, M. (1978). *The Adult Learning: A Neglected Species* (2nd ed.). Gulf.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The Leadership Challenge* (3th ed.). John Wiley & Sons, Inc.

- Lawrence, K. (2013). **Developing Leaders in a VUCA Environment**. UNC Executive Development, 1-15.
- Lewin, K. (1951). **Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers** (ed. Cartwright, D.). Harper & Row.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research: II. Channels of Group Life; Social Planning and Action Research. **Human Relations**, 1(2), 143-153. <https://doi.org/10.1177/001872674700100201>.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2001). **Leadership: Theory Application Skill Development**. South-Western Cengage Learning.
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Element for Corporate Learning** (2nd ed.). Davies-Black.
- McClelland, D. C. (1973). Test for Competence, rather than intelligence. **American Psychologist**, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1990). Beyond the Charismatic Leader: Leadership and organizational change. **California Management Review**, 32(2), 77-97. <https://doi.org/10.2307/41166606>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. **The leadership quarterly**, 15(3), 329-354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Schwab, K. (2016). **The Fourth Industrial Revolution**. In World Economic Forum. <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). **Schools that work: a fifth discipline fieldbook for educators, parent, and everyone who cares about education**. Doubleday.
- Tatar, A., & Demir, B. (2021). Investigation of the relationship between organizational learning and job satisfaction. **Logos Universality Mentality Education Novelty: Political Sciences and European Studies**, 7(1), 101-138. <https://doi.org/10.18662/lumenpses/7.1/34>