

แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรด้วยแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

Models of Transformational Leadership Development for Royal Thai Navy Officers with Concepts of Transformative Learning and Learning Organization Toward Being a Lifelong Learning Navy

รณยุทธ ขวัญมงคล¹, อาชญญา รัตนอุบล² และวีรฉัตร สุปัญญา³

Ronnayut kwanmongkol¹, Archanya Ratana-ubol² and Weerachat Supanyo³

สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย¹⁻³

Non-Formal Education, Faculty of Education, Chulalongkorn University¹⁻³

Cophi3188@gmail.com¹, Archanya@gmail.com², Drpaw@hotmail.com³

บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยและพัฒนาโมเดลประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) เพื่อพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตร และ 3) เพื่อประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตร การวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย 3 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ นายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ จำนวน 155 คน และนายทหารสัญญาบัตรนักเรียนเสนาธิการทหารเรือ จำนวน 86 คน กลุ่มที่ 2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร จำนวน 15 คน และกลุ่มที่ 3 ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) นายทหารสัญญาบัตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงสุด รองลงมาได้แก่ การทำงานเป็นแบบอย่าง และการส่งเสริมกำลังใจตามลำดับ 2) แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเป็นแบบแผนที่ดำเนินการในแบบผสมระหว่างแนวทางการส่งเสริมผ่านนโยบายจากองค์กรสู่หน่วยงานในองค์กร การส่งเสริมผ่านนโยบายจากหน่วยงานสู่องค์กร และการส่งเสริมทีมในหน่วยงานขององค์กร ประกอบด้วย การดำเนินการ 4 ระดับ ระดับบุคคล ได้แก่ อาจารย์และผู้เรียน 3 องค์กรประกอบ ระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ 10 องค์กรประกอบ ระดับกรมในกองทัพเรือ 15 องค์กรประกอบ และระดับกองทัพเรือ 7 องค์กรประกอบ และ 3) ผลการประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต, บุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต, การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Abstract

This research is typified as research and development. The objectives were 1) to study current status, desired status and necessary requirements for developing attributes and transformational leadership in personnel of the Royal Thai Navy under the context of lifelong learning navy, 2) to develop model of transformational leadership for commissioned officers and, 3) to assess model supporting transformational leadership for commissioned officers. This research proceeds in three periods with three sample groups. The first group is 155 officers working in human resource management and planning and 86 student officers in Naval Command and Staff College. The second group is 15 stakeholders. The third group is the experts on lifelong learning and learning organization.

For the result, it is first found that officers in the sample groups believe that it is necessary to develop transformational leadership in Thai officers. The first priority is development in wisdom and cognitive domain, then leading by example and morale encouragement respectively. It is also found that the model supporting transformational leadership for commissioned officers integrates Top-Down, Bottom Up, and Practical approaches together. The model is composed of four working levels. There are three components at the first level (teachers and students), ten components at the second (Naval Education Department), 15 components at the third (Departments in the Royal Thai Navy), and 7 components at the fourth (the Royal Thai Navy). Finally, it is found that the assessment of the model is at the most favorable level.

Keywords: Lifelong Learning Navy, Lifelong Learner, Transformative Learning, Transformative Leadership

บทนำ

สภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลในสังคมระหว่างประเทศ (International Society) ยุคศตวรรษที่ 21 นั้น มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านการศึกษา และด้านสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความมั่นคงทางทะเลภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลกระทบต่อความมั่นคงทางทะเลของประเทศไทย ดังนั้นการเรียนรู้ทำความเข้าใจและตระหนักรู้ถึงเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลในลักษณะพลวัตนี้จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกองทัพเรือต่อการปรับพฤติกรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของสภาวะแวดล้อมได้อย่างทันท่วงที โดยกองทัพเรือมีทางเลือกที่สมเหตุผลผล (Rational Choice) ในสภาวะความมั่นคงทางทะเลดังกล่าว ซึ่งการที่กองทัพเรือจะปรับพฤติกรรมบนทางเลือกที่สมเหตุผลผลดังกล่าวได้นั้น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง กองทัพเรือที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) กลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนากองทัพเรือแบบองค์รวม (Holistic View) 4) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (UNESCO, 2005; OECD, 1998; Schon, 1983; Drucker, 1993; Ranson, 1994 และสุวิธิดา จรุงเกียรติกุล, 2554)

กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นเป็นแนวคิดที่สังเคราะห์จากแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) Senge (1990) Gavin (1993) และกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long

Learning) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543; OECD, 1998; สุมาลี สังข์ศรี, 2544; อาชัญญา รัตนอุบล, 2557 และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) สังเคราะห์และได้กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ใน 3 ระดับ ประกอบด้วย (1) กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากองค์กรสู่หน่วยงานในองค์กร (Top down – approach) (2) กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากหน่วยงานสู่องค์กร (Bottom up - approach) และ (3) กระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานขององค์กร (Practical approach)

นายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรือซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่ผลิตผู้นำของกองทัพเรือ การพัฒนาบุคลากรภายหลังสำเร็จการศึกษา กองทัพเรือส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำตามเส้นทางอาชีพ (Career Path) โดยการเข้ารับการศึกษาลัทธิฐานนายทหารเรือขั้นต้น และเมื่อสำเร็จการศึกษาจะปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับการเรือและผู้บริหารระดับต้น เมื่อปฏิบัติงานถึงขั้นยศนาวาตรีจะเข้ารับการศึกษาลัทธิฐานนายทหารเรือ เมื่อสำเร็จการศึกษาจะปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาระดับหน่วยเรือหรือฝ่ายเสนาธิการของหน่วยระดับกองทัพ การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในขณะศึกษาหลักสูตรนี้จึงมีความสำคัญที่จะทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการศึกษาในขณะศึกษาลัทธิฐานนายทหารเรือ นั้น หมวดวิชาความมั่นคงเป็นหมวดวิชาหลักและเป็นหมวดวิชาแรกของการศึกษา เนื้อหาวิชาเป็นการศึกษาทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศกระแสหลักคือ ทฤษฎีสัจนิยมใหม่ ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ และทฤษฎีสร้างสรรค์นิยม ซึ่งทั้ง 3 ทฤษฎีล้วนมีจุดเริ่มการอธิบายผ่านความเชื่อด้านภววิทยาที่แตกต่างกันจึงมีกระบวนการทัศน์ที่แตกต่างกันด้วย ดังนั้นแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) จึงเป็นทางเลือกของการเรียนรู้ของผู้เรียนและเป็นวิธีการในการออกแบบแบบแผนของผู้สอนในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนสามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์และชุดความเชื่อจนนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้อย่างถาวร การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) คือการเรียนรู้ที่เปลี่ยนกรอบการอ้างอิง (Frame of Reference) และได้แบ่งกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนไว้ 10 ขั้นตอน (Mezirow, 1991, 2000) และ Freire (2012) ได้เสนอแนะให้ใช้คำสำคัญ (Generative Word) กระตุ้นการเรียนรู้ ในลักษณะกำหนดประเด็นหลัก (Generative theme) ซึ่งการสอนด้วยแนวคิดนี้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนในการศึกษาทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศทั้ง 3 กระแสหลักและสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังด้านพฤติกรรมของผู้เรียนซึ่งเป็นความต้องการของกองทัพเรือ

การพัฒนาบุคลากรของกองทัพเรือให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันยังไม่มีกระบวนการปรับเปลี่ยนความเชื่อและเจตคติที่ยั่งยืนที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเป็นแนวคิดที่สำคัญที่จะพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพร้อมรับกับเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยความสำคัญดังกล่าวจึงควรมีศึกษาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตร ในขณะที่เข้ารับการศึกษาลัทธิฐานนายทหารเรือ โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นแบบแผนแก่ผู้บริหารการศึกษาของกรมยุทธศึกษาทหารเรือและคณาจารย์ในการพัฒนาตนเองทางด้านวิชาการ และพัฒนางานวิชาการของ กรมยุทธศึกษาทหารเรือมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. เพื่อพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. เพื่อประเมินแบบแผนแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. ได้แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตร สามารถใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมผู้นำของกองทัพเรือ และเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ
3. กรมยุทธศึกษาทหารเรือ ผู้บริหารการศึกษาและอาจารย์สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1. ประชากร ได้แก่ นายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ จำนวน 603 คน และนายทหารสัญญาบัตรนักเรียนเสนาธิการทหารเรือ จำนวน 100 คน รวม 703 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ จำนวน 258 คน และนายทหารสัญญาบัตรนักเรียนเสนาธิการทหารเรือ จำนวน 86 คน โดยคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากสูตร Taro Yamane และสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) จำแนกตามสังกัด

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยการหาค่าความถี่และค่าร้อยละ

4.2 วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เพื่อวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และนำผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์มาวิเคราะห์ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น Modified Priority Needs Index (PNI_{Modified}) (สุวิมล ว่องวาณิช, 2550) เพื่อนำมาจัดลำดับความต้องการจำเป็น

