การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับนายทหารสัญญาบัตร เพื่อนำกองทัพเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

น.อ.รณยุทธ ขวัญมงคล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF LEADERSHIP POLICY PROPOSAL FOR NAVAL COMMISSIONED OFFICER TO LEAD ROYAL THAI NAVY TOWARD BEING A LIFELONG LEARNING ORGANIZATION

Capt. Ronnayut Kwanmongkol

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy in Non-Formal Education
Department of Lifelong Education
FACULTY OF EDUCATION
Chulalongkorn University
Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อนำกองทัพเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
โดย	น.อ.รณยุทธ ขวัญมงคล
สาขาวิชา	การศึกษานอกระบบโรงเรียน
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีรฉัตร์ สุปัญโญ

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรัทยา ธรรมกิตติภพ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีรฉัตร์ สุปัญโญ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระเทพ ปทุมเจริญวัฒนา)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ ศรีสวนแตง)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รณยุทธ ขวัญมงคล : การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อนำกองทัพเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต. (DEVELOPMENT OF LEADERSHIP POLICY PROPOSAL FOR NAVAL COMMISSIONED OFFICER TO LEAD ROYAL THAI NAVY TOWARD BEING A LIFELONG LEARNING ORGANIZATION) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.อาชัญญา รัตนอุบล, อ.ที่ปรึกษาร่วม : ผศ. ดร.วีรณัตร์ สุปัญโญ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือ 2) พัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตร และ 3) นำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต การวิจัยแบ่งเป็น 4 ระยะ ระยะแรกเป็นการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ จำนวน 241 คน และนายทหารสัญญาบัตรนักเรียนเสนาธิการทหารเรือ จำนวน 86 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 3 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยาย การประเมินความต้องการจำเป็นด้วยค่าดัชนี $PNI_{modified}$ ระยะที่สอง เป็นการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร รวม 11 คน เครื่องมือการวิจัยมี 3 ชุด ระยะที่สามเป็นการนำแบบแผนที่พัฒนาไปใช้และศึกษาผลของแบบแผน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ นักเรียนเสนาธิการทหารเรือ จำนวน 28 คน และอาจารย์ผู้สอนหมวดวิชาความมั่นคง จำนวน 3 คน เครื่องมือการวิจัยมี 2 ชุด และระยะที่สี่ เป็นการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบาย ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษาตลอดชีวิต ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านการศึกษาของกองทัพเรือ รวม 10 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า 1) นายทหารสัญญาบัตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ปัญหาในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ การทำงานเป็นแบบอย่าง การส่งเสริมกำลังใจและการสร้างแรงบันดาลใจตามลำดับ 2) แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเป็นแบบแผนแบบผสมระหว่าง Top-Down Approach, Bottom Up Approach และ Practical Approach ประกอบด้วยการดำเนินการ 4 ระดับ ระดับบุคคลได้แก่ อาจารย์และผู้เรียน 3 องค์ประกอบ ระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ 10 องค์ประกอบ ระดับกรมในกองทัพเรือ 15 องค์ประกอบ และระดับกองทัพเรือ 7 องค์ประกอบ และ 3) ผลการนำแบบแผนไปใช้พบว่า มีประเด็นหลัก (Generative theme) จำนวน 4 ประเด็นและคำหลัก (Generative word) จำนวน 26 คำ และสามารถส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเสนาธิการทหารเรือเพิ่มขึ้น 4) ข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีจำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จำนวน 4 ข้อ การส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต จำนวน 1 ข้อ และการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการและสังคมจำนวน 2 ข้อ

สาขาวิชา	การศึกษานอกระบบโรงเรียน	ลายมือชื่อนิสิต .....
ปีการศึกษา	2565	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....
		ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

6184466427 : MAJOR NON-FORMAL EDUCATION
KEYWORD: Lifelong Learning Navy, Lifelong Learner, Transformative Learning, Transformative Leadership

Ronnayut Kwanmongkol : DEVELOPMENT OF LEADERSHIP POLICY PROPOSAL FOR NAVAL COMMISSIONED OFFICER TO LEAD ROYAL THAI NAVY TOWARD BEING A LIFELONG LEARNING ORGANIZATION. Advisor: ARCHANYA RATANA-UBOL Co-advisor: WEERACHAT SOOPUNYO

This study was a research and development. The objectives were 1) to analyze conditions, problems, and needs for developing attributes and transformational leadership for the personnel of the Royal Thai Navy, 2) to develop model of promoting transformational leadership for commissioned officers and 3) to present policy proposal for promoting transformational leadership for the personnel of the Royal Thai Navy under the context of lifelong learning Navy. The research was divided into 4 phases. The 1st phase concerned with condition analysis, problems, and needs to develop attribute and transformational leadership of the Navy personnel. The sampling groups were 241 Navy commissioned officers affiliated with HR management and planning, as well as 86 students in “Naval Command and Staff College”. The research instruments consisted of 3 sets. The data were analyzed by descriptive statistics. For the needs assessment, it was done with index value $PNI_{modified}$. The following 2nd phase dealt with developing model of transformational leadership of Navy commissioned officers. The subjects were 7 qualified persons in lifelong learning and learning organization, as well as the stakeholders. The research instruments composed of 3 sets. Next, the 3rd phase, the researcher applied the developed model and studied the results. The sampling groups were 28 naval students and 3 instructors of security subject cluster. There were 2 sets for the research instruments. For the final 4th phase, it was a presentation of policy proposal. The information providers were 10 qualified persons in lifelong learning and HR development in Royal Thai Navy Education. The data were collected by the interviews. Lastly, data analysis was done by content analysis.

For the result, it was found that 1) the sampling commissioned officers regarded the current state and expected state of transformation leadership were great level and the importance of needs to develop their transformational leadership in Thai Navy. They voted the stimulation in cognitive domain at the most level. Secondly, they needed role model working, as well as encouragement and inspiration respectively. 2) The supporting model for transformational leadership for commissioned officers was integrated with Top-Down, Bottom Up, and Practical approaches. The model was composed of 4 operating levels i.e. 3 components for lecturers and learners, 10 components for Navy Education Department, 15 components for other Departments in the Royal Thai Navy, and 7 components for the Royal Thai Navy. 3) After applying the model, it was found that there were 4 main points of generative themes and 26 main generative words. In addition, the navy officer students could be promoted to elevate their transformational leadership. 4) The proposal for leadership policy promotion for the changes of naval commissioned officers consisted of the concept “Learning for Changing”, and to be the organization of Navy lifelong learning. Finally the proposal contained 7 clauses i.e. 4 clauses to be the Navy of lifelong learning, 1 clause to promote transformational leaders and lifelong learning leaders, and 2 clauses to adjust the Navy’s culture and structure to promote lifelong learning for government officers and the society.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study:	Non-Formal Education	Student's Signature .....
Academic Year:	2022	Advisor's Signature .....
		Co-advisor's Signature .....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณา การสนับสนุน และอนุเคราะห์ช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีรฉัตร์ สุปัญโญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไข ให้คำปรึกษา ให้ความรู้ และช่วยชี้แนะ ปรับปรุงในการทำวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.วรัทยา ธรรมกิตติภพ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ตลอดจนรองศาสตราจารย์ วีระเทพ ปทุมเจริญวัฒนา รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล รองศาสตราจารย์ ดร.สันติ ศรีสวนแตง คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งได้กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสมบูรณ์

ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ปาน กิมปี ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาสละเวลาพิจารณาตรวจสอบ และให้คำแนะนำ คำปรึกษาที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือและพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อนำกองทัพเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจนเสร็จสมบูรณ์ได้เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลวกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ที่เป็นประโยชน์ และได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยได้ศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบคุณ นาวาเอก ดร.หัสไชยญ์ มั่งคั่ง คณะผู้บังคับบัญชาและคณาจารย์ฝ่ายวิชาการกรมยุทธศึกษาทหารเรือ และนายทหารสัญญาบัตรกองทัพเรือที่ได้ให้การสนับสนุนในการเก็บข้อมูลและทดลองงานวิจัยจนเกิดผลสำเร็จ

ท้ายสุดผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณแม่ คุณพ่อ ผู้ให้กำเนิด ผู้อุปการะและผู้สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้วิจัยมาโดยตลอด ขอขอบคุณ นาวาตรี หญิง ดร.หฤทัย อาจปรุ ภริยาผู้เป็นที่รักที่คอยเป็นทั้งกำลังใจ แรงใจ และสร้างพลังใจให้ฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จลุล่วง

รณยุทธ ขวัญมงคล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... ง
กิตติกรรมประกาศ ..... จ
สารบัญ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฌ
สารบัญภาพ ..... ฎ
บทที่ 1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1
คำถามการวิจัย 7
ขอบเขตการวิจัย 8
คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย 10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย 13
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 14
ตอนที่ 1 สภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลในศตวรรษที่ 21 กับบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของกองทัพเรือ 15
ตอนที่ 2 ธรรมชาติของกองทัพเรือกับการพัฒนาผู้นำของกองทัพเรือในปัจจุบันในหลักสูตร เสนาธิการทหารเรือและแนวคิดด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้อง 20
ตอนที่ 3 แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต 22
ตอนที่ 4 แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) 27
ตอนที่ 5 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 32
ตอนที่ 6 แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (transformative learning) 49
ตอนที่ 7 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformative leadership) 54

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 62

ตอนที่ 9 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 68

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 70

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต..... 72

ระยะที่ 2 การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต..... 82

ระยะที่ 3 การนำแบบแผนไปใช้และประเมินผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต..... 85

ระยะที่ 4 นำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต..... 89

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 94

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต..... 95

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาแบบแผนและผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต..... 106

ตอนที่ 3 ผลของการนำแบบแผนไปใช้และผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต..... 147

ตอนที่ 4 ผลการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต..... 171

บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย ข้อเสนอแนะ..... 186

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สรุปผลการวิจัย 187
อภิปรายผล 191
องค์ความรู้ใหม่ 208
ข้อเสนอแนะ 210
บรรณานุกรม 212
ภาคผนวก 221
ภาคผนวก ก 222
ภาคผนวก ข 224
ประวัติผู้เขียน 247

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 24
ตารางที่ 2 กระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 26
ตารางที่ 3 กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ 30
ตารางที่ 4 คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 34
ตารางที่ 5 คุณลักษณะบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 36
ตารางที่ 6 กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 38
ตารางที่ 7 บุคคลที่มีอิทธิพลต่อ Mezirow ในการพัฒนาแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง 50
ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบกระบวนการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงจำแนกตามแนวคิดทฤษฎี 53
ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 57
ตารางที่ 10 พฤติกรรมที่ควรแสดงออกในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 58
ตารางที่ 11 ตารางสังเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 59
ตารางที่ 12 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 73
ตารางที่ 13 การสร้างข้อคำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 76
ตารางที่ 14 ตัวอย่างแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดแบบสอบถามตามผนวก ข 79
ตารางที่ 15 ตัวอย่างแบบประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต รายละเอียดแบบประเมินตามผนวก ข . 88
ตารางที่ 16 สภาพ ปัญหาและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือรายด้าน (n=307) 95
ตารางที่ 17 สภาพ ปัญหาและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือรายด้านตามความคิดเห็นของนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ (n=86) 96

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 18 สภาพ ปัญหาและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือรายด้านตามความคิดเห็นของนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ (n=241) 97

ตารางที่ 19 ร่างแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคล สำหรับอาจารย์และนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ จากการสังเคราะห์เอกสารและข้อมูลเชิงปริมาณ108

ตารางที่ 20 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับองค์กร ในระดับกองทัพเรือ ระดับกรมต่างๆในกองทัพเรือ และระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ จากการสังเคราะห์เอกสารและข้อมูลเชิงปริมาณ..... 112

ตารางที่ 21 องค์ประกอบกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตใน 4 ระดับ 143

ตารางที่ 22 ร่างแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตระดับบุคคล สำหรับอาจารย์และนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ ที่นำไปใช้ในหมวดวิชาความมั่นคงศึกษา หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ 145

ตารางที่ 23 ผู้นำแบบแผนไปใช้ ลักษณะการส่งเสริม และ กระบวนการส่งเสริม 149

ตารางที่ 24 เกณฑ์การวัดระดับการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ (บทที่ 3)..... 157

ตารางที่ 25 ผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต..... 159

ตารางที่ 26 ผลการประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต..... 169

ตารางที่ 27 นโยบายการส่งเสรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ..... 176

ตารางที่ 28 ผลการศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 182

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 Iceberg Model ของขีดสมรรถนะ 18

ภาพที่ 2 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ Spencerในมิติของกระบวนทัศน์กับพฤติกรรม ในมุมมองของ Capra 19

ภาพที่ 3 การส่งเสริมกระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ 31

ภาพที่ 4 แบบแผนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 43

ภาพที่ 5 Hegel’s Dialectics 51

ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย 69

ภาพที่ 7 ขั้นตอนการวิจัย 71

ภาพที่ 8 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 144

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคคลในการมีชีวิตอย่างเป็นปกติในโลกของการเปลี่ยนแปลง ตามปรัชญาการเรียนรู้ตลอดชีวิตการเรียนรู้มิได้สิ้นสุดเพียงแต่การศึกษาในระบบโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชีวิตอยู่ตลอดเวลาครอบคลุมตลอดช่วงชีวิตของแต่ละบุคคล โดยไม่จำกัดพื้นฐานการศึกษา อาชีพ และการเรียนรู้ตลอดชีวิตมุ่งสร้างให้ผู้เรียนมีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่าน ตั้งแต่วัยเด็ก และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของคนต่างวัย ซึ่งเป็นพื้นฐานของการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจและการเมือง และเพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาความเป็นอยู่และสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้นตลอดจนพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดี มีค่านิยมที่เหมาะสม มีความเชื่อและเข้าใจในเรื่องของความดีงาม (อาชัญญา รัตนอุบล, 2562) หรือการเรียนรู้ตลอดชีวิตนำมาซึ่งความดีงามของบุคคลที่สามารถเข้าใจและปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เป็นการตอบสนองความต้องการความสุขด้านจิตใจซึ่งเกิดจากภายในของตัวบุคคลนอกเหนือจากความสุขด้านวัตถุที่มาจากปัจจัยภายนอกที่ได้รับจากสังคม โดย Bandura (1986) กล่าวว่า การเรียนรู้ของมนุษย์นั้นเกิดจากพฤติกรรมที่บุคคลนั้นมีการปฏิสัมพันธ์ อย่างต่อเนื่องระหว่างบุคคล และสิ่งแวดล้อม โดยผู้เรียนจะเลียนแบบจากตัวแบบของบุคคลในสังคม และการเลียนแบบนี้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการสังเกตพฤติกรรมของตัวแบบเกิดการซึมซับการกระทำ และเลียนแบบจากแบบที่ดี ก่อให้เกิดพฤติกรรมใหม่ของบุคคล สิ่งนี้คือการเรียนรู้ทางสังคม สำหรับการเรียนรู้ทางอารมณ์ของมนุษย์เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตของบุคคลให้สามารถจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันตลอดจนสามารถควบคุมจิตและจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้โดยการเรียนรู้ ดังนั้นการเรียนรู้ทางสังคมและการเรียนรู้ทางอารมณ์จึงเป็นธรรมชาติของมนุษย์หรือการเรียนรู้ตลอดชีวิตของมนุษย์ สำหรับองค์กรเป็นสังคมของมนุษย์ที่เกิดจากการรวมกันของมนุษย์ภายใต้วัตถุประสงค์ขององค์กร การเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับบุคคล องค์กร และสังคม

จากการที่องค์การเกิดจากการรวมกันของมนุษย์ซึ่งจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเช่นเดียวกับบุคคล Senge (1990, 1994) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่คนในองค์กรขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีความคิดใหม่และการแตกแขนงของความคิด ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปด้วยกันทั้งองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ขององค์กรขึ้นอยู่กับสมาชิกขององค์กรที่มีคุณลักษณะของการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

ตลอดจนมีปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรมีสภาวะที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้น เช่นเดียวกับแนวคิดสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ชุมชน สังคม และประเทศชาติแบบองค์รวมเพื่อสร้างสังคมที่เข้มแข็ง ยั่งยืน และมีความสุข โดยแนวคิดสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีมานานแล้วโดยองค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศและนักคิดหลายสำนึก (UNESCO, 2005; OECD, 1998; Schon, 1983,1987 ; Drucker,1993; Ranson, 1994) จากแนวคิดสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าว องค์กรเป็นรูปแบบหนึ่งของสังคม ดังนั้นแนวคิดสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงครอบคลุมถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ด้วยเช่นเดียวกัน จากการเปรียบเทียบความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจะมีคุณลักษณะพิเศษกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ “องค์กรที่มีความเข้มแข็ง ยั่งยืน และมีความสุข” จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในลักษณะที่ส่งเสริมกัน โดยแนวความคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีอยู่ในบุคคลจะเป็นแรงผลักให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะเดียวกันองค์กรแห่งการเรียนรู้ย่อมส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งผลของแรงผลักที่สะท้อนกลับไปมาดังกล่าวย่อมจะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีอยู่ในบุคคลและองค์กรได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนองค์กรมีสภาวะที่มีความเข้มแข็ง ยั่งยืน และมีความสุขและกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กระบวนทัศน์ขององค์กรเกิดจากความเชื่อร่วมกันของบุคคลในองค์กร (inter subjective) จนนำไปสู่ความเข้าใจความหมายของสภาพแวดล้อมทางสังคมทั้งในมิติของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์องค์กรซึ่งมีกระบวนทัศน์ด้านการเรียนรู้จากเหตุผลเชิงปฏิบัติที่ผ่านมาขององค์กรสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ได้นั้นต้องอาศัยกระบวนการที่มาจากการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง โดย Mezirow (1991) ได้เสนอว่าการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative learning) ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยพิจารณาถึงมุมมองของบริบททางสังคมและวัฒนธรรมโดยรวม ทั้งนี้กระบวนการเรียนรู้ครอบคลุมถึงตั้งแต่ระดับตนเอง ครอบครัว องค์กรและชุมชน ทั้งในรูปของข้อมูล ทักษะ วิธีการปฏิบัติใหม่ ตลอดจนพฤติกรรมใหม่ โดยกระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ขององค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยผ่านการปรับความเชื่อร่วมกันของบุคคลในองค์กร

กองทัพเรือเป็นองค์กรหนึ่งที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับตัวให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมทั้งในประเทศและสังคมระหว่างประเทศ(International society) ซึ่งจากเดิมกองทัพเรือมีบทบาทและภารกิจหลักในการปกป้องอธิปไตยทางทะเลของประเทศและรักษาผลประโยชน์ทางทะเลของชาติ แต่เนื่องจาก

สภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลของโลกและภูมิภาคมีการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ กองทัพเรือทั่วโลกจึงมีการปรับบทบาทและภารกิจซึ่งเดิมมีเพียงปกป้องอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติทางทะเลหรือบทบาทในแบบกองทัพเรือสมัยใหม่ (Modern Navy) มาสู่กรอบแนวความคิดกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ (Postmodern Navy) โดย Geoffrey (2009)ได้บรรยายแนวคิดเรื่องกองทัพเรือสมัยใหม่และหลังสมัยใหม่โดยใช้แนวคิดที่ว่า “การแปรสภาพเป็นกองทัพเรือหลังสมัยใหม่” เพราะว่ากองทัพเรือจำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการใหม่ในการปฏิบัติภารกิจ วิธีคิดใหม่ที่เปลี่ยนแปลงเกิดจากวัตถุประสงค์ของภารกิจที่ต่างออกไปจากเดิม โดยภารกิจของกองทัพเรือสมัยใหม่มุ่งเน้นเพียงเรื่องรักษาความมั่นคงทางดินแดนและอธิปไตยของประเทศ หรือการเตรียมการในการทำสงครามเพื่อแก้ไขปัญหาความมั่นคงและอธิปไตย แต่กองทัพเรือหลังสมัยใหม่นั้นได้แปรสภาพจากการหมกมุ่นแค่เรื่องสงครามระหว่างประเทศ ไปสู่การปฏิบัติการอื่นที่นอกเหนือจากการทำสงครามซึ่งเน้นการร่วมมือกันระหว่างกองทัพเรือนานาชาติในการปกป้องผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น กองเรือสหประชาชาติที่ร่วมกันป้องกันโจรสลัดโซมาเลียบริเวณอ่าวเอเดน การลาดตระเวนร่วมกันเพื่อรักษาความมั่นคงในช่องแคบมะละกาของกองทัพเรือภายในอาเซียน โดยพื้นที่ทะเลอ่าวเอเดนและช่องแคบมะละกาถือว่าเป็นพื้นที่ที่นานาประเทศต่างใช้ประโยชน์ร่วมกัน และเมื่อมีภัยคุกคามจากโจรสลัด จึงถือว่าเป็นหน้าที่ของทหารเรือจากทุกประเทศต้องมีส่วนร่วมในการปกป้อง ไม่ใช่หน้าที่ของประเทศใดเช่นในอดีตอีกต่อไป ด้วยเหตุนี้ การทำความเข้าใจรากฐานทางความคิดที่รองรับการแปรสภาพกองทัพเรือจากสมัยใหม่เป็นหลังสมัยใหม่นี้จึงจำเป็นอย่างยิ่ง (Geoffrey, 2009)

จากการเปรียบเทียบแนวความคิดกองทัพเรือสมัยใหม่ และแนวความคิดกองทัพเรือหลังสมัยใหม่มีความแตกต่างกันที่สรุปได้คือ กระบวนทัศน์ของกองทัพเรือกำหนดขึ้นจากความเชื่อของผู้นำของกองทัพเรือ โดยผู้นำกองทัพเรือสมัยใหม่เชื่อว่าความอยู่รอด อำนาจ และผลประโยชน์ของรัฐตนเองเป็นปัจจัยพื้นฐานในความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ แต่ผู้นำกองทัพเรือหลังสมัยใหม่เชื่อว่าการรักษาระบบโลกาภิวัตน์เป็นปัจจัยพื้นฐานในความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเพื่อให้ประเทศอยู่รอดและรักษาผลประโยชน์ของประเทศไว้ได้ ซึ่งความเชื่อดังกล่าวก่อให้เกิดพฤติกรรมของกองทัพเรือที่แตกต่างกัน โดยกองทัพเรือสมัยใหม่จะแสดงพฤติกรรมปกป้องผลประโยชน์ของชาติด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์เตรียมกำลังรบและใช้กำลังรบเพื่อปกป้องตนเอง ในขณะที่กองทัพเรือหลังสมัยใหม่จะแสดงพฤติกรรมร่วมมือกับกองทัพเรือนานาชาติปกป้องระบบความมั่นคงทางทะเลด้วยการการกำหนดยุทธศาสตร์และกำลังรบเพื่อปกป้องระบบความมั่นคงทางทะเล ประเด็นนี้ชี้ให้เห็นว่าความแตกต่างระหว่างแนวความคิดกองทัพเรือสมัยใหม่ ผลจากการวิเคราะห์ดังกล่าวพบว่าแนวคิดกองทัพเรือสมัยใหม่กับแนวความคิดกองทัพเรือหลังสมัยใหม่นั้นแตกต่างกันตั้งแต่กระบวนทัศน์ (Paradigm) ซึ่งฝังอยู่ในจิตใต้สำนึกของผู้นำของกองทัพเรือ ดังนั้นการให้การศึกษาจำเป็นต้องให้การศึกษาในลักษณะพิเศษคือการศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในลักษณะการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

(Transformative learning) และเนื่องจากกองทัพเรือเป็นองค์กรทางทหารที่มีลักษณะพิเศษคือการยึดถือคำสั่งของผู้นำอย่างเคร่งครัด และมีโครงสร้างองค์กรที่ใช้การควบคุมบังคับบัญชาผ่านผู้นำที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรือเป็นหลัก โดยกองทัพเรือจำแนกผู้นำในระดับต่าง ๆ ออกเป็น 3 ระดับคือ ผู้นำในระดับสูง (ระดับนโยบาย) ผู้นำในระดับกลาง (ระดับอำนวยการ) และผู้นำในระดับต้น (ระดับปฏิบัติการ) และกองทัพเรือได้พัฒนาผู้นำในระดับต่าง ๆ ผ่านหลักสูตรหลัก 3 หลักสูตรคือ หลักสูตรวิทยาลัยการทัพเรือ (ระดับนโยบาย) หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ (ระดับอำนวยการ) และหลักสูตรนายทหารชั้นต้น (ระดับปฏิบัติการ) ซึ่งการที่จะสามารถปรับกองทัพเรือให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้นั้น ปัจจัยหลักจึงขึ้นอยู่กับการส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จจากโรงเรียนนายเรือทั้ง 3 หลักสูตร แต่กองทัพเรือให้ความสำคัญกับผู้เข้ารับการศึกษาหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือเป็นหลักสูตรหลักสำคัญ ในฐานะที่จะเป็นผู้นำระดับกลางที่เป็นผู้ให้ข้อมูลข้อเสนอแนะกับผู้นำระดับสูงและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติผ่านผู้นำระดับปฏิบัติการ

สำหรับนายทหารสัญญาบัตรสำเร็จจากโรงเรียนนายเรือซึ่งเป็นผู้นำของกองทัพเรือนั้น มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีความรู้ด้านวิศวกรรมไฟฟ้าหรือวิศวกรรมเครื่องกลเรือ ซึ่งหล่อหลอมให้ผู้ศึกษามีตรรกะในการใช้เหตุผลในแบบวิทยาศาสตร์กายภาพ ภายใต้การฝึกอบรมการควบคุมและการบังคับบัญชาตามโครงสร้างทางทหารอย่างใกล้ชิด มีวัฒนธรรมองค์กรที่พัฒนามาจากวัฒนธรรมชาวเรือที่ต้องผจญในคลื่นลมทะเลที่อันตราย ดังนั้นการร่วมมือกันของทุกคนบนเรือในการต่อสู้ภัยคุกคามด้วยการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัดในฐานะเฟืองขับเคลื่อนตัวหนึ่งของเรือจึงเป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญ การปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและผู้มียศเหนือตนและการมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติเพื่อบรรลุภารกิจที่ได้รับมอบหมายโดยไม่มีข้อแม้ใด ๆ ล้วนหล่อหลอมให้เป็นนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จจากโรงเรียนนายเรือมีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจให้พร้อมต่อการปฏิบัติการในพื้นที่การรบ ซึ่งจากคุณลักษณะดังกล่าวข้างต้นเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจึงเป็นผู้นำทางทหารที่ดีได้ และเมื่อรับราชการ ไปในห้วงระยะเวลาหนึ่งแล้ว กองทัพเรือยังส่งเสริมการพัฒนาให้เป็นผู้นำในระดับต่าง ๆ ขึ้นไปอีก 3 ระดับ

เมื่อพิจารณาเส้นทางการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรดังกล่าว แม้ว่าจะเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการทำหน้าที่ในเรือตามโครงสร้างการควบคุมบังคับบัญชาภายใต้สภาวะกดดันและอันตรายในสงคราม แต่การพัฒนาผู้นำในลักษณะดังกล่าวพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของกองทัพเรือ ได้แก่ 1) โครงสร้างของระบบความคิดจะเป็นลักษณะจักรกลนิยม (Mechanism) ถือว่าชีวิตและความคิดทุกอย่างเกิดขึ้นตามกฎกลศาสตร์ที่คงที่ โลกเปรียบเสมือนเครื่องจักรที่คงที่ ประกอบด้วยสสารและพลังงาน สสารจึงเป็นความแท้จริง ส่วนจิตคือการทำหน้าที่ของสมอง มนุษย์ไม่เคยเป็นตัวของตัวเองหรือเป็นอิสระ ไม่มีอะไรที่เกิดขึ้นโดยปราศจากสาเหตุ (โสรัจจ์ หงศ์ลดารมภ์, 2560) ดังนั้นผู้นำองค์กรที่มีโครงสร้างของระบบความคิดลักษณะ

จักรกลนิยม จะมององค์กรเสมือนเครื่องจักรและมนุษย์ในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักรที่มีหน้าที่ต่อองค์กร มนุษย์ไม่มีอิสระจากองค์กร หรือไม่มีอิสรภาพทางความคิดและความรู้สึกว่ามนุษย์ในองค์กรมีอิสระในการเลือกนั้นจึงเป็นแต่เพียงมายาภาพ 2) โครงสร้างและกฎเกณฑ์ทางองค์กรเป็นโครงสร้างในแบบเครื่องจักรกล ไม่ขึ้นกับกาลเวลา ไม่มีจุดหมายปลายทาง เจตจำนงของมนุษย์ไม่เป็นไปโดยอิสระ แต่จะถูกกำหนดด้วยสภาพการณ์ หรือสาเหตุ (โสรัจจ์ หงศ์ลดารมภ์, 2560) ซึ่งโครงสร้างของระบบความมั่นคงทางทะเลของโลกประกอบด้วยกองทัพเรือของประเทศต่าง ๆ เป็นโครงสร้างในแบบเครื่องจักรกล มีธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเป็นความขัดแย้งและการแข่งขันกันระหว่างประเทศที่มุ่งแสวงหาอำนาจและความอยู่รอดให้กับตนเอง ดังนั้นเรื่องของกองทัพเรือหลังสมัยใหม่จึงไม่ใช่เรื่องจริงหรือเป็นเพียงภารกิจพิเศษชั่วคราวเมื่อเสร็จภารกิจแล้วจะเข้าสู่สภาพเดิม 3) จากธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศเป็นความขัดแย้งและการแข่งขันกันระหว่างประเทศที่มุ่งแสวงหาอำนาจและความอยู่รอดให้กับตนเอง กระบวนทัศน์ดังกล่าวถูกลดทอนลงมาใช้อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรซึ่งภายใต้การนำที่มีกระบวนทัศน์ดังกล่าวอธิบายสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรว่ามีสภาพของความขัดแย้งและการแข่งขันระหว่างกัน ซึ่งก่อให้เกิดการนำที่มุ่งแสวงหาอำนาจและความอยู่รอดให้กับตนเอง ไม่เกิดการทำงานอย่างประสานสอดคล้องกันทั้งในเรื่องของ วัตถุประสงค์ร่วม วิธีการ เครื่องมือ การแบ่งปันข้อมูล ความรู้ 4) การศึกษาภายในกองทัพเรือซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนามนุษย์จึงเป็นเรื่องของการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของกองทัพเรือเพื่อพัฒนามนุษย์ให้เป็นไปตามที่กองทัพเรือต้องการโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของผู้เข้ารับการศึกษา มนุษย์ถูกลดทอนลงเป็นเพียงแค่ทรัพยากรที่ต้องพัฒนา การศึกษาจึงถูกมองว่าเป็นเพียงเป้าหมายของกองทัพเรือไม่ใช่เป้าหมายของนายทหารสัญญาบัตรในกองทัพเรือ ดังนั้นทัศนคติของผู้เข้ารับการศึกษาจึงมองการศึกษาเป็นเพียงกระบวนการหนึ่งที่ต้องผ่านเพื่อให้ตนเองได้ตำแหน่งที่สูงขึ้นตามที่โครงสร้างของกองทัพเรือได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งไว้ต้องสำเร็จการศึกษาในหลักสูตรหลัก 3 หลักสูตร 5) เมื่อมนุษย์ถูกลดทอนลงเป็นเครื่องจักรไร้จิตใจ ภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับการตอบสนองความต้องการทางกายภาพเช่น ยศ ตำแหน่ง ค่าตอบแทน สิ่งอำนวยความสะดวก ที่จูงใจให้ทำตามความต้องการของกองทัพเรือ ดังนั้นการส่งเสริมภาวะผู้นำผ่านการศึกษาในหลักสูตรจึงถูกมองว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรของกองทัพเรือในลักษณะพิเศษ

จากการพัฒนาภาวะผู้นำของกองทัพเรือดังกล่าวข้างต้นซึ่งก่อให้เกิดสภาพของภาวะผู้นำของกองทัพเรือทั้ง 5 ประการดังกล่าวนั้น ไม่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์จนนำไปสู่การแปรสภาพกองทัพเรือสมัยใหม่เป็นกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ได้ตลอดจนยังไม่ได้นำแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นแนวคิดจำเป็นต่อการดำรงอยู่ขององค์กรในปัจจุบัน

การปรับทัศนคติที่พึงประสงค์ของผู้นำในระดับต่าง ๆ ของกองทัพเรือเพื่อก่อให้เกิดภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงสู่กองทัพเรือหลังสมัยใหม่ได้นั้น สามารถอธิบายผ่านความเชื่อของมนุษย์ในแบบจิตนิยม (Idealism) ซึ่งเชื่อว่าความเป็นจริงมีอยู่ 2 อย่างคือจิตและสสาร เช่น ร่างกายของมนุษย์มีจริงไม่ใช่มายาแต่ที่คิดอะไรต่ออะไรได้เพราะมีจิตแฝงอยู่จึงคิดอะไรใหม่ได้ และจิตเท่านั้นที่สร้างสรรค์ได้ สรรพสิ่งทั้งหลายล้วนเป็นจิตหรือการแสดงตัวของจิต (โสรัจจ์ หงศ์ลดารมภ์, 2560) ประเทศเป็นสังคมของมนุษย์ที่มีจิต และในเมื่อมนุษย์ในประเทศมีจิต ประเทศย่อมมีจิตของประเทศด้วยเช่นกัน โดยความสุขคือสิ่งที่จิตแสวงหา ดังนั้นการที่กองทัพเรือใด ๆ สนองตอบต่อความมั่นคงทางทะเลของประเทศจึงไม่ขึ้นกับความอยู่รอด อำนาจ ที่นำไปสู่ผลประโยชน์ของประเทศด้านวัตถุของตนเองซึ่งนำมาซึ่งความสุขเท่านั้น แต่วัตถุประสงค์ของกองทัพเรือต้องตอบสนองต่อจิตของประเทศที่ต้องการดำรงอยู่ในสังคมโลกอย่างมีความสุขในสภาพสังคมที่มั่นคงปลอดภัยด้วยเช่นกัน ซึ่งจะเป็นไปไม่ได้เลยที่สังคมโลกจะอยู่อย่างมีความสงบสุขถ้าทุกประเทศต่างแสวงหาอำนาจเพื่อผลประโยชน์ทางทะเลเฉพาะประเทศตน โดยกระบวนทัศน์ที่ถูกต้องจึงเป็นการมองโลกให้เห็นถึงธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศอยู่บนพื้นฐานของความร่วมมือกันและการมีสถาบันระหว่างประเทศช่วยให้ผลประโยชน์ของชาติดำรงต่อไปได้ด้วยการรักษาระบบความมั่นคงทางทะเลจะเป็นปัจจัยพื้นฐานในความสัมพันธ์ระหว่างประเทศให้อยู่อย่างมีความสุข มั่นคงปลอดภัย ทั้งนี้ลักษณะระบบความมั่นคงทางทะเลมีลักษณะซับซ้อนเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในลักษณะพลวัตร กองทัพเรือจึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของการรักษาระบบความมั่นคงทางทะเลเพื่อพัฒนาและปรับบทบาทและขีดความสามารถผ่านผู้นำใน 3 ระดับซึ่งเป็นนายทหารสัญญาบัตรที่สำเร็จจากโรงเรียนนายเรือ ดังนั้นกองทัพเรือจำเป็นต้องส่งเสริมภาวะผู้นำสู่การเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรดังกล่าวจนนำไปสู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ และเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ในที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ทั้งนี้นักวิชาการได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลาย Burns (1978 อ้างถึงใน Bass and Riggio, 2006) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้อื่น พยายามค้นหาแรงจูงใจของผู้อื่น และกระตุ้นให้เกิดความสำนึกของความต้องการเพื่อให้ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาให้ผู้อื่นทำงานจนบรรลุศักยภาพอย่างเต็มที่ ต่อมาได้นำทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้ในการอธิบายความหมายให้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจ ศรัทธา และภักดีต่อผู้นำ จนกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้ รวมทั้งยกระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้น นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการที่ให้ความหมายคล้ายคลึงกันว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ และพยายามสร้างพลังในการขับเคลื่อนให้การทำงานของกลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ซึ่งภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นปัจจัยที่ผลักดันแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge (1990) ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) 2) ความสามารถของบุคคล (Personal mastery) 3) รูปแบบทางความคิด (Mental model) 4) การแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Share vision) และ 5) การเรียนรู้ของทีม (Team learning) สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะเกิดจากผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงได้นั้นจะมีคุณลักษณะพิเศษกว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ “องค์กรที่มีความเข้มแข็ง ยั่งยืน และมีความสุข” (UNESCO, 2005; OECD, 1998; Schon, 1963; Drucker,1993; Ranson, 1994) โดยมีองค์ประกอบคือ 1) บุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ 3) องค์ความรู้ และ 4) การจัดการความรู้

ปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรของกองทัพเรือให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังไม่มีการใช้วิธีการปรับเปลี่ยนความเชื่อและเจตคติที่ยั่งยืนที่ทำให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานปกติ แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเป็นแนวคิดที่สำคัญให้การพัฒนาบุคลากรให้สามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลต่อความมั่นคงแห่งชาติทางทะเล ด้วยความสำคัญดังกล่าวจึงควรมีการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อนำกองทัพเรือสู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อกองทัพเรือในอนาคตในการปฏิบัติงานภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ที่กองทัพเรือจะต้องใช้การเรียนรู้สภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงอย่างใกล้ชิดจนนำไปสู่ทางเลือกใช้กระบวนทัศน์ทั้งในแบบสมัยใหม่ หลังสมัยใหม่ หรือแบบผสมระหว่างสองแบบของกระบวนทัศน์ จนนำไปสู่การใช้เหตุผลและแสดงพฤติกรรมต่อประเทศต่าง ๆ ได้ในที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

คำถามการวิจัย

1. สภาพการให้การศึกษาภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรเป็นอย่างไร และปัจจัยใดที่ส่งผลต่อสภาพการให้การศึกษาภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตร

2. ถ้าจะทำให้กองทัพเรือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตควรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร รวมทั้งต้องอาศัยปัจจัยและเงื่อนไขใด

3. คุณลักษณะนายทหารสัญญาบัตรที่จะสามารถนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนปัจจัยและเงื่อนไขเหล่านั้นควรมีอะไรบ้าง

4. ในปัจจุบันการพัฒนาคุณลักษณะเช่นนั้นให้แก่นายทหารสัญญาบัตรมีสภาพปัญหาและความต้องการอย่างไรบ้าง

5. ถ้าจะนำแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนานายทหารสัญญาบัตรให้มีคุณลักษณะของการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีแบบแผนและการดำเนินงานอย่างไร

6. เมื่อนำแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ดำเนินการแล้วจะได้ผลเช่นไร

7. ข้อเสนอเชิงนโยบายที่พัฒนาขึ้นจากผลและบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงานส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตควรเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. เพื่อพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. เพื่อนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านแนวคิดทฤษฎี

การวิจัยเพื่อพัฒนาพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อนำกองทัพเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทำการศึกษาภาวะผู้นำโดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformative Leadership) ประกอบด้วย (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (4) การทำตนเป็นแบบอย่าง และ (5) การส่งเสริมกำลังใจ พัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายโดยใช้ผลจากการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นการวิจัยระยะที่ 1 และผลจากการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรซึ่งเป็นการวิจัยระยะที่ 2 และ 3

การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตลอดชีวิต ใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ใช้แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Organization) ซึ่งเป็นการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม 4) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 5) องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้จะศึกษาสภาพ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากผู้ให้ข้อมูล 2 กลุ่มได้แก่ นายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ และข้าราชการสังกัดกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ และในการนำแบบแผนที่พัฒนาขึ้นไปใช้ เป็นการนำไปส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งเป็นนายทหารประเภท ก. ที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนนายเรือหรือเทียบเท่า และเข้ารับการศึกษาหลักสูตรโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ ประจำปีงบประมาณ 2563 เนื่องจากเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะบรรจุลงในตำแหน่งสำคัญของกองทัพเรือ และมีแนวทางการรับราชการเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกองทัพเรือ ซึ่งสามารถกำหนดนโยบายในการเป็นองค์กรการเรียนรู้ตลอดชีวิตของกองทัพเรือ โดยเน้นเนื้อหาด้านการปรับเจตคติผู้เรียนที่ส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยคาดหวังว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยขอบเขตเนื้อหาแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (transformative learning) และแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ในการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นด้านเจตคติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. ขอบเขตด้านวิธีวิทยา

การวิจัยเพื่อวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทำการศึกษาโดยใช้การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) โดยการวิเคราะห์สภาพปัญหา และความต้องการเป็นกระบวนการในขั้นตอนระบุความต้องการจำเป็น (Needs Identification) และใช้ดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ระบุปัญหาและเรียงลำดับปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำจำกัดความที่ใช้ในงานวิจัย

กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง กองทัพเรือไทยที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อการดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท 3 ประการคือ บทบาทป้องกันประเทศ บทบาทรักษากฎหมายในทะเล และ บทบาททางการทูตทางทะเล โดยการรับ ปรับ และใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงซึ่งได้มาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายผ่านการวิเคราะห์ด้วยเหตุและผลรอบด้าน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง องค์กรที่มีบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม 4) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 5) องค์กรแห่งการเรียนรู้

กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1การประเมินกรอบความคิดที่แตกต่างภายในจิตใจ ขั้นตอนที่ 2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างทางเลือกหรือแนวทางในการเรียนรู้แบบใหม่ ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนในการเตรียมความพร้อม เพื่อสร้างบทบาทใหม่ และขั้นตอนที่ 4 การสร้างและบูรณาการสมรรถนะเข้ากับความรู้และประสบการณ์ โดยใช้วิธีการส่งเสริมการสอน ด้วยประเด็นหลัก (Generative theme) ซึ่งมาจากการกำหนดคำหลัก (Generative word)และการให้นิยามความหมายที่แตกต่างกันตามกระบวนทัศน์ที่แตกต่างกัน 3 กระบวนทัศน์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความแน่วแน่ในการทำงานที่สอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่คนทั่วไปทำให้ผู้ที่ร่วมงานด้วยเกิดการยอมรับเชื่อมั่นศรัทธาและไว้วางใจในความสามารถจนเกิดความภูมิใจในการทำงานร่วมกัน

การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจของบุคลากรผ่านกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการ

พัฒนาองค์กรแบบองค์รวมตามที่ผู้ร่วมงานต้องการโดยเน้นแรงจูงใจจากภายในมากกว่าภายนอกสร้างความกระตือรือร้นกระตุ้นให้กำลังใจสร้างเจตคติและเสริมแรงในทางบวกด้วยการส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้งานที่ท้าทายและมีความสำคัญและสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตกับผู้ร่วมงานในเรื่องความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จนเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพรวมทั้งความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานบรรลุองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการประเมินปัญหาจากมุมมองใหม่ในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งคำถามสมมติฐานและเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหามองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทายและต้องแสดงศักยภาพในการแก้ปัญหาร่วมกัน ในการก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การทำตนเป็นแบบอย่าง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยึดถือเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่มีกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้นแบบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่มุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การส่งเสริมกำลังใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านโครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต กลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้บุคลากรมีความผูกพัน ต่อองค์กร พร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับองค์กรเกิดพฤติกรรมที่แสดงออกหรือสภาพที่เกิดขึ้นซึ่งสะท้อน ให้ เห็นถึงความรู้สึกภายในของบุคลากรซึ่งเกิดจากเจตคติที่บุคลากรมีต่องานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานต่อความร่วมมือกันโดยสมัครใจและอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สภาพการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง ความคิดเห็นของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวังของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยใช้แนวคิดการประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment) ในการระบุความต้องการจำเป็น (needs identification) ซึ่งประเมินและจัดลำดับด้วยค่าดัชนี $PNI_{modified}$

ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง ความคาดหวังของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือในการพัฒนาความรู้ คุณลักษณะ และทักษะ รวมทั้งพฤติกรรมของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้อื่น สร้างแรงจูงใจให้เกิดความรู้สึกศรัทธา กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยการทำงานเป็นทีม และมีการยกระดับความต้องการในการพัฒนาของตนเองให้สูงขึ้นด้วยการยกระดับการตระหนักรู้หรือระดับจิตของผู้ตาม เพื่อส่งเสริมให้กองทัพเรือไทยมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อการดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท 3 ประการคือ บทบาทป้องกันประเทศ บทบาทรักษากฎหมายในทะเล และ บทบาททางการทูตทางทะเล โดยการรับ ปรับ และใช้ข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ เท่าทันการเปลี่ยนแปลงซึ่งได้มาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายผ่านการวิเคราะห์ด้วยเหตุและผลรอบด้าน

ข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อนำกองทัพเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง ข้อเสนอซึ่งเสนอต่อคณะผู้บัญชาการทหารเรือในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกองทัพเรือ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมกระบวนการส่งเสริมกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตใน 3 ระดับ คือ กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากองค์กรสู่หน่วยงานในโครงสร้างองค์กร (Top - down approach) กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากหน่วยงานในโครงสร้างองค์กรสู่องค์กร (Bottom - up approach) และกระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานในโครงสร้างองค์กร (Practical approach)

แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง แบบจำลองหรือโมเดลในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้คำปรึกษา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนแก้ไขปัญหาต่างๆเพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ ได้รับความรู้นำไปสู่การปฏิบัติ ผ่านกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ทั้งในด้านความรู้ เจตคติต่อการเรียนรู้ ทักษะการเรียนรู้ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตพร้อมจะส่งเสริมให้กองทัพเรือเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้อื่น สร้างแรงจูงใจให้เกิดความรู้สึกศรัทธา กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงาน

อย่างเต็มศักยภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยการทำงานเป็นทีม และมีการยกระดับความต้องการในการพัฒนาของตนเองให้สูงขึ้นด้วยการยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตามด้วยวิธีการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ซึ่งก่อให้เกิดองค์ประกอบ 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา 4) ด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง และ 5) ด้านการส่งเสริมกำลังใจ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากงานวิจัย

1. ด้านนโยบาย ผลของการวิจัยนี้ทำให้ทราบแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางในการเสริมผู้นำขององค์กรกองทัพเรือ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านความมั่นคงทางทะเล และเป็นข้อมูลในการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ

2. ด้านองค์ความรู้ การวิจัยทำให้ได้ทราบสารสนเทศ และแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากทฤษฎีแนวคิด ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งช่วยในการกำหนดแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญในการพัฒนาผู้นำกองทัพเรือและพัฒนาให้เกิดผลผลิตที่มีคุณภาพ

3. ด้านการนำไปใช้ ผลจากการวิจัยทำให้ได้แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกองทัพเรือสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ และเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต” ได้มีการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอดังนี้

ตอนที่ 1 สภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลในศตวรรษที่ 21 กับบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของกองทัพเรือ

1.1 ความมั่นคงทางทะเลกับบทบาทของกองทัพเรือสมัยใหม่และกองทัพเรือหลังสมัยใหม่

1.2 กระบวนทัศน์ของผู้นำกับการเรียนรู้ความมั่นคงระหว่างประเทศในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

ตอนที่ 2 ธรรมชาติของกองทัพเรือกับการพัฒนาผู้นำของกองทัพเรือในปัจจุบันในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ และแนวคิดด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

2.1 ธรรมชาติของกองทัพเรือ

2.2 การพัฒนาผู้นำของกองทัพเรือ

2.3 หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือในฐานะเครื่องมือในการพัฒนาผู้นำ

2.4 สรุปแนวคิดด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

ตอนที่ 3 แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.1 ความหมายของการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต

3.2 องค์ประกอบของคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.3 กระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ตอนที่ 4 แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

4.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

4.2 กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 5 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

5.1 ความหมายของสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

5.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

5.3 ลักษณะบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

5.4 กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

5.5 สรุปแบบแผนการส่งเสริมองค์กรการเรียนรู้ตลอดชีวิต

5.6 รายละเอียดกระบวนการในแบบแผนการส่งเสริมองค์กรการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ตอนที่ 6 แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (transformative learning)

6.1 ความหมายการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (transformative learning)

6.2 กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 7 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformative leadership)

7.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7.3 พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7.4 ข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

8.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

8.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 1 สภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลในศตวรรษที่ 21 กับบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปของกองทัพเรือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การศึกษาในตอนที่ 1 นี้จะเป็นการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ความมั่นคงทางทะเลกับบทบาทของกองทัพเรือสมัยใหม่และกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ และส่วนที่ 2 คือกระบวนทัศน์ของผู้นำกับการเรียนรู้ความมั่นคงระหว่างประเทศในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ความมั่นคงทางทะเลกับบทบาทของกองทัพเรือสมัยใหม่และกองทัพเรือหลังสมัยใหม่

นักทฤษฎีสมุททานุภาพ Mahan (1894) ได้อธิบาย สภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลในยุคศตวรรษที่ 18 โดย Mahan ได้ศึกษาวิจัยเหตุปัจจัยที่ทำให้ประเทศอังกฤษเจริญจนเป็นมหาอำนาจของโลกและมหาอำนาจทางทะเลในยุคดังกล่าวซึ่งมีระเบียบโลก (World order) ที่เปิดโอกาสให้ประเทศที่มีอำนาจทางทะเลออกไปล่าอาณานิคมในพื้นที่ทั่วโลกได้หรือเป็นยุคล่าอาณานิคมหรือยุคจักรวรรดิ์นิยม โดยกองทัพเรือเรียกแนวคิดนี้ว่าแนวคิดกองทัพเรือสมัยใหม่ (Modern Navy) ซึ่งมีอิทธิพลต่อบทบาทของกองทัพเรือใน 3 บทบาทคือ บทบาทการปฏิบัติการทางทหาร (Military

Role) บทบาทการรักษากฎหมายและการช่วยเหลือ (Constabulary Role) และ บทบาทการสนับสนุนกิจการระหว่างประเทศ (Diplomatic Role) โดยใน 3 บทบาทนี้เน้นบทบาทการปฏิบัติการทางทหารเป็นบทบาทหลัก จากแนวคิดดังกล่าวนี้กองทัพเรือของแต่ละประเทศต่างกำหนดวัตถุประสงค์มูลฐาน (Fundamental Naval Objectives) คือปกป้องผลประโยชน์ของชาติทางทะเลด้วยวิธีการคือเสริมสร้างกำลังทางเรือให้พร้อมต่อการปกป้องตนเอง (self defense) เป็นวิธีการหลัก โดยกรอบแนวความคิดนี้นำไปสู่การที่กองทัพเรือแต่ละประเทศต่างเร่งเสริมสร้างแข่งขันกันสะสมกำลังทางเรือ (Naval power) ให้มีความเหนือกว่าหรืออยู่ในสภาวะที่สมดุล (Balance of power) กับประเทศที่คาดว่าจะเป็นภัยคุกคามต่อตน จนนำไปสู่การเกิดสงครามโลกครั้งที่ 1 และ 2 แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้กองทัพเรือทุกประเทศต่างศึกษาและยึดเป็นแนวคิดในการเสริมสร้างกำลังทางเรือตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 จนถึงปัจจุบันภายหลังสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 ในปี ค.ศ. 1945 เป็นจุดที่สิ้นสุดยุคจักรวรรดิ์นิยม สังคมระหว่างประเทศ (International society) ได้ก้าวเข้าสู่ยุคที่มีระเบียบโลกใหม่ (New world order) ที่มีองค์การสหประชาชาติเป็นองค์การระหว่างประเทศที่กำกับพฤติกรรมของแต่ละประเทศไม่ให้ก้าวร้าวจนก่อให้เกิดสงครามโลกเช่นในอดีต โดยสหประชาชาติเน้นเรื่องการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศด้วย “ กลไก 3” ซึ่งหมายถึง กลไก 3 ประการที่ช่วยสร้างและดำรงเสถียรภาพระหว่างประเทศไว้ ได้แก่ การค้าเสรี ประชาธิปไตย และสถาบันระหว่างประเทศ แนวคิดนี้ก่อให้เกิดสันติภาพเป็นเวลายาวนานกว่า 70 ปี ในประเด็นนี้ Geoffrey (2009) ได้อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลในปัจจุบันและอนาคตมีแนวโน้มจะเป็นพลวัตมาก และสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลนี้ยังมีอิทธิพลต่อบทบาทของกองทัพเรือทั้ง 3 บทบาท โดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อบทบาทการปฏิบัติการทางทหารในการป้องกันประเทศและผลประโยชน์ของประเทศตนเองซึ่งกองทัพเรือทุกประเทศต่างตั้งเป็นบทบาทหลักนั้นได้เปลี่ยนสู่การให้ความสำคัญต่อบทบาททั้ง 3 บทบาทนี้ในลักษณะที่ให้ความสำคัญเท่า ๆ กัน บทบาทที่เปลี่ยนแปลงไปนี้ย่อมส่งผลต่อบทบาทของผู้นำกองทัพเรือจากเพียงแค่ปกป้องผลประโยชน์ของชาติทางทะเลเป็นวัตถุประสงค์หลัก เป็นการดำเนินการป้องกันตนเองควบคู่ไปกับการร่วมมือกับกองทัพเรือนานาชาติในการปกป้องผลประโยชน์ของโลกหรือภูมิภาคในภาพรวมหรือแนวคิดกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ (Postmodern Navy)

จากภาพปรากฏของการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของวิวัฒนาการทางสังคมระหว่างประเทศตามที่ได้สรุปไว้ข้างต้น เมื่อพิจารณาลงในประเด็นของความแตกต่างกันทางความเชื่อของผู้นำกองทัพเรือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของกองทัพเรือในแต่ละประเทศที่แตกต่างกันระหว่างแนวคิดกองทัพเรือสมัยใหม่ และ กองทัพเรือหลังสมัยใหม่นั้นตั้งอยู่บนความเชื่อพื้นฐานหรือทัศนคติต่อโลกหรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ที่แตกต่างกัน แม้ว่าทั้ง 2 แนวคิดต่างมีเป้าหมายเหมือนกันคือสันติภาพที่มั่นคงของประเทศจากการมีอยู่ของกองทัพเรือ จากเหตุผลดังกล่าวผู้นำกองทัพจำเป็นรู้

และตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการทำความเข้าใจและตระหนักเห็นถึงกระบวนทัศน์ใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบันในลักษณะเป็นกระแสสู่อนาคต ในโลกของความมั่นคงในศตวรรษที่ 21 ที่มีความเป็นพลวัตสูง

1.2 กระบวนทัศน์ของผู้นำกับการเรียนรู้ความมั่นคงระหว่างประเทศในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

ความเชื่อพื้นฐานหรือกระบวนทัศน์ที่แตกต่างกันของแนวคิดกองทัพเรือสมัยใหม่และกองทัพเรือหลังสมัยใหม่สอดคล้องกับทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ 3 กระแสหลัก คือ ทฤษฎีสัจนิยมใหม่ (Neorealism) ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ (Neoliberalism) และทฤษฎีสรรสร้างนิยม (Constructivism) โดยเมื่อศึกษาในมุมมองของศึกษาศาสตร์ในประเด็นความสัมพันธ์และองค์ประกอบของกระบวนทัศน์กับพฤติกรรมของผู้นำของกองทัพเรือตามทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ 3 กระแสหลัก สามารถวิเคราะห์ผ่านแนวคิดของ McClelland (1999) และ Capra (1986) ได้ดังนี้

McClelland ได้นิยามความหมายของขีดสมรรถนะ (Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายในปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีตามความคาดหวังขององค์กรซึ่งเป็นการมองมนุษย์ในลักษณะองค์รวม (Holistic View) และกล่าวว่า เป็นการมองมนุษย์ทั้งสิ่งที่ปรากฏเห็น และสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในซึ่งมองเห็นได้ยาก โดยขีดสมรรถนะประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วนคือ 1) ความรู้ 2) ทักษะ3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และ 5) แรงจูงใจ/ เจตคติ เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยมีความสัมพันธ์ขององค์ประกอบดังภาพที่ 1 Iceberg Model ของขีดสมรรถนะ (Spencer & Spencer , 1993)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาพที่ 1 Iceberg Model ของขีดสมรรถนะ

เมื่อพิจารณา Iceberg Model ของขีดสมรรถนะ ส่วนที่มองเห็น (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) เป็นส่วนที่มองเห็นและพัฒนาได้ง่าย ประกอบด้วยทักษะและความรู้กับส่วนที่มองไม่เห็น (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) คือ ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล และแรงจูงใจ/เจตคติ ซึ่งเมื่อพิจารณาส่วนที่อยู่ใต้สุดของภูเขาน้ำแข็ง คือ แรงจูงใจ/ เจตคติ นั้นถือว่าเป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่เหนือขึ้นไปอย่างเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับความหมายของคำว่า “กระบวนทัศน์” โดย Capra ได้ให้นิยามความหมายของกระบวนทัศน์ หมายถึง มโนทัศน์ (concepts) ค่านิยม (value) การรับรู้ (perceptions) และ การปฏิบัติ (practices) ที่ชุมชน (community) หนึ่งมีหรือกระทำร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ แห่งความเป็นจริง ที่เป็นพื้นฐานของการจัดระบบตนเองของชุมชน สอดคล้องกับความหมาย บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (traits) (McClelland, 1999; Spencer & Spencer, 1993) ดังนั้นกระบวนทัศน์จึงมีนัยยะของทัศนะแม่บทหรือทัศนคติพื้นฐานในการมองโลก และกระบวนทัศน์เป็นรากฐานของการกำหนด “ชุดมโนทัศน์” หรือชุดความหมายของคำอื่น ๆ โดยชุดมโนทัศน์ จะเป็นปัจจัยที่กำหนดทฤษฎีที่ใช้ในการเลือกหรือตัดสินใจอย่างเป็นเหตุผล (สอดคล้องกับความหมาย ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (self – concept) (McClelland, 1999) และ (Spencer & Spencer , 1993))ซึ่งแสดงออกผ่านการกระทำ และเมื่อกระทำซ้ำๆก็จะเป็นลักษณะบุคลิกภาพของคน ๆ นั้นหรือพฤติกรรมซึ่งเป็นภาพปรากฏในสังคม ดังภาพที่ 2 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ Spencerในมิติของกระบวนทัศน์กับพฤติกรรมในมุมมองของ Capra

ภาพที่ 2 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ Spencerในมิติของกระบวนทัศน์กับพฤติกรรมในมุมมองของ Capra

จากรูปที่ 2 ทฤษฎีภูเขาน้ำแข็งของ Spencerในมิติของกระบวนทัศน์กับพฤติกรรมในมุมมองของ Capra นำมาใช้ในการอธิบายพฤติกรรมของผู้นำของกองทัพเรือได้ผ่านการจำแนกตามทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ 3 กระแสหลักคือ ทฤษฎีสัจนิยมใหม่ (Waltz , 1979) ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ (Keohane & Nye, 2001) และ ทฤษฎีสรรสร้างนิยม (Wendt, 1992) ซึ่งจากการวิเคราะห์ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศกระแสหลักผ่านมุมมองของครุศาสตร์ในประเด็นความสัมพันธ์และองค์ประกอบของกระบวนทัศน์กับพฤติกรรมของกองทัพเรือที่แสดงผ่านพฤติกรรมของผู้นำกองทัพเรือ สรุปได้ดังนี้ 1) พฤติกรรมของกองทัพเรือซึ่งแสดงผ่านผู้นำของกองทัพเรือในรูปแบบต่าง ๆ นั้นมาจากกระบวนทัศน์ที่ฝังอยู่ในจิตใต้สำนึกของผู้นำกองทัพเรือ 2) พฤติกรรมของกองทัพเรือซึ่งแสดงผ่านผู้นำของกองทัพเรือนั้นมีความแตกต่างกัน 3 ประเภทตามกระบวนทัศน์ที่แตกต่างกันจนนำไปสู่การเลือกที่จะเชื่อใดในทฤษฎี 3 กระแสหลัก 3) พฤติกรรมของกองทัพเรือซึ่งแตกต่างกันนี้ถือเป็นความจริงทางสังคมศาสตร์ซึ่งอธิบายปรากฏการณ์ได้หลากหลายตามความเชื่อ ดังนั้นพฤติกรรมของกองทัพเรือจึงแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ซึ่งการทำความเข้าใจพฤติกรรมของผู้นำกองทัพเรือที่แตกต่างกันจึงถือว่าเป็นเรื่องสำคัญของผู้นำกองทัพเรือไทยเพื่ออธิบายและทำนายพฤติกรรมของผู้นำกองทัพเรือต่าง ๆได้ 4) พฤติกรรมของกองทัพเรือซึ่งแตกต่างกันนี้สำคัญกับผู้นำของกองทัพเรือไทยในฐานะทางเลือกอย่างมีเหตุผลในสภาวะความมั่นคงทางทะเลลักษณะพลวัตใน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ยุคศตวรรษที่ 21 5) พฤติกรรมของกองทัพเรือซึ่งแสดงผ่านผู้นำของกองทัพเรือสามารถเปลี่ยนแปลงกองทัพเรือไทยได้ แม้จะกระทำได้ยากเนื่องจากกระบวนทัศน์ฝังลึกอยู่ภายใต้จิตสำนึกของผู้นำและบุคคลากรของกองทัพเรือซึ่งเป็นผู้ตาม จากข้อสรุปทั้ง 5 ประการดังกล่าวนี้ นำไปสู่การศึกษาธรรมชาติของกองทัพเรือกับการพัฒนาผู้นำของกองทัพเรือในปัจจุบันในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือและแนวคิดด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องในตอนที่ 2

ตอนที่ 2 ธรรมชาติของกองทัพเรือกับการพัฒนาผู้นำของกองทัพเรือในปัจจุบันในหลักสูตร เสนาธิการทหารเรือและแนวคิดด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในตอนที่ 2 นี้จะเป็นการศึกษาออกเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ธรรมชาติของกองทัพเรือ ส่วนที่ 2 คือการพัฒนาผู้นำของกองทัพเรือ ส่วนที่ 3 หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือในและส่วนที่ 4 สรุปแนวคิดด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือโดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ธรรมชาติของกองทัพเรือ

จากการทำความเข้าใจแนวคิดกองทัพเรือสมัยใหม่และหลังสมัยใหม่ ในตอนที่ 1 ทำให้ทราบธรรมชาติของกองทัพเรือซึ่งแสดงพฤติกรรมโดยเน้นบทบาทหลักคือบทบาทการปฏิบัติการทางทหาร สำหรับบทบาทการรักษากฎหมายและการช่วยเหลือ และ บทบาทการสนับสนุนกิจการระหว่างประเทศนั้น เป็นบทบาทในลำดับที่ 2 และ 3 ตามลำดับ และจากการวิเคราะห์ผ่านมุมมองศึกษาศาสตร์ตามหัวข้อที่ 1.2 กระบวนทัศน์ของผู้นำกับการเรียนรู้ความมั่นคงระหว่างประเทศในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือนั้น แสดงให้เห็นว่ากองทัพเรือมีทางเลือกที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ แต่สภาพที่เป็นจริงนับจากอดีตจนถึงปัจจุบันนั้น กองทัพเรือกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เน้นบทบาทการรบในลักษณะป้องกันอธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติทางทะเลด้วยกำลังทางเรือของตนเองเป็นหลัก จึงเน้นการเสริมสร้างกำลังทางเรือให้เหนือกว่าประเทศเพื่อนบ้าน และมีวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะรวมศูนย์อำนาจ มีระเบียบข้อปฏิบัติที่เคร่งครัดต่อคำสั่งผู้บังคับบัญชา สำหรับแนวทางการรับราชการของนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพเรือ มีหลักการจำแนกผู้นำออกเป็น 3 ระดับคือ 1) ผู้นำในระดับปฏิบัติการหรือผู้นำระดับต้น 2) ผู้นำในระดับอำนวยการหรือผู้นำระดับกลาง และ 3) ผู้นำระดับนโยบายหรือผู้นำระดับสูง โดย กองทัพเรือได้มอบหมายให้กรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นหน่วยหลักในการส่งเสริมการศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำในระดับต่างๆให้กับกองทัพเรือ

2.2 การพัฒนาผู้นำของกองทัพเรือ

กรมยุทธศึกษาทหารเรือในฐานะหน่วยงานหลักในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาให้กับนายทหารของกองทัพเรือในหลักสูตรหลักคือ หลักสูตรวิทยาลัยการทัพเรือ หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ และ หลักสูตรนายทหารเรือชั้นต้น สำหรับความสำคัญใน

3 หลักสูตรนั้นกองทัพเรือให้ความสำคัญกับหลักสูตรเสนาธิการเป็นหลักสูตรสำคัญที่สุด เพราะเป็นหลักสูตรที่เปลี่ยนผ่านผู้นำระดับปฏิบัติการเป็นผู้นำระดับกลางซึ่งเชื่อมกับผู้นำระดับสูงเข้าด้วยกัน และกำลังก้าวขึ้นเป็นผู้นำระดับสูงของกองทัพเรือในอนาคตโดยมีอายุรับราชการหลังสำเร็จการศึกษาจนเกษียณไม่น้อยกว่า 25 ปี

2.3 หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือในฐานะเครื่องมือในการพัฒนาผู้นำ

กองทัพเรือได้คาดหวังผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาจากผู้สำเร็จการศึกษาจะสามารถทำหน้าที่ในฐานะผู้นำหรือฝ่ายอำนวยการในระดับกลางและในระดับสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถเตรียมกำลังทางเรือในยามสงบและใช้กำลังทางเรือในยามสงครามทั้งในรูปแบบการปฏิบัติการตามลำพังหรือปฏิบัติการในแบบร่วมผสมได้ ซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษานี้กุญแจสำคัญของหลักสูตรอยู่ที่การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้เรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ ซึ่งคาดหวังว่าเมื่อผู้เรียนสำเร็จการศึกษาไปแล้ว ในฐานะผู้นำจะส่งผลกระทบต่อการตระหนักรู้ของข้าราชการกองทัพเรือทั้งในระดับปัจเจก ระดับหน่วยงาน ระดับกองทัพเรือ ออกสู่ระบบหรือสังคมระหว่างประเทศได้

จากการที่ผู้เรียนในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือต่างเป็นผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์การทำงานด้านความมั่นคงทางทะเลและมีสถานะเป็นผู้ใหญ่ที่ต่างมีกระบวนทัศน์ตามความเชื่อของตนเองเป็นทัศนคติพื้นฐานด้านพฤติกรรมในฐานะผู้นำขององค์กร ซึ่งโดยธรรมชาติของความจริงทางสังคมศาสตร์นั้นสามารถอธิบายได้หลากหลายในเชิงเหตุผลทางทฤษฎี (pure reason) กล่าวคือความจริงทางสังคมศาสตร์สามารถอธิบายผ่านทฤษฎีที่มีฐานความเชื่อในภววิทยาที่แตกต่างกันได้แม้จะเป็นปรากฏการณ์เดียวกันก็ตาม ตามที่อธิบายไว้ผ่านทฤษฎีสัจนิยม ทฤษฎีเสรีนิยม และทฤษฎีสรรสร้างนิยม ซึ่งทฤษฎีเหล่านี้เป็นความรู้ใหม่ แตกต่างกันในกระบวนทัศน์หรือทัศนคติต่อโลกซึ่งบางทฤษฎีอาจตรงแต่ทฤษฎีที่เหลือย่อมขัดกับกระบวนทัศน์ในตัวของผู้เรียน การเรียนรู้ของผู้เรียนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ขึ้นนั้นตรงกับแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง โดยกองทัพเรือคาดหวังกับผู้เรียนในด้านภาวะผู้นำที่ต้องนำกองทัพเรือเผชิญกับสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะพลวัต กองทัพเรือจำเป็นต้องเป็นกองทัพเรือที่ปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมซึ่งสภาวะที่กองทัพเรือต้องการดังกล่าวนั้นตรงกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งตรงกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4 สรุปแนวคิดด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

กล่าวโดยสรุป นายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือซึ่งส่วนใหญ่เป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาพื้นฐานปริญญาตรีด้านวิศวกรรมศาสตร์และมีประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานกองทัพเรือกว่า 10 ปี โดยกองทัพเรือได้กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง ไว้กับผู้เรียนในฐานะผู้นำของกองทัพเรือ โดยสรุปคือ ผู้สำเร็จการศึกษาเป็นผู้นำของกองทัพเรือสามารถ อธิบาย ทำนาย ปัญหาสภาวะแวดล้อมในเชิงความมั่นคงระหว่างประเทศและความมั่นคงภายในประเทศ สามารถตัดสินใจประเด็นสำคัญภายใน สามารถบริหารองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ที่หลากหลายได้ (ยามสงบ/ความขัดแย้งระดับต่ำ ปานกลาง) และ สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์วิธีการการแก้ปัญหาได้ จากการวิเคราะห์ผู้เรียนและผลการเรียนรู้ที่คาดหวังพบว่ามีแนวคิดสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือคือ แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (transformative learning) และแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformative leadership)

ตอนที่ 3 แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การศึกษาในตอนที่ 3 นี้จะเป็นการศึกษาออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ความหมายของการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต ส่วนที่ 2 องค์ประกอบของคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และส่วนที่ 3 กระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.1 ความหมายของการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2562 ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่เกิดขึ้นในบุคคลอันเป็นผลมาจากการได้รับความรู้ทักษะ หรือประสบการณ์ และเจตคติอย่างต่อเนื่องทุกช่วงวัยของชีวิต (อาชัญญา รัตนอุบล, 2559) การเรียนรู้ไม่ได้ถูกจำกัดสำหรับมนุษย์ช่วงวัยใดช่วงหนึ่งหากแต่สามารถเกิดขึ้นได้กับทุกคนทุกวัย และ UNESCO (2005) ได้เสนอหลักการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4 ประการ คือ 1) การเรียนเพื่อรู้ 2) การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้จริง 3) การเรียนรู้เพื่อที่จะอยู่ร่วมกัน และ 4) การเรียนรู้เพื่อชีวิต ดังนั้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องเรียนรู้ตลอดทุกช่วงวัยของชีวิต ที่จะนำความรู้ไปก่อประโยชน์ต่อตนเองและต่อสังคมตลอดจนปรับพฤติกรรมให้อยู่ในสังคมได้ดีขึ้นหรืออยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขด้วยการตระหนักรู้ถึงความสำคัญของมนุษย์ผู้อื่นในสังคม โดยมีกุญแจของความสำเร็จคือ “รู้” กับ “ตระหนักรู้” ดังนั้นการศึกษาตลอดชีวิตจึงเป็นเครื่องมือขององค์กรและสังคมที่จะพัฒนามนุษย์ในองค์กรและสังคมให้สามารถพัฒนาความสุขขององค์กรและความสุขภายในมนุษย์ได้ด้วยการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตขึ้นภายในองค์กรและสังคมตามความต้องการของบุคคล (Maslow, 1970)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การศึกษา (Education) หมายถึงกระบวนการทางสังคมที่จัดตั้งขึ้นเพื่อพัฒนาความสามารถด้านต่าง ๆ รวมทั้งทัศนคติและพฤติกรรมอื่น ๆ ตามค่านิยมและคุณธรรมในสังคม หรือองค์กร (Good, 1973) การศึกษาจึงเป็นเรื่องของการจัดการทางสังคมหรือองค์กรโดยมีความหมายแตกต่างกับการเรียนรู้ซึ่งเป็นเรื่องของผู้เรียน จากความหมายของการเรียนรู้ตลอดชีวิตแสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ของการเรียนรู้ของผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาที่คาดหวังจากสังคมหรือองค์กรที่จำเป็นต้องเรียนรู้และศึกษาไปตลอดชีวิตในฐานะที่เป็นมนุษย์และมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งในสังคมหรือองค์กร ปัจจัยที่ส่งเสริมให้บุคคลากรในองค์กรได้เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ได้โดยไม่ผ่านอุปสรรคใดๆ ได้นั้นแนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต” จึงถือเป็นเรื่องสำคัญในฐานะองค์กรที่จะจัดตั้งการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคคลากรในองค์กรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.2 องค์ประกอบของคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ความหมายของบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น มีนักการศึกษาหลายท่านที่อธิบายความหมายดังกล่าวไว้อาทิ Knowls (2005) Kelly and Newbel (2000) Crick (2004) Cropley & Knapper (1978 อ้างใน Kirby, et al., 2010) Hojat (2006) Guglielmino (1977) Fisher (2001) Williamson (2007) Cheng (2010) Heick (2012) Smith (1980) บุญสม ควรชม (2556) สุมาลี สังข์ศรี (2544) และ อาชัญญา รัตนอุบล (2557) จากนักวิชาการข้างต้นนำมาสรุปคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ได้ตามตารางที่ 1 องค์ประกอบของคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 1 องค์ประกอบของคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

	ความยืดหยุ่นในการเรียนรู้	ความพึงพอใจในการเรียน	การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้	การรู้คิดเรื่องการเรียนรู้ด้วยตัวเอง	การเรียนรู้ด้วยตนเองในการทำงาน	การเรียนรู้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น	การมีปฏิสัมพันธ์ในการเรียนรู้ด้วยตนเองและไม่เป็นทางการ	การเรียนรู้ด้วยตนเองในการทำงาน	การประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง	ความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง	การสร้างสิ่งที่มีคุณค่าเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	การใช้ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่หลากหลายในการเรียนรู้ด้วยตนเอง	การคิดสร้างสรรค์	ความยืดหยุ่น	การเรียนรู้ตลอดชีวิตและการเรียนรู้ด้วยตนเองในการทำงาน
Knowles (2005)	1	1	1	1	1	1		1							
Kelly and Cannon (2000)				1			1		1	1		1			1
Crick et al. (2004)					1						1	1	1	1	
Cropley& Knapper (2000)			1	1			1		1			1			
Hojat et al. (2006)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
Guglielmino (1977)	1	1	1		1	1	1	1					1		
Fisher et al. (2001)	1	1		1											
Williamson (2007)	1	1	1	1		1	1			1	1				
Cheng et al. (2010)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				1	
บุญสม ควรชม(2556)	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1				
อาชัญญา รัตนอุบล (2557)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
สุมาลี สังข์ศรี(2544)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				1
Heick (2012)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1				
Smith (1999)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
ความถี่	9	11	11	12	10	10	10	9	9	9	8	4	3	3	2

สรุป องค์ประกอบของคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learner) ประกอบด้วย ความต้องการรู้ ความพร้อมที่จะเรียน จุดมุ่งหมายหรือแนวทางในการเรียนรู้ วางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง มโนทัศน์ต่อตนเองของผู้เรียน แรงจูงใจในการเรียนรู้ เรียนรู้ทั้งสภาพแวดล้อมแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้เรียน ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความกระตือรือร้น การสร้างสัมพันธ์เพื่อให้ช่วยเหลือตนเอง ซึ่งจากการศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จำเป็นต้องศึกษากระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้เรียน

3.3 กระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นมีนักการศึกษาและสถาบันด้านการศึกษาหลายท่านที่อธิบายความหมายดังกล่าวไว้อาทิ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา , 2553; องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา, 1998 ; จักรวุฒิ ชนะพันธ์, 2543; สุมาลี สังข์ศรี, 2544 ; อาชัญญา รัตนอุบล, 2557 เป็นต้น

จากคำอธิบายกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต นำมาสังเคราะห์กระบวนการผ่านตารางที่ 2 กระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 2 กระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ขั้นตอน	ขั้นตอนที่ 1สร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ชัดเจน สร้างนิสัยรักการอ่าน วัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง	ขั้นตอนที่ 2 จัดบรรยากาศการเรียนรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง	ขั้นตอนที่ 3 สร้างเครือข่ายเชื่อมโยง กระจายแหล่งการเรียนรู้	ขั้นตอนที่4พัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	ขั้นตอนที่ 5พัฒนาข้อมูลสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	ขั้นตอนที่6พัฒนาและการประกันคุณภาพรูปแบบกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้	ขั้นตอนที่ 7พัฒนาคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	ขั้นตอนที่ 8จัดสรรเงินทุนและระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต
สนง. คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543)	√	√	√	√	√	√	√	√
จักรวุฒิชนะพันธ์ และคณะ	√	√	√	√	√	√	√	√
OCDE	√		√	√			√	√
สุมาลี สังข์ศรี (2544)	√		√	√			√	√
อาชัญญา รัตนอุบล (2557)	√	√	√	√			√	√
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553)	√	√	√	√				√
ความถี่	6	4	6	6	2	2	5	6

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 2 จากการสังเคราะห์ความหมายของกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ชัดเจน สร้างนิสัยรักการอ่าน วัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดบรรยากาศการเรียนรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง สร้างเครือข่ายเชื่อมโยง กระจายแหล่งการเรียนรู้

โดยผลจากการสังเคราะห์ คุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตมาได้นี้ บุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเหล่านี้จำเป็นต้องผ่านกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งได้รับการส่งเสริมผ่านการศึกษาขององค์กร ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ตอนที่ 4 แนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)

การศึกษาในตอนที่ 4 นี้จะเป็นการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่วนที่ 2 กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และ องค์กรเพื่อการเรียนรู้จะมีการปรับการเรียนรู้เรื่องความอยู่รอด รวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดีโดยมีหลัก 5 ประการ คือ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) ความสามารถของบุคคล 3) รูปแบบผังความคิด 4) การแชร์หรือแบ่งปันวิสัยทัศน์ 5) การเรียนรู้ของทีม

Bennett and Obrein (1994) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือความสามารถที่สำคัญขององค์กรที่ต้องนำบริษัทไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันการเรียนรู้ในองค์กรต้องทำทั้งระบบและมีการตรวจสอบได้ โดยเสนอปัจจัย 12 ประการ คือ 1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ 2) การปฏิบัติของผู้บริหาร 3) การปฏิบัติของผู้จัดการ 4) ประเพณีการปฏิบัติขององค์การ 5) โครงสร้างขององค์การ 6) การหมุนเวียนของข้อมูล 7) การปฏิบัติของแต่ละคนละทีม 8) กระบวนการทำงาน 9) เป้าหมายการปฏิบัติงาน 10) การอบรมและการศึกษา 11) การพัฒนาบุคคลและทีม 12) รางวัล จากแนวคิดดังกล่าวเขาเสนอว่าไม่มีองค์กรใดที่ดีเลิศและทุกปัจจัยแต่ละองค์กรจะต้องหาแนวทางของตนเองโดยวางกรอบและแนวคิดนี้ทั้งนี้องค์กรส่วนใหญ่ที่ประสบความสำเร็จจะทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงอยู่ตลอดเวลาจัดการเรียนรู้เนื่องจากตัวเองและจากลูกค้าและทำการเปรียบเทียบกับองค์กรเพื่อการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้น ๆ

Gaphart และคณะ (1996)ได้ให้คำจำกัดความการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ คือองค์การที่ยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ตัวและเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรที่มีการวิเคราะห์สถานการณ์ การ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

พัฒนาการจัดการในกระบวนการการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องเข้ากันได้กับเป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ผู้นำองค์กรที่กำหนด กลยุทธ์ คุณค่า โครงสร้าง ระบบกระบวนการ และการปฏิบัติ จะเป็นตัวผลักดันให้สมาชิกเรียนรู้และพัฒนาร่วมกันทั้งเร่งระดับการเรียนรู้ในระบบต่อไป โดยมีปัจจัยที่จำเป็นคือ 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระบบ 2) การทำให้เกิดความรู้และการแชร์ 3) การคิดอย่างมีระบบและการพินิจพิเคราะห์ 4) วัฒนธรรมการเรียนรู้ 5) ความมุ่งมั่นในการทดลองและมีความยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลางในองค์กรเพื่อการเรียนรู้

สรุป ความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความหมายของคือองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ รวมทั้งเกิดความได้เปรียบและอยู่รอดในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน โดยมีองค์ประกอบคือ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) ความสามารถของบุคคล 3) รูปแบบผังความคิด 4) การแชร์หรือแบ่งปันวิสัยทัศน์ 5) การเรียนรู้ของทีม ด้วยการให้ความสำคัญกับ การปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรผ่านการสื่อสารกันในโครงสร้าง ประเพณีการปฏิบัติขององค์การ กระบวนการทำงาน เป้าหมายการปฏิบัติงาน บนความคิดเห็นที่สอดคล้องร่วมกัน จนเกิดผลผลิตคือคือ 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระบบการทำงาน 2) การทำให้เกิดความรู้และการแชร์ข้อมูลในการทำงาน 3) การคิดอย่างมีระบบและการพินิจพิเคราะห์ร่วมกัน 4) เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ 5) เกิดความมุ่งมั่นในการทดลองและมีความยืดหยุ่นเป็นศูนย์กลางในองค์กรเพื่อการเรียนรู้

4.2 กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้อธิบายกระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าประกอบด้วยกระบวนการดังนี้คือ พัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบ พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้มีความเป็นมืออาชีพ ส่งเสริมการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลกแบบองค์รวม ส่งเสริมการสร้างการตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม

Marquardt (1996) ได้อธิบายกระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าประกอบด้วยกระบวนการดังนี้คือ ปรับโครงสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร จัดการกับองค์ความรู้ประยุกต์ ใช้เทคโนโลยี การเพิ่มอำนาจ และ ส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้

Gavin (1993) ได้อธิบายกระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าประกอบด้วยกระบวนการดังนี้คือ กิจกรรมทดลองแก้ปัญหาผ่านการมองปัญหาอย่างเป็นระบบ กิจกรรมทดลองโดยใช้วิธีการใหม่ กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีต กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น และ กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้

สรุปได้ว่าแนวคิดของ Senge เป็นกระบวนการในการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะการพัฒนาส่วนของการปฏิบัติการขององค์กรหรือมุมมองในแบบ Bottom - up approach