ระยะที่ 2 พัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (stakeholder) ประกอบด้วยข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ และอาจารย์สังกัดฝ่ายวิชาการ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ รวม 8 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ตรวจสอบสภาพความสมบูรณ์และความถูกต้องแบบสัมพัทธ์สรุปประเด็นสำคัญและนำเสนอโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ระยะที่ 3 การประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต จำนวน 2 ท่าน ผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 ท่าน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ผู้บริหารและอาจารย์ที่บริหาร/สอนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ มีประสบการณ์ในการองค์กรอย่างน้อย 2 ปี จำนวน 3 ท่าน และนักเรียนเสนาธิการทหารเรือ จำนวน 3 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบประเมินอิงเกณฑ์ผู้เชี่ยวชาญตามเกณฑ์ 5 ด้าน ได้แก่ ความเหมาะสม (Propriety) ความเป็นไปได้ (Feasible) ความถูกต้อง (Congruity) ความเป็นประโยชน์ (Utility) (Yarbrough, Shulha, Hopson, and Caruthers, 2011) และความเป็นนวัตกรรม (Innovation)

3. การวิเคราะห์ข้อมูล ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกำลังพลกองทัพเรือ

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของกำลังพล กองทัพเรือ จำแนกตามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล (n = 392)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. สถานภาพ		
นักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ	86	25.00
นายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	258	75.00
2. สังกัด		
(1) ส่วนบัญชาการ	95	36.82
(2) ส่วนกำลังรบ	68	26.36
(3) ส่วนยุทธบริการ	71	27.52
(4) ส่วนศึกษาและวิจัย	24	9.30

จากตารางที่ 1 พบว่า กำลังพลกองทัพเรือ สัญญาบัตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นกำลังพลกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานด้านด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ร้อยละ 75 สังกัดส่วนบัญชาการมีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 36.82 รองลงมาคือ ส่วนยุทธบริการและส่วนกำลังรบในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ร้อยละ 27.52 และ 26.32 ตามลำดับ

2. ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ตารางที่ 2 สภาพปัจจุบันสภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพอากาศ

ข้อรายการ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์		PNI _{modified}	ลำดับที่
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1. การกระตุ้นทางปัญญา	3.54	.78	4.28	.64	.291	1
2. การทำงานเป็นแบบอย่าง	3.64	.76	4.37	.65	.280	2
3. การส่งเสริมกำลังใจ	3.71	.81	4.38	.67	.255	3
4. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.72	.70	4.33	.64	.212	4

จากตารางที่ 2 พบว่า สภาพการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพอากาศ สภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = .72) รองลงมาได้แก่ การส่งเสริมกำลังใจ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = .81) และการทำงานเป็นแบบอย่าง ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = .76)

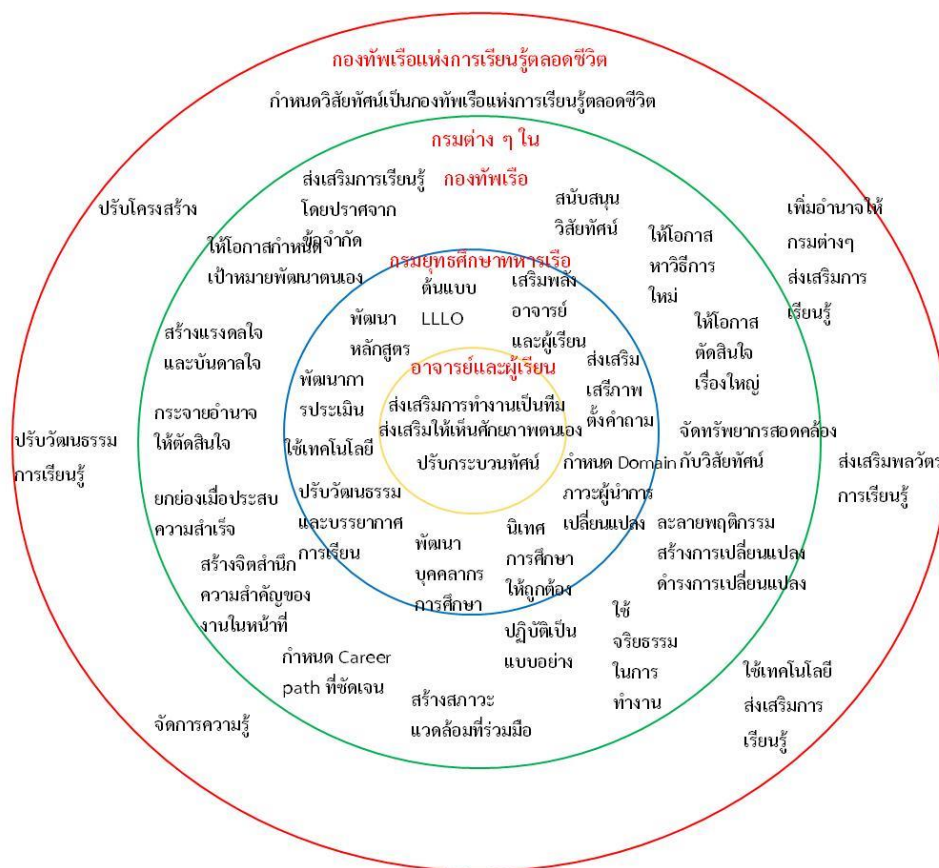
เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการส่งเสริมกำลังใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .67) รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = .65) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .64)

ความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพอากาศ พบว่าด้านการกระตุ้นทางปัญญามีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุดเป็นลำดับแรก รองลงมา ได้แก่ การทำงานเป็นแบบอย่าง การส่งเสริมกำลังใจ และการสร้างแรงบันดาลใจ (PNI_{modified} = .291, .280, .255 และ .212 ตามลำดับ)

3. การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง และองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาจากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass & Riggio (2006) and Kouzes & Posner (1993) การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Mezirow, 2009) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (UNESCO, 2005; สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล, 2554) และผลการวิจัยในระยะที่ 1 ผลการวิจัยมีดังนี้

3.1 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง และองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต แบบแผนประกอบด้วย 4 ระดับ ได้แก่ 2.1) ระดับบุคคลได้แก่ อาจารย์และผู้เรียน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ (1) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (2) ส่งเสริมให้เห็นศักยภาพตนเอง และ (3) ปรับกระบวนการทัศน์ 2.2) ระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ต้นแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (2) เสริมพลังอำนาจอาจารย์และผู้เรียน (3) ส่งเสริมการตั้งคำถาม (4) กำหนด Domain ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (5) นิเทศการศึกษา (6) พัฒนาคณาการการศึกษา (7) ปรับวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียน (8) ใช้เทคโนโลยี (9) พัฒนาการประเมิน และ (10) พัฒนาหลักสูตร 2.3) ระดับกรมต่าง ๆ ในกองทัพเรือ ประกอบด้วย 15 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การสนับสนุนวิสัยทัศน์ (2) ให้โอกาสหาวิธีการใหม่ (3) ให้โอกาสตัดสินใจ (4) จัดทรัพยากร (5) สร้างและดำรงการเปลี่ยนแปลง (6) จริยธรรมในการทำงาน (7) สร้างความร่วมมือ (8) กำหนดเส้นทางอาชีพ (Career Path) (10) สร้างความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ (11) ยกย่องเมื่อเชิดชู (12) กระจายอำนาจ (13) สร้างแรงบันดาลใจ (14) ให้โอกาสกำหนดเป้าหมายพัฒนาดตนเอง และ (15) ส่งเสริมการเรียนรู้และ 4) องค์ประกอบระดับกองทัพเรือ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การกำหนดวิสัยทัศน์

(2) ส่งเสริมการเรียนรู้ (3) ส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ (4) ใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการเรียนรู้ (5) การจัดการความรู้ (6) ปรับวัฒนธรรมการเรียนรู้ และ (7) ปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งจากการศึกษาพบว่าควรเป็นแนวทางแบบผสมผสานระหว่างแบบ Top - Down Approach, Bottom up Approach และ Practical approach รายละเอียดตามแผนภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรด้วยแนวคิดการเรียนรู้
สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (รณยุทธ ขวัญมงคล, 2566)

3.2 ผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนในหลักสูตร (Practical approach) ในการทำ Work Shop โดยใช้แนวคิดของ Mezirow (2000) และ Freire (2012) ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดคำหลัก (Generative word) ประกอบด้วยคำจำนวน 26 คำ มากำหนดแบบแผนการส่งเสริมด้วยการกำหนดประเด็นหลัก (Generative theme) ลงในเนื้อหาการสอนของแต่ละรายวิชาในหมวดวิชาความมั่นคง ซึ่งพบว่าสามารถกระตุ้นหรือส่งเสริมให้ผู้เรียนปรับกระบวนทัศน์ ส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากความรู้ความเข้าใจความหมายของมโนทัศน์ในกระบวนทัศน์อื่นซึ่งต่างจากกระบวนทัศน์เดิมที่มีได้ ซึ่งผลการส่งเสริมสามารถวัดระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนจากกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน คำหลัก (Generative word) แต่ละคำจะถูกอธิบายความหมายใน 3 ความหมายตามทฤษฎีกระแสหลัก 3 ทฤษฎีซึ่งมีฐานความเชื่อด้านทฤษฎีแตกต่างกันนิยม (จุลชีพ ชินวรรณ, 2557; Waltz, 1979 และ Wendt, 1992) ได้แก่ รัฐ (State) รัฐสมัยใหม่ (Modern State) รัฐหลังสมัยใหม่ (Postmodern State) ระบบระหว่างประเทศ (International System) สังคมระหว่างประเทศ (International Society) ผลประโยชน์สัมพัทธ์ (Relative Gain) ผลประโยชน์สัมบูรณ์ (Absolute Gain) ความมั่นคงของรัฐ (State Security) ความมั่นคงของมนุษย์ (Human Security) ทฤษฎีการเลือกอย่างเป็นเหตุผล (Ration Choice Theory)

จริยศาสตร์ประโยชน์นิยมของมิลล์ จริยศาสตร์หน้าที่นิยมของคานท์ จิตสำนึกความเป็นมนุษย์ (Humanity) ความเป็นพลเมืองโลก (Cosmopolitanism) สถาบันระหว่างประเทศ (International Institution) การพึ่งพาต่อกันอย่างซับซ้อน (Complex Interdependence) ทะเล (Sea) สมุทรานุภาพ (Sea Power) กองทัพเรือ (Navy) บทบาทของกองทัพเรือ (Roles of navy) เส้นทางคมนาคมทางทะเล (Sea Lines of Communication) เสรีภาพในการเดินเรือ (Freedom of Navigation) สมุทรภิบาล (Ocean Governance)

4. ผลการประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประเมินโดยใช้แนวคิดมาตรฐานการประเมิน (Yarborough, Shulha, Hopson, and Caruthers, 2011) ร่วมกับการประเมินนวัตกรรม พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าโดยรวมเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = .27) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความมีประโยชน์ และด้านการเป็นนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับที่เท่ากัน ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = .36 และ $\bar{X} = 4.78$, S.D. = .62) รองลงมาได้แก่ ด้านความถูกต้อง ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = .44) และด้านความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = .36) รายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความเหมาะสม	4.43	.36	มาก
2. ความเป็นไปได้	4.28	.62	มาก
3. ความถูกต้อง	4.67	.44	มากที่สุด
4. ความมีประโยชน์	4.78	.23	มากที่สุด
5. นวัตกรรม	4.78	.44	มากที่สุด
รวม	4.56	.27	มากที่สุด

อภิปรายผล

1. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด ($PNI_{modified} = .291$) พบว่า การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานประเมินปัญหาจากมุมมองใหม่ ในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งคำถามสมมติฐานและเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหาองปัญหาที่เกิดขึ้นได้นั้นต้องเริ่มจากการที่ผู้นำมีคุณลักษณะในด้านดังกล่าวก่อนซึ่งสอดคล้องกับโครงสร้างและวัฒนธรรมของกองทัพเรือที่เคร่งครัดต่อการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ตามมองปัญหาในมุมมองใหม่ได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Podsakoff et al, (1990) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ พฤติกรรมกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้ตาม สอดคล้องกับ Kotter and Cohen (2002) ซึ่งสรุปว่าการสร้างทัศนคติและความเชื่อของบุคคลากรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างการรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหานั้นเป็นสิ่งจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง มีความต้องการลำดับที่ 2 ($PNI_{modified} = .280$) พบว่าการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาตนเองทั้งด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยได้นั้น การทำงานเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำเป็นสิ่งที่ต้องกระทำและสอดคล้องกับการกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำซึ่งนอกเหนือจากการกระตุ้นให้ผู้ตามได้ทำแล้วผู้นำควรทำเป็นแบบอย่างด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ อังกูร เถาว์วัลย์ (2562) ซึ่งสรุปได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการทำงานนั้นทำให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมกำลังใจ มีความต้องการลำดับที่ 3 ($PNI_{modified} = .255$) พบว่าการส่งเสริมด้านการส่งเสริมกำลังใจ จะต้องเกิดจากการที่ผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่างเป็นแรงขับมาก่อนและ การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองทัพเรือให้มีความผูกพันต่อกองทัพเรือ (Commitment) ที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับกองทัพเรือ เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกหรือสภาพที่เกิดขึ้นซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกภายในของข้าราชการกองทัพเรือ ซึ่งเกิดจากเจตคติที่ข้าราชการกองทัพเรือมีต่องานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานต่อความร่วมมือกันโดยสมัครใจและอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวก จะทำให้ข้าราชการตัดสินใจที่จะคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป รวมถึงความผูกพันของพนักงานที่มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้น สอดคล้องกับ Bakker & Schaufeli (2008) and Yamazaki & Petchdee (2015) ซึ่งสรุปว่าผู้นำองค์กรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจพฤติกรรมที่จะลาออกของบุคลากรในองค์กร

2. การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น กลไกสำคัญคือ บุคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งก็คือผู้นำที่ได้รับการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านคือการกระตุ้นทางปัญญา การทำงานเป็นแบบอย่าง การส่งเสริมกำลังใจ และการสร้างแรงบันดาลใจ ผ่านการปรับกระบวนการทัศน เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตในกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่อยู่ในสภาวะความมั่นคงทางทะเลที่เปลี่ยนแปลงลักษณะพลวัตร สอดคล้องกับ Roger, Niall and Douglas (1998) ซึ่งสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่จะแสดงให้เห็นถึง วิธีการของผู้นำในการทำให้เกิดการทำงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการเปลี่ยนแปลงจะรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ Kotter (1996) ซึ่งได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร 8 ขั้นตอน โดยในหัวข้อนี้คือขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกแห่งการเร่งรีบที่ต้องเปลี่ยนแปลง ขั้นที่ 2 สร้างทีมงานการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. เป้าหมายของการเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นเป็นกระบวนการเชิงระบบ สอดคล้องกับ Coghlan (1993) Duck (1993) and Pietersen (2002) ซึ่งต่างเห็นสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันว่า มนุษย์ส่วนใหญ่แล้วกลัวความเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกโดยการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำจะต้องเอาชนะแรงต่อต้านให้ก่อนจึงจะสามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การที่กองทัพเรือมีโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมทางทหารที่ยึดกับอำนาจของผู้นำในแต่ละภาคส่วนด้วยวัฒนธรรมที่เชื่อในคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะจากล่างขึ้นบน (Bottom up approach) เพียงทิศทางเดียวคงจะประสบความสำเร็จได้ยาก แต่ถ้ากระทำในลักษณะกำหนดนโยบายจากบนลงล่าง (Top down approach) ก็มักจะไม่สำเร็จเพราะผู้นำในแต่ละภาคส่วนและบุคลากรส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจและกลัวการเปลี่ยนแปลงซึ่งก็ต้องอาศัยกระบวนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับทีมในหน่วยงานโดยผ่านผู้เรียนในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ (Practical approach) ดังนั้น เป้าหมายของนโยบายเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น ต้องกระทำควบคู่กันทั้งสามทาง สอดคล้องกับ Kotter (1996) และ Kotter and Dan (2002) ที่สรุปว่า ผู้บริหารองค์กรที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้นั้นเพราะไม่รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเป็นกระบวนการ ไม่ใช่เพียงแค่เหตุการณ์หรือกิจกรรมซึ่งเป็นสาเหตุหลักของความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร 8 ขั้นตอน โดยในหัวข้อนี้คือ ขั้นที่ 3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และ ขั้นที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง

4. กรมยุทธศึกษาทหารเรือจะเป็นต้นแบบของการเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นเครื่องมือหลักของ กองทัพเรือในการส่งเสริมกรมต่าง ๆ สู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ซึ่งสรุปองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ โดยการที่จะเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงระบบทั้ง กองทัพเรือในครั้งเดียวนั้นคงจะกระทำไต่ยาก เพราะขาดผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแห่งการเรียนรู้ซึ่งต้องอาศัยกรม ยุทธศึกษาพัฒนาผู้นำดังกล่าวก่อน ซึ่งการที่จะพัฒนาผู้นำดังกล่าวได้นั้นกรมยุทธศึกษาทหารเรือจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ภายในองค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้นการส่งเสริมกรมยุทธศึกษาทหารเรือในฐานะเครื่องมือของกองทัพเรือในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้พัฒนาเป็นต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้กรมต่าง ๆ ในกองทัพเรือได้ยึดเป็น ต้นแบบและให้กรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นหน่วยที่เลี้ยงในการให้คำแนะนำแนวทางการส่งเสริมจึงถือเป็นเรื่องสำคัญ สอดคล้องกับ Kotter (1996) ซึ่ง ได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร 8 ขั้นตอน โดยในหัวข้อนี้คือ ขั้นที่ 5 มอบอำนาจ หน้าที่ให้ผู้อื่นในการกระทำ ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น และ ขั้นที่ 8 สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