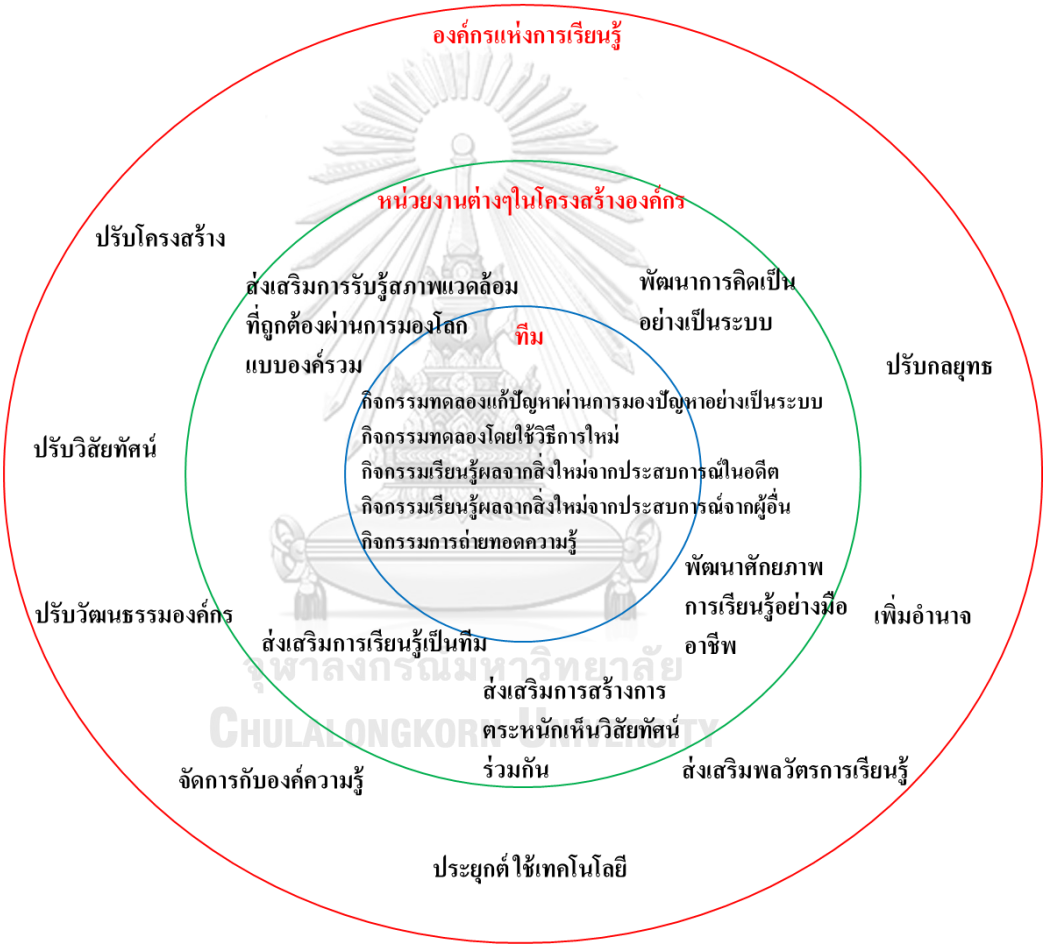
เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่ Marquardt นั้นอธิบายกระบวนการในเชิงภาพของนโยบายองค์กรหรือมุมมองในแบบ Top – down approach และในขณะที่ Gavin เน้นไปในเรื่องของกิจกรรมการส่งเสริมของการพัฒนาทีมในแบบ Practical approach เมื่อนำเอาแนวคิดดังกล่าวมาสังเคราะห์ ตามตารางที่ 3 กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 3 กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอน	ขั้น 1	ขั้น 2	ขั้น 3	ขั้น 4	ขั้น 5	หมายเหตุ
Senge (1990)	พัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบ (Systems Thinking)	พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้มีความเป็นมืออาชีพ (Personal Mastery)	รับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลกแบบองค์รวม (Mental Models)	สร้างการตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	มุมมอง Bottom-up approach จากผู้ปฏิบัติสู่องค์กร
Marquardt (1996)	ปรับโครงสร้าง วิสัยทัศน์ กลยุทธ และวัฒนธรรมองค์กร	จัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)	ประยุกต์ ใช้เทคโนโลยี (Apply Technology)	การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)	ส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	มุมมอง Top-down approach จากองค์กรสู่ผู้ปฏิบัติ
Gavin (2000)	กิจกรรมทดลองแก้ปัญหาผ่านการมองปัญหา อย่างเป็นระบบ	กิจกรรมทดลองโดยใช้วิธีการใหม่	กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีต	กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น	กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้	มุมมอง Practical approach ในกลุ่มผ่านกิจกรรมการเรียนรู้

จากการศึกษานี้จึงสรุปว่า มุมมอง Bottom up approach จากผู้ปฏิบัติสู่องค์กร ในแบบ Senge สามารถนำไปใช้กำหนดนโยบายการส่งเสริมผู้ปฏิบัติในระดับล่าง มุมมอง Top- down approach จากองค์กรสู่ผู้ปฏิบัติ ในแบบ Marquardt สามารถนำไปใช้กำหนดนโยบายการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากด้านบนสู่ด้านล่าง ส่วนมุมมอง Practical approach ในกลุ่มผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ สามารถนำไปใช้ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในกลุ่มเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งในข้อสรุปนี้สามารถอธิบายผ่านภาพที่ 3 กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้



ภาพที่ 3 การส่งเสริมกระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 5 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การศึกษาในตอนที่ 5 นี้จะเป็นการศึกษาออกเป็น 5 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ความหมายของสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วนที่ 2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วนที่ 3 ลักษณะบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วนที่ 4 กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วนที่ 5 สรุปแบบแผนการส่งเสริมองค์กรการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ ส่วนที่ 6 รายละเอียดกระบวนการในแบบแผนการส่งเสริมองค์กรการเรียนรู้ตลอดชีวิต

5.1 ความหมายของสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นแนวคิดและกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ชุมชน สังคม และประเทศชาติแบบองค์รวมเพื่อสร้างสังคมที่เข้มแข็ง ยั่งยืน และมีความสุข ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีมานานแล้วโดยองค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศและนักคิดคนสำคัญ อาทิ UNESCO (2005) OECD (1998) Schon (1963) Hutchins (1970) Drucker (1993) Ranson (1994)และ สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2554) ซึ่งสรุปว่า “สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต” หมายถึง สังคมที่ผู้คนมีนิสัยรักการเรียนรู้ ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการเรียนรู้ มีนิสัยรักการเรียนรู้ตลอดชีวิต สนใจและใฝ่หาความรู้อย่างสม่ำเสมอ ผู้คนสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ที่หลากหลายและใช้ความรู้และทักษะความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ต่อตนเอง ครอบครัว ชุมชน และสังคมโดยรวม มีกระบวนการทางสังคมที่เกื้อหนุนส่งเสริมให้บุคคล กลุ่มบุคคล และชุมชนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรและแหล่งการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการ สะดวกรวดเร็วและมีการให้บริการอย่างครอบคลุมทั่วถึง เป็นสังคมที่มีการ แบ่งปัน การถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทุกคนในสังคมร่วมมีบทบาทในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้จากผู้ทรงภูมิปัญญา มีระบบการบริหารจัดการความรู้ที่ทุกคนและทุกภาคส่วนในสังคมสามารถมีส่วนร่วมได้ การพัฒนาสังคมเน้นที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บนฐานการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถทักษะ และเจตคติที่ดีแบบองค์รวมเพื่อการดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีคุณภาพและมีความสุข โดยสังคมแห่งการเรียนรู้สำหรับชุมชนต้องอาศัยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ9 ประการ ได้แก่ 1) บุคคลแห่งการเรียนรู้ หรือผู้เรียนรู้ 2) ผู้จัดการเรียนรู้ 3) แหล่งเรียนรู้ 4) องค์ความรู้ 5) กิจกรรมการเรียนรู้ 6) บรรยากาศการเรียนรู้ 7) เครือข่ายการเรียนรู้ 8) การจัดการความรู้ และ 9) องค์กรแห่งการเรียนรู้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

5.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จากการที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตยังไม่มีนักคิดท่านใดศึกษามาก่อน ผู้วิจัยจึงใช้การศึกษาองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตมาสังเคราะห์

จากการศึกษาองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามหัวข้อ 5.1 นำมาสังเคราะห์กับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge เพื่อให้ได้คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามตารางที่ 4 คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีรายละเอียดดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 4 คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

LLLS / LO	กรอบแนวคิดในภาพรวม	ความเป็นหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์และความ	ผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต	ผู้จัดการเรียนรู้	แหล่งเรียนรู้	องค์ความรู้	กิจกรรมการเรียนรู้	บรรยากาศการเรียนรู้	เครือข่ายการเรียนรู้	การวิจัย	การจัดการความรู้	องค์กรแห่งการเรียนรู้	วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ระบบความผูกพันใกล้ชิดเป้าหมายการพัฒนา	ความพร้อมด้านระบบสาธารณูปโภค	การออกแบบชุมชน	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบการประกันสิทธิการเรียนรู้	การสนับสนุนงบประมาณ	การออกแบบชุมชน	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ผลการสังเคราะห์คุณลักษณะLLLO
องค์ประกอบ LO ของ Senge	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในองค์กรแห่งการเรียนรู้
การใช้เทคโนโลยี	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	ใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต
การจัดการความรู้	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	การบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต
โครงสร้างองค์กร	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	โครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต
กลยุทธ์ขององค์กร	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่หลากหลายครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม
ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้												√										ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในทุกส่วนของโครงสร้างองค์กร

จากตารางที่ 4 คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงสามารถสรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง องค์กรที่มีบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารจัดการที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลอย่างรวดเร็ว ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ 1) บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม 4) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 5) องค์กรแห่งการเรียนรู้

5.3 ลักษณะบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ลักษณะบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นเกิดจากการสังเคราะห์ระหว่างลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งอยู่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับ องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้อธิบายด้วยตารางที่ 5 คุณลักษณะบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 5 คุณลักษณะบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

องค์ประกอบ Life Long Learner / องค์ประกอบ Learning Organization	ความต้องการรู้	ความพร้อมที่จะเรียนรู้	ปัดเป่าหมายการเรียนรู้	ลงทุนเพื่อการเรียนรู้ตลอดเวลา	ลงทุนต่อเทคโนโลยี	แรงจูงใจในการเรียนรู้	ประสบการณ์เปลี่ยนมุมมองผู้เรียนรู้	ประเมินการเรียนรู้ด้วยตนเอง	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	การสร้างสัมพันธ์เพื่อให้ช่วยเหลือตนเอง
การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
มีการทดลองปฏิบัติ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
มีการเรียนรู้จากผู้อื่น	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

CHULALONGKORN UNIVERSITY

สรุป บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต(Lifelong Learning Org : LLLO) มีคุณลักษณะดังนี้คือ บุคลากรในองค์กรซึ่งต่างมีจิตสำนึกในฐานะคนในองค์กรร่วมกัน ซึ่งต่างมีแรงขับจากภายในตนไปยังองค์กร ในเรื่องของความต้องการ ความพร้อม เป้าหมายในการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการวางแผนการเรียนรู้ร่วมกันทั้งในแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเรียนรู้จากบทเรียนในอดีตของตนและจากผู้อื่น และนำผลการเรียนรู้ไปการทดลองปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาขององค์กรอย่างเป็นระบบ รวมถึงร่วมกันประเมินผลการเรียนรู้ ร่วมรับประโยชน์จากการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการถ่ายทอดความรู้ไปสู่คนอื่นในองค์กร

5.4 กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต(Lifelong Learning Organisation : LLLO) ซึ่งสังเคราะห์จากแนวคิดของ Marquardt (1996) Senge (1990) Gavin (1993)และกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสรุปมาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) จักรวุฒิชนะพันธ์ และคณะ (2558) OCDE (1998) สุมาลี สังข์ศรี (2544) อาชัญญา รัตนอุบล (2557) และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) มาสังเคราะห์ได้ดังนี้

M1 ปรับโครงสร้าง วิสัยทัศน์ กลยุทธ และวัฒนธรรมองค์กร M2 จัดการกับองค์ความรู้ M3 ประยุกต์ ใช้เทคโนโลยี M4 การเพิ่มอำนาจ M5ส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ (Marquardt,1996))

S1 พัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบ S2 พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้มีความเป็นมืออาชีพ S3 ส่งเสริมการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลกแบบองค์รวม S4 ส่งเสริมการสร้างการตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน S 5 ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม (Senge,1990)

G 1 กิจกรรมทดลองแก้ปัญหาผ่านการมองปัญหา อย่างเป็นระบบ G 2 กิจกรรมทดลองโดยใช้วิธีการใหม่ G 3 กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีต G 4 กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น G 5 กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ (Gavin ,1993)

กระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งนำมาจากสนง.คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) จักรวุฒิชนะพันธ์ และคณะ (2558) OCDE สุมาลี สังข์ศรี (2544) อาชัญญา รัตนอุบล (2557) และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(2553) นำมาสังเคราะห์ ตารางที่ 6 กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ดังนี้

ตารางที่ 6 กระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กระบวนการส่งเสริม LO	Marquardt (1996) Top-down approach นโยบายจากหน่วยเหนือองค์กรสู่โครงสร้างองค์กรในทุกภาคส่วน					Senge (1990) Bottom up-approach จากโครงสร้างองค์กรในทุกภาคส่วนสู่หน่วยเหนือองค์กร					Gavin (1993) มุมมอง Practical approach กระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้					กระบวนการส่งเสริม LLLO
กระบวนการส่งเสริม LLL สนง.คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) จักรวุฒิชนะพันธ์ และคณะ สุมาลี สังข์ศรี (2544) อาชัญญา รัตนอุบล (2557) และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553)	M1	M2	M3	M4	M5	S1	S2	S3	S4	S5	G1	G2	G3	G4	G5	
สร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ชัดเจน สร้างนิสัยรักการอ่าน วัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง	√				√				√	√	√	√	√	√	√	-องค์กรกำหนดวิสัยทัศน์ ปรับโครงสร้าง กลยุทธ และวัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ของคนในองค์กร -หน่วยงานต่างๆส่งเสริมการสร้างการตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมการเรียนรู้เป็นทีม - ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร (Practical approach)ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้
จัดบรรยากาศการเรียนรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง	√				√		√		√	√	√	√	√	√	√	- องค์กรกำหนดและใช้กลยุทธในการปรับวัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและด้วยตนเองเป็นพลวัต - หน่วยงานต่างๆพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้มีความเป็นมืออาชีพควบคู่ไปกับการส่งเสริมส่งเสริมการสร้างการตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้เป็นทีมผ่านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ของหน่วย - ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆในโครงสร้าง

กระบวนการส่งเสริม LO	Marquardt (1996) Top-down approach นโยบายจากหน่วยเหนือองค์กรสู่โครงสร้างองค์กรในทุกภาคส่วน					Senge (1990) Bottom up-approach จากโครงสร้างองค์กรในทุกภาคส่วนสู่หน่วยเหนือองค์กร					Gavin (1993) มุมมอง Practical approach กระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้					กระบวนการส่งเสริม LLLO
กระบวนการส่งเสริม LLL สนง.คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) จักรวุฒิชนะพันธ์ และคณะ สุมาลี สังข์ศรี (2544) อาชัญญา รัตนอุบล (2557) และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553)	M1	M2	M3	M4	M5	S1	S2	S3	S4	S5	G1	G2	G3	G4	G5	
																องค์กร (Practical approach)ผ่านกิจกรรมการเรียนรู้
สร้างเครือข่ายเชื่อมโยง กระจายแหล่งการเรียนรู้	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√						-องค์กรปรับโครงสร้างสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง กระจายแหล่งการเรียนรู้ การจัดการกับองค์ความรู้ โดย ใช้เทคโนโลยี และมอบอำนาจให้ผู้ดูแลโครงข่ายในการส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ - หน่วยงานต่างๆส่งเสริมการพัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบ การพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้มีความเป็นมืออาชีพ การส่งเสริมการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลกแบบองค์รวม การส่งเสริมการสร้างการตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม ผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำการเปลี่ยนแปลงกระจายไปทุกภาคส่วน และผ่านการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงในหน่วยและ ผ่านเครือข่ายเชื่อมโยงแหล่งการเรียนรู้ขององค์กร
พัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย	√	√			√		√	√		√						- องค์กรกำหนดและใช้กลยุทธการจัดการความรู้ด้วยการพัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ของคนในองค์กร

CHULALONGKORN UNIVERSITY จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการส่งเสริม LO	Marquardt (1996) Top-down approach นโยบายจากหน่วยเหนือองค์กรสู่โครงสร้างองค์กรในทุกภาคส่วน					Senge (1990) Bottom up-approach จากโครงสร้างองค์กรในทุกภาคส่วนสู่หน่วยเหนือองค์กร					Gavin (1993) มุมมอง Practical approach กระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้					กระบวนการส่งเสริม LLLO
กระบวนการส่งเสริม LLL สนง.คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) จักรวุฒิชนะพันธ์ และคณะ สุมาลี สังข์ศรี (2544) อาชัญญา รัตนอุบล (2557) และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553)	M1	M2	M3	M4	M5	S1	S2	S3	S4	S5	G1	G2	G3	G4	G5	
																- หน่วยงานต่างๆส่งเสริมการพัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบ การพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้มีความเป็นมืออาชีพ การส่งเสริมการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลกแบบองค์รวม การส่งเสริมการสร้างการตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม ผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำการเปลี่ยนแปลงกระจายไปทุกภาคส่วน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายตามที่องค์กรได้ดำเนินการไว้
พัฒนาข้อมูลสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	√	√	√	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	- องค์กรกำหนดโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร พัฒนากลยุทธสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในการนำเสนอองค์ความรู้ขององค์กร กระจายอำนาจให้หน่วยต่างๆได้นำเสนอความรู้ผ่านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ของคนในองค์กร - หน่วยงานต่างๆส่งเสริมการเรียนรู้ของคนในหน่วยผ่านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีการเรียนรู้และรวบรวมผลการเรียนรู้ของ

กระบวนการส่งเสริม LO	Marquardt (1996) Top-down approach นโยบายจากหน่วยเหนือองค์กรสู่โครงสร้างองค์กรในทุกภาคส่วน					Senge (1990) Bottom up-approach จากโครงสร้างองค์กรในทุกภาคส่วนสู่หน่วยเหนือองค์กร					Gavin (1993) มุมมอง Practical approach กระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้					กระบวนการส่งเสริม LLLO
กระบวนการส่งเสริม LLL สนง.คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) จักรวุฒิชนะพันธ์ และคณะ สุมาลี สังข์ศรี (2544) อาชัญญา รัตนอุบล (2557) และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553)	M1	M2	M3	M4	M5	S1	S2	S3	S4	S5	G1	G2	G3	G4	G5	
																หน่วยสื่อลงไปในสื่อการเรียนรู้ขององค์กร - ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กรนำผลการเรียนรู้ของทีมเสนอให้หน่วยงานของตนออกเผยแพร่ผ่านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีการเรียนรู้ขององค์กร
พัฒนาและการประกันคุณภาพรูปแบบกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้	√				√	√	√	√	√	√						- องค์กรกำหนดโครงสร้างที่มีหน้าที่พัฒนาและการประกันคุณภาพรูปแบบกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ของคนในองค์กร - หน่วยงานต่างๆส่งเสริมการประกันคุณภาพรูปแบบกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้โดยกำหนดให้สอดคล้องกับองค์กร
พัฒนาคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้				√	√	√	√			√	√	√	√	√	√	- องค์กรเพิ่มอำนาจให้หน่วยงานต่างๆได้ส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ของตนตามหน้าที่ของหน่วย -หน่วยต่างๆส่งเสริมการพัฒนาการคิด ความเป็นมืออาชีพ ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม ผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยให้นำปัญหาของหน่วยไปแก้ไขแล้วเผยแพร่ผ่านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีการ

CHULALONGKORN UNIVERSITY จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

กระบวนการส่งเสริม LO	Marquardt (1996) Top-down approach นโยบายจากหน่วยเหนือองค์กรสู่โครงสร้างองค์กรในทุกภาคส่วน					Senge (1990) Bottom up-approach จากโครงสร้างองค์กรในทุกภาคส่วนสู่หน่วยเหนือองค์กร					Gavin (1993) มุมมอง Practical approach กระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กรผ่านกิจกรรมการเรียนรู้					กระบวนการส่งเสริม LLLO
กระบวนการส่งเสริม LLL สนง.คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) จักรวุฒิชนะพันธ์ และคณะ สุมาลี สังข์ศรี (2544) อาชัญญา รัตนอุบล (2557) และ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553)	M1	M2	M3	M4	M5	S1	S2	S3	S4	S5	G1	G2	G3	G4	G5	
																เรียนรู้ขององค์กร -- ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆนำปัญหาของหน่วยไปแก้ไขแล้วเสนอให้หน่วยนำไปเผยแพร่ผลงาน
จัดสรรเงินทุนและระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต	√	√	√	√	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	- องค์กรเพิ่มอำนาจให้หน่วยงานต่างๆได้ร่วมจัดสรรทรัพยากรและงป.เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต - หน่วยงานต่างๆเสนอโครงการพัฒนาหน่วยผ่านการเรียนรู้เพื่อของป.ในการดำเนินการ โดยรวบรวมความต้องการการเรียนรู้ของคนในหน่วยผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลง

CHULALONGKORN UNIVERSITY จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5.5 สรุปแบบแผนการส่งเสริมองค์กรการเรียนรู้ตลอดชีวิต

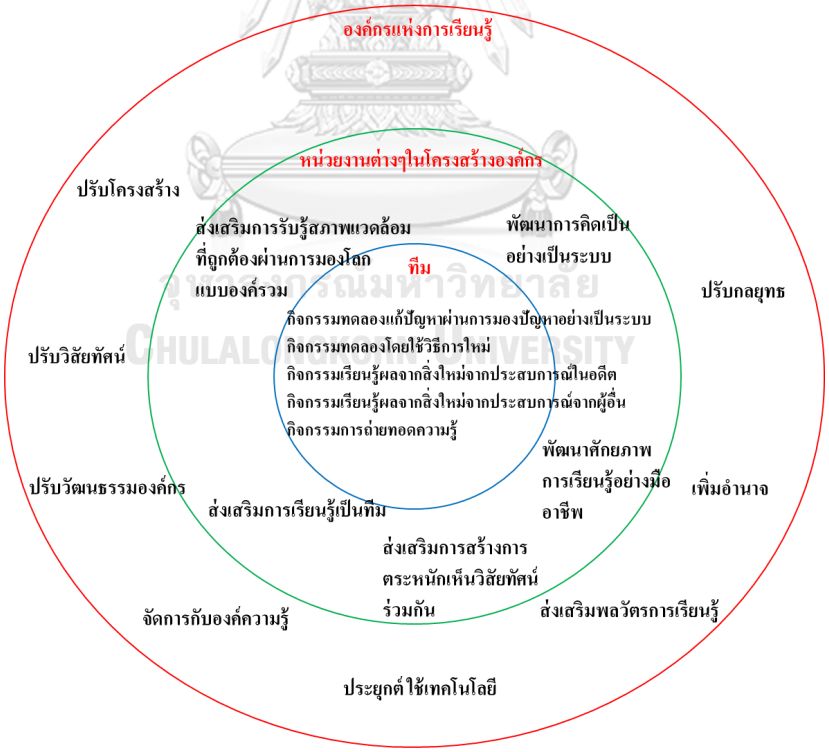
แบบแผนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น แบบแผนประกอบด้วยกระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต แบ่งตามมุมมองออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

(1) กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากองค์กรสู่หน่วยงานต่าง ๆในโครงสร้างองค์กร (Top - down approach)

(2) กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากหน่วยงานต่าง ๆ ในโครงสร้างองค์กร สู่องค์กร (Bottom - up approach)

(3) กระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร (Practical approach) (Marquardt, 1996); (Senge, 1990); (Gavin, 1993); (สนง.คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543); (จักรวุฒิชนะพันธ์ และคณะ, 2555); (OCDE, 2015);(สุมาลี สังข์ศรี, 2544); (อาชัญญา รัตนอุบล, 2557); (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553)

โดยมีเป้าหมายการพัฒนา 3 ระดับตามแผนภาพการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามแผนภาพ 4 แบบแผนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตต่อไปนี้



ภาพที่ 4 แบบแผนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

5.6 รายละเอียดกระบวนการในแบบแผนแผนการส่งเสริมองค์กรการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การศึกษาในส่วนนี้จะเป็นการศึกษาออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากองค์กรสู่หน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร (Top down–approach) ส่วนที่ 2 กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร สู่องค์กร (Bottom up - approach) และ ส่วนที่ 3 กระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานในโครงสร้างองค์กร (Practical approach)

5.6 .1 กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากองค์กรสู่หน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร (Top - down approach)

ในกระบวนการนี้ประกอบด้วยกระบวนการส่งเสริม 7 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 ผู้นำองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยกำหนดเป็นพันธกิจเร่งด่วน และกำหนดขอบเขตให้ชัดเจน

ขั้นตอนที่ 2 ผู้นำองค์กร ปรับโครงสร้างองค์กรด้วยการกำหนดให้มีหน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งมีพันธกิจคือส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนในองค์กรตามวิสัยทัศน์ขององค์กรตามที่ได้กำหนดไว้ และให้มีบทบาทในฐานะเป็นStrategic Partnership ให้กับ ผู้นำองค์กร ในการเตรียมคน(HRD)รองรับต่อนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีบทบาทช่วยเหลือกำกับติดตาม ประเมินผลหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร ผ่านการกำหนดกำหนดกลยุทธองค์กร และช่วยเหลือการปรับวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ขั้นตอนที่ 3 ผู้นำองค์กร มอบหมายหน้าที่และอำนาจให้หน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตทำหน้าที่ กำหนดนโยบาย วิเคราะห์สภาพองค์กร กำหนดแผนการพัฒนา พัฒนาแผนปฏิบัติการอย่างละเอียด พัฒนาโครงสร้างคความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร อำนวยการกำกับติดตามประเมินผล โดยให้รายงานโดยตรงกับผู้นำองค์กร สรุปองค์ความรู้และผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการดำเนินงานการพัฒนา โดยให้ทำหน้าที่ในด้านต่าง ๆ ได้แก่ 1) ด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้และวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) ด้านการสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง 3) ด้านการกระจายแหล่งการเรียนรู้ 4) ด้านการพัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย 5) ด้านการพัฒนาข้อมูลสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 6) ด้านพัฒนาและการประกันคุณภาพรูปแบบกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ 7) ด้านพัฒนาคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และ 8) ด้านจัดสรรเงินทุนและระดมทรัพยากรเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับข้าราชการกองทัพเรือ

ขั้นตอนที่ 4 หน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต กำหนดนโยบาย วิเคราะห์สภาพองค์กรในการพัฒนาไปองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต กำหนดแผนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตลอดชีวิต พัฒนาแผนปฏิบัติการอย่างละเอียดสำหรับการพัฒนา แสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร สู่อำนวยการกำกับติดตามประเมินผลกำกับความสำเร็จเป็นระยะๆ โดยให้รายงานโดยตรงกับผู้นำองค์กร สรุปองค์ความรู้และผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผลการดำเนินงานกับงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการดำเนินงานการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 5 หน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตกำหนดนโยบายสนับสนุนการดำเนินการของหน่วยต่าง ๆ ในองค์กร (ผ่านการดำเนินงานของศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือ) ในเรื่อง การสร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนในองค์กร การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ การปรับวัฒนธรรมองค์กรให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนในองค์กร การสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง กระจายแหล่งการเรียนรู้ของคนในองค์กร การพัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายของคนในองค์กร การพัฒนาข้อมูลสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของคนในองค์กร การพัฒนาและการประกันคุณภาพรูปแบบกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ของคนในองค์กร การพัฒนาคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของคนในองค์กรมีดังนี้

5.1 กำหนดและใช้กลยุทธในการปรับวัฒนธรรมองค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันและด้วยตนเองเป็นพลวัต

5.2 ปรับโครงสร้างเครือข่ายเชื่อมโยง กระจายแหล่งการเรียนรู้ การจัดการกับองค์ความรู้ โดยใช้เทคโนโลยี และมอบอำนาจให้ผู้ดูแลโครงข่ายในการส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้

5.3 กำหนดและใช้กลยุทธการจัดการความรู้ด้วยการพัฒนารูปแบบและกระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ของคนในองค์กร ด้วยวิธีการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

5.4 กำหนดโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร พัฒนากลยุทธสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในการนำเสนอองค์ความรู้ขององค์กร กระจายอำนาจให้หน่วยต่างๆได้นำเสนอความรู้ผ่านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ของคนในองค์กร

5.5 กำหนดโครงสร้างที่มีหน้าที่พัฒนาและการประกันคุณภาพรูปแบบกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ของคนในองค์กร

5.6 เพิ่มอำนาจให้หน่วยงานต่างๆได้ส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ของตนตามหน้าที่ของหน่วย

5.7 เพิ่มอำนาจให้หน่วยงานต่าง ๆได้ร่วมจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ขั้นตอนที่ 6 หน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตกำหนดนโยบายปรับหลักสูตรในหน่วย HRD ตามโครงสร้างเดิม โดยเพิ่มผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) ลงในหลักสูตรเดิมที่มีอยู่ คือ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 7 หน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตปรับกลยุทธในการบริหารคน (HRM) ของส่วนบริหารกำลังพลโดยกำหนดนโยบายด้านการบริหารกำลังพลให้เกิดการเรียนรู้งานในหน้าที่ตนเองอย่างมืออาชีพ บริหารตามเส้นทางการเติบโตตามสายงานที่ได้กำหนดและเป็นที่รับรู้ของคนในองค์กร คนในองค์กรมีเสรีภาพในการเลือกสายงานและเส้นทางการเติบโตผ่านหลักสูตรการศึกษาหรือการอบรมภายในองค์กร โดยกำหนดให้เข้ารับการศึกษาหรืออบรมก่อนเข้าปฏิบัติหน้าที่ และศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตกำหนดนโยบายกำกับการโยกย้ายคนข้ามสายงาน

5.6 .2 กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากหน่วยงานต่าง ๆ ในโครงสร้างองค์กร สู่องค์กร (Bottom - up approach)

ในกระบวนการนี้ประกอบด้วยกระบวนการส่งเสริม 2 ขั้นตอนคือ

ขั้นตอนที่ 1 หน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์หน่วยของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้สอดคล้องกับขอบเขตวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 2 หน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร กำหนดวาระของการพัฒนาออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะเร่งด่วน ระยะพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวก และระยะดำรงสภาพ โดยมีรายละเอียดของวิธีการดังนี้

ขั้นตอนที่ 2.1 กระบวนการระยะเร่งด่วน คือ

1) สร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนในหน่วยผ่านการอบรมระยะสั้น การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ (Practical approach)

2) จัดบรรยากาศการเรียนรู้ผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ (Practical approach)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

3) ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนในหน่วยงานผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ (Practical approach)

หมายเหตุ กิจกรรมการเรียนรู้ (Practical approach) เป็นกระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร ผ่านกิจกรรม ซึ่งรายละเอียดจะอยู่ในหัวข้อถัดไป

ขั้นตอนที่ 2.2 กระบวนการระยะพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวก คือ

1) สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงภายในหน่วย กระจายแหล่งการเรียนรู้ของคนในหน่วยด้วยวิธีการเชื่อมเครือข่ายระหว่างกลุ่มที่ถูกกำกับด้วยแต่ละผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2) ส่งเสริมการพัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบ การพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้มีความเป็นมืออาชีพ การส่งเสริมการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลกแบบองค์รวม การส่งเสริมการ

สร้างการตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม ผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำการเปลี่ยนแปลงกระจายไปทุกภาคส่วน และ ผ่านเครือข่ายเชื่อมโยงแหล่งการเรียนรู้ขององค์กร

3) ส่งเสริมการพัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบ การพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้มีความเป็นมืออาชีพ การส่งเสริมการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลกแบบองค์รวม การส่งเสริมการสร้างการตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม ผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำการเปลี่ยนแปลงกระจายไปทุกภาคส่วน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลายด้วยวิธีการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยตามที่องค์กรได้ดำเนินการไว้โดยให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละกลุ่มได้ร่วมพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ ร่วมทำ ร่วมติดตามและร่วมรับผลประโยชน์

4) ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนในหน่วยผ่านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีการเรียนรู้และรวบรวมผลการเรียนรู้ของหน่วยสื่อลงไปในสื่อการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยการพัฒนาข้อมูลสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ของคนในหน่วย โดยให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละกลุ่มได้ร่วมพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ ร่วมทำ ร่วมติดตามและร่วมรับผลประโยชน์

5) ส่งเสริมการประกันคุณภาพรูปแบบกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้โดดยกำหนดให้สอดคล้องกับองค์กร โดยให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละกลุ่มได้ร่วมพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ ร่วมทำ ร่วมติดตามและร่วมรับผลประโยชน์

6) ส่งเสริมการพัฒนาการคิด ความเป็นมืออาชีพ ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม ผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยให้นำปัญหาของหน่วยไปแก้ไขแล้วเผยแพร่ผ่านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีการเรียนรู้ขององค์กร โดยให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละกลุ่มได้ร่วมพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ ร่วมทำ ร่วมติดตามและร่วมรับผลประโยชน์

7) เสนอโครงการพัฒนาหน่วยผ่านการเรียนรู้เพื่อของบประมาณ ในการดำเนินการ โดยรวบรวมความต้องการการเรียนรู้ของคนในหน่วยผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละกลุ่มได้ร่วมพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ ร่วมทำ ร่วมติดตามและร่วมรับผลประโยชน์

หมายเหตุ วิธีการระยะพัฒนาโครงสร้างฯนี้ควรกระทำผ่านผู้นำของแต่ละกลุ่มในลักษณะการมีมีส่วนร่วมเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนในแต่ละกลุ่มซึ่งมีธรรมชาติที่แตกต่างกัน

ขั้นตอนที่ 2.3 กระบวนการระยะดำรงสภาพ คือ

1) พัฒนาและการประกันคุณภาพรูปแบบกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ

2) พัฒนาคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือ โดยวิธีการคือกระทำผ่านผู้นำของแต่ละกลุ่มในลักษณะการมีมีส่วนร่วมเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนในแต่ละกลุ่มซึ่งมีธรรมชาติที่แตกต่างกัน

5.6 .3 กระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานในโครงสร้างองค์กร (Practical approach)

กระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานในโครงสร้างองค์กรประกอบด้วยกิจกรรมตามลำดับดังนี้ดังนี้คือ กิจกรรมทดลองแก้ปัญหาผ่านการมองปัญหาอย่างเป็นระบบ กิจกรรมทดลองโดยใช้วิธีการใหม่ กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีต กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น และ กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ ด้วยกิจกรรมดังกล่าวนี้จะถูกนำไปใช้และกำกับโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะถูกพัฒนาขึ้นจากผู้เรียนในหลักสูตรหรือการอบรมตามนโยบายของศูนย์การเรียนรู้ และเมื่อสำเร็จการศึกษาหรือการอบรมได้ดำรงตำแหน่งผู้นำในหน่วยงานต่างๆ ตามโครงสร้างองค์กร โดยมีกระบวนการส่งเสริมทีมผ่านกิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมการเรียนรู้สภาพแวดล้อมด้านความมั่นคง สภาพแวดล้อมทางสังคม เพื่อมองปัญหาอย่างเป็นระบบด้วยการใช้การสัมมนาภายในทีม

2. กิจกรรมหาวิธีการแก้ปัญหาใหม่จากมุมมองเชิงระบบ ผ่านวิธีใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนด้วยการใช้การสัมมนาภายในทีม

3. กิจกรรมทบทวนสิ่งที่เคยทำมาในอดีตกับมุมมองใหม่ของตนผ่านการสะท้อนคิดกับผู้นำ

4. กิจกรรมการด้วยการใช้การทำกิจกรรมกลุ่มด้วยการสัมมนาเพื่อรับฟังประสบการณ์จากผู้อื่น

5. กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ด้วยการประชาสัมพันธ์ผลลัพธ์ของการสัมมนาซึ่งเป็นผลของความร่วมมือของทุกคนในหน่วย

6. กิจกรรมในหัวข้อปัญหาของหน่วยงานของตน เพื่อแก้ปัญหาหน่วยงานของตนผ่านการมองปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการใหม่ เรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีต เรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น และ ถ่ายทอดความรู้

7. กิจกรรมในหัวข้อ “วัฒนธรรมองค์กรแห่งความร่วมมือ วัฒนธรรมการไม่กล่าวโทษผู้อื่นและวัฒนธรรมเอ่ยปากขอความช่วยเหลือ” เพื่อแก้ปัญหาวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงานของตนผ่านการมองปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการใหม่ เรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีต เรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น และ ถ่ายทอดความรู้-เริ่มทำกิจกรรมสนับสนุนหน่วยเหนือ ในการพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวก และ การดำรงสภาพ ตามนโยบายของหน่วยงาน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

8. กิจกรรมการส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กรนำผลการเรียนรู้ของทีมเสนอให้หน่วยงานของตนออกเผยแพร่ผ่านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีการเรียนรู้ขององค์กร

9. กิจกรรมการส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆนำปัญหาของหน่วยไปแก้ไขแล้วเสนอให้หน่วยนำไปเผยแพร่ผลงาน

หมายเหตุ กระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่าง ๆ ในโครงสร้างองค์กร ซึ่งกำกับโดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง นี้ถือเป็นนโยบายเร่งด่วนซึ่งหน่วยต่างจะต้องออกนโยบายรองรับผ่านคำแนะนำของ หน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

เมื่อพิจารณาถึงแบบแผนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งประกอบด้วย 3 วงนั้นแบบแผนดังกล่าวขึ้นมีปัจจัยสำคัญคือผู้นำในแต่ละวง โดยเมื่อเปรียบเทียบการศึกษาในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือจะเป็นกระบวนการในวงที่ 1 หรือวงกระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานในโครงสร้างองค์กรซึ่งกระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแบบแผนส่วนนี้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์หรือแนวคิด “การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง”

ตอนที่ 6 แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (transformative learning)

การศึกษาในตอนที่ 6 นี้จะเป็นการศึกษาออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ความหมายการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง และส่วนที่ 2 กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

6.1 ความหมาย การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (transformative learning)

Mezirow (1991) ได้เสนอว่า การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative learning) ถูกพัฒนาขึ้นมา โดยพิจารณาถึงมุมมองของบริบททางสังคมและวัฒนธรรมโดยรวม ทั้งนี้ครอบคลุมถึงตั้งแต่ระดับตนเอง ครอบครัว องค์กรและชุมชน ทั้งในรูปของข้อมูลใหม่ที่รับเข้ามา ทักษะอย่างใหม่ที่พัฒนาขึ้น ตลอดจนวิธีการปฏิบัติอย่างใหม่ โดยเชื่อว่ากระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิด การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative learning) นั้น จะเป็นการส่งเสริมความรู้ที่ตนมีอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งทักษะและขีดความสามารถที่มีอยู่เดิมให้มีคุณค่ามากขึ้น โดยมองว่าความรู้เป็นปัจจัยภายนอกที่บุคคลนำเข้ามาโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงภายใน โดยผ่านการก้องสะท้อนภายในตนเอง ด้วยการผสมผสาน การแจกแจง การแยกแยะ และการประเมินที่มีต่อแหล่งเรียนรู้ ข้อมูลหรือองค์ความรู้ใหม่ที่ตนรับรู้เข้ามากับระบบความเชื่อหรือโลกทัศน์ของตนเองที่มีอยู่เดิม ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนออกจากกรอบความคิดหรือโลกทัศน์เดิมที่คับแคบ นำไปสู่การปลดปล่อยศักยภาพและความเป็นอิสระภายใน เพื่อการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพที่สูงขึ้นดังกล่าวก่อให้เกิดอำนาจภายในแห่งการนำตนเอง พัฒนาตนเอง การเติบโต และพัฒนาก้าวไปสู่ความเข้าใจ ความตระหนักต่อบริบททางสังคมที่กว้างขึ้น เพื่อสร้างสังคมที่ดีขึ้น

และในทางกลับกัน สังคมที่ดีขึ้นนั้นก็จะนำมาสู่การพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นอย่างเป็นวงจรย้อนกลับ หมุนวนเวียนเช่นนี้ เพื่อสังคมรอบด้านที่น่าอยู่มากขึ้นในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

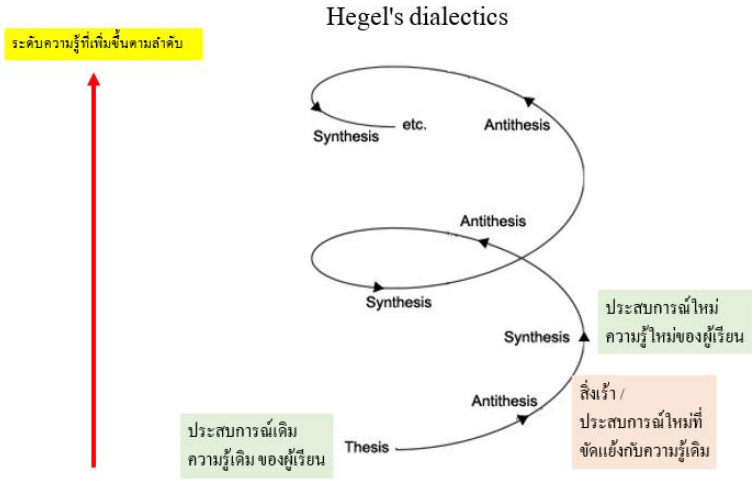
ทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (transformative learning theory) นั้น Mezirow ได้รับอิทธิพลมาจากบุคคลสำคัญ 3 ท่าน (Kitchenham, 2008 and Sherry, 2012) รายละเอียดดังตาราง 7 บุคคลที่มีอิทธิพลต่อ Mezirow ในการพัฒนาแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 7 บุคคลที่มีอิทธิพลต่อ Mezirow ในการพัฒนาแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

ผู้ที่มีอิทธิพลต่อ Mezirow	**องค์ความรู้ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาแนวคิด transformative learning**
Kuhn's paradigm (1962)	การปรับเปลี่ยนมโนทัศน์ (perspective transformation) กรอบอ้างอิง (frame of reference) มโนทัศน์ของความหมายชีวิต (meaning perspective) ธรรมชาติของจิต (habit of mind)
Freire's conscientization (1974)	การเผชิญความท้าทายของชีวิต (disorienting dilemma) การก้องสะท้อนเชิงวิพากษ์ อย่างใคร่ครวญ (critical self-reflection) ธรรมชาติของจิต (habit of mind)
Habermas' domains of learning (1971, 1984)	กระบวนการเรียนรู้ (learning processes) การปรับเปลี่ยนมโนทัศน์ (perspective transformation) มโนทัศน์ของความหมายชีวิต (meaning perspective) รูปแบบของความหมายชีวิต (meaning schemes)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