5. การส่งเสริมของกรมในกองทัพเรือให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ควรกระทำผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละ ระดับ เพื่อให้ข้าราชการกรมในทุกภาคส่วนเกิดความตระหนักรู้ถึงเป้าหมายของกองคือการเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอด ชีวิตและมีเป้าหมายของกรมต่าง ๆ ร่วมกันคือการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ มีหน้าที่ส่งเสริมและ พัฒนากำลังพลทุกระดับของกรม ปรับวัฒนธรรมองค์กรกรมให้เป็นวัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีระบบ การศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ หรือตามที่กำลังพลประสงค์จะเรียนรู้ ในประเด็นนี้สอดคล้องกับการส่งเสริมกรมยุทธ ศึกษาทหารเรือเป็นต้นแบบของการเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามหัวข้อที่ 3 โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่าง ที่สำเร็จการศึกษาและได้รับการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น ถือว่า ผู้นำดังกล่าวเป็นตัวแทนของกรมยุทธศึกษาที่จะออกไปปฏิบัติงานในฐานะผู้นำในทุกภาคส่วนของกองทัพเรือ ซึ่งนโยบาย การส่งเสริมของกองทัพเรือและกรมยุทธศึกษาสามารถกระทำผ่านผู้นำที่ได้รับการส่งเสริมโดยตรงควบคู่ไปกับการกำกับ และส่งเสริมตามข้อ 3) ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ วสันต์ อดิศักดิ์ (2555) แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ต้อง อาศัยบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) สอดคล้องกับ Kotter (1996) ซึ่งได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร 8 ขั้นตอน โดยในหัวข้อนี้คือ ขั้นที่ 2 สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลงที่ เข้มแข็ง ขั้นที่ 5 มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นในการกระทำ ขั้นที่ 7 สร้างแรงบันดาลใจและความพยายามที่จะสร้างการ เปลี่ยนแปลงให้ยิ่งใหญ่ขึ้นอีก และขั้นที่ 8 สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

6. กองทัพเรือควรมีนโยบายในการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับกองทัพเรื่อนั้นมียุทธศาสตร์ ใน 2 ประการคือ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือในภาพรวมของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือด้านการ เรียนรู้ของข้าราชการกองทัพเรือ ในประเด็นนี้สอดคล้องกับ หัวข้อ 2 ซึ่งกำหนดเป้าหมายของนโยบายการคือ 1) การเป็น กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยวิธีการในลักษณะบนลงล่าง (Top down approach) และ 2) การส่งเสริมผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการในลักษณะ (Bottom up approach) ดังนั้นนโยบายในการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับ กองทัพเรือจึงมียุทธศาสตร์ ใน 2 ประการ สอดคล้องกับ Leithwood (1992) ซึ่งสรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่ เป้าหมายพื้นฐาน 3 ประการ คือ 1) การช่วยผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้พัฒนาองค์กรในแบบร่วมมือกัน 2) ส่งเสริมผู้นำการ เปลี่ยนแปลงให้มีเป้าหมายและมีความมุ่งมั่นต่อพันธกิจร่วมกัน 3) ส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพใน การแก้ปัญหาขององค์กร สอดคล้องกับ Kotter (1996)ซึ่งได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กร 8 ขั้นตอน โดยในหัวข้อ นี้คือ ขั้นที่ 3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ขั้นที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. กองทัพอากาศ ควรนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการส่งเสริมให้นายทหารสัญญาบัตรและหน่วยงานต่าง ๆ ที่สังกัดกองทัพอากาศนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
2. กรมยุทธศึกษาทหารเรือ ควรออกแบบหลักสูตร การบริหารหลักสูตร การประเมินหลักสูตร และกำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาอาจารย์อย่างเป็นรูปธรรมให้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง และกองทัพอากาศแห่ง การเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับผู้เรียนในหลักสูตรเสนาธิการและขยายสู่หลักสูตรวิทยาลัยการทัพอากาศ และหลักสูตรนายทหาร เรือชั้นต้น และหลักสูตรอื่น ๆ รวมถึงควรสร้างพื้นที่สาธารณะที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนและอาจารย์ได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อ แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ตลอดจนให้อาจารย์ดำเนินการนิเทศการศึกษาและนำผลการเรียนรู้ร่วมกันมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนา กรมยุทธศึกษาทหารเรือ
3. อาจารย์ผู้สอนนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ โดยการสร้างพื้นที่การเรียนรู้และการ สื่อสารกับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างอาจารย์กับผู้เรียน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาคุณภาพการ สอนของอาจารย์ด้วยอีกประการหนึ่ง ควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับพัฒนาการ ของผู้เรียนและควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเองและการประเมินการเรียนรู้ของตนเองโดย สะท้อนผลการเรียนรู้ของตนให้กับอาจารย์ทราบตามห้วงเวลาที่ผู้เรียนได้สัญญาไว้ ลักษณะดังกล่าวนี้จะช่วยสนับสนุนให้ อาจารย์สังเกตเห็นถึงพัฒนาการของผู้เรียนได้อย่างเที่ยง ตรงและมีความยุติธรรมต่อผู้เรียนได้มากขึ้น

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนทุนวิจัยจาก “ทุนอุดหนุนวิทยานิพนธ์สำหรับนิสิต” บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย

เอกสารอ้างอิง

- จุลชีพ ชินวรโรจน์. (2557). *โลกในศตวรรษที่ 21 : กรอบการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ = The world in the 21st century: analytical framework of international relations*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รณยุทธ ขวัญมงคล. (2566). *การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อ นำ กองทัพอากาศสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วสันต์ อดิศักดิ์. (2550). *ทิศทางใหม่ของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีการศึกษา: กระบวนทัศน์ใหม่ของนักเทคโนโลยีการศึกษาและการ เตรียมครูแห่งอนาคต*. เอกสารประกอบการสัมมนาโสต-เทคโนโลยีสัมพันธ์ครั้งที่ 16. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สุมาลี สังข์ศรี. (2544). *รายงานการวิจัยการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาสังคมไทยในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน คณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ.
- สุวิจิตา จรุงเกียรติกุล. (2554). *อนาคตภาพรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชน*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุ ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อังกูร เถาว์ลัย. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.*
- อาชัญญา รัตนอุบล. (2557). *รวมบทความทางวิชาการ เรื่อง การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147-154.
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. 2nded. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coghlan, D. (1993). A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.
- Drucker, F. P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harperbusiness.
- Duck, J. D. (1993). Managing change: the art of balancing. *Harvard Business Review*, 71(6), 109-118.
- Freire, P. (2012). *Pedagogy of the oppressed*. Translated by Myra Bergman Ramos. New York: Continuum International Publishing Group.
- Gavin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*. 71, 78-91.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The Heart Of Change*. Boston, Massachusetts: Harvard.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press .
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1993). *The leadership challenge : How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Leithwood, K. A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. *Educational Leadership*. 49(5), 8-12
EJ 439275
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Mezirow, J. (2000). *Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress*. The Jossey - Bass Higher and Adult Education Series. San Francisco: Jossey-Bass.
- OECD. (1998). *Public management reform and economic and social development*. Retrieved from <http://www.oecd.org/puma/online.htm>.
- Pietersen, W. (2002). The Mark twain Dilemma: the theory and practice of change. leadership. *Journal of Business Strategy*, 23 (5), 32-37.
- Ranson, S. (1994). *Towards the Learning Society*. London: Cassell.
- Roger G., Niall L. and Douglas C. P. (1998). *Administrative Process*. New Delhi: Penrice Hall of India.
- Schon, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Press.
- UNESCO. (2005). *Decade of education for sustainable development: 2005-2014*. Draft International Implementation Scheme.

- Waltz, K. (1979). *Theory of International Politics*. London: Addison-Wesley.
- Wendt, A. (1992). Anarchy is what States Make of It: the Social Construction of Power Politics. *International Organization*, 46(2): 391-425.
- Yamazakia, Y. & Petchdee, S. (2015). Turnover Intention, Organizational Commitment, and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand. *Journal of Business and Management*, 4(4), 22-38.
- Yarbrough, D.B., Shulha, L.M., Hopson, R.K. and Caruthers, F.A. (2011). *The Program Evaluation Standards: A Guide for Evaluators and Evaluation Users*. Thousand Oaks: SAGE Publishing.

Translated Thai References

- Atisabda, W. (2007). *Direction of innovation in educational technology: A new paradigm of educational technologists and preparing the teachers of the future*. Documents for the 16th Audio-Techno-Relationship Seminar. Chiang Mai: Chiang Mai University. (in Thai)
- Charungkiattikul, S. (2011). *The scenario of a learning society model toward a positive paradigm shift for communities*. Dissertation for the Doctor of Philosophy Program in Non-formal Education Department of Lifelong Education Faculty of Education. Chulalongkorn University. (in Thai)
- Chinwanno, C. (2014). *The world in the 21st century: analytical framework of international relations*. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)
- Kwanmongkol, Ronnayut. (2023). Development of Leadership Policy Proposal for Naval Commissioned Officer to Lead Royal Thai Navy Toward Being A Lifelong Organization. Dissertation for the Doctor of Philosophy Program in Non-formal Education Department of Lifelong Education Faculty of Education. Chulalongkorn University. (in Thai)
- Office of the Education Council: ONEC (2010). *Educational reform proposals in the second decade (2009- 2018)*. Bangkok: PRIKWARN GRAPHIC CO.,LTD. (in Thai)
- Office of the National Education Commission. (2000). *Learning reform, learners are the most important*. Bangkok: Pimdee press. (in Thai)
- Rattanaubon, A. (2014). *Non-formal Education for Lifelong Learning Enhancement*. Bangkok: Department of non-formal education. Faculty of education. Chulalongkorn University. (in Thai)
- Sungsri, S. (2001). *Lifelong Education Research Report for the Development of Thai Society in the 21st Century*. Bangkok: Office of the National Education Commission. (in Thai)
- Thaowan, A. (2019). School Administrators' Transformational Leadership that Affects Learning Organizations under the Secondary Educational Service Area Office 17. Thesis M.Ed. (Educational Administration). Chantaburi: Rambhai Barni Rajabhat University. (in Thai)
- Wongwanich, S. (2007). *Need assessment research*. 2nded. Bangkok: Chulalongkorn University. (in Thai)