เมื่อศึกษาลึกลงไปถึงรากฐานความคิดของ ตารางที่ 10 ความรู้ที่มีอิทธิพลต่อ Mezirow ในการพัฒนาแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง Hegel (1812, 1874) เป็นนักปรัชญาชาวเยอรมันสายจิตนิยม ซึ่งเชื่อว่าจิตเดิมซึ่งประกอบด้วยความเชื่อและประสบการณ์ในบริบทเดิม(thesis)จะมีการพัฒนาผ่านขบวนการวิภาษวิธีในความขัดแย้งของบริบท ความเชื่อ และประสบการณ์ใหม่ (antithesis)สู่ความคลี่คลายสู่ระดับที่สูง (synthesis) ขึ้นอย่างต่อเนื่องในลักษณะวิวัฒนาการจนกระทั่งจิตพัฒนาไปอยู่ขั้นสูงสุดได้ โดยมีลักษณะการวิวัฒนาการของจิตได้ตามแผนภาพที่ 5 Hegel's Dialectics (Hegel, 1874)



ภาพที่ 5 Hegel's Dialectics

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (transformative learning theory) ของ Mezirow พัฒนาขึ้นมาบนฐานของการปรับปรุงการศึกษาผู้ใหญ่ โดยมีรากฐานภววิทยาในแบบจิตนิยม โดยมีญาณวิทยาในแบบเหตุผลนิยม (Rationalism) โดยมีวิธีวิทยาแบบวิภาษวิธี (Dialectic method) ในเชิงปฏิเสธ (negative dialectic) เพื่อนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งแตกต่างกับการศึกษาหรือการเรียนรู้ ที่ให้ความสำคัญแต่เฉพาะตัวเนื้อหาและกระบวนการเรียนรู้ด้วยการปรับเปลี่ยนความเชื่อ กระบวนทัศน์ มโนทัศน์ ผุดขึ้นเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่กว้างขึ้นผ่านการวิพากษ์ตนเองอย่างใคร่ครวญ โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเชิงเปรียบเทียบ ตามบริบทและประสบการณ์เดิมที่ตนมีและประสบการณ์ใหม่ที่รับเข้ามา เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในความเป็นตัวตนของตนเองใหม่อย่างเป็นหนึ่งเดียว เกิดเป็นความเชื่อมั่น เกิดความมั่นคงภายใน อย่างเห็นคุณค่าและความหมายของชีวิต (meaning perspective) ด้วยความเข้าใจดังกล่าวนี้เองสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ระดับตนเอง

6.2 กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงของ Mezirow ได้กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนใน 10 ขั้นตอน (Mezirow, 2000) Cranton (2002, 2016) ได้นำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลง 7 ขั้นตอน McAllister (2006) ได้นำเสนอกรอบแนวความคิด STAR ซึ่งมี 4 ขั้นตอน ณัฐกานต์ ประจันบาน (2555) ได้ สรุปกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ Mezirow เป็น 4 ขั้นตอน และ Freire (1974, 2012) ได้เสนอ 4 ขั้นตอน

จากกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงของ Mezirow Cranton McAllister ณัฐกานต์ และ Freire นำมาเปรียบเทียบกระบวนการการเรียนรู้ได้ตามตารางที่ 8 การเปรียบเทียบกระบวนการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงจำแนกตามแนวคิดทฤษฎีได้ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบกระบวนการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงจำแนกตามแนวคิดทฤษฎี

Mezirow (2000)	Cranton (2002)	McAllister (2006)	ณัฐกานต์ ประจัญบาน (2019)	(Freire , 2012)
1) ภาวะวิกฤตที่ทำให้เกิดความสับสน	1) การสร้างสถานการณ์ที่มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง (creating and activating event)	1) การกระตุ้นให้เกิดการตระหนักรู้	1) ผู้เรียนเกิดการประเมินกรอบความคิดที่แตกต่างภายในจิตใจ	1) ศึกษาบริบทของผู้เรียน เพื่อหาคำศัพท์ ภาษาที่ใช้ หรือปัญหาที่เผชิญ
2) การตรวจสอบความรู้สึกต่างๆของตนเอง	2) การสร้างความชัดเจนของสมมติฐาน (articulating assumption)	2) การปฏิบัติที่เชื่อมโยงกับความรู้และทฤษฎี	2) เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างทางเลือก	2) คัดเลือกคำเพื่อใช้เป็นคำหลัก (Generative word)
3) การประเมินเชิงวิพากษ์ในความเชื่อหรือสันนิษฐานของบุคคล	3) การก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์ (critical self-reflection)		3) เกิดการวางแผนในการเตรียมความพร้อม เพื่อสร้างบทบาทใหม่	3) ปฏิบัติการสอนอ่าน สอนเขียน ด้วยการสร้างแรงจูงใจ การพัฒนาสื่อการสอนที่สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสภาพปัญหา
4) การยอมรับความทุกข์หรือความไม่พอใจนั้นจะแลกเปลี่ยนกระบวนการเปลี่ยนแปลง			4) เกิดการสร้างและบูรณาการสมรรถนะเข้ากับความรู้และประสบการณ์ ภายใต้มุมมองใหม่	4) หลังการอ่านออกเขียนได้ ในขั้นนี้เน้นเรื่องการยกระดับสติสัมปชัญญะที่มีวิจารณญาณ
5) การสำรวจหน้าที่ของบทบาทใหม่ความสัมพันธ์ใหม่	4) การเปิดกว้างสำหรับทางเลือกอื่นๆ (openness to alternatives)	3) การเรียนรู้เชิงสะท้อนการปฏิบัติ		
6) การปฏิบัติการใหม่การวางแผนแนวทางการปฏิบัติ	5) การมีส่วนร่วมในบทสนทนาอย่างจริงจัง (engaging in discourse)			
7) การได้มาซึ่งความรู้และทักษะเพื่อส่งเสริมแผนการปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผล	6) การทบทวนสมมติฐานและมโนทัศน์ (revision of assumptions and perspectives)			
8) การทดลองแสดงบทบาทใหม่ชั่วคราว	7) การลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่แก้ไข (acting on revisions)			
9) การสร้างศักยภาพหรือความมั่นใจในบทบาทใหม่และความสัมพันธ์ใหม่				
10) การบูรณาการความคิดหรือมุมมองใหม่ไปสู่ชีวิตของบุคคล				

สรุปจากทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงของ Mezirow (2000) Cranton (2002) McAllister (2006) ณัฐกานต์ และ Freire (2012) นำมากำหนดความหมายของ “การศึกษาให้กับนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ” คือ “ การศึกษาผู้ใหญ่ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ขึ้นในตน ด้วยการส่งเสริมแรงจูงใจจากภายในของผู้เรียนให้เกิดการชี้นำตนเอง โดยใช้ปัญหาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งผลการศึกษานั้นผู้เรียนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตประจำวันของตนเองได้จริงและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางสังคมในฐานะผู้นำของกองทัพเรือ” โดยมีกระบวนการเรียนรู้ไว้ 4 ขั้น คือ 1) การประเมินกรอบความคิดที่แตกต่างภายในจิตใจ 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างทางเลือกหรือแนวทางในการเรียนรู้แบบใหม่ 3) การวางแผนในการเตรียมความพร้อม เพื่อสร้างบทบาทใหม่ และ 4) สร้างและบูรณาการสมรรถนะเข้ากับความรู้และประสบการณ์ ภายใต้มุมมองใหม่ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการวัดระดับการเรียนรู้ของผู้เรียน และสำหรับวิธีการส่งเสริมการสอนนั้นใช้คำหลัก (Generative word)แล้วกำหนดแนวทางหรือประเด็นหลัก (Generative theme) ขึ้นผ่านการสนทนาในบทเรียนของแต่ละรายวิชาในหลักสูตร โดยในประเด็นหลักนี้จะใช้เป็นพื้นฐานการกำหนดแบบแผนการส่งเสริมการศึกษาให้กับนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือซึ่งมุ่งเน้นการส่งเสริมภาวะผู้นำในสภาวะที่สิ่งแวดล้อมมีลักษณะพลวัต

จากที่วัตถุประสงค์การศึกษาของหลักสูตรเสนาธิการซึ่งต้องการการส่งเสริมภาวะผู้นำด้วยกระบวนการศึกษาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการศึกษาในการเป็นผู้นำที่จะพัฒนาองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งจะส่งผลกระทบในหลายระดับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้นั้นจำเป็นต้องทำความเข้าใจผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตอนที่ 7 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformative leadership)

การศึกษาในตอนที่ 7 นี้จะเป็นการศึกษาออกเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และส่วนที่ 2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 3 พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และส่วนที่ 4 ข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

7.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการได้นิยามความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลากหลาย Burns (1978 อ้างถึงใน Bass and Riggio, 2006) ได้ให้ความหมายว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้อื่น พยายามค้นหาแรงจูงใจของผู้อื่น และกระตุ้นให้เกิดความสำนึกของความต้องการเพื่อให้ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งการพัฒนาให้ผู้อื่นทำงานจนบรรลุ

ศักยภาพอย่างเต็มที่ ต่อมาได้นำทฤษฎีแรงจูงใจมาใช้ในการอธิบายความหมายให้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่จูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความรู้สึกไว้วางใจ ศรัทธา และภักดีต่อผู้นำ จนกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานเป็นทีม และพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้ รวมทั้งยกระดับความต้องการของตนเองให้สูงขึ้น นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการที่ให้ความหมายคล้ายคลึงกันว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ และพยายามสร้างพลังในการขับเคลื่อนให้การทำงานของกลุ่มบรรลุจุดมุ่งหมายได้

จากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ส่วนใหญ่จะได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีของ Burns (1978 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามจะยกระดับการตระหนักรู้ ของผู้ตาม โดยการยกระดับความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น เรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน มนุษยธรรม โดยเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกันซึ่งเกิดขึ้นได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำการจัดการหรือผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำใช้การให้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการเพื่อแลกเปลี่ยนความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามยังมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)ผู้นำแบบนี้ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของตามผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม ทั้งนี้เพราะผู้นำจะเข้าใจความต้องการของผู้ตามแล้วจะกระตุ้นผู้ตามให้ยกระดับความต้องการให้สูงขึ้นตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น ความยุติธรรม ความเสมอภาค ฯลฯ เป็นต้น 3) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำยกระดับความประพฤติ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม เกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

Bass & Riggio (2006) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีการกระจายอำนาจหรือ เสริมพลัง เป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำในแบบนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสับสนอย่างในปัจจุบัน (Mosley et al., อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556,) สอดคล้องกับ การศึกษาของ Tichy and Devanna (Tichy and Devanna อ้างถึงใน Northouse, 2001) ที่กล่าว

ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยผู้นำตระหนักถึง ความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง จึงกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ และทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างถาวร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้อื่น สร้างแรงจูงใจให้เกิดความรู้สึกศรัทธา กระตุ้นให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มศักยภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วยการทำงานเป็นทีม และมีการยกระดับความต้องการในการพัฒนาของตนเองให้สูงขึ้นด้วยการยกระดับการตระหนักรู้หรือระดับจิตของผู้ตาม โดยการยกระดับความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม เกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิม แล้วเกิดการปรับเปลี่ยนระดับจิตให้สูงขึ้นด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (transformative learning)ที่เป็นการยกระดับจิตด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์

7.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985) แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบคือการมีบารมี การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ต่อมา Bass & Avolio (1990) ได้เปลี่ยนชื่อองค์ประกอบการมีบารมีกลายเป็นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และได้เพิ่มอีก 1 องค์ประกอบขึ้นคือ การสร้างแรงบันดาล

ในขณะที่ Kouzes and Posner (1993) มีองค์ประกอบที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งมี 4 องค์ประกอบ และแนวคิดของ Rafferty and Griffin (2004) มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) การสื่อสารเชิงดลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน และ 5) การสรรเสริญบุคคล รายละเอียดดังตารางที่ 9 การเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1990)	Kouzes and Posner (1993)	Rafferty and Griffin (2004)
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1. การสร้างแรงบันดาลใจจากวิสัยทัศน์ร่วม	1. วิสัยทัศน์
2. การกระตุ้นทางปัญญา	2. การทำให้ผู้อื่นเห็นความสามารถของตนเอง	2. การสื่อสารเชิงดลใจ
3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3. ความท้าทายต่อกระบวนการ	3. การกระตุ้นทางปัญญา
4.การสร้างแรงบันดาล	4. การส่งเสริมกำลังใจ	4. ภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน
		5. การสรรเสริญบุคคล

จากการสรุปแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในฐานะที่ 1) กองทัพเรือในฐานะหน่วยงานในการรักษาความมั่นคงของประเทศทางทะเลจำเป็นต้องทำความเข้าใจสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลที่มีความเป็นพลวัตโดยการเข้าใจดังกล่าวได้การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift)ในตัวของผู้นำเป็นสิ่งจำเป็น 2) สำหรับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์นั้นเนื่องจากกระบวนทัศน์เป็นเรื่องที่อยู่ในส่วนจิตใต้สำนึกของมนุษย์ 3) การปรับเปลี่ยนต้องใช้กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้ง 3 ประการดังกล่าว เป็นเรื่องของการปรับกระบวนทัศน์และเจตคติของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้มีเจตคติที่เน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงจากการเปรียบเทียบองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเนื่องจากโครงสร้างของกองทัพเรือที่เป็นองค์กรด้านความมั่นคงทางทะเลที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มงวดในการควบคุมบังคับบัญชาข้าราชการ จากลักษณะทั้ง 3 ประการดังกล่าวในการวิจัยครั้งนี้จึงเลือกใช้องค์ประกอบของ Bass and Avolio (1990) ร่วมกับ Kouzes and Posner (1993) มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การทำตนเป็นแบบอย่าง 5) การส่งเสริมกำลังใจ เป็นองค์ประกอบของลักษณะภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

7.3 พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1994) ได้อธิบายพฤติกรรมที่ควรแสดงออก รายละเอียดตามตารางที่ 10 พฤติกรรมที่ควรแสดงออกในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 10 พฤติกรรมที่ควรแสดงออกในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	พฤติกรรมที่ควรแสดงออก
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1. ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในทุกด้าน 2. ต้องมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานสูง 3. ต้องปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมายพันธกิจค่านิยมของสถาบันอย่างชัดเจน
การสร้างแรงบันดาลใจ	1. สื่อสารในเชิงบวกกับบุคลากรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ สถาบัน 2. แสดงเส้นทางความก้าวหน้าของตำแหน่งที่บุคลากรทำหน้าที่อยู่ 3. กระตุ้นให้บุคลากรเดินตามเส้นทางความก้าวหน้าดังกล่าว 4. สร้างจิตสำนึกโดยกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของสถาบันเป็นหลัก
การกระตุ้นทางปัญญา	1. ให้ โอกาสบุคลากรค้นหาแนวปฏิบัติในการทำงานใหม่ 2. ให้ โอกาส บุคลากรตัดสินใจในเรื่องที่มีความสำคัญ 3. ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้แก่บุคลากร
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1. ใส่ใจความรู้สึกของบุคลากรและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี 2. ดูแลสวัสดิการผลประโยชน์ของบุคลากรอย่างเต็มที่ 3. เปิดพื้นที่ให้บุคลากรเข้าพบเพื่อปรึกษาได้ตลอดเวลา

จากตารางที่ 10 พฤติกรรมที่ควรแสดงออกในแต่ละองค์ประกองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำมาสังเคราะห์ร่วมกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อแสดงให้เห็นถึงความหมายของพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ได้ตามตารางที่ 11 ตารางสังเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 11 ตารางสังเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง / องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การทำตนเป็นแบบอย่าง	การส่งเสริมกำลังใจ
บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตฯ	√		√	√	
โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีฯ					√
กลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลายครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวมฯ		√		√	√
ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	√	√	√	√	√
องค์กรแห่งการเรียนรู้	√	√	√	√	√
ความหมาย	พฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความแน่วแน่ในการทำงานที่สอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของ	พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจของบุคลากรผ่านกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม ตามที่ผู้ร่วมงานต้องการโดยเน้นแรงจูงใจจากภายในมากกว่า	พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการประเมินปัญหาจากมุมมองใหม่ๆในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งคำถามสมมติฐานและเปลี่ยน	พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยึดถือเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่มีกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้นแบบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่มุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านโครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้บุคลากรมีความผูกพัน (Commitment)ต่อองค์กร พร้อมที่

การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การทำตนเป็นแบบอย่าง	การส่งเสริมกำลังใจ
	ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่คนทั่วไปทำให้ผู้ที่ร่วมงานด้วยเกิดการยอมรับเชื่อมั่นศรัทธาและไว้วางใจในความสามารถจนเกิดความภูมิใจในการทำงานร่วมกัน	ภายนอกสร้างความกระตือรือร้นกระตุ้นให้กำลังใจสร้างเจตคติและเสริมแรงในทางบวกด้วยการส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้งานที่ท้าทายและมีความสำคัญและสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตกับผู้ร่วมงานในเรื่องความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จนเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพรวมทั้งความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานบรรลุองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	กรอบแนวคิดในการแก้ปัญหามองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทายและต้องแสดงศักยภาพในการแก้ปัญหาร่วมกัน ในการก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	ตลอดชีวิต	จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับองค์กรเกิดพฤติกรรมที่แสดงออกหรือสภาพที่เกิดขึ้นซึ่งสะท้อน ให้เห็นถึงความรู้สึกภายในของบุคลากรซึ่งเกิดจากเจตคติที่บุคลากรมีต่องานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานต่อความร่วมมือกันโดยสมัครใจและอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากตารางที่ 11 ตารางสังเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถสรุป ความหมายขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้านได้ดังนี้

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ พฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความแน่วแน่ในการทำงานที่สอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่คนทั่วไปทำให้ผู้ที่ร่วมงานด้วยเกิดการยอมรับเชื่อมั่นศรัทธาและไว้วางใจในความสามารถจนเกิดความภูมิใจในการทำงานร่วมกัน

การสร้างแรงบันดาลใจ คือ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจของบุคลากรผ่านกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวมตามที่ผู้ร่วมงานต้องการโดยเน้นแรงจูงใจจากภายในมากกว่าภายนอกสร้างความกระตือรือร้นกระตุ้นให้กำลังใจสร้างเจตคติและเสริมแรงในทางบวกด้วยการส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้งานที่ท้าทายและมีความสำคัญและสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตกับผู้ร่วมงานในเรื่องความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จนเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพรวมทั้งความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานบรรลุองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การกระตุ้นทางปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการประเมินปัญหาจากมุมมองใหม่ๆในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งคำถามสมมติฐานและเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหามองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทายและต้องแสดงศักยภาพในการแก้ปัญหาร่วมกันในการก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การทำตนเป็นแบบอย่าง คือ พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยึดถือเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่มีกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้นแบบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่มุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การส่งเสริมกำลังใจ คือพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านโครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้บุคลากรมีความผูกพัน(Commitment)ต่อองค์กร พร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับองค์กรเกิดพฤติกรรมที่แสดงออกหรือสภาพที่เกิดขึ้นซึ่งสะท้อน ให้ เห็นถึงความรู้สึกภายในของบุคลากรซึ่งเกิดจากเจตคติที่บุคลากรมีต่องานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานต่อความร่วมมือกันโดยสมัครใจและอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

7.4 ข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นโยบายกับทุกองค์กรเป็นสิ่งที่อยู่คู่กันโดยมีสัมพันธ์กันระหว่างทิศทางการบริหารของผู้บริหารกับหน่วยงานภายใน ให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีผู้ให้ความหมายของนโยบาย ไว้หลายลักษณะ อาทิเช่น

koontz and Weihrish (1982) ได้ให้ความหมายของนโยบาย คือ ข้อความกว้างๆ ที่ระบุความเข้าใจทั่วไปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้อง โดยระบุเงื่อนไขหรือขอบเขตที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ

Sergiovanni and Coombs (1992) ได้ให้ความหมายของนโยบาย คือ แนวทางสำหรับการพัฒนาผ่านการสื่อสารในองค์กรหรือสังคม โดยแนวทางดังกล่าวกำกับด้วยอำนาจตามโครงสร้างขององค์กรซึ่งบังคับเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนด

จากความหมายข้างต้น สรุปความหมายของ “ข้อเสนอเชิงนโยบาย” คือ ข้อเสนอซึ่งเสนอต่อผู้นำขององค์กรให้กำหนดแนวทางหรือทิศทางขององค์กรผ่านการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อกำกับหรือส่งเสริมพฤติกรรมของบุคคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนด

จากผลการศึกษา ซึ่งได้ “แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต” มานั้น รวมกับความหมายของ “ข้อเสนอเชิงนโยบาย” ทำให้ได้ความหมายของคำว่า “ข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต” คือ ข้อเสนอซึ่งเสนอต่อคณะผู้บัญชาการทหารเรือในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมกระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3 ระดับ คือ กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากองค์กรสู่หน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร (Top-down approach) กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร สู่องค์กร (Bottom-up approach) และกระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร (Practical approach)

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาในตอนที่ 8 นี้จะเป็นการศึกษาออกเป็น 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ส่วนที่ 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และส่วนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

8.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

กฤษณ์ เคลือบมาศ (2562) ทำการวิจัย เรื่อง การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) กับโลกในศตวรรษที่ 21 ในมิติด้านความมั่นคงทางทะเล พบว่า กองทัพเรือในฐานะหน่วยงานในการรักษาความมั่นคงของประเทศทางทะเลจำเป็นต้องทำความเข้าใจการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ด้านความมั่นคงทางทะเลของโลกในศตวรรษที่ 21 เพื่อที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ มีกระแสโลกาภิวัตน์เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยความเข้าใจการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ด้านความมั่นคงทางทะเลของโลกในศตวรรษที่ 21 ดังกล่าว นี้ กองทัพเรือจะสามารถจะนำไปอธิบาย ทำนาย และเสนอแนะแนวทางการกำหนดยุทธศาสตร์ จนนำไปสู่การเข้าใจและทำนายการแสดงออกด้านพฤติกรรมของกองทัพเรือนานาชาติที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และสำหรับการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์นั้น เนื่องจากกระบวนทัศน์เป็นเรื่องที่อยู่ในส่วนจิตใต้สำนึกของมนุษย์ จึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะปรับเปลี่ยนผ่านกระบวนการศึกษาปกติ การปรับเปลี่ยนต้องใช้กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงภายใต้กรอบทาง จริยศาสตร์ของ อิมมานูเอล ค้านท์ (Immanuel Kant) และจอห์น สจ๊วต มิลล์ (John Stuart Mill) ในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ได้ในที่สุด จึงจะสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ได้

นิคม เรืองแจ่ม (นิคม เรืองแจ่ม , 2562) เอกสารประจำภาค หลักสูตรวิทยาลัยการทัพเรือ เรื่อง แนวทางการพัฒนาการศึกษาหลักสูตรหลักของกรมยุทธศึกษาทหารเรือ ให้มีขีดสมรรถนะ (Competency) ของกองทัพเรือ และมีทักษะของมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษารูปแบบการศึกษาของกองทัพเรือภายใต้บริบทการให้การศึกษาของกรมยุทธศึกษาทหารเรือตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ การศึกษาตลอดชีวิต 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการศึกษาให้กับนายทหารสัญญาบัตรที่เข้ารับการศึกษา ให้มีขีดสมรรถนะ (Competency) ตามที่ กองทัพเรือได้กำหนดไว้และมีทักษะของมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 และ 3) เพื่อศึกษาแนวความคิดการพัฒนาการศึกษาหลักสูตรหลักของ กรมยุทธศึกษาทหารเรือโดยการวิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีผลการศึกษาดังนี้ จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยพบว่า โครงสร้างองค์กรทางทหารได้สร้างวัฒนธรรมทหารเรือขึ้น ซึ่งจำกัดการใช้เหตุผลของข้าราชการ เมื่อการถูกจำกัดการใช้เหตุผลเป็นระยะเวลานานๆ ข้าราชการจึงถูกจำกัดความคิดหรือจำกัดการใช้เหตุผล โดยเหตุผลที่ข้าราชการทุกนายยึดเป็นแนวทางคือเหตุผลของโครงสร้าง องค์กร หรือ เหตุผลที่มาจากวัฒนธรรมองค์กร ไม่ใช่เหตุผลที่มาจากความเป็นข้าราชการในกองทัพเรือ ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้ขัดแย่งกับแนวคิดการให้การศึกษาตาม ทฤษฎีการศึกษาตลอดชีวิต Life Long Education ทฤษฎีการศึกษาแบบAdult Education ทฤษฎีการศึกษาแบบ Self-Directed Education และทฤษฎี องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตของNadler โดยทฤษฎีเหล่านี้ต่างมุ่งพัฒนาการใช้เหตุผลของมนุษย์ทั้งในรูปแบบของปัจเจกและในระดับองค์กร กองทัพเรือจึงต้องปรับกระบวนทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับทฤษฎีเหล่านี้เพื่อกำหนดรูปแบบ

การศึกษาของ กองทัพเรือภายใต้บริบทการให้การศึกษาของ กรมยุทธศึกษากองทัพเรือตามแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ การศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งเป็นแนวทางที่ถูกต้องและได้รับการยอมรับ จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ผู้วิจัยพบว่า จากรูปแบบการศึกษาตามองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาตลอดชีวิต ในข้อ 1 เป็นเพียงเป้าหมายแรกในการพัฒนาแนวทางการพัฒนาการศึกษาให้กับนายทหารสัญญาบัตรที่เข้ารับการศึกษาให้มีขีดสมรรถนะ (Competency) ตามที่กองทัพเรือได้กำหนดไว้และมีทักษะของมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์แนวทางการสร้างภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformative Leadership) ตาม แนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาตลอดชีวิต เพื่อให้ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformative Leader) ที่เข้ารับการศึกษา ได้นำองค์ความรู้ เจตคติ และ ทักษะที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ในการปฏิรูปองค์กรกองทัพเรือต่อไปได้ และเมื่อสำเร็จการศึกษาไปแล้ว ผู้สำเร็จการศึกษา จะเป็นปัจจัยในการผลักดันนโยบายของกองทัพเรือด้านการพัฒนากำลังพล ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สอง ของการเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาการศึกษา ซึ่งต้องอาศัยนโยบายของกองทัพเรือในการพัฒนาดังกล่าว จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 แนวความคิดการพัฒนาการศึกษาหลักสูตรหลักของ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ ผู้วิจัยพบว่า การพัฒนาหลักสูตรไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะในเรื่องของเนื้อหา แต่การศึกษาที่ถูกต้องตามหลักสูตรเป็นเรื่องของการพัฒนาเจตคติของผู้เรียนให้เข้าใจความสำคัญของการศึกษาอย่างถูกต้องจนนำไปสู่การศึกษาตลอดชีวิต Life Long Education การศึกษาแบบAdult Education การศึกษาแบบ Self-Directed Education ด้วยตนเองและจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดผลดังกล่าวได้ด้วย

ชนัดดา ภูหงส์ทอง (2560) บทความวิชาการ การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง : ความท้าทายของผู้สอนในระดับอุดมศึกษา.โดยได้กล่าวถึง กิจกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงโดยประยุกต์กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงของ Mezirow ซึ่งได้ยึดหลักการแบ่งเป็น 3ขั้นตอนตามที่Mezirowได้นำเสนอไว้ในช่วงหลังของการพัฒนาทฤษฎี (Mezirow, 2000) ดังนี้ 1) ภาวะที่ทำให้สับสน (Disorienting Dilemma) โดยมีกิจกรรมที่สามารถใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดภาวะที่ทำให้สับสนแก่ผู้เรียนได้ เช่น การวิเคราะห์ภาพยนตร์การให้บุคคลที่มีประสบการณ์เล่าประสบการณ์ของตน การอ่านข้อความหรือสารต่าง ๆ การตั้งคำถามการอภิปราย 2) การสะท้อนเชิงวิพากษ์ (Critical Reflection) โดยมีกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการสะท้อนเชิงวิพากษ์เพื่อการประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนสอนของผู้สอน เช่น การตั้งคำถามเพื่อการคิดสะท้อนเนื้อหากระบวนการ ความเชื่อเดิม 3) การเปลี่ยนแปลงการให้ความหมายต่อความคิด โดยมีกิจกรรม เช่น เทคนิคตั้งเป้าแบบ SMART Goal การแสดงบทบาทสมมติ การเขียนสะท้อนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนั้น ๆ บนพื้นฐานของข้อมูลจากการวิจัย ผังความคิด (Conceptual Mapping) เทคนิคตารางวิเคราะห์ปัญหา (Repertory Grid Techniques) การลงไปปฏิบัติการจัดการเรียนรู้ในชั้นเรียนจริง เป็นต้น

8.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bakker& Schaufeli (2008) ได้อธิบายวิธีลดพฤติกรรมพฤติกรรมลาออกของบุคลากรในองค์กรนั้นองค์กรต้องมีความเข้าใจว่าพนักงานตัดสินใจออกจากองค์กรด้วยสาเหตุจากผู้นำไม่ใช่องค์กร

Hill & Mcshane (2008) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผ่านพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์ โครงสร้างขององค์กร และกระบวนการดำเนินการ ผู้น าการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ผลักดัน ทิศทางกลยุทธ์ใหม่และเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ด้วยการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้นอย่างสร้างสรรค์ ผ่านแรงผลักดันจากภายในและทักษะการสื่อสารองค์กรอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์จนนำไปสู่การจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดการปรับเจตคติ และพฤติกรรมไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ได้

Podsakoff (1990) กล่าวว่าองค์ประกอบของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีในองค์กรนั้น สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นควรมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ พฤติกรรมกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้ตาม

Yamazakia& Petchdee (2015) ซึ่งสรุปว่าองค์กรจะต้องมีแนวทางในการสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กรเพื่อทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กร โดยผู้นำองค์กรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจพฤติกรรมที่จะลาออกของบุคคลากรในองค์กร

ฤทธิชัย บัลลังค์ (2559) ซึ่งสรุปว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านซึ่งประกอบด้วย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล นั้นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารผ่านพฤติกรรมในรายด้านแต่ละด้านล้วนแต่สนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการภายในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน

พิทูล อภัยโส (2557) ทำการวิจัยเรื่องโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครพนมมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและศึกษาประสิทธิผลของโปรแกรมโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนามีวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้ 1) ขั้นตอนการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 2) ขั้นการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน 3) ขั้นตอนร่างโปรแกรม 4) ขั้นตอนการทดลองใช้และตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมกลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารจำนวน 8 คนโดยผู้บริหารที่ได้รับการทดลองใช้โปรแกรมเครื่องมือที่ใช้ในการทดลองได้แก่แบบประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแบบประเมินความพึงพอใจสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าร้อยละค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผลการวิจัยพบว่า 1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มี 10 องค์ประกอบคือการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนการสร้างแรงบันดาลใจการแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างการคำนึงถึงปัจจัยบุคคลการกระตุ้นปัญญาการมีทักษะในการทำงานบรรยากาศและวัฒนธรรม โครงสร้างที่เหมาะสม การปฏิบัติของบุคคลและทีมงานและการบริหารและการจัดการผลการสร้างและพัฒนาโปรแกรมพบว่าโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมี 7 องค์ประกอบคือ หลักการ คำชี้แจง ชื่อโปรแกรม ที่มาและความสำคัญ จุดมุ่งหมายของโปรแกรม แนวคิดทฤษฎีและเนื้อหา สาระแนวทางการวัดและประเมินผลของโปรแกรม ผลการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าโปรแกรมมีความเหมาะสมความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยรวมอยู่ในระดับมากผลการตรวจสอบประสิทธิผลของโปรแกรมพบว่าภาวะผู้นำหลังการใช้โปรแกรมสูงกว่าก่อนการใช้โปรแกรมและความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องอยู่ในระดับมาก

8.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

Kotter (1996) ได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ 8 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 สร้างสำนึกแห่งการเร่งรีบที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a Greater Sense of Urgency) ขั้นที่ 2 สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง (Creating the Guiding Coalition) ขั้นที่ 3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ขั้นที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) ขั้นที่ 5 มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นในการกระทำ (Empowering Others to Act) ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น (Creating Short -Term Wins) ขั้นที่ 7 สร้างแรงบันดาลใจและความพยายามที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยิ่งใหญ่ขึ้นอีก (Consolidating Gains and Producing Even More Change) ขั้นที่ 8 สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง (Institutionalizing Changes in the Culture)

วสันต์ อติศัพท์ (2555) ซึ่งสรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ส่วนหลักคือ บุคคลรอบรู้ (personal mastery) แบบแผนความคิด (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)โดยมีปัญหาและอุปสรรคของการเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ 1)บุคลากรรู้แต่หน้าที่ตนแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร 2)บุคคลากรรู้ว่าปัญหาคืออะไรแต่ไม่รู้ว่าตนเกี่ยวข้องอย่างไร 3) บุคลากรต่างแก้ปัญหาตามแบบที่เคยทำโดยไม่ศึกษาสาเหตุของปัญหาร่วมกัน 4) บุคลากรต่างยึดติดกับเหตุการณ์มากเกินไปหรือต้องรอให้เกิดปัญหาจึงแก้ไขปัญหา 5) บุคคลากรต่างเข้าใจผิดคิดว่าความรู้เกิดจากประสบการณ์เท่านั้นโดยไม่เข้าใจความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน 6)การถ่ายทอดองค์ความรู้ภายในองค์กรมีปัญหาการสืบทอดความรู้ 7)บุคคลากรขาดความตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างค่อยเป็นค่อยไป

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ศักดา มัชปาโต (2550) ได้ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของครูที่มีต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เพราะผลกระทบจากการแข่งขนั การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีอีย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การ องค์การ จึงต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

ศศกร ไชยคำหาญ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 9 กิจกรรมในแต่ละด้าน คือ 1) ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานมี 1 กิจกรรมได้แก่การอบรมเกี่ยวกับเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ 2) ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มี 5 กิจกรรม 3)ด้านการจูงใจมี 1 กิจกรรม 4) ด้านวิสัยทัศน์มี 1 กิจกรรม 5) ด้านการทำงานเป็นทีมมี 1 กิจกรรม

ศนิษฐา อมรพรหมภักดี (ศนิษฐา อมรพรหมภักดี, 2551) วิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาซึ่งสรุปว่าแนวทาง การส่งเสริมการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นปัจจัยสำคัญอยู่ที่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมภายในองค์กร การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะปัจจุบันกรมต่างๆจำเป็นต้อง ปรับเปลี่ยนกรมภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ผ่านการปฏิรูปการศึกษาภายในด้วยผู้นำแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นแรงขับ

ฐิติพร พิบูลย์วงศ์ (2559) และสุมัชฌา ปารัคมาตย์ (2557) ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขึ้นอยู่กับบุคคลในทุกระดับเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็วรองรับต่อการขยายขีดความสามารถขององค์กรให้มากขึ้น โดยพัฒนาไปตามบริบทของสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปขององค์กร

ฐิติพร พิบูลย์วงศ์ (2559) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ภาค 14 ว่า บุคลากรควรนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์แต่ละบุคคล มาประมวลผลร่วมกัน และเผยแพร่ความรู้ ต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปแบบที่หลากหลายและง่ายต่อการทำความเข้าใจร่วมกันของคนในองค์กรซึ่งนำโดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต

นิตยา กัณิกาภรณ์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู ของข้าราชการครู สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาตนเองตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู แสดงได้ว่าการพัฒนาตนเองตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู มีความเกี่ยวข้องกับ การรับรู้ ในความสามารถของ

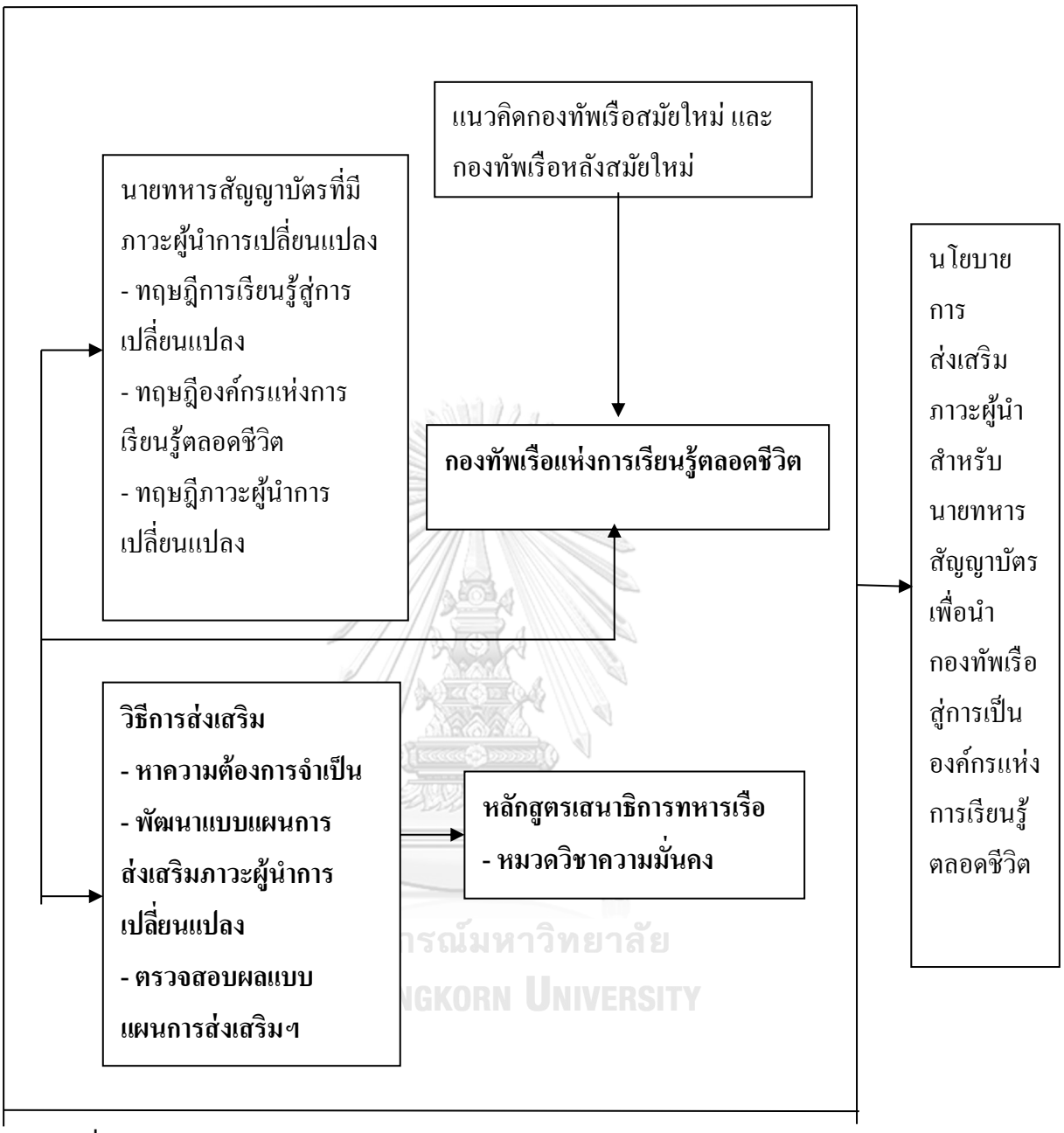
ตนเอง ความทะเยอทะยาน เจตคติต่ออาชีพครู และการสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อ การพัฒนาตนเองแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ได้แก่ ลักษณะทางจิต (การรับรู้ในความสามารถของตนเอง ความทะเยอทะยาน เจตคติต่ออาชีพครู) และสภาพแวดล้อม (การสนับสนุนของผู้บริหารสถานศึกษา)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่ายังไม่มีงานวิจัยใดที่ทำการศึกษา “องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต” ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ร่วมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformative leadership) และการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative learning)

ตอนที่ 9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพเรือเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยใช้ทฤษฎีการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ในการปรับเปลี่ยนเจตคติ ความเชื่อ โดยใช้แนวคิดของ Mezirow (2009) ประกอบด้วยประสบการณ์ของบุคคล การสะท้อนคิด สุนทรียสนทนา มุมมองวิธีการแบบองค์รวม ความสำคัญต่อบริบท และความสัมพันธ์ที่มีความจริงใจ ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามแนวคิดของ UNESCO (1972), อวยพร เรืองตระกูล และคณะ (2552) และสุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2554) ประกอบด้วย 1) การมีบุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ 3) องค์ความรู้ และ 4) การจัดการความรู้ซึ่งเป็นการเรียนรู้ระดับองค์กร 5) เครือข่ายการเรียนรู้ และ 6) นวัตกรรมการเรียนรู้ และทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การทำตนเป็นแบบอย่าง 5) การส่งเสริมกำลังใจ ร่วมกับแนวคิดกองทัพเรือสมัยใหม่และกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ ผ่านหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือหมวดวิชาความมั่นคง เพื่อนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อนำกองทัพเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต รายละเอียดดังแผนภาพที่ 6

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University



ภาพที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) เพื่อพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 3) เพื่อนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต การดำเนินงานแบ่งเป็น 4 ระยะ โดยมีขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ระยะที่ 2 การพัฒนาแบบแผนและผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ระยะที่ 3 การนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปใช้และศึกษาผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 4 นำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

รายละเอียดขั้นตอนการวิจัยดังแผนภาพต่อไปนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาพที่ 7 ขั้นตอนการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ระยะที่ 1 การวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การดำเนินการในระยะที่ 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการดำเนินงานแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1.1 การวิเคราะห์สภาพ ปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือ และ 1.2 การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต รายละเอียดมีดังนี้

1.1 การวิเคราะห์สภาพ ปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเป็นการวิจัยด้วยการประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment) เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณโดยการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือประกอบด้วยสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง และวิเคราะห์ปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ในส่วนนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากการสำรวจจากผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือและนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

1.2การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์คุณลักษณะและภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 2) การวิเคราะห์ความต้องการในการส่งเสริมการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจจากผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือและอาจารย์สังกัดฝ่ายวิชาการ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ โดยการใช้แบบสอบถามปลายเปิด ร่วมกับการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการประชุมกลุ่มย่อย (group discussion)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

ประชากร ประชากรการวิจัยในระยะนี้ประกอบด้วยนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ จำนวน 100 คน และข้าราชการสังกัดกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ จำนวน 603 คน รวม 703 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 1 มีจำนวน 2 กลุ่ม ดังนี้

1. นายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือประจำปีงบประมาณ 63 จำนวน 86 คน

2. ข้าราชการสังกัดกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาสภาพ ปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากสูตร Taro Yamane (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 241 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) จำแนกตามสังกัด รายละเอียดดังตารางที่ 12 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างมีดังนี้

ตารางที่ 12 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

สังกัด	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. นายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ	**100**	**86**
2. ข้าราชการกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		
1. ส่วนบัญชาการ	216	86
2. ส่วนกำลังรบ	154	62
3. ส่วนยุทธบริการ	179	71
4. ส่วนการศึกษาและวิจัย	54	22
	603	**241**
รวม	**703**	**307**

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ และอาจารย์สังกัดฝ่ายวิชาการ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ รวม 8 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ประกอบด้วยเครื่องมือจำนวน 2 ชุด ได้แก่ 1) แบบสอบถามสภาพ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 2) แนวคำถามความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับการสนทนากลุ่ม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามสภาพ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

แบบสอบถามแบบสอบถามสภาพ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นแบบสอบถามข้อมูลสภาพ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1.1 แบบสอบถามสภาพ และปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ และข้าราชการกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและข้อมูลเชิงคุณภาพคุณลักษณะและภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นแบบตอบสนองคู่ (dual response) เป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ โดยองค์ประกอบของแบบสอบถามประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นทางปัญญา (4) การทำงานเป็นแบบอย่าง และ (5) การส่งเสริมกำลังใจ และ 1.2 แบบสอบถามความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นคำถามปลายเปิด โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 แบบสอบถามสภาพ และปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับนายทหารนักเรียน หลักสูตร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

เสนาธิการทหารเรือ และข้าราชการกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

แบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน แต่ละตอนมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพ และปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตส เป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ โดยเป็นการตอบสนองรายคู่ (dual response) คือ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง จำนวน 25 ข้อ

เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมินแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

5 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผล

4.51-5.00 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง มีสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.2 แบบสอบถามความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นแบบสอบถามปลายเปิด โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านคุณลักษณะ และด้านทักษะ รายละเอียดตามผนวก ข

2. แนวคำถามความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยสร้างโครงสร้างแนวคำถามในการสนทนากลุ่มจากแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) บุคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่

หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม 4) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 5) องค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ประกอบด้วยเครื่องมือ 2 ฉบับ มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือดังนี้ (1) การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวัดตัวแปรที่ศึกษา กำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดนิยามปฏิบัติการของตัวแปรและกรอบการวัดตัวแปร (2) สร้างข้อคำถามตามนิยามปฏิบัติการ (3) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

แบบสอบถามสภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แนวคิดของ Bass and Avolio (1990) ร่วมกับ Kouzes and Posner (1993) มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การทำตนเป็นแบบอย่าง 5) การส่งเสริมกำลังใจ ร่วมกับแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งได้จากการสังเคราะห์เอกสาร ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง เป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ แบบตอบสนองคู่ (dual response) รายละเอียดตามตารางที่ 13 การสร้างข้อคำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 13 การสร้างข้อคำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อรายการ
1.การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ ที่แสดงถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความแน่วแน่ในการทำงานที่สอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยมการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามพันธกิจของกองทัพเรือในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ในบทบาทการปฏิบัติการทางทหาร ด้านการปฏิบัติการในการรักษากฎหมายในทะเล ด้านการปฏิบัติการทางการทูต ซึ่งเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่บุคลากรกองทัพเรือเกิดการยอมรับเชื่อมั่นศรัทธาและไว้วางใจในความสามารถจนเกิดความภูมิใจในการทำงานร่วมกัน	1.1 ประพฤติตนแสดงถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยมการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 1.2 ควบคุมอารมณ์ได้ดีในสภาวะวิกฤติในการปฏิบัติการทางทหาร สภาวะวิกฤติด้านการรักษากฎหมายในทะเล และ สภาวะวิกฤติการปฏิบัติการทางการทูต 1.3 ทำงานที่สอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยมการเป็นกองทัพเรือในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่และการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 1.4 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน แสดงออกถึงความกระตือรือร้น สนใจเสาะแสวงหาความรู้อยู่เสมอในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยวุฒิภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 1.5 ภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายเนื่องจากได้โอกาสในการเรียนรู้ใหม่ในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ	2.1 สร้างแรงจูงใจของบุคลากรกองทัพเรือให้เกิดความตระหนักรู้ถึง

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อรายการ
ที่สร้างแรงจูงใจของบุคลากรกองทัพเรือให้เกิดความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามพันธกิจของกองทัพเรือในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ในบทบาทการปฏิบัติการทางทหาร บทบาทการปฏิบัติการในการรักษากฎหมายในทะเล บทบาทการปฏิบัติการทางการทูต ผ่านกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนากองทัพเรือแบบองค์รวมตามที่ผู้ร่วมงานต้องการโดยเน้นแรงจูงใจจากภายในมากกว่าภายนอกสร้างความกระตือรือร้น กระตุ้นให้กำลังใจสร้างเจตคติและเสริมแรงในทางบวกด้วยการส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้งานที่ท้าทายและมีความสำคัญและสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตกับผู้ร่วมงานในเรื่องความสำคัญของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จนเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ รวมทั้งความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานบรรลุการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ตั้งไว้	ความสำคัญของกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2.2 สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ 2.3 ใช้วิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย 2.4 สร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตกับผู้ร่วมงานในเรื่องความสำคัญของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยวุฒิภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2.5 กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ที่จะทำให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพสู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการประเมินปัญหาความมั่นคงทางทะเลจากมุมมองใหม่ในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ซึ่งมีบทบาทการปฏิบัติการทางทหาร บทบาทการปฏิบัติการในการรักษากฎหมายในทะเล บทบาทการปฏิบัติการทางการทูตในแบบใหม่ ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งคำถามสมมติฐานและเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหามองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทายและต้องแสดงศักยภาพในการแก้ปัญหาร่วมกัน ในการก้าวสู่กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	3.1 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3.2 กระตุ้นให้บุคลากรประเมินปัญหาความมั่นคงทางทะเลจากมุมมองใหม่ในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ 3.3 ใช้การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ด้วยวุฒิภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3.4 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งคำถามสมมติฐานและเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหาด้วยวุฒิภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3.5 สร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่ มุ่งสู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
4. การทำตนเป็นแบบอย่าง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยึดถือเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สอดคล้องกับพันธกิจของกองทัพเรือในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ เป็นผู้นำที่มีกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้นแบบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่มุ่งสู่ความเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.1 ศึกษาค้นคว้าความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเป็นแบบอย่างในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4.2 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยึดถือเป็นแบบอย่างของการพัฒนาตนเองเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อแก้ปัญหาความมั่นคงในแบบกองทัพเรือในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ ผ่านการทำเป็นตัวอย่าง 4.3 กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้อื่นโดยใช้ความรู้เป็นฐานในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

นิยามเชิงปฏิบัติการ	ข้อรายการ
	4.4 เป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานและสอนงานให้กับผู้ร่วมงานได้ ชี้แนะแนวทางการเรียนรู้ให้ผู้ร่วมงานได้ในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม 4.5 สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่เป็นต้นแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีวุฒิภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
5. การส่งเสริมกำลังใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านโครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้บุคลากรมีความผูกพัน (Commitment)ต่อกองทัพเรือพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับกองทัพเรือ เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกหรือสภาพที่เกิดขึ้นซึ่งสะท้อน ให้ เห็นถึงความรู้สึกภายในของบุคลากรซึ่งเกิดจากเจตคติที่บุคลากรมีต่องานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานต่อความร่วมมือกันโดยสมัครใจและอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	5.1 ส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านโครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย 5.2 ชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ 5.3 ส่งเสริมบุคลากรมีความผูกพัน(Commitment)ต่อกองทัพเรือพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับกองทัพเรือ เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกหรือสภาพที่เกิดขึ้นซึ่งสะท้อน ให้ เห็นถึงความรู้สึกภายในของบุคลากรซึ่งเกิดจากเจตคติที่บุคลากรมีต่องานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานต่อความร่วมมือกันโดยสมัครใจ ด้วยวุฒิภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5.4 ให้โอกาสในการศึกษาพัฒนาตนเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม 5.5 จัดแหล่งเรียนรู้หรือพื้นที่การเรียนรู้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เกิดเหมาะสมกับการเรียนรู้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความสมัครใจ เป็นแหล่งเรียนรู้มุ่งสู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 14 ตัวอย่างแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รายละเอียดแบบสอบถามตามผนวก ข

ข้อรายการ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ท่านเห็นว่า ข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือมีคุณลักษณะต่อไปนี้ในระดับใด											
การมีอิทธิพลอย่างสูงอุดมการณ์	ประพฤติตนแสดงถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยมการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
การสร้างแรงบันดาลใจ	สร้างแรงจูงใจของบุคลากรกองทัพเรือให้เกิดความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
การกระตุ้นทาง	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
การทำตนเป็น	ศึกษาค้นคว้าความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเป็นแบบอย่างในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
การส่งเสริมกำลังใจ	ส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านโครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย										

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

2.1 ความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา พร้อมรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ได้แก่ หัวข้อวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย และตารางวิเคราะห์เนื้อหาและพฤติกรรม ให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของประเด็นคำถามและนิยามเชิงปฏิบัติการของคุณลักษณะ และคำนวณค่า IOC (Index of congruence)

ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ภายหลังการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา และความเป็นปรนัยแล้ว ผู้วิจัยทำการปรับข้อคำถาม และปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญโดยปรับปรุงการใช้ภาษาจำนวน 12 ข้อ

2.2 ความเป็นปรนัย (objectivity) และการใช้ภาษา ผู้วิจัยทดลองให้นายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ จำนวน 2 คน และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวน 2 ท่าน ทดลองทำแบบสอบถามโดยทดสอบการใช้ภาษาและเวลาที่ใช้ในการทำแบบสอบถาม พบว่า นายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือใช้เวลาทำเฉลี่ย 15 นาที และข้าราชการปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาทำเฉลี่ย 18 นาที หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการปรับการใช้ภาษาอีกครั้ง

2.3 ความเที่ยง (reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามสภาพ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่พึ่งสำเร็จการศึกษาในปีงบประมาณ 2562 จำนวน 20 คน และข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 20 คน พบว่า ค่าความเที่ยงของแบบสอบถามสำหรับนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือมีค่าความเที่ยงเท่ากับ .89 แบบสอบถามสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .92 และทุกข้อรายการมีค่า item total correlation รายข้อมากกว่า 0.20

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และขออนุญาตดำเนินการวิจัยจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือ และกองทัพเรือ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยชี้แจงให้ข้อมูลแก่กลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีแบบพหุวิธี ได้แก่ การสำรวจ และการสนทนากลุ่ม โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสำรวจแบบออนไลน์ (Online) ร่วมกับการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม เก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 10 มิถุนายน -9 สิงหาคม 2563 เป็นระยะเวลา 2 เดือน ส่งแบบสอบถามสำหรับนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ จำนวน

100 ชุด ได้รับกลับคืน 86 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 86 แบบสอบถามสำหรับข้าราชการปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 241 ชุด ได้รับกลับคืน 241 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการสนทนากลุ่มเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ระหว่าง วันที่ 1 – 18 กันยายน พ.ศ.2563

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์สภาพการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วยสภาพปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง ด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การวิเคราะห์ปัญหาและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ในการวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ด้วยค่าดัชนีความต้องการจำเป็น Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) (นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวาณิช, 2541, 2545) การประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้วิธีการหาค่าผลต่างระหว่างสภาพที่คาดหวัง (I) กับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน (D) โดยใช้หลักการกำหนดความต้องการจำเป็นจากระดับของสภาพที่เป็นจริง เพื่อให้ได้คะแนนมาตรฐาน (สุวิมล ว่องวาณิช, 2548) มีสูตรคำนวณดังนี้

$$PNI_{Modified} = (I - D)/ D$$

เมื่อ

PNI หมายถึง ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Priority needs index)

I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น (Importance)

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริง (Degree of success)

เรียงลำดับปัญหาตามค่า $PNI_{Modified}$ และเกณฑ์การระบุความต้องการจำเป็นในการแก้ไขปัญหาคือ ค่า $PNI_{Modified}$ มากกว่า 0.2

3. ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และการวิเคราะห์แบบอุปนัย (analytic induction) โดยการตีความสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมมา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ระยะที่ 2 การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การดำเนินงานในระยะที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบแผนและผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีขั้นตอนการพัฒนา 2 ขั้นตอน คือ 2.1) การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2.2) วิพากษ์แบบแผนที่พัฒนาขึ้น และนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแบบแผนให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

2.1 การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรการเรียนรู้ตลอดชีวิต และผลการวิจัยในระยะที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินงาน มีดังนี้

2.1.1 นำผลวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จากการวิจัยในระยะที่ 1 ร่วมกับการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา และออกแบบ(ร่าง) แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย (1) ข้อมูล (2) สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน (3) สิ่งที่ต้องทำ (4) วิธีการ และ (5) ผู้รับผิดชอบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.1.2 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตและผู้ทรงคุณด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม 4) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 5) องค์กรแห่งการเรียนรู้ และแบ่งระดับการพัฒนาเป็น 4 ระดับในแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ ระดับกองทัพเรือ ระดับกรมต่าง ๆ ในกองทัพเรือ ระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ และระดับอาจารย์และผู้เรียน

2.1.3 ร่างแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.1.4 การวิจัยครั้งนี้นำร่างแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปทดลองใช้ในระดับบุคคล พัฒนาโดยการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ที่บริหาร/สอนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ และนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

อาจารย์หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ หมวดวิชาความมั่นคงศึกษา

2.1.5 ร่างแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตระดับบุคคลสำหรับอาจารย์และนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ โดยนำไปใช้ในหมวดวิชาความมั่นคงศึกษา หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ ใช้การออกแบบในเชิงระบบที่มีแบบแผนสัมพันธ์กันของผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 3 ระดับคือ ผู้นำระดับนโยบาย ผู้นำระดับอำนวยการ และผู้นำระดับปฏิบัติการ สำหรับแบบแผนการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับปฏิบัติการนั้นใช้การส่งเสริมในลักษณะ Practical Approach ด้วยกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง โดยสกัดคำหลัก (Generative words) และประเด็นหลัก (Generative theme)ในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลผ่านการศึกษาในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ และนำไปพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรคือ ผู้นำระดับนโยบาย ผู้นำระดับอำนวยการ

2.2 วิพากษ์แบบแผนที่พัฒนาขึ้น และนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแบบแผนให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นด้วยการประชุมกลุ่มย่อย และสรุปแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย 3 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต กลุ่มที่สองคือผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลุ่มที่สามคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีคุณสมบัติคือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีประสบการณ์ในการทำวิจัย ปฏิบัติงาน หรือสอนเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างน้อย 5 ปี จำนวน 2 ท่าน

2. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีคุณสมบัติคือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีประสบการณ์ในการทำวิจัย ปฏิบัติงาน หรือสอนเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือการบริหารองค์กรอย่างน้อย 5 ปี จำนวน 3 ท่าน

3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์ที่บริหาร/สอนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ มีประสบการณ์ในการองค์กรอย่างน้อย 2 ปี จำนวน 3 ท่าน และนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสังเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร ตรวจสอบจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของประเด็นคำถามและนิยามเชิงปฏิบัติการของแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และคำนวณค่า IOC (Index of congruence) ซึ่งทุกข้อรายการมีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป และปรับแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยส่งถึงผู้ทรงคุณวุฒิ และเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการสนทนากลุ่ม ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ตามประเด็นคำถาม

ระยะที่ 3 การนำแบบแผนไปใช้และประเมินผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การดำเนินการในระยะที่ 3 แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 3.1 การนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปใช้ 3.2 การศึกษาผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 3.3 การประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต รายละเอียดมีดังนี้

3.1 การนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปใช้

การดำเนินการในขั้นตอนนี้เป็นการนำ (ร่าง) แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่พัฒนาขึ้นในระยะที่ 2 ซึ่งมี 4 ระดับ ได้แก่ ระดับอาจารย์และผู้เรียน ระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ ระดับกรมต่าง ๆ ในกองทัพเรือ และระดับกองทัพเรือ ซึ่งในการนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้เป็นการนำไปใช้ในระดับอาจารย์และผู้เรียน ซึ่งมุ่งการปรับกระบวนทัศน์ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้เห็นศักยภาพตนเองโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอนมาเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) การประเมินกรอบความคิดที่แตกต่างภายในจิตใจ 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างทางเลือกหรือแนวทางในการเรียนรู้แบบใหม่ 3) การวางแผนในการเตรียมความพร้อม เพื่อสร้างบทบาทใหม่ และ 4) สร้างและบูรณาการสมรรถนะเข้ากับความรู้และประสบการณ์ภายใต้มุมมองใหม่ ร่วมกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรม 5 กิจกรรม ได้แก่ (1) ทดลองแก้ปัญหาผ่านการมองปัญหาอย่างเป็นระบบ (2) ทดลองโดยใช้วิธีการใหม่ (3) เรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น (4) เรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีต และ (5) การถ่ายทอดความรู้ โดยนำไปใช้ในการสอนหมวดวิชาความมั่นคง เป็นวิธีการส่งเสริมการสอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 ประชุมอาจารย์ผู้สอนหมวดวิชาความมั่นคงศึกษา ชี้แจงวัตถุประสงค์ แนวคิด แนวทางการปฏิบัติ สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3.1.2 ประชุมกลุ่มย่อยกับอาจารย์ผู้สอน เพื่อกำหนดคำหลัก (Generative Word) แล้วกำหนดแนวทางหรือประเด็นหลัก (Generative Theme) เพื่อใช้ในการสนทนาในบทเรียนของแต่ละรายวิชาในหมวดวิชาความมั่นคงศึกษา โดยในประเด็นหลักนี้จะใช้เป็นพื้นฐานการกำหนดแนวทางการส่งเสริมการศึกษาให้กับผู้เรียนในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

3.1.3 นำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปใช้ในหมวดวิชาความมั่นคงศึกษา หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

3.2 การศึกษาผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การศึกษาผลการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ของนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือหลังการใช้แบบแผนด้วยการประชุมกลุ่มย่อย (group discussion) อาจารย์ผู้สอน และนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

3.3 การประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

1. นายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่เข้ารับการศึกษาในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือจำนวน 28 คน ได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นผู้สมัครใจเข้าร่วมการใช้แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. อาจารย์หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่สอนรายวิชาในหมวดวิชาความมั่นคง จำนวน 3 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับอาจารย์และนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ เป็นแบบแผนที่เป็นผลจากการวิจัยระยะที่ 2

2. แนวคำถามในการสนทนากลุ่มเพื่อการศึกษาผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต การประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 4 ระดับ ได้แก่ 1) การประเมินกรอบความคิดที่แตกต่างภายในจิตใจ ร่วมกับกิจกรรมการทดลองแก้ปัญหาผ่านการมอง

ปัญหาอย่างเป็นระบบ 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างทางเลือกหรือแนวทางในการเรียนรู้แบบใหม่ ร่วมกับกิจกรรมการทดลองโดยใช้วิธีการใหม่ และการเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น 3) การวางแผนในการเตรียมความพร้อม เพื่อสร้างบทบาทใหม่ ร่วมกับกิจกรรมการเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีต และการเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น และ4) สร้างและบูรณาการสมรรถนะเข้ากับความรู้และประสบการณ์ภายใต้มุมมองใหม่ ร่วมกับกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้

3. แบบประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตในด้านความเหมาะสม ความเป็นได้ ความถูกต้อง ความมีประโยชน์ และนวัตกรรม เป็นมาตรประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ การประเมินมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

5 หมายถึง แบบแผนมีความเหมาะสม/เป็นไปได้/ ถูกต้อง/ เป็นประโยชน์/ เป็นนวัตกรรมในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง แบบแผนมีความเหมาะสม/เป็นไปได้/ ถูกต้อง/ เป็นประโยชน์/ เป็นนวัตกรรมในระดับมาก

3 หมายถึง แบบแผนมีความเหมาะสม/เป็นไปได้/ ถูกต้อง/ เป็นประโยชน์/ เป็นนวัตกรรมได้ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง แบบแผนมีความเหมาะสม/เป็นไปได้/ ถูกต้อง/ เป็นประโยชน์/ เป็นนวัตกรรมได้ในระดับน้อย

1 หมายถึง แบบแผนมีความเหมาะสม/เป็นไปได้/ ถูกต้อง/ เป็นประโยชน์/ เป็นนวัตกรรมได้ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผล

4.51-5.00 หมายถึง แบบแผนการส่งเสริมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง แบบแผนการส่งเสริมมีความเหมาะสมในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง แบบแผนการส่งเสริมมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง แบบแผนการส่งเสริมมีความเหมาะสมในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง แบบแผนการส่งเสริมมีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 15 ตัวอย่างแบบประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต รายละเอียดแบบประเมินตามผนวก ข

รายการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. ความเหมาะสม					
1.1 รูปแบบที่พัฒนามีความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ					
2. ความเป็นไปได้					
2.1 รูปแบบสามารถนำไปใช้ได้ในการสถาบันการศึกษาของกองทัพเรือที่จัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง					
3. ความถูกต้อง					
3.1 รูปแบบฯ มีความถูกต้องตามหลักการ					
4. ความมีประโยชน์					
4.1 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ต่อกองทัพเรือ					
5. นวัตกรรม					
5.1 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นนวัตกรรมการศึกษา					

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือ

2. ชี้แจงอาจารย์ผู้สอนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ หมวดวิชาความมั่นคงศึกษา จำนวน 3 คน ในการนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปใช้

3. อาจารย์ผู้สอนนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปใช้ในขณะสอนหมวดวิชาความมั่นคง ระหว่างเดือน พฤศจิกายน พ.ศ.2563-กุมภาพันธ์ พ.ศ.2564

4. ประเมินการผลการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือหลังการทดลองใช้แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ชีวิตด้วยการประชุมกลุ่มย่อย (group discussion) อาจารย์ผู้สอน และนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือในวันที่ 18 มีนาคม พ.ศ.2564

5. ประเมินแบบแผนด้วยแบบประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในวันที่ 2 เม.ย.64

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังการนำแบบแผนแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปใช้ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. วิเคราะห์ผลการประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ระยะที่ 4 นำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้พัฒนาการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต รายละเอียดมีดังนี้

a. นำผลวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จากการวิจัยในระยะที่ 1 ร่วมกับนำผลการพัฒนาแบบแผนและผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตในระยะที่ 2 และระยะที่ 3 ที่ผ่านการทดลองใช้ในระดับบุคคลสรุปเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายระดับบุคคล (อาจารย์และนักเรียน) ผ่านการเรียนในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

b. นำผลการพัฒนาแบบแผนและผลของแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็น

กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตในระยะที่ 2 และระยะที่ 3 ระดับองค์กรสรุปเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายในระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ ระดับกรมต่าง ๆ ในกองทัพเรือ และระดับกองทัพเรือ

c. ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

d. สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อนำเสนอร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

e. ปรับปรุงข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

f. ประเมินร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

g. สรุปข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลสำหรับการวิจัยในระยะนี้ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษาตลอดชีวิต ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษาของกองทัพเรือ จำนวน 10 ท่าน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังต่อไปนี้

1. สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต หรือมหาบัณฑิตสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตลอดชีวิต และมีประสบการณ์ในฐานะอาจารย์ผู้สอนด้านการศึกษาตลอดชีวิตอย่างน้อย 5 ปี

2. สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต หรือมหาบัณฑิตสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. ผู้บริหารระดับสูงด้านการศึกษาหรือด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยในระยะที่ 4 ประกอบด้วย

1. ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่พัฒนาขึ้นจากการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ การจัดสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยขั้นตอนที่ 1 และ 2

2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างผู้ทรงคุณวุฒิความเหมาะสมและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

3. แบบประเมินร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งประกอบด้วยข้อมูล 2 ตอน ประกอบด้วยตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง เป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale)

ตอนที่ 1 การประเมิน (ร่าง) ข้อเสนอเชิงนโยบาย ในด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง เป็นมาตรประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ การประเมินมีเกณฑ์การประเมินดังนี้

5 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผล

1.00-1.50 หมายถึง ข้อเสนอเชิงนโยบายมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

1.51-2.50 หมายถึง ข้อเสนอเชิงนโยบายมีความเหมาะสมในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ข้อเสนอเชิงนโยบายมีความเหมาะสมในระดับปานกลาง

3.51-4.50 หมายถึง ข้อเสนอเชิงนโยบายมีความเหมาะสมในระดับน้อย

4.51-5.00 หมายถึง ข้อเสนอเชิงนโยบายมีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ข้อเสนอเชิงนโยบายเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

การสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือวิจัย

การสร้างเครื่องมือวิจัยประกอบด้วย (1) ศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย กำหนดนิยามและกรอบการวัดตัวแปร (2) สร้างข้อคำถามตามนิยามปฏิบัติการ (3) ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (content validity) ผู้วิจัยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร จำนวน 5 คน พิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงข้อรายการย่อย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยแบบสัมภาษณ์ความเหมาะสมข้อเสนอเชิงนโยบาย โดยดำเนินการระหว่างวันที่ 8 -19 พฤศจิกายน พ.ศ.2564 และนำข้อเสนอแนะในการปรับปรุงข้อเสนอเชิงนโยบายมาปรับปรุง

2. ประเมินร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ระหว่างวันที่ 7-11 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2565

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลผลการสัมภาษณ์ความเหมาะสมและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

2. วิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

สรุปได้ว่า การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development) ที่มุ่งพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยใช้วิธีการการเก็บข้อมูลซึ่งมี 3 ระยะประกอบด้วย ระยะที่ 1 เป็นการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการวิจัยความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 เป็นการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ระยะที่ 3 เป็นการนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปใช้และศึกษาผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และระยะที่ 4 เป็นการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต การดำเนินงานแบ่งเป็น 4 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการวิจัยความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 เป็นการพัฒนาแบบแผนและผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และระยะที่ 3 เป็นการนำเสนอผลของการนำแบบแผนไปใช้และผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และระยะที่ 4 เป็นการนำเสนอผลการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตารางประกอบคำบรรยาย เรียงตามลำดับดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ตอนที่ 3 ผลของการนำแบบแผนไปใช้และผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ตอนที่ 4 ผลการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การนำเสนอในตอนที่ 1 แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหาและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือจากข้อมูลเชิงปริมาณ และ 1.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการคุณลักษณะและภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหาและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือจากข้อมูลเชิงปริมาณ

ตารางที่ 16 สภาพ ปัญหาและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือรายด้าน (n=307)

ข้อรายการ	สภาพ						ปัญหา	ลำดับ
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง			$PNI_{modified}$	
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.79	0.61	มาก	4.36	0.55	มาก	0.15	5
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.58	0.7	มาก	4.33	0.64	มาก	0.21	4
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.53	0.78	มาก	4.57	0.64	มากที่สุด	0.29	1
4. การทำงานเป็นแบบอย่าง	3.57	0.76	มาก	4.54	0.65	มากที่สุด	0.27	2
5. การส่งเสริมกำลังใจ	3.54	0.81	มาก	4.45	0.67	มาก	0.26	3
รวม	3.60	0.67	มาก	4.45	0.58	มาก	0.20	

จากตารางที่ 16 พบว่า นายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.60, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 3.79, 3.58 และ 3.53 ตามลำดับ)

นายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.45,

S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง และด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 4.57, 4.54 และ 4.33 ตามลำดับ)

นายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัญหาในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่ำที่สุด ($PNI_{modified}$ = 0.29, 0.27 และ 0.15 ตามลำดับ) โดยค่า $PNI_{modified}$ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เพียง .15 แสดงว่ายังไม่จำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน สรุปได้ว่าเหลือองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การทำงานเป็นแบบอย่าง 3) การส่งเสริมกำลังใจ และ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ ในการนำไปพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 17 สภาพ ปัญหาและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือรายด้านตามความคิดเห็นของนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ (n=86)

ข้อรายการ	สภาพ						ปัญหา	ลำดับ
	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่คาดหวัง			$PNI_{modified}$	
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับ		
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.95	0.53	มาก	4.42	0.44	มาก	0.12	5
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.77	0.55	มาก	4.32	0.45	มาก	0.15	4
การกระตุ้นทางปัญญา	3.58	0.65	มาก	4.20	0.52	มาก	0.17	2
การทำงานเป็นแบบอย่าง	3.69	0.63	มาก	4.27	0.52	มาก	0.16	3
การส่งเสริมกำลังใจ	3.76	0.68	มาก	4.45	0.61	มาก	0.18	1
รวม	3.75	0.53	มาก	4.33	0.44	มาก	0.16	

จากตารางที่ 17 พบว่า นายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.75, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 3.95, 3.77 และ 3.58 ตามลำดับ)

นายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการส่งเสริมกำลังสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 4.45, 4.42 และ 4.20 ตามลำดับ)

นายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัญหาในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือด้านการส่งเสริมกำลังใจสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่ำที่สุด ($PNI_{modified}$ = 0.18, 0.17 และ 0.12 ตามลำดับ) โดยทุกด้านค่า $PNI_{modified}$ ต่ำกว่า 0.2 แสดงว่านายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกองทัพเรือยังไม่เป็นปัญหาและยังไม่จำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน

ตารางที่ 18 สภาพ ปัญหาและค่าดัชนีความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือรายด้านตามความคิดเห็นของนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ (n=241)

ข้อรายการ	สภาพ				ปัญหา	ลำดับ
	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่คาดหวัง		$PNI_{modified}$	
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.73	0.63	4.36	0.58	0.17	5
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.55	0.74	4.38	0.69	0.23	4
การกระตุ้นทางปัญญา	3.38	0.82	4.51	0.67	0.33	1
การทำงานเป็นแบบอย่าง	3.39	0.8	4.49	0.68	0.32	2
การส่งเสริมกำลังใจ	3.49	0.85	4.45	0.69	0.28	3
รวม	3.51	0.71	4.44	0.62	0.27	

จากตารางที่ 18 พบว่า นายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.51, S.D. = 0.71) เมื่อ

พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 3.73, 3.55 และ 3.38 ตามลำดับ)

นายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่ำที่สุด ($\overline{X}$ = 4.51, 4.49 และ 4.36 ตามลำดับ)

นายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัญหาในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่ำที่สุด ($PNI_{modified}$ = 0.33, 0.32 และ 0.17 ตามลำดับ) โดยค่า $PNI_{modified}$ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 0.17 แสดงว่าไม่จำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน สรุปว่าเหลือองค์ประกอบ 4 ด้านคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง ด้านการส่งเสริมกำลังใจ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในการนำไปพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากตารางที่ 16-18 สรุปได้ว่า นายทหารสัญญาบัตรในภาพรวมและนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ เห็นว่ามีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพียง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง ด้านการส่งเสริมกำลังใจ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สำหรับกลุ่มนักเรียนเสนาธิการนั้นมีประสบการณ์เพียงเป็นผู้นำในระดับปฏิบัติการจึงอาจมีมุมมองที่แตกต่างกับนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือซึ่งสำเร็จการศึกษาหลักสูตรเสนาธิการและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำระดับสูงขึ้น ดังนั้นการวิจัยนี้จึงนำองค์ประกอบเพียง 4 ด้านดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การนำเสนอในตอนนี้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์คุณลักษณะและภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต การนำเสนอแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1.2.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากแบบสอบถามปลายเปิด และ 1.2.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตลอดชีวิตจากการประชุมกลุ่มย่อย และ 1.2.3 สรุปคุณลักษณะและภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต รายละเอียดมีดังนี้

1.2.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากแบบสอบถามปลายเปิด

การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการวิเคราะห์ผลจากการตอบแบบสอบถามปลายเปิด จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 2 กลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เห็นว่านายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือควรมีคุณลักษณะและภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนี้

1) คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่สร้างแรงจูงใจของบุคลากรกองทัพเรือให้เกิดความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามพันธกิจของกองทัพเรือในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ในบทบาทการปฏิบัติการทางทหาร บทบาทการปฏิบัติการในการรักษากฎหมายในทะเล บทบาทการปฏิบัติการทางการทูต ผ่านกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนากองทัพเรือแบบองค์รวมตามที่ผู้ร่วมงานต้องการโดยเน้นแรงจูงใจจากภายในมากกว่าภายนอกสร้างความกระตือรือร้นกระตุ้นให้กำลังใจสร้างเจตคติและเสริมแรงในทางบวกด้วยการส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้งานที่ท้าทายและมีความสำคัญและสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตกับผู้ร่วมงานในเรื่องความสำคัญของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จนเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพรวมทั้งความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานบรรลุการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ตั้งไว้ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

“การเปลี่ยนผ่านสู่กองทัพเรือหลังสมัยใหม่ได้นั้นผู้นำองค์กรควรส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจคนในกองทัพเรือให้เรียนรู้ตลอดชีวิต ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคนในองค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้ตลอดชีวิต”

HR1: C1: 9 ส.ค. 63

“ผู้นำต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ทั้งในเรื่องเกี่ยวกับงาน และสร้างแรงจูงใจควบคู่กับการส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต”

HR3: C3: 9 ส.ค. 63

“ผู้นำต้องเป็นผู้เปรียบเหมือนน้ำไม่เต็มแก้ว ก้าวทันเทคโนโลยี รู้จักปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมก่อน จึงจะสร้างแรงจูงใจคนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่กองทัพเรือหลังสมัยใหม่ได้ โดยการเปลี่ยนผ่านนั้นต้องเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้มาก่อน”

HR7: C4: 9 ส.ค. 63

“ผู้นำต้องเป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้ทุกคนได้เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ ด้วยการเปิดโลกทัศน์ให้กับตนเอง ไม่ปิดกั้นสิ่งใหม่ หรือสิ่งที่ไม่ถูกใจด้วยอคติ และเริ่มการเรียนรู้ของตนเองในทุกๆวัน”

HR8: C4: 9 ส.ค. 63

2) ความรู้ คุณลักษณะ และทักษะของผู้นำที่รักการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการประเมินปัญหาความมั่นคงทางทะเลจากมุมมองใหม่ในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ซึ่งมีบทบาทการปฏิบัติการทางทหาร บทบาทการปฏิบัติการในการรักษากฎหมายในทะเล บทบาทการปฏิบัติการทางการทูตในแบบใหม่ ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งคำถามสมมติฐานและเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหามองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทายและต้องแสดงศักยภาพในการแก้ปัญหาร่วมกัน ในการก้าวสู่กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญา

“ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เรียนรู้และศึกษาอย่างต่อเนื่องจึงจะสามารถประยุกต์ใช้ความรู้มาปรับใช้กับหน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานของ กองทัพเรือได้อย่างเหมาะสม”

HR2: C2: 9 ส.ค. 63

“กำลังพล ทร. ควรมีความรู้ให้เชี่ยวชาญในสายงานของตน และเป็นความรู้ที่ถูกต้อง ซึ่งต้องอาศัยการชี้นำการเรียนรู้จากผู้นำที่รักการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา”

HR4: C3: 9 ส.ค. 63

“ผู้นำควรเปิดโลกทัศน์ให้กับตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างจากอดีต ดังนั้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้นำจึงสำคัญต่อการประเมินสถานการณ์ใหม่ๆในโลก”

HR8: C4: 9 ส.ค. 63

“กองทัพเรือหลังสมัยใหม่กับกองทัพเรือสมัยใหม่มีความแตกต่างกันในจุดเริ่มคือความเชื่อหรือกระบวนทัศน์ การตระหนักรู้ถึงกระบวนทัศน์ใหม่นั้นกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ”

HR8: C 5: 9 ส.ค. 63

3) ความรู้ คุณลักษณะ และทักษะของผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยึดถือเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สอดคล้องกับพันธกิจของกองทัพเรือในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ เป็นผู้นำที่มีกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้นแบบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่มุ่งสู่ความเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการทำตนเป็นแบบอย่าง

“ควรมีความเป็นครู คือ หาความรู้ตลอดเวลา ทันสมัย สามารถถ่ายทอดความรู้นั้นได้ สามารถเชื่อมโยงกับสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ได้ มีจินตนาการ มีศิลปะในการโน้มน้าวชักจูง กระตุ้นให้แสดงออกเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน”

HR6: C1: 9 ส.ค. 63

“รู้งานตนเอง รู้สภาวะแวดล้อมภายนอก เช่นการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เพราะมันเชื่อมโยงกันและเราเป็นส่วนหนึ่งของสังคม และควรกระตุ้นให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน”

HR5: C3: 9 ส.ค. 63

4) ความรู้ คุณลักษณะ และทักษะของผู้นำที่ส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านโครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้บุคลากรมีความผูกพัน(Commitment)ต่อกองทัพเรือพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับกองทัพเรือ เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกหรือสภาพที่เกิดขึ้นซึ่งสะท้อนให้ เห็นถึงความรู้สึกภายในของบุคลากรซึ่งเกิดจากเจตคติที่บุคลากรมีต่องานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานต่อความร่วมมือกันโดยสมัครใจและอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการส่งเสริมกำลังใจ

“ผู้นำควรเป็นบุคคลที่เสียสละ เปิดโอกาสศึกษาปัญหาผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ไขปัญหาอย่างจริงจังจริงใจ สอบถามความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา กำหนดทิศทางไปด้วยกัน เรียนรู้ไปด้วยกัน ถึงจะถือได้ว่าเป็นบุคลากรที่ดีของกองทัพเรือ”

HR9: C4: 9 ส.ค. 63

“ผู้นำควรมีทัศนคติเกี่ยวกับสังคมแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนหรือเผยแพร่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันพัฒนาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ด้วย”

HR10: C4: 9 ส.ค. 63

“ผู้นำควรมีทักษะด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารทีมงานให้ทุกคนบุคลากรมีความผูกพันกันผ่านงานในหน้าที่ โดยใช้เทคโนโลยีเช่น ประชุมออนไลน์ ไลน์ โดยเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยไม่จำกัดชั้นยศ ”

HR11: C5: 9 ส.ค. 63

“โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรคือปัญหาหลักของการปิดกั้นการเรียนรู้ของข้าราชการ ผู้นำควรเริ่มแก้ปัญหาจากการรับฟังความคิดเห็น ในมุมมองที่หลากหลาย โดยร่วมกันคิด ร่วมกันวางแผน ร่วมกันปฏิบัติ ร่วมกันประเมินผล และร่วมกันรับผลประโยชน์”

HR11: C5: 9 ส.ค. 63

1.2.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากการประชุมกลุ่มย่อย

การวิเคราะห์ความต้องการในการส่งเสริมการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ด้วยการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) กับกลุ่มข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ โดยผลความต้องการจำเป็นในการส่งเสริมการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

1) บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

"ต้องการคนที่ active กระหายที่จะเรียนรู้ รักการค้นคว้า พัฒนาตนเองอยู่เสมอ"

HR12: W1: 18 ก.ย. 63

"บุคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะเหนี่ยวนำคนอื่น ๆ ให้เรียนรู้จนเกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ได้"

HR12: W1: 18 ก.ย. 63

"กรมยุทธศึกษาควรมีทุนให้เรียนเป็นทุนส่งเสริมบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งประเภททุนส่งเสริมด้านการศึกษาทั้งในหลักสูตรของกองทัพเรือและหลักสูตรร่วมกับมหาวิทยาลัย ซึ่งจะกลับมาเป็นต้นแบบของบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีทุนส่งเสริมอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ อินเตอร์เนท เอกสาร เชื่อมแหล่งความรู้ภายนอกกับมหาวิทยาลัยที่กรมยุทธศึกษาได้ทำ MOU ไว้ โดยทุนส่งเสริมและให้โอกาสแก่กำลังพลทุกชั้นยศ"

T9 : PER 11 : 18 ก.ย. 63

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2) โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

"การศึกษาอบรมน้อยไป วิธีการต่าง ๆ น้อยเกินไป การศึกษายังคงยึดติดกับการศึกษาตามหลักสูตรเท่านั้น โดยไม่เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองตามอัธยาศัย"

HR15: W3: 18 ก.ย. 63

"ผมต้องการอัพทูเดตการเรียนรู้วิทยาการใหม่ของกองทัพเรือและด้านความมั่นคงทางทะเล โดยมีช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายผ่านเทคโนโลยีการเรียนรู้"

HR19: W6: 18 ก.ย. 63

"ควรมีแม่แบบและอุปกรณ์ในสื่อการสอนที่ทันสมัยและอัพเดทความรู้ให้กับคนในกองทัพเรือให้ทันต่อโลกยุคปัจจุบัน"

HR20: W7: 18 ก.ย. 63

“ขาดแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายนอกจากการเรียนในระบบ และห้องสมุด ควรมีแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ ควรสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในหน่วยงาน”

HR21: W7: 18 ก.ย. 63

“กรมยุทธศึกษาควรมีทุนสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งเวลา สถานที่ และเครื่องมือ สังคายนาหลักสูตรกองทัพเรือ ทุกระดับ ให้ความรู้ ให้ทุกคนตะหนักรู้ถึงการจัดการความรู้ มีองค์ความรู้ที่ครบถ้วนและผ่านประสบการณ์ในกองทัพเรือที่หลากหลาย ส่งเสริมการศึกษากำลังพลให้เป็นไปอย่างต้อเนื่องในทุกระดับ ไม่เฉพาะเจาะจงผู้ที่ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกเท่านั้น ส่งเสริมให้กำลังพล เรียนรู้ ตลอดเวลา ผ่านการอบรมและฝึกปฏิบัติเพื่อเอาไปใช้งานได้จริง ๆ”

T1: PER 12 : 18 ก.ย. 63

3) กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม

“อยากให้เปิดโอกาสกับบุคลากรของกองทัพเรือสามารถเข้ารับการศึกษาทั้งภายใน และภายนอกประเทศ ที่สอดคล้องกับงานหรือภาระงานที่จะต้องปฏิบัติ รวมทั้งการมีระบบพี่เลี้ยงที่จะต้องสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคคลอื่นมีโอกาสปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นตามสายงาน”

HR14: W3: 18 ก.ย. 63

“กองทัพเรือควรมียุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในภาพรวมของโลกความมั่นคงทางทะเล”

HR12: W3: 18 ก.ย. 63

“กรมยุทธศึกษาต้องเริ่มจากการพัฒนาจากระดับบุคคล ให้ความสำคัญกับวิธีการอะไรก็ได้ที่เอื้อต่อการส่งเสริมบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในทุกที่ ทุกโอกาสที่ผู้เรียนสะดวกต่อการเรียน ให้มีพื้นที่พบปะพูดคุย กันในกรมยุทธศึกษาในการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ร่วมกันในพื้นที่ที่เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ เปิดโอกาสทุกคนที่แตกต่างในเรื่องชั้นยศสามารถแสดงความคิดเห็นได้โดยปราศจากวัฒนธรรมอาวุโส และขยายแนวความคิดนี้ไปสู่หน่วยงานต่างๆทั่วกองทัพจากการที่ผู้เรียนมาจากกรมต่างๆทั่วทั้งกองทัพ

T9 : PER 9: 18 ก.ย. 63

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

“ผู้นำของกองทัพเรือควรเป็นผู้ที่มีความรู้เป็น มาตรฐานเดียวกัน จากตำราเดียวกัน ไม่ใช่อ้างอิงตามคนที่ไปศึกษาจากประเทศต่าง ๆ ต่างคนต่างยึดถือที่ไปเรียนมาเป็นมาตรฐาน โดยส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเช่นเดียวกับผู้นำ”

HR17: W5: 18 ก.ย. 63

“ต้องการคนที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง กล้าที่จะยอมรับความจริง ด้วยความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานความรู้ที่อยู่ในแนวทางที่ถูกต้อง เพราะโลกของความมั่นคงทางทะเลเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก โลกมีความซับซ้อนในลักษณะComplex interdependent”

HR13: W2: 18 ก.ย. 63

“ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตก่อให้กองทัพเรือเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะโลกในแบบ VUCA World”

HR13: W2: 18 ก.ย. 63

5) องค์กรแห่งการเรียนรู้

“มีการศึกษาเฉพาะทางในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ต้องไปใช้ในชีวิตการทำงานที่แท้จริงแบบที่จบออกมาแล้วทำงานในสาขานั้น ๆ แล้วปฏิบัติได้เลย ไม่ต้องเสียเวลา มาสอบถามเพิ่มเติมมากนัก เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำโครงการงบประมาณ เป็นต้น”

HR18: W3: 18 ก.ย. 63

“ต้องการการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญในสายงานที่ปฏิบัติ ไม่โยกย้ายบ่อย”

HR16: W4: 18 ก.ย. 63

“สภาวะโลกในแบบ VUCA World องค์กรอย่างกองทัพเรือต้องแปรสภาพให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง หรือแปลงสภาพให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ และต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต”

HR16: W4: 18 ก.ย. 63

“กรมยุทธศึกษาควรตระหนักถึงความสำคัญขององค์ประกอบของการพัฒนาการศึกษาที่ส่งเสริมบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเช่น หลักสูตร สิ่งอำนวยความสะดวกด้านสื่อการเรียนรู้ การจัดเก็บเผยแพร่องค์ความรู้ ความสอดคล้องกันของหลักสูตรตามชั้นยศ อาทิเช่นพัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัย และประกันว่าเนื้อหาวิชานั้นผู้เรียนนำไปใช้งานจริง หลักสูตรให้เข้ารับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของกองทัพเรือ กรม กอง แผนก ผู้เรียน มีการตั้งเป้าหมายของผู้ที่จะต้องดำรงในตำแหน่งว่าจะต้องผ่านองค์ความรู้ในด้านใดบ้าง มีสื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

พร้อมต่อการเข้าถึงของผู้เรียนในทุกที่ ทุกเวลาที่อยากเรียนและต้องเข้าถึงง่าย มีการจัดเก็บความรู้โดยหน่วยงานเดียวเพื่อสามารถสืบค้นหาได้ง่าย มีการศึกษา อบรม ตามลำดับชั้นยศที่สอดคล้องกัน ”

T8: PER 10 : 18 ก.ย. 63

1.2.3 สรุปความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การนำเสนอในตอนนี้เป็นการนำเสนอผลการสังเคราะห์คุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต สรุปผลได้ว่านายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือควรมีคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนี้

ผลจากการวิเคราะห์ธรรมชาติของหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือผ่านแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการเรียนรู้และการศึกษาในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือนั้นไม่ได้สิ้นสุดเพียงแค่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว แต่กองทัพเรือคาดหวังให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการชี้นำตนเองภายหลังสำเร็จการศึกษาในฐานะผู้สำเร็จการศึกษาเป็นผู้นำของกองทัพเรือ โดยสอดคล้องกับความต้องการส่งเสริมกองทัพเรือให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งเป็นแนวคิดที่ส่งเสริมการเรียนรู้และการศึกษาของข้าราชการในกองทัพเรือให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในกองทัพเรือที่สามารถรองรับต่อสถานการณ์ด้านความมั่นคงทางทะเลในลักษณะ พลวัตรได้ โดยการเปลี่ยนแปลงในลักษณะดังกล่าวนี้ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง และแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงเป็นแนวคิดสำคัญที่แสดงให้เห็นว่าการปรับกระบวนทัศน์ของผู้เรียนให้มีกรอบความคิดด้านความมั่นคงทางทะเลที่เปลี่ยนไปจากเดิม ตลอดจนผู้เรียนเกิดการตระหนักรู้ถึงการปรับสภาพแวดล้อมด้านการเรียนรู้ในกองทัพเรือซึ่งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับข้าราชการนั้นเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้นคุณลักษณะและภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำในฐานะบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผลการศึกษายังพบว่าจากธรรมชาติกองทัพเรือเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคงทางทะเลนั้น คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีเป้าหมายมุ่งสู่การตอบสนองต่อความมั่นคงทางทะเล โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงผู้นำซึ่งมีคุณลักษณะ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การทำตนเป็นแบบอย่าง 4) การส่งเสริมกำลังใจ ซึ่งนำบุคคลากรในกองทัพเรือให้มีจิตสำนึกในฐานะคนในองค์กรร่วมกัน มีแรงขับจากภายในตนไปยังกองทัพเรือ ในเรื่องของความต้องการจำเป็น ความพร้อม เป้าหมายในการเรียนรู้ร่วมกัน ผ่านการวางแผนการเรียนรู้ร่วมกันทั้งในแบบเป็นทางการ

และไม่เป็นทางการ โดยเรียนรู้จากบทเรียนในอดีตของตนและจากผู้อื่น และนำผลการเรียนรู้ไปการทดลองปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาของกองทัพเรืออย่างเป็นระบบ รวมถึงร่วมกันประเมินผลการเรียนรู้ ร่วมรับประโยชน์จากการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการถ่ายทอดความรู้ไปสู่คนอื่นในกองทัพเรือได้ โดยสิ่งเหล่านี้ต้องส่งเสริมผ่านแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์ประกอบ 5 ด้านคือ 1) บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม 4) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 5) องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาแบบแผนและผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การนำเสนอในตอนที่ 2 เป็นการนำเสนอแบบแผนและผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต นำเสนอแยกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นผลการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และส่วนที่ 2 เป็นผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.1 ผลการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ในหัวข้อผลการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต นำเสนอเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 2.1.1 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากข้อมูลเชิงปริมาณ ที่มาจากตอนที่ 1 และการสังเคราะห์เอกสาร 2.1.2 ผลจากการอภิปรายกลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้

ตลอดชีวิตและผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 2.1.3 สรุปแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ

2.1.1 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากข้อมูลเชิงปริมาณ ที่มาจากตอนที่ 1 และการสังเคราะห์เอกสาร

การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นการพัฒนาจากการอภิปรายกลุ่ม จากผลการศึกษาในตอนที่ 1 เป็นผลจากการนำผลจากแบบสอบถามในตอนที่ 1 มาใช้เป็นข้อมูลในการอภิปรายซึ่งประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต กลุ่มที่สองคือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลุ่มที่สามคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร เพื่อวิพากษ์แบบแผนที่พัฒนาขึ้น และนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแบบแผนให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้นมีรายละเอียดแบบแผนตามผนวกที่แนบ ทั้งนี้ผลการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมฯดังกล่าวแบ่งออกเป็น 4 ระดับตามโครงสร้างและหน้าที่ของกองทัพเรือซึ่งประกอบด้วย ระดับคณาจารย์และนักเรียนเสนาธิการ ระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ ระดับกรมต่างๆในกองทัพเรือ และ ระดับกองทัพเรือ ซึ่งเป็นผลของการอภิปรายกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรโดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 19 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคล สำหรับอาจารย์และนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ (จากข้อมูลเชิงปริมาณ) และ ตามตารางที่ 20 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับองค์กรในระดับกองทัพเรือ ในระดับกรมต่างๆในกองทัพเรือ และในระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ (จากข้อมูลเชิงปริมาณ)

ตารางที่ 19 ร่างแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคล สำหรับอาจารย์และนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ จากการสังเคราะห์เอกสารและข้อมูลเชิงปริมาณ

ข้อมูล	สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน	สิ่งที่ต้องทำ	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	ทัศนคติต่อการการประเมินปัญหาจากมุมมองใหม่ๆในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งคำถามสมมติฐานและเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหามองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทายและต้องแสดงศักยภาพในการแก้ปัญหาร่วมกัน	การกระตุ้นการรับรู้เกี่ยวกับตนเอง (Self Reflection) ใหม่ผ่านการปรับกระบวนทัศน์โดยใช้เนื้อหาในหมวดวิชาความมั่นคง	1. ให้นักเรียนแต่ละคนเรียนรู้ความหมายใหม่ของชุดคำ (Generative words) และธีม (Generative theme) การใช้เหตุผลเชิงทฤษฎีและวิธีตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจนนำไปสู่พฤติกรรมที่แสดงออกผ่านกระบวนทัศน์ที่แตกต่างกันใน 3 แบบ 2. แลกเปลี่ยนความหมายและให้เหตุผลตามความเข้าใจของแต่ละบุคคล 3. อาจารย์กระตุ้นให้นักเรียนอภิปรายความสัมพันธ์และความแตกต่างของคำ เหตุผลและวิธีการ 4. อาจารย์ให้นักเรียนสรุปและสะท้อนผลการเรียนรู้ 5. อาจารย์สะท้อนกลับผลการเรียนรู้	- อาจารย์ฝ่ายวิชาการ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ - นายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ
ด้านการทำงานเป็น	ทัศนคติต่อกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย	การส่งเสริมการเห็น	1.ให้นักเรียนแต่ละคนแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับ	- อาจารย์ฝ่ายวิชาการ กรม

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูล	สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน	สิ่งที่ต้องทำ	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
แบบอย่าง	เป็นต้นแบบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	ศักยภาพในตนเอง ยอมรับการเรียนรู้ใหม่ บทบาทใหม่ วิธีการใหม่ โดยใช้เนื้อหาในหมวดวิชาความมั่นคง	บทบาทของกองทัพเรือจากประสบการณ์ในอดีตซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือในปัจจุบัน 2.ให้นักเรียนเสนอบทบาทใหม่ ภายใต้ยุทธศาสตร์และนโยบายความมั่นคงใหม่ ของกองทัพเรือจากวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่จากการศึกษาค้นคว้าและการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนในกลุ่ม ภายใต้กระบวนทัศน์ที่แตกต่างกันใน 3 แบบ 3. อาจารย์กระตุ้นให้นักเรียนอภิปรายบทบาทใหม่ซึ่งมาจากความแตกต่างของการให้ความหมายของคำภายใต้กระบวนทัศน์ที่แตกต่างกันใน 3 แบบ 4. อาจารย์ให้นักเรียนสรุปและสะท้อนผลการเรียนรู้ 5. อาจารย์สะท้อนกลับผลการเรียนรู้	ยุทธศึกษาทหารเรือ - นายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ
ด้านการส่งเสริมกำลังใจ	ทัศนคติต่อการส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของ	การส่งเสริมความเข้าใจและเคารพ	1. ให้นักเรียนสะท้อนผลการเรียนรู้ที่ผ่านมาจากการเรียนรู้ผ่านกระบวน	- อาจารย์ฝ่ายวิชาการ กรมยุทธศึกษา

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูล	สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน	สิ่งที่ต้องทำ	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
	บุคลากรผ่านโครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต กลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้บุคลากรมีความผูกพัน (Commitment)ต่อองค์กร	ความคิดเห็นที่แตกต่าง ทั้งภายในตนเองและภายในกลุ่ม โดยใช้เนื้อหาในหมวดวิชาความมั่นคง	ทัศน์ที่แตกต่างกันใน 3 แบบ และสรุปเป็นรายบุคคล 2. นำผลการเรียนรู้รายบุคคลมาอภิปรายเพื่อสร้างองค์ความรู้และสมรรถนะของตนเองและของกลุ่ม 3. อาจารย์กระตุ้นให้เห็นความสำคัญของบทบาทซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์และโครงสร้างกำลังรบของกองทัพเรือผ่านการสะท้อนกลับผลการเรียนรู้ของนักเรียน	ทหารเรือ - นายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	ทัศนคติต่อการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรผ่านกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม ตามที่ผู้ร่วมงานต้องการโดยเน้นแรงจูงใจจากภายใน	การกระตุ้นการกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองและขยายสู่ภายในกลุ่ม โดยใช้เนื้อหาในหมวดวิชาความมั่นคง	1.ให้นักเรียนแต่ละคนแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาด้านสภาวะแวดล้อมความมั่นคงทางทะเลวิธีการเดิม 2. ให้นักเรียนเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่จากการศึกษาค้นคว้าและการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนในกลุ่มผ่านกระบวนทัศน์ที่แตกต่างกันใน 3 แบบ	- อาจารย์ฝ่ายวิชาการ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ - นายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูล	สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน	สิ่งที่ต้องทำ	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
			3. อาจารย์กระตุ้นให้นักเรียนอภิปรายวิธีการซึ่งมาจากความแตกต่างของการให้ความหมายของคำผ่านกระบวนทัศน์ที่แตกต่างกันใน 3 แบบ 4. อาจารย์ให้นักเรียนสรุปและสะท้อนผลการเรียนรู้ 5. อาจารย์สะท้อนกลับผลการเรียนรู้	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 20 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับองค์กร ในระดับกองทัพเรือ ระดับกรมต่างๆในกองทัพเรือ และระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือจากการสังเคราะห์เอกสารและข้อมูลเชิงปริมาณ

ข้อมูล	สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน	สิ่งที่ต้องทำ	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
	ระดับองค์กร			
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา <u>ในมุมมองของ HR เห็นว่าข้อที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน แต่ผู้เรียนไม่เห็นว่าเป็นปัญหา</u> ได้แก่ - ข้อ12ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทายและสามารถแก้ไขได้ - ข้อ13 ใช้การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ - ข้อ14 กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขในระดับ	ในระดับกองทัพเรือ และกรมในกองทัพเรือ 1. กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทายและสามารถแก้ไขได้ 2.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ 3.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและเห็นปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน 4.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กระตุ้นให้	- การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานประเมินปัญหาจากมุมมองใหม่ๆในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ -การใช้การตั้งคำถาม สมมติฐานใหม่ และเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหา โดยมองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทาย - การแสดงศักยภาพในการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างมีเหตุผล - กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และอิสระ	1. การให้โอกาสข้าราชการค้นหาแนวทางปฏิบัติใหม่ 2. การให้โอกาสข้าราชการตัดสินใจในเรื่องที่มีความสำคัญ 3. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายให้แก่ข้าราชการ 4.การละลายพฤติกรรมเดิมของข้าราชการในกองทัพเรือ (Unfreezing)ด้วยการสร้างความตระหนักรู้ถึงคุณค่าของความร่วมมือและการทำงานร่วมกันของข้าราชการในกองทัพเรือและปรับเปลี่ยนทัศนคติเรื่องการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานประเมินปัญหาจากมุมมองใหม่ๆในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5.การสร้างการเปลี่ยนแปลง (Changing) เป็นการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยผู้นำต้องให้ข้อมูลใหม่ รูปแบบพฤติกรรมใหม่	- อาจารย์ในฐานะที่ปรึกษาให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการกระตุ้นทางปัญญาให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพี่เลี้ยง ผู้ส่งเสริมกำลังใจ - ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการศึกษา/อบรมจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือแล้วไปลงตำแหน่งในหน่วยต่างๆและเป็นผู้สร้างพลังในระดับกรม - กรมยุทธศึกษาทหารเรือในฐานะผู้พัฒนาหลักสูตรและต้นแบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นที่ปรึกษาให้กับกรมต่างๆในการกำหนด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อมูล	สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน	สิ่งที่ต้องทำ	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
กองทัพเรือและกรมในกองทัพเรือ	ผู้ร่วมงานประเมินปัญหาในการทำงานในหลายมิติ 5.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่ 6.กรมยุทธศึกษาสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานประเมินปัญหาในการทำงานในหลายมิติ 7.กรมยุทธศึกษาสร้างการเรียนรู้ให้ผู้เรียนในหลักสูตรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่		กระบวนการใหม่ วิธีการทำงานแบบใหม่หรือสิ่งที่ต้องการให้องค์การเป็นแก่คนในองค์การ ผ่านการใช้การตั้งคำถาม สมมติฐานใหม่ และเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหาโดยมองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทายและเปิดโอกาสการแสดงศักยภาพในการแก้ปัญหาร่วมกันอย่างมีเหตุผลกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และอิสระ 6.การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ถาวร (Refreezing) เป็นการสร้างกลไกในการรักษาให้การเปลี่ยนแปลงคงอยู่ ช่วยให้เกิดพฤติกรรมใหม่ การทำงานแบบใหม่ กระบวนการใหม่ ซึ่งเป็นผลมาจากข้อ 5 ให้กลายเป็นสิ่งที่ทำจนเป็นความเคยชิน 7.กรมยุทธศึกษาสร้างการเรียนรู้ให้ข้าราชการกรมยุทธศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานประเมินปัญหาในการทำงานในหลายมิติ 8.กรมยุทธศึกษาสร้างการเรียนรู้ให้ผู้เรียนใน	นโยบายการพัฒนาข้าราชการ -เจ้ากรมของกรมต่างๆในกองทัพเรือ -ผู้บัญชาการทหารเรือในฐานะผู้กำหนดวิสัยทัศน์กองทัพเรือให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้และกำหนดยุทธศาสตร์การส่งเสริมองค์ประกอบการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูล	สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน	สิ่งที่ต้องทำ	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
			หลักสูตรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่ โดยนำเอาปัญหาหน่วยงานของผู้เรียนมาหาวิธีแก้ปัญหาในระหว่างศึกษา และเปิดโอกาสให้ผู้สำเร็จการศึกษาหรือผู้ที่สนใจเข้ามาใช้เวทีการศึกษาในการแก้ปัญหาของหน่วยงานของตน	
ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง <u>ในมุมมองของ HR เห็นว่าข้อที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน แต่ นร.ไม่เห็นว่าเป็นปัญหา ได้แก่</u> - ข้อ17 เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานมีการค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่ถูกต้อง - ข้อ20 สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่เป็นต้นแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้	ในระดับกองทัพเรือ และกรมในกองทัพเรือ 1. กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานมีการค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่ถูกต้อง 2.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่เป็นต้นแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 3.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ศึกษา	การส่งเสริมความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจ ให้ความเคารพ ชื่นชม และมีความสุขการผ่านการทำให้ดูเป็นตัวอย่าง คือ ไม่ใช่เพียงแค่'พูด แต่ต้องทำเป็นตัวอย่าง เช่นมีการค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่ถูกต้อง ค้นคว้าความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ เป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานและสอนงานให้กับผู้ร่วมงานได้	1. ผู้นำกำหนดวิสัยทัศน์และให้ทิศทาง (provide vision and direction) 2. ผู้นำเสริมสร้างความมั่นใจว่าการจัดคนและทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทาง (ensure people are aligned with the vision) 3. ผู้นำช่วยสร้างแรงดลใจ (inspire) และแรงจูงใจ (motivation) ให้แก่ข้าราชการด้วยการ - การเข้าไปมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าอารมณ์ และเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นที่ชื่นชมของผู้ตาม -ผู้นำนำการส่งเสริมการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างข้าราชการ	- อาจารย์ในฐานะที่ปรึกษาให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นแบบอย่างของการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพี่เลี้ยง ผู้ส่งเสริมกำลังใจ - ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการศึกษา/อบรมจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือแล้วไปลงตำแหน่งในหน่วยต่างๆและเป็นผู้สร้างพลังในระดับกรม - กรมยุทธศึกษา

ข้อมูล	สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน	สิ่งที่ต้องทำ	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
ซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขในระดับกองทัพเรือและกรมในกองทัพเรือ<u>ในมุมมองของผู้เรียนเห็นตรงกับ HR ว่าเป็นปัญหาได้แก่</u> - ข้อ16ศึกษาค้นคว้าความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ - ข้อ18กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้อื่นโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	ค้นคว้าความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ 4.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้อื่นโดยใช้ความรู้เป็นฐาน 5.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานและสอนงานให้กับผู้ร่วมงานได้ 6.กรมยุทธศึกษาสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ศึกษาค้นคว้าความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ 7.กรมยุทธศึกษาสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้อื่นโดยใช้ความรู้เป็นฐาน 8.กรมยุทธศึกษาสร้าง		ในหน่วย -ผู้นำนำการพัฒนาความรู้จากประสบการณ์การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มและมีการปฏิบัติงานประจำจนเกิดทักษะขึ้น -ผู้นำนำการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนสะท้อนความคิดความรู้สึกความรู้ระหว่างข้าราชการในหน่วยอย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้ข้าราชการได้เรียนรู้ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการ - ผู้นำนำการทำหน้าที่เป็นครู พี่เลี้ยง ผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ข้าราชการ 4.การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยกำหนดไว้เป็น Learning Outcome ของหลักสูตรโดยกำหนดDomain การศึกษาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในประเด็นเรื่องเป็นตัวอย่างของผู้ที่ศึกษาค้นคว้าความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้อื่นโดยใช้ความรู้เป็น	ทหารเรือในฐานะผู้พัฒนาหลักสูตรและต้นแบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นที่ปรึกษาให้กับกรมต่างๆ ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาข้าราชการ -เจ้ากรมต่างๆ ของกองทัพเรือ -ผู้บัญชาการทหารเรือในฐานะผู้กำหนดวิสัยทัศน์กองทัพเรือให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้และกำหนดยุทธศาสตร์การส่งเสริมองค์ประกอบการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูล	สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน	สิ่งที่ต้องทำ	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
	การเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานและสอนงานให้กับผู้ร่วมงานได้		ฐาน เป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานและสอนงานให้กับผู้ร่วมงานได้ 5. การปรับวัฒนธรรมองค์กรของกรมยุทธศึกษาในเรื่องความกล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม เมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้อื่นโดยใช้ความรู้เป็นฐาน	
ด้านการส่งเสริมกำลังใจ <u>ในมุมมองของ HR เห็นว่าข้อที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน แต่ นร.ไม่เห็นว่าเป็นปัญหา ได้แก่</u> - ข้อ25จัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เกิดความร่วมมือในการทำงานด้วยความสมัครใจซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขในระดับกองทัพเรือและกรมในกองทัพเรือ <u>ในมุมมองของ นร. เห็นตรงกับ HR ว่าเป็น</u>	ในระดับกองทัพเรือ และกรมในกองทัพเรือ 1. กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เกิดความร่วมมือในการทำงานด้วยความสมัครใจ 2.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และทุ่มเทให้กับกองทัพเรือ 3.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้รางวัลด้วยวิธีการต่าง ๆ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา	1.การส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองทัพเรือ ให้มีความผูกพันต่อกองทัพเรือ (Commitment)ที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับกองทัพเรือ 2.การส่งเสริมพฤติกรรมที่แสดงออกหรือสภาพที่เกิดขึ้นซึ่งสะท้อน ให้เห็นถึงความรู้สึกภายในของข้าราชการกองทัพเรือ ซึ่งเกิดจากเจตคติที่ข้าราชการกองทัพเรือมีต่องานและสภาพแวดล้อมใน	1. การสื่อสารเชิงบวกกับข้าราชการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือ 2. การแสดงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ(Career Path) ของตำแหน่งที่ข้าราชการทำหน้าที่อยู่ 3. การกระตุ้นให้ข้าราชการเดินตามเส้นทางความก้าวหน้าดังกล่าว 4. การสร้างจิตสำนึกเพื่อการกระตุ้นให้ข้าราชการเห็นความสำคัญของกองทัพเรือรเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ 5.การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยกำหนดไว้เป็น Learning Outcome ของหลักสูตรโดยกำหนดDomain การศึกษาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใน	- อาจารย์ในฐานะที่ปรึกษาให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นพี่เลี้ยง ผู้ส่งเสริมกำลังใจ - ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการศึกษา/อบรมจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือแล้วไปลงตำแหน่งในหน่วยต่างๆและเป็นผู้สร้างพลังในระดับกรม - กรมยุทธศึกษาทหารเรือในฐานะผู้พัฒนา

ข้อมูล	สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน	สิ่งที่ต้องทำ	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
<u>ปัญหาได้แก่</u> - ข้อ21 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และทุ่มเทให้กับกองทัพเรือ - ข้อ23 ให้รางวัลด้วยวิธีการต่าง ๆ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุหรือสูงกว่าเป้าหมาย - ข้อ24ให้โอกาสในการศึกษาพัฒนาตนเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งต้องมีปรับเปลี่ยนทั้งในระดับหน่วยให้การศึกษาและในระดับกองทัพเรือ	ปฏิบัติงานได้บรรลุหรือสูงกว่าเป้าหมาย 4.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้โอกาสในการศึกษาพัฒนาตนเองแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา 5.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชื่นชม ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ในระดับหน่วยการศึกษา (กรมยุทธศึกษาทหารเรือ) 1.กรมยุทธศึกษาสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และทุ่มเทให้กับกองทัพเรือ 2.กรมยุทธศึกษาสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้รางวัลด้วยวิธีการต่าง ๆ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา	การปฏิบัติงานต่อความร่วมมือกันโดยสมัครใจและอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ	ประเด็นการสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานอย่างเป็นระบบการมอบหมายงานที่ท้าทายที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา 6. การปรับวัฒนธรรมองค์กรของกรมยุทธศึกษาในเรื่องการสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานอย่างเป็นระบบการมอบหมายงานที่ท้าทายที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	หลักสูตรและต้นแบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นที่ปรึกษาให้กับกรมต่างๆ ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาข้าราชการ -เจ้ากรมต่างๆ ของกองทัพเรือ -ผู้บัญชาการทหารเรือในฐานะผู้กำหนดวิสัยทัศน์กองทัพเรือให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้และกำหนดยุทธศาสตร์การส่งเสริมองค์ประกอบการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูล	สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน	สิ่งที่ต้องทำ	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
	ปฏิบัติงานได้บรรลุหรือสูงกว่าเป้าหมาย 3.กรมยุทธศึกษาสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้โอกาสในการศึกษาพัฒนาตนเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 4.กรมยุทธศึกษาสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์			
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ - <u>ในมุมมองของ HR เห็นว่าข้อที่ต้องมีการปรับเปลี่ยน แต่ นร.ไม่เห็นว่าเป็นปัญหา ได้แก่</u> - ข้อ6กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายแม้ไม่ได้รับรางวัลหรือผลตอบแทน - ข้อ8ใช้วิธีการที่หลากหลายใน	ในระดับกองทัพเรือ และกรมในกองทัพเรือ 1. กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เกิดความร่วมมือในการทำงานด้วยความสมัครใจ 2.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และทุ่มเทให้กับกองทัพเรือ	1.การส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองทัพเรือ ให้มีความผูกพันต่อกองทัพเรือ (Commitment)ที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับกองทัพเรือ 2.การส่งเสริมพฤติกรรมที่แสดงออกหรือสภาพที่เกิดขึ้นซึ่งสะท้อน ให้เห็นถึงความรู้สึกภายในของข้าราชการ	1. การสื่อสารเชิงบวกกับข้าราชการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือ 2. การแสดงเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ(Career Path)ของตำแหน่งที่ข้าราชการทำหน้าที่อยู่ 3. การกระตุ้นให้ข้าราชการเดินตามเส้นทางความก้าวหน้าดังกล่าว 4. การสร้างจิตสำนึกเพื่อการกระตุ้นให้ข้าราชการเห็นความสำคัญของกองทัพเรือรเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่ 5.การพัฒนาผู้นำการ	- อาจารย์ในฐานะที่ปรึกษาให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพี่เลี้ยง ผู้ส่งเสริมกำลังใจ - ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านการศึกษา/อบรมจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือแล้วไปลงตำแหน่งในหน่วยต่างๆและ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูล	สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน	สิ่งที่ต้องทำ	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
การส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย - ข้อ10 กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งเป็นปัญหาที่ต้องแก้ไขในระดับกองทัพเรือและกรมในกองทัพเรือ <u>ในมุมมองของ นร. เห็นตรงกับ HR ว่าเป็นปัญหาได้แก่</u> - ข้อ7สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานอย่างเป็นระบบ - ข้อ9 มอบหมายงานที่ท้าทายที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งต้องมี	3.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้รางวัลด้วยวิธีการต่าง ๆ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุหรือสูงกว่าเป้าหมาย 4.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้โอกาสในการศึกษาพัฒนาตนเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 5.กรมในกองทัพเรือสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ 6.กรมยุทธศึกษาสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และทุ่มเทให้กับกองทัพเรือ 7.กรมยุทธศึกษาสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้รางวัล	กองทัพเรือ ซึ่งเกิดจากเจตคติที่ข้าราชการกองทัพเรือมีต่องานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานต่อความร่วมมือกันโดยสมัครใจและอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ	เปลี่ยนแปลงโดยกำหนดไว้เป็น Learning Outcome ของหลักสูตรโดยกำหนดDomain การศึกษาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในประเด็นการสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานอย่างเป็นระบบ การมอบหมายงานที่ท้าทายที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา 6. การปรับวัฒนธรรมองค์กรของกรมยุทธศึกษาในเรื่องการสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานอย่างเป็นระบบ การมอบหมายงานที่ท้าทายที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	เป็นผู้สร้างพลังในระดับกรม - กรมยุทธศึกษาทหารเรือในฐานะผู้พัฒนาหลักสูตรและต้นแบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นที่ปรึกษาให้กับกรมต่างๆในการกำหนดนโยบายการพัฒนาข้าราชการ -กรมต่างๆของกองทัพเรือ -ผู้บัญชาการทหารเรือในฐานะผู้กำหนดวิสัยทัศน์กองทัพเรือให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้และกำหนดยุทธศาสตร์การส่งเสริมองค์ประกอบการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ข้อมูล	สิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยน	สิ่งที่ต้องทำ	วิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
ปรับเปลี่ยนทั้งในระดับหน่วยให้การศึกษาและในระดับกองทัพเรือ	ด้วยวิธีการต่าง ๆ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้บรรลุหรือสูงกว่าเป้าหมาย 8.กรมยุทธศึกษาสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้โอกาสในการศึกษาพัฒนาตนเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา 9.กรมยุทธศึกษาสร้างการเรียนรู้ให้บุคลากรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์			

2.1.2 ผลจากการอภิปรายกลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตและผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามผลจากการประชุมกลุ่มย่อยนั้นสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม 4) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 5) องค์กรแห่งการเรียนรู้การเก็บรวบรวมข้อมูลในบทที่ 4 เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดและการประชุมกลุ่มย่อยผู้ทรงคุณวุฒิตามองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ผลการวิจัยมีดังนี้

1. บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1.1 ระดับกองทัพเรือ

กองทัพเรือควรมีการพัฒนาในบุคลากรมีคุณลักษณะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต้องดำเนินการในระดับเริ่มต้น โดยพัฒนาให้บุคลากรมีคุณลักษณะ 10 ประการ ได้แก่ (1) ความต้องการจำเป็นรู้ (2) ความพร้อมที่จะเรียน (3) จุดมุ่งหมายการเรียนรู้ (4) วางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง (5) มโนทัศน์ต่อตนเอง (6) แรงจูงใจในการเรียนรู้ (7) ประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้เรียน (8) ประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง (9) มีความกระตือรือร้น (10) การสร้างสัมพันธ์เพื่อให้ช่วยเหลือตนเอง ซึ่งการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะดังกล่าว กองทัพเรือควรกำหนดวิสัยทัศน์กองทัพเรือ ปรับวัฒนธรรมองค์กรผ่านการส่งเสริมผู้นำที่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการส่งเสริมพลวัตรการเรียนรู้ของกองทัพเรือ

คำสำคัญที่สกัดได้ : จัดการความรู้ใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการเรียนรู้ /ส่งเสริมพลวัตรการเรียนรู้

“การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือได้ ต้องเริ่มจากการปรับอัตลักษณ์ข้าราชการกองทัพเรือในระดับล่างและระดับกลางซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของกองทัพ ให้ทุกคนมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น”

LLL1 : LO 1: 21 พ.ย.63

“ถ้ากองทัพเรือยังยึดกับระบบการศึกษาแบบเดิม คงไปต่อได้ยากในสถานการณ์ที่โลกเปลี่ยนไปถึงขนาดนี้ กองทัพต้องการคนที่เรียนรู้และเข้าใจสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนไปทุกขณะ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรเป็นอุปสรรคของการพัฒนา ซึ่งข้าราชการที่มาศึกษาที่กรมยุทธศึกษามักคิดว่าวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้เป็นเพียงการเรียนตามวาระเพื่อสร้างความสัมพันธ์ องค์ความรู้ที่ได้ไม่สามารถเอาไปใช้งานได้จริง”

LLL2: LO 2: 21 พ.ย.63

“ กองทัพเรือควรส่งเสริมให้คนตระหนักเห็นถึงความต้องการจำเป็นรู้ และ ส่งเสริมความพร้อมที่จะเรียน มีความกระตือรือร้น โดยมีจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเป้าหมายกองทัพเรือและเป้าหมายส่วนบุคคล เปิดโอกาสให้ทุกคนได้วางแผนการเรียนรู้ด้วยตนเอง และสร้างมโนทัศน์ต่อตนเอง ส่งเสริม แรงจูงใจในการเรียนรู้ ผ่านการต่อยอดจากประสบการณ์ที่ผ่านมาของผู้เรียน และประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง สร้างสัมพันธ์เพื่อให้ช่วยเหลือด้านความรู้ต่อกัน”

LLL2: LO 3: 21 พ.ย.63

1.2 ระดับกรมต่างๆในกองทัพเรือ

กรมต่างๆควรกำหนดวิสัยทัศน์กรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือ ส่งเสริมผู้นำที่ได้รับการพัฒนาคุณลักษณะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้รับบทบาทในการส่งเสริมข้าราชการในกรมให้เกิด พลวัตรการเรียนรู้ของกรม ในลักษณะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกอง/แผนก ผ่านการตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกันของข้าราชการทั้งกรม รับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

แบบองค์รวม พัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบของข้าราชการในกรม และ พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในข้าราชการตามหน้าที่

คำสำคัญที่สกัดได้:ส่งเสริมการเรียนรู้โดยปราศจากข้อจำกัด /ให้โอกาสกำหนดเป้าหมายพัฒนาตนเอง/ สร้างแรงดลใจและบันดาลใจ

“ผมคาดหวังให้ผู้จบการศึกษามีคุณลักษณะเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ออกไปยังกรมกองต่างๆแล้วปรับวัฒนธรรมองค์กร เมื่อผ่านระยะเวลาไปวัฒนธรรมองค์กรใหม่จะถูกนำมายึดถือ แล้วค่อยกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามลำดับ ซึ่งถ้ากองทัพเรือกำหนดวิสัยทัศน์กองทัพเรือให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ กรมต่างๆต้องปรับวิสัยทัศน์สอดคล้องให้สอดคล้อง”

LLL2: LO 3: 21 พ.ย.63

“เรามักเข้าใจผิดว่าความรู้คือประสบการณ์จากการทำงานเพียงอย่างเดียว จึงทำอะไรๆในแบบเดิมๆเพราะคิดว่ามันดีแล้ว แต่พอเราออกไปเผชิญสถานการณ์โลก กลับอธิบายมันไม่ได้ผ่านประสบการณ์ที่มี การเรียนรู้จึงควรต่อเนื่องหลังจากจบจากที่นี่ออกไปด้วย ”

LLL1: LO1: 21 พ.ย.63

“กรมต่างๆควรให้บทบาทกับ บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในการส่งเสริมข้าราชการในกรมให้เกิด พลวัตรการเรียนรู้ของกรม ในลักษณะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกอง/แผนก ผ่านการตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกันของข้าราชการทั้งกรม รับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลกแบบองค์รวม พัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบของข้าราชการในกรม และ พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในข้าราชการตามหน้าที่”

LLL2: LO3 : 21 พ.ย.63

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1.3 ระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ

กรมยุทธศึกษาทหารเรือควรกำหนดวิสัยทัศน์กรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือ พัฒนาหลักสูตรที่มีหรือโครงการอบรมในการพัฒนาบุคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และส่งเสริมกรมต่างๆในเรื่องของการแนะนำการส่งเสริมข้าราชการในกรมให้เกิด พลวัตรการเรียนรู้ของกรม ในลักษณะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกอง/แผนก ผ่านการตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกันของข้าราชการทั้งกรม รับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลกแบบองค์รวม พัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบของข้าราชการในกรม และ พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในข้าราชการตามหน้าที่ผ่านบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ได้รับการศึกษาหรืออบรมจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือ

คำสำคัญที่สกัดได้:กำหนดวิสัยทัศน์ต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต /พัฒนาหลักสูตร/ พัฒนาการประเมิน /ใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการศึกษา/ ปรับวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียน/ พัฒนาบุคลากรการศึกษา/ นิเทศการศึกษาให้ถูกต้อง

“กรมยุทธศึกษาทหารเรือควรเน้นเรื่องการปรับทัศนคติของผู้นำด้านความสำคัญของการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของมนุษย์ จากการที่คนเหล่านี้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรให้ใส่ใจการเรียนรู้ตลอดชีวิต หรือมีคุณลักษณะการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผ่านเครื่องมือการศึกษาในหลักสูตรต่างๆของกรมยุทธศึกษาเช่นในหลักสูตรหลักของกองทัพคือหลักสูตรวิทยาลัยการทัพเรือ หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ หลักสูตรชั้นต้น โดยคาดหวังให้คนเหล่านี้ออกไปพัฒนาหน่วย ค่อยๆพลิตเพิ่มเข้าไปในระบบปีละห้าร้อย ไม่กี่ปีกองทัพเรือก็เปลี่ยนได้ ”

LLL2: LO3 : 21 พ.ย.63

“กรมยุทธศึกษาทหารเรือควรเป็นหน่วยงานต้นแบบของกองทัพเรือที่มุ่งปลูกฝังค่านิยมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาส่งเสริมบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยความร่วมมือกันของหน่วยงานกรมกำลังพลทหารเรือ และ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ ใช้เป็นค่านิยมพื้นฐาน โดยเมื่อบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สำเร็จการศึกษาจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือกระจายค่านิยมนี้ให้กับกรมในกองทัพเรือกองทัพเรือในระดับกรม ในระดับกรมสู่หน่วยงานในระดับกอง/แผนกภายในกรม ผ่านการบริหารกำลังพลของกองทัพเรือ”

LLL1: LO2 : 21 พ.ย.63

“กรมยุทธศึกษาควรเชิญผู้มีประสบการณ์มาบรรยายและสัมมนาเชิงปฏิบัติการในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำส่งเสริมบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จัดทำหลักสูตรเพิ่มเติมลงไปในหลักสูตรเดิม หรือพัฒนาหลักสูตรใหม่ คัดเลือกคนเข้าเรียนและประเมินผู้เรียนอย่างมีมาตรฐาน ใช้สื่อและระบบสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมและให้รางวัลผู้ที่เป็นแบบอย่างอย่างไม่มีคติ นำความรู้ สู่การปฏิบัติ ให้ได้ จึงจะสัมฤทธิ์ผลด้านการส่งเสริมภาวะผู้นำส่งเสริมบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยวิธีการให้การศึกษาที่หลากหลายกว่าที่เป็นอยู่ เช่นการส่งเสริมในหลักสูตร การส่งเสริมนอกหลักสูตร และการส่งเสริมตามความต้องการจำเป็นของผู้เรียน”

LLL1: LO2: 21 พ.ย.63

1.4 ระดับอาจารย์และผู้เรียน

บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้รับบทบาทเป็นผู้นำในการส่งเสริมข้าราชการในกรมให้เกิด พลวัตรการเรียนรู้ของกรม ในลักษณะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกอง/แผนก ผ่านการตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกันของข้าราชการทั้งกรม รับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลกแบบองค์รวม พัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบของข้าราชการในกรม และ พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในข้าราชการตามหน้าที่

คำสำคัญที่สกัดได้:ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม /ส่งเสริมให้เห็นศักยภาพตนเอง /ปรับกระบวนทัศน์อาจารย์และผู้เรียน

“ผู้นำที่รักการเรียนรู้ที่เป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ไฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต สำคัญมากต่อการเป็นผู้นำในปัจจุบัน เพราะคำว่าผู้นำไม่ใช่เพียงแต่แค่คำพูดจูงใจลูกน้อง แต่มันมากกว่านั้น คือทำเป็นตัวอย่างให้ลูกน้องเห็นเหนี่ยวนำให้เขาทำตาม ผู้นำแบบนี้แหละที่กองทัพเรือต้องการ ”

LLL2: LO3: 21 พ.ย.63

“จริงๆเราก็มีคนเหล่านี้เยอะนะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต คนที่ชอบเรียนและไฝ่รู้ เพียงแต่เขาไม่ได้รับบทบาทนำ คนเหล่านี้จึงซุกอยู่ตามที่ต่างๆ เหมือนไม่มีอยู่ ถ้าเพียงเรามีนโยบายส่งเสริมคนเหล่านี้ให้เขาได้นำและเป็นตัวอย่าง ผมว่ากองทัพเรือจะพัฒนาไปได้อีกไกล”

LLL1: LO2: 21 พ.ย.63

2.โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2.1 ระดับกองทัพเรือ

กองทัพเรือควรตั้งหน่วยงานใหม่เช่นศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือ ที่มีอำนาจในการประสานงานกับกรมกองต่าง ๆ ส่งเสริมและพัฒนากำลังพลทุกระดับของกองทัพเรือ ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตอดชีวิต มีระบบการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ หรือตามที่กำลังพลอยากจะเรียนรู้เพื่อส่งเสริมงานของหน่วยและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของทุกกรมกองที่เชื่อมโยงเป็นโครงข่ายในกองทัพเรือ รวมถึงต้องสร้างองค์ประกอบของการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง ให้มีเส้นทางการเจริญเติบโตที่ชัดเจนศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือจึงควรขึ้นตรงกับ ผบ.ทร. โดยตรง

คำสำคัญที่สกัดได้: ปรับโครงสร้าง/ ปรับวัฒนธรรมการเรียนรู้/ จัดการความรู้ใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการเรียนรู้ /ส่งเสริมพลวัตรการเรียนรู้

“กองทัพเรือควรจะปรับเปลี่ยนโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ผมคิดว่าควรมีการปรับระดับบุคคลก่อนจนโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กรอ่อนตัวลง มีวัฒธรรมแห่งการเรียนรู้จนพร้อม มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เชื่อมโครงข่ายแหล่งเรียนรู้ในกรม และระหว่างกรมจากการกำหนดนโยบายของ ทร. ดังนั้นจึงควรเริ่มจากนโยบายการให้การศึกษา การสนับสนุนการสร้างองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ จนพร้อมแล้วค่อยกำหนดนโยบายอย่างเต็มรูปแบบได้”

LLL1: LO3: 21 พ.ย.63

“กองทัพเรือควรจะปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวัฒนธรรมเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือ การกำหนดนโยบายเบื้องต้นจึงไม่สามารถเริ่มจากการกำหนดนโยบายเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือจากเบื้องบนเพียงอย่างเดียวได้ เพราะนโยบายผลักดันด้วยคน ไม่ใช่คนในระดับเดียว แต่เป็นคนจากทุกภาคส่วนตั้งแต่

ระดับบน กลาง และล่าง ที่พร้อมจะทำร่วมกัน แต่ก็ถือว่าโชคดีที่ปัจจุบันเทคโนโลยีด้านการสื่อสารมันเจริญมาก สามารถเชื่อมคนเหล่านี้ได้เร็วกว่าอดีต ”

LLL1: LO 2: 21 พ.ย.63

“กองทัพเรือควรจะปรับเปลี่ยนโครงสร้างที่ส่งเสริมเพิ่มเติมการศึกษาอบรมของกรมต่างๆ พร้อมทั้งผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นจากการศึกษาที่เพิ่มขึ้นหรือมีการเรียนรู้เพิ่มขึ้นก่อนบรรจุลงในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น โดยให้กรมกำลังพลทหารเรือ กำหนดเป็นเส้นทางการเจริญเติบโตที่ใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการกรองคนเข้าตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ดังนั้นกรมกำลังพลทหารเรือจึงควรมีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตามเส้นทางการรับราชการให้กับกำลังพลได้พัฒนาตนเองก่อนจึงจะบรรจุลงในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้”

LLL2: LO3 : 21 พ.ย.63

“จากการไปศึกษาดูงานเหล่าทัพอื่นหรือประเทศนอกหรือในองค์กรภาคเอกชนเพื่อมาเป็นแบบอย่างในการปรับปรุงกองทัพให้ทันสมัยอยู่เสมอ พบว่าการลื่นไหลตามโครงสร้างของคนในองค์กรใดๆ ก็ใช้การศึกษาและการเรียนรู้ของคนในองค์กรเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมคนทั้งในตำแหน่งหน้าที่การงานทั้งนั้น วัฒนธรรมอาวุโสเป็นเรื่องดี แต่ควรส่งเสริมอาวุโสให้เรียนรู้ควบคู่ไปด้วย ให้อาวุโสมีความรู้ความสามารถพอที่จะอวยตำแหน่งให้สูงขึ้นไปได้ ไม่ใช่อาวุโสไม่พัฒนาตนเองแต่ถึงเวลาก็ได้อวยยศอวยตำแหน่ง เป็นตัวอย่างที่ไม่ดีให้กับคนในองค์กร และเมื่อไม่มีความรู้พอในตำแหน่งก็จะสร้างปัญหาให้กับองค์กรไม่สิ้นสุด การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นโอกาสที่ให้อาวุโสได้เรียนรู้ จะมาอ้างว่าไม่มีโอกาสเช่นในอดีตคงจะอ้างได้ยาก กองทัพเรือจึงควรใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตควบคู่กับการบริหารงานด้านกำลังพล”

LLL2: LO1 : 21 พ.ย.63

“กองทัพเรือควรตั้งหน่วยงานใหม่เช่นศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือ ที่มีอำนาจในการประสานงานกับกรมกองต่าง ๆ ส่งเสริมและพัฒนากำลังพลทุกระดับของกองทัพเรือ รวมถึงต้องสร้างองค์ประกอบของการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง ให้มีเส้นทางการเจริญเติบโตที่ชัดเจน อำนาจเป็นสิ่งจำเป็น ศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือจึงควรขึ้นตางกับ ผบ.ทร. ไม่งั้นจะไม่มีอำนาจเพียงพอที่จะไปผลักดันอะไรได้ ”

LLL2: LO2: 21 พ.ย.63

“ ถ้ากองทัพเรืออยากได้ข้าราชการที่มีความเป็นมืออาชีพ การไม่ย้ายหน่วยบ่อย และมีเส้นทางการเจริญเติบโตที่ชัดเจนตามโครงสร้างของกรม จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบ กองทัพเรือควรเปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงาน สามารถดำเนินการกำหนดแนวทางการรับราชการตามโครงสร้างได้ด้วยตนเอง การกระจายอำนาจไปในทุกภาคส่วนจึงเป็นเรื่องสำคัญ”

LLL2: LO2 : 21 พ.ย.63

“กองทัพเรือควรบริหารกำลังพลดังนี้ 1.ใช้หลักการบริหารกำลังพลแบบหลักการนับ 3 คือ การทำหน้าที่ในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด มีผู้ปฏิบัติงาน 3 คน กล่าวคือ คนแรก คือคนที่มีความรู้ความสามารถสูงสุด เตรียมถูกโปรโมทให้มีตำแหน่งหรือชั้นยศที่สูงขึ้นตามสายงาน คนที่สอง เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถรองลงมาและอาจถูกส่งไปศึกษาเพิ่มพูนความรู้ และเตรียมขึ้นแทนคนที่หนึ่ง ส่วนคนที่สาม เป็นบุคคลที่เข้ามาใหม่ จะต้องได้รับการฝึกสอนงานจากคนที่หนึ่งและสอง เพื่อเตรียมขึ้นแทนคนที่สอง และหนึ่งต่อไป 2. การให้โอกาสกำลังพลของกองทัพเรือสามารถเจริญเติบโตตามสายงานของตน และ 3. การให้กำลังพลของกองทัพเรือสามารถเจริญเติบโตในสายงานอื่น ๆ ที่ตนถนัด ซึ่งในข้อนี้ จะต่างจากข้อที่สอง (การเจริญเติบโตตามสายงาน) กล่าวคือ บุคคลนั้นอาจถูกโปรโมทจากผู้บังคับบัญชาว่าเหมาะสมกับสายงานใหม่ แต่ในส่วนนี้จะต้องได้รับการฝึกอบรมในสายงานใหม่ก่อนที่จะเข้ารับบรรจุในตำแหน่งในสายงานใหม่นั้น หรือบุคคลนั้นอาจไม่เหมาะสมหรือไม่ถนัดในสายงานเดิม ซึ่งเรื่องนี้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องประเมินขีดความสามารถของบุคคลนั้นตลอดเวลา ทั้งนี้ นอกเหนือจากที่กล่าวมา การพัฒนาคุณลักษณะด้านความรู้ในแต่ละสาขาหรือในแต่ละสายงาน จะต้องสามารถนำไปสู่เป้าหมายสูงสุดของการรับราชการได้ เพื่อเป็นการเท่าเทียมและโอกาสของการแข่งขันในทุกหน่วยงานในกองทัพเรือ ทั้งนี้ กองกำลังพลกองทัพเรือควรต้องปรับระบบการโยกย้าย โดยอาจกำหนดชั้นยศตั้งแต่ น.ต. ขึ้นไป ที่จะต้องเจริญเติบโตตามสายงาน รวมทั้งการส่งเสริมให้สามารถได้รับเข้ารับการศึกษาหลักสูตร หรือวิชาความรู้ต่าง ๆ ที่สามารถพัฒนาองค์กร ภาษาของกำลังพลได้”

LLL1: LO1 : 21 พ.ย.63

“กองทัพเรือควรบริหารกำลังพลผ่านการส่งเสริมความก้าวหน้าของคนที่มีความรู้ความสามารถซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้กำลังพลแสวงความก้าวหน้าด้วยการพัฒนาตนเอง ไม่ใช่ใช้ความใกล้ชิดผู้ใหญ่มาเป็นหนทางสร้างความก้าวหน้าผู้บัญชาการทหารเรือต้องกำหนดแนวทางความเจริญก้าวหน้าของกำลังพลให้มีพื้นฐานจากความรู้ความสามารถและกระทำเป็นตัวอย่างและปฏิบัติตามโครงสร้างกรมกอง ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตอดชีวิต มีระบบการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ หรือตามที่กำลังพลอยากจะเรียนรู้เพื่อส่งเสริมงานของหน่วยและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของทุกกรมกองที่เชื่อมโยงเป็นโครงข่ายในกองทัพเรือ ”

LLL2: LO3 : 21 พ.ย.63

2.2 ระดับกรมต่างๆในกองทัพเรือ

กรมต่าง ๆ มีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนากำลังพลทุกระดับของกรม ปรับวัฒนธรรมองค์กรกรมให้เป็นวัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีระบบการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ หรือตามที่กำลังพลอยากจะเรียนรู้เพื่อส่งเสริมงานของหน่วยและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยี

สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของทุกกรมกองที่เชื่อมโยงเป็นโครงข่ายในกรมและกองทัพเรือ รวมถึงต้องสร้างองค์ประกอบของการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง ให้มีเส้นทางการเจริญเติบโต ที่ชัดเจน ซึ่งสิ่งเหล่านี้กรมต่างๆควรรับคำแนะนำจากศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือ

คำสำคัญที่สกัดได้:ส่งเสริมการเรียนรู้โดยปราศจากข้อจำกัด /ให้โอกาสกำหนดเป้าหมายพัฒนาตนเอง/ สร้างแรงดลใจและบันดาลใจ /กระจายอำนาจให้ตัดสินใจ /ยกย่องเมื่อประสบความสำเร็จ /สร้างจิตสำนึกความสำคัญของงานในหน้าที่ /กำหนดCareer path ผ่านที่ชัดเจน

“โครงสร้างและวัฒนธรรมในหน่วยระดับกรม กอง แผนก มันเหมือนจะปรับยากนะ แต่ถ้ามองให้ดีๆ มันก็ง่าย ขึ้นกับผู้นำในหน่วยระดับกรม กอง แผนก เช่น ผู้นำที่เน้นความร่วมมือกันในการทำงาน ลูกน้องก็จะรวมมือกันดี แต่พอปีต่อมาเปลี่ยนผู้นำคนใหม่ที่ไม่เน้นด้านนี้ ลูกน้องก็ต่างคนต่างทำ ไม่คุยกัน ทำให้เห็นได้ว่าโครงสร้างและวัฒนธรรมหน่วย มันเปลี่ยนได้ ปัญหาคือพอมันเป็นเรื่องระหว่างหน่วยงาน เราจะคุยกันผ่านอะไรดีละ ยิ่งถ้าไม่รู้จักกันนะ เป็นเรื่องใหญ่มาก การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการประสานงานในทุกระดับจึงสำคัญมาก ไม่งั้นจะคุยกันผ่านช่องทางไหนดีละ ยิ่งถ้านายๆไม่ถูกกันก็แย่เชียว ”

LLL2: LO2 : 21 พ.ย.63

“กรมต่าง ๆ ควรสร้างความตระหนักรู้ในหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน ของตนเอง ไม่ใช่ให้หน่วยใดหน่วยหนึ่งรับผิดชอบ การพัฒนาความรู้ต้องเกิดจากภายในหน่วย โดย ผู้บังคับบัญชา ต้องมองเห็นและพัฒนาจากสภาพของปัญหา พัฒนาสิ่งที่ขาดว่าต้องเติมความรู้เรื่องใดลงไป และเพื่อทิศทางการพัฒนาในภาพรวมของกองทัพเรือ กรมต่าง ๆ ควรต้องร่วมมือกันผ่านหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งในการส่งเสริม ซึ่งอาจจะเป็นกรมยุทธศึกษาทหารเรือ หรือหน่วยงานใหม่ที่คอยช่วยเหลือการพัฒนาเช่นการมีศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือ”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

LLL1: LO3 : 21 พ.ย.63

“กรมต่าง ๆ ควรสนับสนุนข้าราชการในเรื่องการศึกษาค้นคว้า กระตุ้นให้เกิดการใฝ่รู้ เกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ นำผลงาน มาประกอบการพิจารณาความดีความชอบ นำมาตรฐานสากลมาใช้ ปรับทัศนคติเรื่องการเรียนรู้โดยมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จการศึกษาหรือผ่านการอบรมจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นผู้นำในการดำเนินการ ผู้นำเปิดช่องทางและให้เสรีภาพการเรียนรู้ ปฏิบัติตัวเป็นตัวอย่างและสนับสนุนให้กำลังพลนำความรู้ที่ถูกต้องมาทำงาน ฝึกการตั้งคำถาม ส่งเสริมให้ผู้มีความรู้ใช้ความรู้ตามหลักวิชาการ และหลักความยุติธรรมมาใช่ปฏิบัติงาน สนับสนุนคนที่มีความรู้ความสามารถ ให้โอกาสบุคลากร ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความรู้ ”

LLL2 : LO3 : 21 พ.ย.63

2.3 ระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ

กรมยุทธศึกษาทหารเรือควรกำหนดโครงสร้างฝ่ายวิชาการให้มีกองวิชาภาวะผู้นำ พัฒนาหลักสูตรให้มี learning outcome ของผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่เน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำและคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมและพัฒนากำลังพลทุกระดับของกรม ปรับวัฒนธรรมองค์กรกรมให้เป็นวัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีระบบการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ หรือตามที่กำลังพลอยากจะเรียนรู้เพื่อส่งเสริมงานของหน่วย และการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของทุกกรมกองที่เชื่อมโยงเป็นโครงข่ายในกรมและกองทัพเรือ รวมถึงต้องสร้างองค์ประกอบของการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่ง ให้มีเส้นทางการเจริญเติบโตที่ชัดเจนโดยเฉพาะข้าราชการของฝ่ายวิชาการ และมีบทบาทร่วมกับศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือนการเข้าไปส่งเสริม โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตในกรมต่างๆ ผ่านบุคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ได้รับการศึกษาหรืออบรมจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือ

คำสำคัญที่สกัดได้:ส่งเสริมการเรียนรู้โดยปราศจากข้อจำกัด /ให้โอกาสกำหนดเป้าหมายพัฒนาตนเอง/ สร้างแรงดลใจและบันดาลใจ /กระจายอำนาจให้ตัดสินใจ /ยกย่องเมื่อประสบความสำเร็จ /สร้างจิตสำนึกความสำคัญของงานในหน้าที่ /กำหนดCareer path ผ่านที่ชัดเจน / กำหนดโดเมน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

“ควรปรับโครงสร้างฝ่ายวิชาการ เพิ่มกองวิชาภาวะผู้นำและปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

LLL2: LO1: 21 พ.ย.63

“โครงสร้างฝ่ายวิชาการของหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือในต่างประเทศเช่นสหรัฐอเมริกามีโครงสร้างกองวิชาภาวะผู้นำ และหลักสูตรที่มี learning outcome ของผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่เน้นการเสริมสร้างภาวะผู้นำของกองทัพสหรัฐ ดังนั้นถ้ากองทัพเรือต้องการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องปรับโครงสร้างให้มีกองวิชาภาวะผู้นำเพื่อกำกับและให้การศึกษาอบรมภาวะผู้นำให้กับผู้เรียนในหลักสูตร รวมถึงให้การสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับกรมต่างๆของกองทัพเรือ”

LLL1: LO2 : 21 พ.ย.63

“กรมยุทธศึกษาทหารเรือควรต้องปรับบทบาทโดยร่วมมือกับศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือในการให้การสนับสนุนกรมต่างๆของกองทัพเรือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับกรม ปรับ โครงสร้างและส่งเสริมการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของกรม และเชื่อมโยงเป็นโครงข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิตของของกองทัพเรือ ผ่านการให้การสนับสนุนส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สำเร็จการศึกษาหรืออบรมจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือแล้วไปบรรจุลงตำแหน่งต่างๆในกรม”

LLL1: LO2: 21 พ.ย.63

2.4 ระดับอาจารย์และผู้เรียน

ผู้นำในกอง/แผนกกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับข้าราชการในกอง/แผนกเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านกิจกรรมที่ส่งเสริมมุมมองอย่างเป็นระบบ กิจกรรมหาวิธีการแก้ไขปัญหาแนวทางใหม่ กิจกรรมการรับฟังผู้อื่นแล้วหาข้อยุติ และกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ โดยปัญหาในเรื่องของปัญหาของหน่วยงานด้านโครงสร้างและการบริหารจัดการและเทคโนโลยี ในระดับ กรม/กอง/แผนกมาจัดกิจกรรม ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะเป็นฐานของการปรับ โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับกอง/แผนก และขยายสู่กรมในที่สุด

คำสำคัญที่สกัดได้:ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม /ส่งเสริมให้เห็นศักยภาพตนเอง /ปรับกระบวนทัศน์อาจารย์และผู้เรียน

“ทหารเรือมีธรรมชาติทำงานร่วมกันเป็นทีมอยู่แล้ว เรามีวัฒนธรรมชาวเรือที่ต้องทำงานร่วมกัน ร่วมมือกัน ตักเตือนกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุข เพียงแต่เราอาจจะลืมมันไปตอนมาทำงานบนบก บนบกมันใหญ่มันกว้าง ต้องอาศัยเครื่องมือสื่อสารในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันแบบตอนเราทำงานอยู่ในทะเล”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

LLL2: LO2 : 21 พ.ย.63

“ขอยกตัวอย่างปัญหาของผู้เรียนที่เข้ามาศึกษาในหลักสูตรเสนาธิการ ผู้เรียนมักมีมุมมองปัญหาในแบบแยกส่วนไม่เป็นเป็นระบบ ไม่พิจารณาหาสาเหตุของปัญหาจึงมักใช้วิธีการเดิมๆในการแก้ปัญหาแม้ว่าสาเหตุจะไม่ใช่สาเหตุเดิมหรืออยู่ในบริบทใหม่ ผู้เรียนมักยึดติดกับประสบการณ์ในอดีต มักจะไม่รับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และมักจะไม่เปิดเผยองค์ความรู้ให้กับผู้อื่น”

LLL1: LO3 : 21 พ.ย.63

“เห็นด้วยกับประเด็นปัญหาของผู้เรียน ซึ่งประเด็นนี้อาจจะไม่ใช่ปัญหาเฉพาะผู้เข้าเรียน อนุมานได้ว่าคงจะเป็นปัญหาในทุก ๆ หน่วยเช่นกัน หลังจากที่หลักสูตรได้ปรับแก้ปัญหาให้กับผู้เรียนในประเด็นดังกล่าวนี้แล้ว หลักสูตรควรส่งเสริมผู้เรียนให้มีเครื่องมือในการแก้ปัญหาในประเด็นนี้ให้กับหน่วยงานที่จะไปบรรจุหลังการศึกษาด้วย โดยอาจเสริมสร้างเครื่องมือเช่นแนวทางการ

กิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งเสริมมุมมองอย่างเป็นระบบ กิจกรรมหาวิธีการแก้ไขปัญหาแนวทางใหม่ กิจกรรมการรับฟังผู้อื่นแล้วหาข้อยุติ และกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้”

LLL2: LO3 : 21 พ.ย.63

3.กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม

3.1 ระดับกองทัพเรือ

- ยุทธศาสตร์ในระดับกองทัพเรือมียุทธศาสตร์ ใน 2 ประการคือ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือในภาพรวมของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือด้านการเรียนรู้ของข้าราชการกองทัพเรือ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ 1)ยุทธศาสตร์กองทัพเรือในภาพรวมของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมพลวัตรการเรียนรู้ของข้าราชการกองทัพเรือด้วยวิธีการคือ กระจายอำนาจให้กับกรมต่างๆในเรื่องของการส่งเสริมกรมต่างๆในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตภายในกรมให้กรมต่างๆเพิ่มอำนาจให้กับผู้นำในระดับต่างๆของกรมในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการในกรม การจัดการกับองค์ความรู้ของกรม การปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการบริหาร ผ่านเครื่องมือคือศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือและกรมยุทธศึกษาทหารเรือ 2) ยุทธศาสตร์กองทัพเรือด้านการเรียนรู้ของข้าราชการ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการศึกษาให้กับข้าราชการด้วยวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งแบบโดยตรงผ่านหลักสูตร โดยอ้อมผ่านการศึกษาในแบบที่ไม่ใช่หลักสูตร และเป็นแบบตามประสงค์ของผู้เรียนเอง ผ่านเครื่องมือคือศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือและกรมยุทธศึกษาทหารเรือ

คำสำคัญที่สกัดได้:กำหนดวิสัยทัศน์เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต/ เพิ่มอำนาจให้กรมต่างๆส่งเสริมการเรียนรู้

“ยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้และส่งเสริมผู้นำที่มีบทบาทในกองทัพเรือ ขยายสู่สังคมในประเทศและนอกประเทศเพื่อดำรงความมั่นคงภายในประเทศทางทะเลและสันติภาพระหว่างประเทศผ่านเครื่องมือการศึกษาตลอดชีวิตและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการในองค์กร”

“กองทัพเรือควรเริ่มจากนโยบายการให้การศึกษา การสนับสนุนการสร้างองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จนพร้อมแล้วค่อยกำหนดนโยบายอย่างเต็มรูปแบบ”

LLL1: LO1: 21 พ.ย.63

“กองทัพเรือต้องกำหนดวิสัยทัศน์กองทัพเรือให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ กำหนดขอบเขตให้ชัดว่าจะบรรลุปีไหน? ตั้งหน่วยรับผิดชอบทีไม่ใช่หน่วยเดิม แล้วให้ขึ้นตรงกับ ผบ.ทร. ให้หน่วยนี้ช่วยขับดันและส่งเสริมให้กับหน่วยต่างๆ”

LLL2: LO 2 : 21 พ.ย.63

“องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นเรื่องใหม่มากของกองทัพเรือ ซึ่งการที่จะพัฒนากองทัพเรือให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้นั้นถือว่าเป็นแนวคิดการปฏิรูปองค์กรที่มีหลักการรองรับ สอดคล้องต่อกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีความเป็นพลวัตร และแนวทางการศึกษาของมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ในประเด็นนี้ถ้าไม่ได้นำไปกำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธขององค์กร ก็ยากที่จะสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ การพัฒนาองค์ประกอบของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้นั้นยุทธศาสตร์จึงเป็นเรื่องสำคัญมาก ”

“กองทัพเรือต้องจัดให้มีแหล่งแลกเปลี่ยนความรู้ บันทึก จัดเก็บ และเผยแพร่ ภายในองค์กรในลักษณะสื่อโซเชียลที่เข้าถึงได้ ในลักษณะเช่นเดียวกับ เฟสบุ๊ค เวปบอร์ด วิกิพีเดีย เชื่อมโครงข่ายให้”

LLL2: LO 3 : 21 พ.ย.63

“ ยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้และส่งเสริมผู้นำที่มีบทบาทในกองทัพเรือ ขยายสู่สังคมในประเทศและนอกประเทศเพื่อดำรงความมั่นคงภายในประเทศทางทะเลและสันติภาพระหว่างประเทศผ่านเครื่องมือการศึกษาตลอดชีวิตและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการในองค์กร”

LLL3: LO2: 21 พ.ย.63

“ยุทธศาสตร์ของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ยุทธศาสตร์ต้องอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าของความรู้ซึ่งในตัวของผู้เรียน ที่สั่งสม แสดงออกมาจาการเผยแพร่ความรู้ ซึ่งก่อเกิดประโยชน์ต่อกองทัพเรือ วิธีการของยุทธศาสตร์นี้จึงเป็นเรื่องของแนวทางการให้การศึกษาที่หลากหลาย ทั้งแบบโดยตรงผ่านหลักสูตร โดยอ้อมผ่านการศึกษาในแบบที่ไม่ใช่หลักสูตร และเป็นแบบตามประสงค์ของผู้เรียนเอง”

LLL1: LO2: 21 พ.ย.63

“ยุทธศาสตร์ของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอีกประการหนึ่งคือ ต้องพัฒนาเอกสารอ้างอิงของกองทัพเรือ(อทร.) ให้ครอบคลุมในทุกเนื้อหาความรู้ของ ทร. โดยเฉพาะหลักสูตรและตำราการปฏิบัติการทางเรือ โดยใช้ระบบสารสนเทศของ ทร.เป็นสื่อในการแจ้งอัพเดทความรู้ต่างๆ จัดทำสื่อการสอนแบบคลิปการสอนและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอเพื่อให้ผู้ที่ฝ่านการอบรมมาแล้วสามารถปรับปรุงความรู้ให้เป็นปัจจุบัน และการเรียนการสอนไม่ควรเป็นการเรียนการสอนในเฉพาะห้องเรียนใช้การเรียนแบบนักเรียนเป็นศูนย์กลางโดยจัดทำตำรา สื่อการสอนต่างๆเพื่อให้กำลังพลศึกษา และมาทำการสอบเพื่อผ่านในด้านวิชาการเพื่อเก็บสะสมหน่วยกิจ ในการเรียนที่ต้องมีการปฏิบัติสามารถเข้ามาฝึกปฏิบัติเป็นวงรอบเพื่อเก็บวิชาที่ปฏิบัติ เมื่อสามารถสอบผ่านทั้งภาควิชาการและภาคปฏิบัติจึงได้รับใบประกาศจบหลักสูตร โดยพัฒนาหลักสูตรอย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกัน เช่นหลักสูตรที่สอดคล้องกันเป็นระบบของ หลักสูตรกรมยุทธศึกษาทหารเรือ หลักสูตรโรงเรียนนายเรือ หลักสูตรกองการฝึกกองเรือยุทธการ หลักสูตรโรงเรียนชุมพลทหารเรือ หลักสูตร

โรงเรียนสื่อสารทหารเรือ ฯลฯ โดยอาจจัดตั้งเป็นคณะทำงานโดยมีผู้บังคับบัญชาระดับสูงของ ทร.เป็นผู้รับผิดชอบ เช่นศูนย์การเรียนรู้กองทัพเรือเป็นต้น

LLL1: LO3: 21 พ.ย.63

3.2 ระดับกรมต่างๆในกองทัพเรือ

ยุทธศาสตร์ในระดับในระดับกรม มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องให้กับข้าราชการในกรมผ่านการมองโลกแบบองค์รวม พัฒนาข้าราชการในกรมให้คิดเป็นอย่างมีระบบ ส่งเสริมข้าราชการในกรมให้เห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นกรมกองแผนก พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้กับข้าราชการในกรมเป็นมืออาชีพ ด้วยวิธีการคือการส่งเสริมผ่านผู้นำในทุกระดับของกรม ในการนำปัญหาของกรม กอง แผนก มาเป็นปัญหาในการทำกิจกรรมทดลองแก้ปัญหาผ่านการมองปัญหาอย่างเป็นระบบกิจกรรมทดลองโดยใช้วิธีการใหม่ กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีต กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น และกิจกรรมการถ่ายทอดความรู้

คำสำคัญที่สกัดได้:ส่งเสริมการเรียนรู้โดยปราศจากข้อจำกัด //จัดทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

“ข้าราชการแต่ละหน่วยก็มีธรรมชาติตามหน้าที่ ตามพันธกิจที่แตกต่าง เรื่องบางเรื่องเป็นเรื่องพิเศษเฉพาะทาง กองทัพเรือเพียงแค่กำหนดเป้าหมายและสนับสนุนการส่งเสริมให้ทุกหน่วยเห็นเป้าหมายเดียวกันร่วมกัน แล้วให้เขาเป็นผู้กำหนดแผนการโดยกองทัพเรือให้การช่วยเหลือสนับสนุนจะได้ไม่ฝืนธรรมชาติของหน่วย กองทัพเรือให้อำนาจหน่วยในการพัฒนาแนวทางการให้การศึกษาให้มีความหลากหลาย ครอบคลุมความต้องการจำเป็นของผู้เรียน และสะดวกต่อการเรียนรู้”

LLL1: LO2 : 21 พ.ย.63

“ทุกๆกรมกองควรจัดการอบรม เปิดหาแหล่งเรียนรู้ใหม่ๆ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และรับรู้ในรูปแบบเดียวกันเป็นไปในทางเดียวกัน จัดหลักสูตรต่างๆ ให้กับกำลังพลตามที่หน่วยและข้าราชการต้องการ โดยไม่มีข้อจำกัดในด้านภาษา ให้เกิดเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลา ข้าราชการมีโอกาสเรียน หรือฝึกฝนอยู่เป็นประจำผ่านการอบรมสัมมนาระยะสั้น หรือเข้าเรียนในหลักสูตร หรือตามที่ข้าราชการต้องการแล้วนำมาบันทึกการเรียนรู้ไว้ในสุดประวัติของตน เพื่อไว้โปรโมตตนเองในเส้นทางการรับราชการ โดยในการบรรลุประเด็นเหล่านี้ได้นั้น ยุทธศาสตร์การพัฒนาต้องประสานสอดคล้องระหว่างกองทัพเรือกันกับหน่วยงานในระดับกรม และระบบการบริหารกำลังพลต้องใช้ข้อมูลการเรียนรู้ของแต่ละคนเป็นฐานในการบริหารนอกเหนือจากการช้ระบบอาวุโสในการเลื่อนตำแหน่ง”

LLL1: LO2 : 21 พ.ย.63

3.3 ระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ

ยุทธศาสตร์ในระดับในระดับกรม มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับข้าราชการในกรมนำปัญหาของกรม กอง แผนก มาเป็นปัญหาในการทำกิจกรรมทดลองแก้ปัญหา และ เพื่อพัฒนาเครื่องมือการส่งเสริมบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับผู้เรียนในหลักสูตรต่างๆในการเตรียมความพร้อมก่อนรับหน้าที่ผู้นำในกรมกองแผนกต่างๆตามโครงสร้างของกองทัพเรือ ตลอดจนเพื่อส่งเสริมผู้นำในกรมกองแผนกต่างๆส่งเสริมการเรียนรู้ของข้าราชการในกรมให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยวิธีการคือการส่งเสริมผ่านผู้นำในทุกระดับของกรมพัฒนาบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับข้าราชการในกรมผ่านกิจกรรมการเรียนรู้ ปรับโครงสร้างฝ่ายวิชาการให้มีกองวิชาภาวะผู้นำ ปรับหลักสูตรฯ ปรับวิธีการให้การศึกษา

คำสำคัญที่สกัดได้: / กำหนดโดเมน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ ส่งเสริมเสรีภาพในการตั้งคำถาม/ เสริมพลังอาจารย์และผู้เรียน

“กรมยุทธศึกษา ต้องปรับบทบาทใหม่ ไม่ใช่แค่บทบาทให้การศึกษาตามหลักสูตร ควรเป็นบทบาทส่งเสริมผ่านวิธีการศึกษาที่หลากหลายกว่านี้ ไม่ใช่นั่งรอให้ใครเข้ามาเรียน เรียนได้เท่าที่มีให้เรียน แต่ควรเข้าไปหาผู้เรียนในหน่วยต่างๆ ให้เขาได้เรียนในสิ่งที่เขาประสงค์จะเรียน หรือเปิดทางให้เขามาเรียน จะวิธีไหนก็ได้ ต้องไม่จำกัดวิธี ถ้าเขาอยากรู้ ควรได้รู้ ยกตัวอย่างการเรียนแบบโมดูลในปัจจุบันที่ทุกคนลงทะเบียนเรียนได้ เมื่อเก็บหน่วยกิตครบก็จบการศึกษา ผู้เรียนไม่จำเป็นต้องเข้าเรียนและจบพร้อมกันเช่นในปัจจุบัน”

LLL1 : LO2 : 21 พ.ย.63

“กรมยุทธศึกษา ควรกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังพลโดยประสานกับกรมกำลังพลทหารเรือในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา รับผิดชอบในด้านการเป็นต้นแบบ และเจ้าของวิทยาการในการแลกเปลี่ยน สั่งสม เผยแพร่ความรู้ จัดอบรม สัมมนา เปิดอบรม ทบทวน ทั้งความรู้ใหม่และเก่าอยู่เสมอ การส่งเสริมข้าราชการในทุกกรมกองให้ศึกษาอย่างต่อเนื่องอย่างสอดคล้องเป็นระบบ มีการประเมิน การให้รางวัล การพิจารณาผลงาน อบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้เรียนในหลักสูตรหลักเช่นหลักสูตรวิทยาลัยการทัพเรือ หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ แล้วให้คนเหล่านี้ไปเหนี่ยวนำข้าราชการในหน่วยผ่านการนำและการแสดงตนเป็นแบบอย่างในเรื่องของมุมมองอย่างเป็นระบบ การค้นหาสาเหตุเพื่อกำหนดวิธีการใหม่ การสะท้อนคิดในสิ่งใหม่กับประสบการณ์เดิมของตน การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การเผื่อแผ่ความรู้ให้กับคนรอบข้าง ”

LLL1: LO3: 21 พ.ย.63

3.4 ระดับอาจารย์และผู้เรียน

กลยุทธในระดับในระดับกอง/แผนก มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการใน กอง/แผนก เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ด้วยวิธีการคือการส่งเสริมผ่านผู้นำในทุกระดับของกรม ในการนำปัญหาของกรม กอง แผนก มาเป็นปัญหาในการทำกิจกรรมทดลองแก้ปัญหาผ่านการมองปัญหาอย่างเป็นระบบกิจกรรมทดลองโดยใช้วิธีการใหม่ กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีต กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น และ กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้

คำสำคัญที่สกัดได้: ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม /ส่งเสริมให้เห็นศักยภาพตนเอง /ปรับกระบวนทัศน์อาจารย์และผู้เรียน

“ถ้าเราเชื่อมั่นในลูกศิษย์ที่จบจากหลักสูตร เสธ. ว่าพวกเขาจะเป็นผู้นำในหน่วยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้ ก็คงไม่ยากที่จะสำเร็จ เพียงแต่ถ้ากองทัพเรือ หน่วยเหนือของพวกเขาให้การสนับสนุน ยิ่งถ้ามียุทธศาสตร์กองทัพเรือกำกับ เสริมด้วยยุทธศาสตร์ของหน่วย พวกเขาคงจะหยุดนิ่งๆไม่ได้ เพราะมันจะขัดกับธรรมชาติใหม่ที่เขาเป็นหลังจบการศึกษาหลักสูตรเสนาธิการไปแล้ว”

LLL2: LO2 : 21 พ.ย.63

“เริ่มที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำในกรมกองแผนก ต่างต้องเห็นความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิต ตั้งคณะทำงานที่ระดมคนจากภายในหน่วย โดยมีนโยบายด้านการศึกษาของกรมกำลังพลทหารเรือ เป็นหลัก ความต้องการจำเป็นของหน่วยในประเด็นปัญหาของหน่วย และตามความต้องการจำเป็นของข้าราชการในหน่วยที่อยากจะเรียนรู้ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างเป็นตัวอย่างที่ดี และส่งเสริมให้กำลังพลได้พัฒนาตนจะสำเร็จได้ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือกันภายในหน่วย ปลูกฝังด้านจริยะธรรม คุณธรรม ควบคู่กับความรู้ วิธีการก็ต้องเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ร่วมวางแผนซึ่งจะทำให้เห็นถึงมุมมองในภาพรวมจากทุกๆคน ร่วมกันทำซึ่งจะทำให้เห็นถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างคนในทีม ร่วมกันรับผลประโยชน์จากผลลัพธ์ของงาน ร่วมประเมินผล ต้องหาวิธีใหม่ๆที่จะปรับวัฒนธรรมองค์กรจากภายใน เช่นกิจกรรมการเรียนรู้ภายในกรม กอง แผนก ”

LLL1: LO2 : 21 พ.ย.63

4.ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4.1ระดับกองทัพเรือ

ส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตจนข้าราชการมีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในทุกระดับในทุกภาคส่วนในลักษณะสอดคล้องกันเป็นระบบจึงจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้สาเหตุปัญหาอยู่ที่อุดมการณ์ความเชื่อ

ที่ต่างกัน กองทัพเรือต้องเสริมสร้างอุดมการณ์ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับผู้นำในระดับต่างๆ เพราะเมื่อเชื่อตรงกัน ทุกอย่างก็จะดำเนินการไปอย่างสอดคล้อง

คำสำคัญที่สกัดได้: ปรับวัฒนธรรมการเรียนรู้/ จัดการความรู้ ใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการเรียนรู้ /ส่งเสริมพลวัตรการเรียนรู้ / เพิ่มอำนาจให้กรมต่างๆส่งเสริมการเรียนรู้

“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตหรือมีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั่นเอง”

LLL1: LO 1 : 21 พ.ย.63

“นโยบายการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตควรเป็นนโยบายในภาพรวมเริ่มตั้งแต่การเสริมสร้างภาวะผู้นำในหลักสูตรเสนาธิการฯในระดับองค์บุคคล นโยบายที่ส่งเสริมบทบาทของคนเหล่านี้ ในฐานะผู้นำที่รักการเรียนรู้ในหน่วยงานต่างๆของกองทัพเรือ และ นโยบายที่ส่งเสริมการแสดงศักยภาพของคนเหล่านี้ ในสังคม และในเวทีระหว่างประเทศ”

LLL1: LO 1 : 21 พ.ย.63

“ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะบุคคลภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะบุคคลแห่งกาเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ส่งเสริมข้าราชการในกองทัพเรือในเรื่องการตระหนักรู้ถึงสภาพความมั่นคงทางทะเลซึ่งเป็นพลวัตบทบาทหน้าที่ของกองทัพเรือในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่(Post modern Navy)ที่เน้นบทบาทความร่วมมือในการรักษาสันติภาพภูมิภาคและโลก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้นำต้องทำให้ข้าราชการตระหนักตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกันพัฒนาการคิดเป็นอย่างเป็นระบบของแต่ละกรม ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของทุกกรม พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้และการทำงานอย่างมืออาชีพของกรม”

LLL1: LO 2 : 21 พ.ย.63

“ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นทั้งเครื่องมือและเป้าหมาย เป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นทั้งเป้าหมายและเครื่องมือในระดับกรม แต่เป็นเป้าหมายของหลักสูตรเสนาธิการ”

LLL2: LO 3 : 21 พ.ย.63

“ตามโครงสร้าง วัฒนธรรมองค์กร ของทหารเรือยึดอยู่กับการนำของผู้นำกองทัพเรือในระดับต่างๆ ถ้า ผบ.ทร.กำหนดวิสัยทัศน์ของกองทัพให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในทุกระดับในทุกภาคส่วนในลักษณะสอดคล้องกันเป็นระบบจึงจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้ ปัญหาที่ผ่านมาของนโยบายจากบนสู่ล่างคือคนข้างล่างขาดความเข้าใจความต้องการจำเป็นของข้างบน และในขณะที่นโยบายจากข้างบนก็ไม่สอดคล้องกับปัญหาของข้างล่าง ในขณะที่ตรงกลางก็ไม่สามารถเชื่อมความต้องการจำเป็นระหว่างบนกับล่างได้ สาเหตุปัญหาอยู่ที่อุดมการณ์ความเชื่อที่ต่างกัน กองทัพเรือต้องเสริมสร้างอุดมการณ์

ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับผู้นำในระดับต่างๆ เพราะเมื่อเชื่อตรงกัน ทุกอย่างก็จะดำเนินการไปอย่างสอดคล้อง ”

LLL2: LO 4 : 21 พ.ย.63

4.2 ระดับกรมต่างๆในกองทัพเรือ

ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นทั้งเป้าหมายและเครื่องมือในระดับกรม ซึ่งตามโครงสร้างของกรมในแต่ละระดับตั้งกรม กอง แผนก ล้วนมีผู้นำกำกับงานอยู่ในแต่ละภาคส่วน ดังนั้นการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในดับกรม การส่งเสริมของกรมควรกระทำผ่านผู้นำในระดับต่าง ให้ตระหนักเห็นถึงเป้าหมายของกองคือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลกแบบองค์รวม พัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบ การเรียนรู้ร่วมกันในกรม/กอง/แผนก พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในส่วนบุคคล

คำสำคัญที่สกัดได้:สร้างสภาแวดล้อมที่ร่วมมือ /ปฏิบัติเป็นแบบอย่าง /ใช้จริยธรรมในการทำงาน / ละลายพฤติกรรม สร้างความเปลี่ยนแปลง ดำรงการเปลี่ยนแปลง /จัดทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ /ให้โอกาสตัดสินใจเรื่องใหญ่ /ให้โอกาสหาวิธีใหม่ /สนับสนุนวิสัยทัศน์

“กองทัพเรือมีวัฒนธรรมองค์กรที่เชื่อผู้นำ ทำตามผู้นำ ถ้าจะปรับเปลี่ยนอะไรในกองทัพเรือต้องเริ่มจากการปรับเปลี่ยนผู้นำใน 3 ระดับ คือ ระดับนโยบาย ระกับอำนวยการ และ ระดับปฏิบัติการ”

LLL2: LO 2 : 21 พ.ย.63

“การส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตนะดับกรม การส่งเสริมของกรมควรกระทำผ่านผู้นำในระดับต่าง ให้ตระหนักเห็นถึงเป้าหมายของกองคือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลกแบบองค์รวม พัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบ การเรียนรู่วมกันในกรม/กอง/แผนก พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในส่วนบุคคล ”

LLL1: LO 3: 21 พ.ย.63

4.3 กรมยุทธศึกษาทหารเรือ

ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นทั้งเป้าหมายและเครื่องมือในระดับกรม และเป็นผลการเรียนรู้ที่คาดหวังของหลักสูตรเสนาธิการ ดังนั้นสำหรับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นเป้าหมายในฐานะกรมยุทธศึกษาเป็นกรมหนึ่งของกองทัพเรือ เป็นเป้าหมายของหลักสูตรที่กรมยุทธศึกษาดูแล เป็นเครื่องมือในการส่งเสริมกรมต่างๆในกองทัพเรือ และเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมข้าราชการในกรมยุทธศึกษาเอง ด้วยวิธีการส่งเสริมผู้เรียนในหลักสูตร

ตั้งโครงสร้างใหม่ด้วยการเพิ่มกองวิชาภาวะผู้นำในฝ่ายวิชาการ ปรับหลักสูตรการศึกษา ประสานกับศูนย์การเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือในการช่วยเหลือกรมต่างๆและให้การส่งเสริม

คำสำคัญที่สกัดได้:กำหนดโดเมน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ ส่งเสริมเสรีภาพในการตั้งคำถาม/ เสริมพลังอาจารย์และผู้เรียน

“นโยบายกรมยุทธศึกษาทหารเรือด้านการพัฒนาควรเริ่มจากการผลิตเสนาธิการทหารเรือที่มีแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น ให้กล้าแสดงคิดเห็น มีการศึกษาหาความรู้ที่หลากหลายให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ที่เห็นกันในปัจจุบันนะ มัน disruptive มาก ๆ ต้องพยายามผลิตให้มีลักษณะแบบนี้ในหลายๆรุ่นกระจายสู่กองทัพในระยะหนึ่ง (สี่ถึงห้ารุ่น) เพื่อปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรรองรับต่อการเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมองค์กรใหม่และโครงสร้างใหม่”

LLL1: LO3: 21 พ.ย.63

“กรมยุทธศึกษาทหารเรือจำเป็นต้องมีการอบรมครูอาจารย์ก่อนเข้าไปสอน โดยเน้นเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เปิดรับสิ่งใหม่ๆ โดยรักษาความเป็นเอกลักษณ์ด้านการเป็นมืออาชีพด้านการให้การศึกษา ในการศึกษาต้องเปิดโอกาศให้ผู้เรียนได้แสดงความคิดเห็นด้วยเหตุผลทั้งเหตุผลที่อ้างอิงจากทฤษฎีหรือเหตุผลเชิงทฤษฎี และการอ้างเหตุผลในเชิงปฏิบัติจากการมองผู้เรียนว่าเป็นผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์การทำงาน ไม่ใช่ไม่รู้อะไรเลยแบบที่เราสอนพวกเขาในอดีต”

LLL2: LO2: 21 พ.ย.63

“บทบาทของกรมยุทธศึกษาทหารเรือในเรื่องการส่งเสริม ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กรมต่างๆ ควรดูแลในภาพรวม ทุกกรมควรจะมีหน้าที่ในการพัฒนาภายในหน่วยตนเองก่อน ไม่จำเป็นต้องบังคับให้มีการรายงานความก้าวหน้าใดๆ แต่สามารถเข้าไปเยี่ยมกรมเพื่อประเมินได้ ผู้นำกรมต้องคอยกระตุ้นและลงลึกในรายละเอียดทุกหน่วยต้องมีทีมงานเฉพาะด้านนี้เพื่อคอยเสนอแผน ติดตามผล ประเมินผล วิเคราะห์ แบะนำไปปรับปรุง”

LLL1: LO3 : 21 พ.ย.63

“จำเป็นต้องมีการอบรมครูอาจารย์ก่อนเข้าไปสอน โดยเน้นเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเป้าหมาย”

LLL2: LO1: 21 พ.ย.63

4.4 ระดับอาจารย์และผู้เรียน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นเป้าหมายในระดับบุคคลในกอง/แผนก ซึ่งผู้นำในกอง/แผนกต้องส่งเสริมผ่านกิจกรรมการเรียนรู้คือกิจกรรมทดลองแก้ปัญหาผ่านการมองปัญหาอย่างเป็นระบบ กิจกรรมทดลองโดยใช้วิธีการใหม่

กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีต กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้

คำสำคัญที่สกัดได้:ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม /ส่งเสริมให้เห็นศักยภาพตนเอง /ปรับกระบวนทัศน์อาจารย์และผู้เรียน

“จากประสบการณ์การสอนพบว่านายทหารที่เข้ามาศึกษาในหลักสูตรเสนาธิการ และหลักสูตรชั้นต้น มีมุมมองในการมองแบบแยกส่วนไม่เป็นระบบ จึงไม่สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงได้ จึงกำหนดวิธีการแก้ปัญหาในแบบเดิมจากกรอบแนวคิดที่มาจากประสบการณ์เดิมของตน แม้ว่าจะเป็นการเรียนแบบสัมมนาก็ไม่ค่อยตระหนักรับฟังความคิดเห็นผู้อื่นนัก แม้ว่าวิธีการนั้นจะไปก่อปัญหาอื่นตามาก็ตาม การปรับมุมมองการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการแก้ปัญหาหน่วยที่ดี ”

LLL1: LO 1: 21 พ.ย.63

“กิจกรรมทดลองแก้ปัญหาผ่านการมองปัญหาอย่างเป็นระบบ กิจกรรมทดลองโดยใช้วิธีการใหม่ กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีต กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้ ตามที่เสนอมานั้นตรงประเด็นต่อการปรับการเรียนรู้ของข้าราชการ ”

LLL1: LO2: 21 พ.ย.63

5.องค์กรแห่งการเรียนรู้

5.1 ระดับกองทัพเรือ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือเป็นก้าวแรกก่อนที่กองทัพเรือจะบรรลุวิสัยทัศน์คือการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเริ่มจากการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านการศึกษาในหลักสูตรเสนาธิการหรือใช้การศึกษาตามอัธยาศัยสำหรับนายทหารสัญญาบัตร แล้วคาดหวังให้ผู้จบการศึกษาออกมาปรับวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต เมื่อผ่านระยะเวลาไปวัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตจะถูกนำมายึดถือ โดยกองทัพเรือควรกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตควบคู่กันไป

คำสำคัญที่สกัดได้:กำหนดวิสัยทัศน์เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต / ปรับโครงสร้าง/ ปรับวัฒนธรรมการเรียนรู้/ จัดการความรู้ใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการเรียนรู้ /ส่งเสริมพลวัตรการเรียนรู้ / เพิ่มอำนาจให้กรมต่างๆส่งเสริมการเรียนรู้

“ควรส่งเสริมบุคลากรกองทัพเรือในกรมได้ร่วมกันพัฒนาสร้างแหล่งเรียนรู้/การจัดบรรยากาศการเรียน รู้ การจัดการความรู้และพัฒนาหลักสูตรอบรมระยะสั้นให้ข้าราชการได้เรียนรู้

ด้วยวิธีการที่หลากหลายหลายช่องทางการเรียนรู้ แล้วขยายสู่กองทัพเรือในลักษณะโครงข่ายการเรียนรู้”

LLL1: LO 1: 21 พ.ย.63

“ นโยบายเบื้องต้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือ ควรเริ่มจากการปรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านการศึกษาในหลักสูตรเสนาธิการหรือใช้การอบรมคอร์สระยะสั้นสำหรับนายทหารสัญญาบัตร แล้วคาดหวังให้ผู้จบการศึกษาออกมาปรับวัฒนธรรมองค์กร เมื่อผ่านระยะเวลาไปวัฒนธรรมองค์กรใหม่จะถูกนำมายึดถือ แล้วค่อยกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามลำดับ”

LLL2: LO 2 : 21 พ.ย.63

“นโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือ ควรเริ่มจากธรรมชาติการเรียนรู้ของมนุษย์คือ รับรู้สภาพแวดล้อม กำหนดเป้าหมาย หาวิธีการใช้เครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายตามลำดับ ดังนั้นแบบแผนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงควรเริ่มในลักษณะเดียวกันแต่เนื่องจากองค์กรเป็นเรื่องของกลุ่มคน/ทีม ดังนั้นวิธีการคือ ส่งเสริมให้ข้าราชการทุกคนรับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลกแบบองค์รวม แล้วส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันหรือเห็นเป้าหมายร่วมกันแล้วจึง ส่งเสริมข้าราชการในเรื่องการคิดเป็นอย่างมีระบบเพราะทุกคนต้องมองเห็นในภาพรวม แล้วจึงส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีมในฐานะที่ทีมคือเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้มีความเป็นมืออาชีพในแต่ละบุคคลในทีมให้เชี่ยวชาญในงานหน้าที่ของตน ”

LLL2: LO 3 : 21 พ.ย.63

“องค์กรแห่งการเรียนรู้ในมิติของกองทัพเรือ ไม่ใช่มุมมองการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางทะเลที่เป็นพลวัตแล้วปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมตามพันธกิจผ่านการเรียนรู้ร่วมกันของคนในกองทัพเรือเท่านั้น แต่มิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพเรือขยายไปถึงความมั่นคงทางทะเลในภาพรวมและสันติภาพของภูมิภาคและโลก ซึ่งกระทำในเวทีนานาชาติผ่านการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างประเทศ ดังนั้นเป้าหมายจึงไม่ใช่เพียงในกองทัพเรือแต่ขยายไปถึงเวทีนานาชาติซึ่งก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ASEAN เป็นเวทีนานาชาติที่มีเป้าหมายคือความมั่นคงของภูมิภาคและสันติภาพของรัฐสมาชิก ซึ่งรัฐสมาชิกต่างต้องเรียนรู้ร่วมกันในรูปแบบเช่นเดียวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำกองทัพเรือในเวที ASEAN ก็ต้องเรียนรู้ร่วมกันในเวที ASEANด้วยกันในเวทีย่อยคือในเวที ASEAN Navy to Navy Talk Symposium”

LLL1: LO 2: 21 พ.ย.63

5.2 ระดับกรมต่างๆในกองทัพเรือ

การส่งเสริมของกรมควรกระทำผ่านผู้นำในระดับต่าง ให้ตระหนักเห็นถึงเป้าหมายของกองคือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่งเสริมการรับรู้สภาพแวดล้อมที่ถูกต้องผ่านการมองโลกแบบองค์รวม พัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบ การเรียนรู้ร่วมกันในกรม/กอง/แผนก พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้อย่างมืออาชีพในส่วนบุคคล แต่ละกรมต้องส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ โดยชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงกับประโยชน์ที่จะนำไปใช้ในการทำงานหรือชีวิตส่วนบุคคล ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนกระบวนการทำงานในกรมกองแผนกให้มากที่สุด ข้าราชการสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาจากการทำงานหรือที่ใดก็ได้ผ่านแหล่งเรียนรู้ของหน่วยที่เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ผู้เรียนสามารถพัฒนาทางความคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล เรียนรู้เทคโนโลยี วิจัยพัฒนาได้ด้วยตนเอง โดยทุกกรมควรต้องรับผิดชอบในกรมของตนเอง แต่กรมยุทธศึกษาทหารเรือต้องเป็นต้นแบบ ต้องเป็นหน่วยที่ช่วยในการแนะนำ กระตุ้น สร้างแนวทางให้หน่วยต่าง ๆ ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง

คำสำคัญที่สกัดได้:สร้างจิตสำนึกความสำคัญของงานในหน้าที่ /กำหนดCareer path ผ่านที่ชัดเจน /สร้างสภาแวดล้อมที่ร่วมมือ /ปฏิบัติเป็นแบบอย่าง /ใช้จริยธรรมในการทำงาน / ละลายพฤติกรรม สร้างความเปลี่ยนแปลง ดำรงการเปลี่ยนแปลง /จัดทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ /ให้โอกาสตัดสินใจเรื่องใหญ่ /ให้โอกาสหาวิธีใหม่ /สนับสนุนวิสัยทัศน์

“แต่ละหน่วยต้องรู้จักว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร? ทำไมจึงสำคัญ? และจึงจะตามด้วยคำว่าอย่างไร? การให้ความรู้เบื้องต้นกับสิ่งเหล่านี้จึงสำคัญมาก แต่อย่างไรคงต้องเริ่มจากการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มันสำคัญอย่างไร? เพราะสิ่งนี้คือเป้าหมายร่วมของทุกภาคส่วนขององค์กร ประเด็นนี้ควรมีการทำความเข้าใจร่วมกัน ในเวทีต่าง ๆ ของกองทัพเรือเช่น ในงานประชุมวิชาการกองทัพเรือ หรือกิจกรรมการส่งเสริมทั่วกองทัพเรือ ”

LLL2: LO3 : 21 พ.ย.63

“แต่ละหน่วยต้องส่งเสริมการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ โดยชี้ให้เห็นความเชื่อมโยงกับประโยชน์ที่จะนำไปใช้ในการทำงานหรือชีวิตส่วนบุคคล ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนกระบวนการทำงานในกรมกองแผนกให้มากที่สุด ข้าราชการสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาจากการทำงานหรือที่ใดก็ได้ผ่านแหล่งเรียนรู้ของหน่วยที่เปิดกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ผู้เรียนสามารถพัฒนาทางความคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล เรียนรู้เทคโนโลยี วิจัยพัฒนาได้ด้วยตนเอง โดยทุกกรมควรต้องรับผิดชอบในกรมของตนเอง แต่กรมยุทธศึกษาทหารเรือต้องเป็นต้นแบบ ต้องเป็นหน่วยที่ช่วยในการแนะนำ กระตุ้น สร้างแนวทางให้หน่วยต่าง ๆ ดำเนินการได้อย่างถูกต้อง”

LLL1: LO2 : 21 พ.ย.63

5.3 ระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ

กรมยุทธศึกษาทหารเรือจะเป็นต้นแบบที่ดีของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นเครื่องมือหนึ่งของการส่งเสริมกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำสำคัญที่สกัดได้:กำหนดวิสัยทัศน์ต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต /พัฒนาหลักสูตร/ พัฒนาการประเมิน /ใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการศึกษา/ ปรับวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียน/ พัฒนาบุคลากรการศึกษา/ นิเทศการศึกษาให้ถูกต้อง/ กำหนดโดเมน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ ส่งเสริมเสรีภาพในการตั้งคำถาม/ เสริมพลังอาจารย์และผู้เรียน

“กรมยุทธศึกษาทหารเรือจะเป็นต้นแบบที่ดีของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

LLL2: LO2: 21 พ.ย.63

“ทุกหน่วยสามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เพีย’แต่เขายังไม่ตระหนักรู้ถึงความสำคัญ กรมยุทธศึกษาทหารเรือต้องเป็นต้นแบบของการพัฒนา และช่วยเหลือส่งเสริมกรมอื่นๆในการพัฒนา”

LLL2: LO2 : 21 พ.ย.63

5.4 อาจารย์และผู้เรียน

ข้าราชการในกอง/แผนกคือเป้าหมายของกรมในการพัฒนาและเป็นเครื่องมือของกรมในการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญที่สกัดได้:ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม /ส่งเสริมให้เห็นศักยภาพตนเอง /ปรับกระบวนทัศน์อาจารย์และผู้เรียน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

“เครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือผู้นำในระดับบุคคลในกอง/แผนก ถ้าแต่ละทีมสำเร็จ แต่หน่วยคงจะพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ไม่ยาก”

LLL1 : LO3 : 21 พ.ย.63

“ผู้นำในกอง/แผนกมีอิทธิพลต่อข้าราชการมาก ถ้านำกรอบการพัฒนาไปส่งเสริมผ่านผู้นำก็จะทำให้ประสบความสำเร็จได้โดยง่าย เริ่มจากผู้นำในกอง/แผนกส่งเสริมให้ข้าราชการทุกคนรับรู้สภาพแวดล้อมแบบองค์รวม สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันหรือเห็นเป้าหมายร่วมกัน ส่งเสริมข้าราชการในเรื่องการคิดเป็นอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีมในฐานะที่ทีมคือเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย แล้วพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ให้มีความเป็นมืออาชีพในแต่ละบุคคลในทีมให้เชี่ยวชาญในงานหน้าที่ของตน โดยกรอบการพัฒนาดังกล่าวต้องได้รับการสนับสนุนด้านนโยบายจากกรม และนำปัญหาของกรมมาใช้เป็นกรอบในการพัฒนาเพื่อส่งเสริมการพัฒนากรมไปพร้อมๆกับพัฒนาคน ”

LLL2: LO1 : 21 พ.ย.63

2.1.3 สรุปแบบแผนการส่งเสริม

แบบแผนการส่งเสริม หมายถึงกรอบวิธีในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่คาดว่าจะสามารถนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของกองทัพเรือ ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มเป้าหมายคือผู้เรียนในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือในบริบทของกองทัพเรือที่กำลังเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคกองทัพเรือหลังสมัยใหม่(Post Modern Navy) โดแบบแผนเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ข้อ 1 ที่ค้นผลการวิจัยพบองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับกองทัพเรือใน 4 องค์ประกอบ ซึ่งและ เชื่อมกับวัตถุประสงค์ 2 ที่ต้องการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตร ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้านนั้นเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งมี 5 องค์ประกอบคือ บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่หลากหลายครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้จากผลการวิจัยยังพบว่าจากภาพโครงสร้างของกองทัพเรือที่กำหนดโครงสร้างหลักเป็น 3 ระดับคือ โครงสร้างระดับนโยบาย โครงสร้างอำนวยการ และ โครงสร้างในระดับปฏิบัติการนั้นแบบแผนการส่งเสริมฯจึงต้องจำแนกออกเป็น 3 ระดับอย่างสอดคล้อง และในฐานะที่กรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นหน่วยงานในระดับอำนวยการที่มีหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับกองทัพเรือที่มีคณาจารย์ในฐานะผู้ปฏิบัติที่ทำหน้าที่ให้การศึกษากับผู้เรียน ดังนั้นสภาพตามธรรมชาติในกรมยุทธศึกษาทหารเรือจึงเป็นทั้งโครงสร้างอำนวยการ และโครงสร้างปฏิบัติการ แบบแผนการส่งเสริมจึงออกมาในลักษณะของแบบแผนใน 4 ระดับ โดยมีรายละเอียดที่สรุปได้จากผลจากการประชุมกลุ่มย่อยใน5 องค์ประกอบกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต รายละเอียดตามตารางที่ 21 องค์ประกอบกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

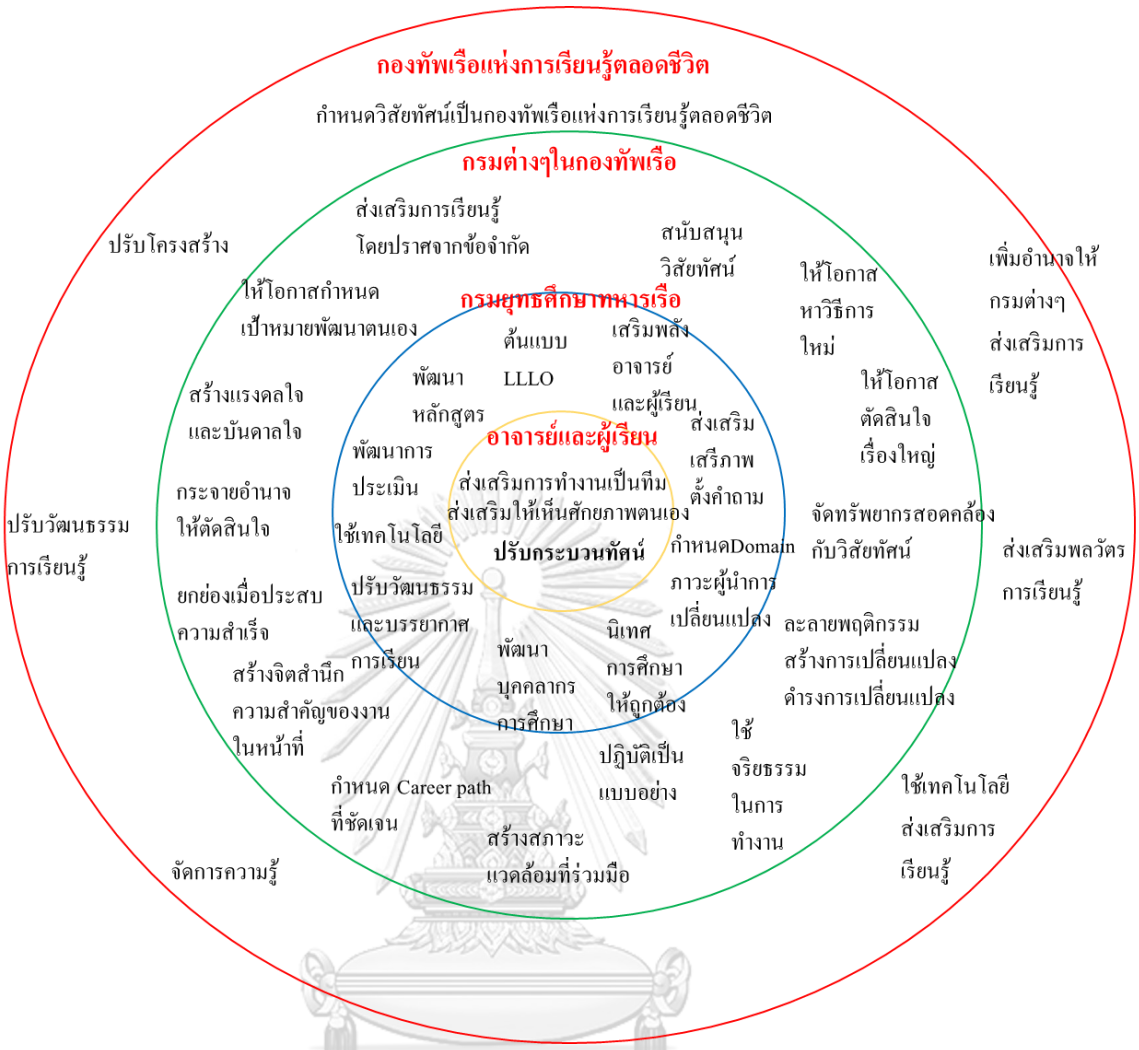
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 21 องค์ประกอบกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตใน 4 ระดับ

ระดับของแบบแผน	รายละเอียดของแบบแผนในแต่ละระดับ
กองทัพเรือ	กำหนดวิสัยทัศน์เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต/ ปรับโครงสร้าง/ ปรับวัฒนธรรมการเรียนรู้/ จัดการความรู้ใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการเรียนรู้/ ส่งเสริมพลวัตรการเรียนรู้/ เพิ่มอำนาจให้กรมต่างๆส่งเสริมการเรียนรู้
กรมต่างๆในกองทัพเรือ	ส่งเสริมการเรียนรู้โดยปราศจากข้อจำกัด/ ให้โอกาสกำหนดเป้าหมายพัฒนาตนเอง/ สร้างแรงดลใจและบันดาลใจ /กระจายอำนาจให้ตัดสินใจ /ยกย่องเมื่อประสบความสำเร็จ /สร้างจิตสำนึกความสำคัญของงานในหน้าที่ /กำหนดCareer path ผ่านที่ชัดเจน /สร้างสภาแวดล้อมที่ร่วมมือ /ปฏิบัติเป็นแบบอย่าง /ใช้จริยธรรมในการทำงาน / ละลายพฤติกรรม สร้างความเปลี่ยนแปลง ดำรงการเปลี่ยนแปลง /จัดทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ /ให้โอกาสตัดสินใจเรื่องใหญ่ / ให้โอกาสหาวิธีใหม่ /สนับสนุนวิสัยทัศน์
กรมยุทธศึกษาทหารเรือ	กำหนดวิสัยทัศน์ต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต /พัฒนาหลักสูตร/ พัฒนาการประเมิน /ใช้เทคโนโลยีส่งเสริมการศึกษา/ ปรับวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียน/ พัฒนาบุคลากรการศึกษา/ นิเทศการศึกษาให้ถูกต้อง/ กำหนดโดเมน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ ส่งเสริมเสรีภาพในการตั้งคำถาม/ เสริมพลังอาจารย์และผู้เรียน
อาจารย์และผู้เรียน	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม /ส่งเสริมให้เห็นศักยภาพตนเอง /ปรับกระบวนทัศน์อาจารย์และผู้เรียน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตาราง 21 องค์ประกอบกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตใน 4 ระดับ นำมาสร้างเป็นโมเดล แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต รายละเอียดตามภาพที่ 8 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาพที่ 8 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมกับผลการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทำการร่างการนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปทดลองใช้ในระดับอาจารย์และผู้เรียน โดยนำไปใช้ในหมวดวิชาความมั่นคงศึกษา หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ โดยกำหนดรายวิชา วัตถุประสงค์ของรายวิชา การกำหนดคำหลักและประเด็นหลัก องค์ประกอบภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง กระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และวิธีการส่งเสริมรายละเอียดดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ร่างแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตระดับบุคคลสำหรับอาจารย์และนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่นำไปใช้ในหมวดวิชาความมั่นคงศึกษา หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

รายวิชา	วัตถุประสงค์ของรายวิชา	การกำหนดคำหลักและประเด็นหลัก	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง	กระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	วิธีการส่งเสริม
แนวคิดเรื่องความมั่นคงแห่งชาติ	เพื่อให้เข้าใจสงครามกับการระงับข้อขัดแย้งระหว่างประเทศ ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ			การประเมินกรอบความคิดที่แตกต่างภายในจิตใจ	- การทดลองแก้ปัญหาผ่านการมองปัญหาอย่างเป็นระบบ	1. ให้นักเรียนแต่ละคนเรียนรู้ความหมายของคำ เหตุผลและวิธีการ 2. แลกเปลี่ยนความหมาย และให้เหตุผลตามความเข้าใจของแต่ละบุคคล 3. อาจารย์กระตุ้นให้นักเรียนอภิปรายความสัมพันธ์และความแตกต่างของคำ เหตุผล และวิธีการ 4. อาจารย์ให้นักเรียนสรุปและสะท้อนผลการเรียนรู้ 5. อาจารย์สะท้อนกลับผลการเรียนรู้
สภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเล	เพื่อให้เข้าใจสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงระหว่างประเทศทางทะเล			การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างทางเลือกหรือแนวทางในการเรียนรู้แบบใหม่”	- การทดลองโดยใช้วิธีการใหม่ - การเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการ	1. ให้นักเรียนแต่ละคนแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาด้านสภาวะแวดล้อมความมั่นคงทางทะเลวิธีการเดิม 2. ให้นักเรียนเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่จากการศึกษาค้นคว้าและการอภิปรายแลกเปลี่ยน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายวิชา	วัตถุประสงค์ของรายวิชา	การกำหนดคำหลักและประเด็นหลัก	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง	กระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	วิธีการส่งเสริม
					ณ์จากผู้อื่น	ความคิดเห็นกับเพื่อนในกลุ่ม 3. อาจารย์กระตุ้นให้นักเรียนอภิปรายวิธีการซึ่งมาจากความแตกต่างของการให้ความหมายของคำ 4. อาจารย์ให้นักเรียนสรุปและสะท้อนผลการเรียนรู้ 5. อาจารย์สะท้อนกลับผลการเรียนรู้
ยุทธศาสตร์และนโยบายความมั่นคง	เพื่อให้เข้าใจตัวแบบการกำหนดยุทธศาสตร์			การวางแผนในการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างบทบาทใหม่	- การเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีต - การเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น	1. ให้นักเรียนแต่ละคนแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับบทบาทของกองทัพเรือจากประสบการณ์ในอดีตซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือในปัจจุบัน 2. นักเรียนเสนอบทบาทใหม่ภายใต้ยุทธศาสตร์และนโยบายความมั่นคงใหม่ ของกองทัพเรือจากวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่จากการศึกษาค้นคว้าและการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนในกลุ่ม 3. อาจารย์กระตุ้นให้นักเรียนอภิปรายบทบาทใหม่ซึ่งมาจากความแตกต่างของการให้ความหมายของคำ 4. นักเรียนสรุปและสะท้อนผลการเรียนรู้ 5. อาจารย์สะท้อนกลับผล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายวิชา	วัตถุประสงค์ของรายวิชา	การกำหนดคำหลักและประเด็นหลัก	องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง	กระบวนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	วิธีการส่งเสริม
						การเรียนรู้
หลักยุทธศาสตร์และการกำหนดกำลังรบทางเรือ	เพื่อให้เข้าใจตัวแบบการกำหนดยุทธศาสตร์กำลังอำนาจของชาติและสมุททานุภาพยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายต่างประเทศของไทย และยุทธศาสตร์ทางเรือกับความมั่นคงทางทะเล			การสร้างและบูรณาการสมรรถนะเข้ากับความรู้และประสบการณ์ภายใต้มุมมองใหม่	- การถ่ายทอดความรู้	1. ให้นักเรียนสะท้อนผลการเรียนรู้ที่ผ่านมา และสรุปเป็นรายบุคคล 2. นำผลการเรียนรู้รายบุคคลมาอภิปรายเพื่อสร้างองค์ความรู้และสมรรถนะของตนเองและของกลุ่ม 3. อาจารย์กระตุ้นให้เห็นความสำคัญของบทบาทซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์และโครงสร้างกำลังรบของกองทัพเรือผ่านการสะท้อนกลับผลการเรียนรู้ของนักเรียน 4. อาจารย์ส่งเสริมความเชื่อมั่นของนักเรียน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตอนที่ 3 ผลของการนำแบบแผนไปใช้และผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การนำเสนอในตอนที่ 3 แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นการนำเสนอการนำแบบแผนไปใช้ ส่วนที่ 2 เป็นผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และส่วนที่ 3 เป็นการประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การนำแบบแผนการส่งเสริมไปใช้

การนำเสนอในตอนที่ 3.1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นการนำเสนอแนวทางการนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯไปใช้ ส่วนที่ 2 เป็นการนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯสู่การปฏิบัติในวงที่ 1 โดย อาจารย์ และนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ มีรายละเอียดดังนี้

3.1.1 แนวทางการนำแบบแผนแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปใช้

จากแบบแผนการตามแผนภาพที่ 8 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น จำแนกออกเป็น 4 วงคือ วงที่ 1 เป็นวงของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งมีผู้แสดง (Actor) คือ อาจารย์ และนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่จะถูกพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต วงที่ 2 เป็นวงของกรมยุทธศึกษาทหารเรือซึ่งจะปรับบทบาทและพัฒนาเป็นต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับกองทัพเรือและอยู่ในฐานะบทบาทการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วงที่ 3 เป็นวงของกรมต่างๆในโครงสร้างของกองทัพเรือซึ่งจะปรับบทบาทและพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือและทำหน้าที่ส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากกรมยุทธศึกษาในการปรับเปลี่ยนจากภายในกรม วงที่ 4 เป็นวงของกองทัพเรือซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายการส่งเสริมผ่านกรอบวิสัยทัศน์การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมองค์ประกอบของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งจากการศึกษาพบว่าไม่สามารถดำเนินการได้ในลักษณะการกำหนดในแบบ Top - Down Approach เนื่องจากนโยบายากองทัพเรือไปยังกรมฝ่ายอำนวยการต่าง ๆ ไม่สามารถดำเนินการได้เนื่องจากขาดเครื่องมือสำคัญในแต่ละกรมฝ่ายอำนวยการคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตและโมเดลต้นแบบของการเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต แต่ถ้าเริ่มต้นการดำเนินการในลักษณะ Bottom up Approach จากผู้แสดงหลัก (Actor) คือ อาจารย์ประจำหลักสูตรของกรมยุทธศึกษาทหารเรือเลยก็ไม่สามารถผลักดันแนวคิดการเปลี่ยนแปลงโดยตรงได้เนื่องจากขัดกับวัฒนธรรมองค์กรและโครงสร้างของกองทัพเรือ แนวทางที่ดีที่สุดจึงเป็นแนวทางที่ผสมผสานกันของทั้ง 2 แนวทางโดยเริ่มจากความเห็นชอบของผู้นำกองทัพเรือในการกำหนดวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จากธรรมชาติของความสอดคล้องของแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯซึ่งประกอบด้วย 4 วงนี้ สามารถสรุปผู้นำแบบแผนไปใช้ ลักษณะการส่งเสริม กระบวนการส่งเสริม ได้ตามตาราง 23 ผู้นำแบบแผนไปใช้ ลักษณะการส่งเสริม และกระบวนการส่งเสริม ดังนี้

ตารางที่ 23 ผู้นำแบบแผนไปใช้ ลักษณะการส่งเสริม และ กระบวนการส่งเสริม

แบบแผนการส่งเสริมฯ	ผู้ใช้	ลักษณะการส่งเสริม	กระบวนการส่งเสริม
วงที่ 1	อาจารย์และผู้เรียน	Practical Approach	การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง
วงที่ 2	เจ้ากรมยุทธศึกษาทหารเรือ	Bottom up Approach	องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยกรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
วงที่ 3	เจ้ากรมต่างๆในกองทัพเรือ	Bottom up Approach	องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยมีกรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็น strategic partnership ให้กับกรมต่างๆในฐานะต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
วงที่ 4	ผู้บัญชาการทหารเรือ	Top - Down Approach	องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยมีกรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็น strategic partnership ในระดับนโยบายกับกองทัพเรือ โดยร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากตารางที่ 23 การนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มี 4 วง โดยวงที่ 1 เป็นระดับบุคคล ผู้ใช้แบบแผนได้แก่ อาจารย์และผู้เรียน วงที่ 2 เจ้ากรมยุทธศึกษาทหารเรือ วงที่ 3 เจ้ากรมต่าง ๆ ในกองทัพเรือ และวงที่ 4 ผู้บัญชาการทหารเรือ โดยการนำแบบไปใช้เป็นการนำไปใช้ในวงที่ 1 และวงที่ 2 เนื่องจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกรมต่างๆในกองทัพเรือนั้นอยู่ใน 2 สถานะคือ1) สถานะกรมที่มีพันธกิจด้านพัฒนากำลังพลซึ่งต้องแปลงสภาพเป็นกรมที่เป็นต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 2) สถานะที่ต้องส่งเสริมอาจารย์และผู้เรียนให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต

กระบวนการส่งเสริมกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตใน 4 วง มีกระบวนการดังนี้

1. กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากกองทัพเรือสู่กรมต่างๆ (Top down–approach) หรือในวงที่ 4 มีขั้นตอนคือ 1) กำหนดวิสัยทัศน์กองทัพเรือ 2) ปรับโครงสร้างองค์กรให้กรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็น 3) กรมต้นแบบที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) มอบหมายหน้าที่และอำนาจให้

กรมยุทธศึกษาทหารเรือส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) กรมยุทธศึกษาทหารเรือส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการกำหนดนโยบาย วิเคราะห์สภาพองค์กรในการพัฒนาไปองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 6) กรมยุทธศึกษาทหารเรือส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตกำหนดนโยบายสนับสนุนการดำเนินการของกรมต่าง ๆ ในกองทัพเรือ 7) กรมยุทธศึกษาทหารเรือส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตกำหนดนโยบายปรับหลักสูตร โดยเพิ่มผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) ลงในหลักสูตรเดิมที่มีอยู่คือ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8) กรมยุทธศึกษาทหารเรือปรับกลยุทธในการบริหารคน (HRM) ของส่วนบริหารกำลังพลโดยกำหนดนโยบายด้านการบริหารกำลังพลให้เกิดการเรียนรู้งานในหน้าที่ตนเองอย่างมืออาชีพ

2. กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากกรมต่างๆในกองทัพเรือ (Bottom up - approach) หรือในวงที่ 3 และวงที่ 2 มีขั้นตอนคือ 1) กรมต่าง ๆ ในกองทัพเรือ กำหนดวิสัยทัศน์หน่วยของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้สอดคล้องกับขอบเขตวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ 2) กรมต่าง ๆ ในกองทัพเรือ กำหนดวาระของการพัฒนาออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะเร่งด่วน ระยะพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวก และระยะดำรงสภาพ

2.1 กระบวนการระยะเร่งด่วน คือ 1) สร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) จัดบรรยากาศการเรียนรู้ผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ (Practical approach) 3) ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนในหน่วยงานผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ (Practical approach)

2.2 กระบวนการระยะพัฒนาโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวก คือ 1) สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงภายในหน่วย 2) ส่งเสริมการพัฒนาการคิดเป็นอย่างมีระบบ 3 ส่งเสริมการเรียนรู้ของคนในหน่วยผ่านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยีการเรียนรู้องค์กร 4 ส่งเสริมการประกันคุณภาพรูปแบบกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ 5) ส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม 6) ให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละกลุ่มได้ร่วมพัฒนารูปแบบกระบวนการเรียนรู้ ร่วมทำ ร่วมติดตามและร่วมรับผลประโยชน์ผ่านการทำโครงการของกรมต่างๆ

2.3 กระบวนการระยะดำรงสภาพ คือ 1) พัฒนาและการประกันคุณภาพรูปแบบกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ของข้าราชการในกรม 2) พัฒนาคุณภาพการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยขึ้นตรงกองทัพเรือโดยวิธีการคือกระทำผ่านผู้นำของแต่ละกลุ่มในลักษณะการมีมีส่วนร่วมเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของผู้เรียนในแต่ละกลุ่มซึ่งมีธรรมชาติที่แตกต่างกัน

3. กระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานในโครงสร้างองค์กร (Practical approach) หรือในวงที่ 1 คือกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง 4 ระดับ

กระบวนการส่งเสริมในวงที่ 1 ได้แก่ กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล มี 4 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 เกิดการมองปัญหาอย่างเป็นระบบผ่านชุดคำที่ให้ความหมายที่แตกต่างกัน เกิดการแลกเปลี่ยนกันภายในกลุ่มจนได้ข้อสรุปที่แตกต่างจากกรอบแนวความคิดเดิมของตนเอง ระดับที่ 2 นักเรียนเสนาธิการเกิดการแลกเปลี่ยนการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งคิดจากกระบวนทัศน์ใหม่ที่ให้วิธีการต่างจากเดิม ระดับที่ 3 นักเรียนเสนาธิการนำผลการเรียนรู้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งคิดจากกระบวนทัศน์ใหม่ที่ให้วิธีการต่างจากเดิมมาเปรียบเทียบกับวิธีการเดิมโดยเริ่มเปรียบเทียบคุณค่าใหม่ที่ได้กับคุณค่าจากวิธีการเดิมแล้วนักเรียนได้นำผลดังกล่าวมาปรับบทบาทใหม่ของตนเองและของกองทัพเรือตลอดจนปรับยุทธศาสตร์ใหม่ของกองทัพเรือที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสแนวความคิดด้านความมั่นคงทางทะเล และระดับที่ 4 นักเรียนเสนาธิการเกิดการถ่ายทอดความรู้ต่อกันโดยเข้าใจบทบาท ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสำคัญของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อส่งเสริมให้กองทัพเรือก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสความมั่นคงทางทะเล

กระบวนการเรียนรู้ในวงที่ 2 ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยกรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต วงที่ 3 ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยมีกรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็น strategic partnership ให้กับกรมต่างๆในฐานะต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และวงที่ 4 ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยมีกรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็น strategic partnership ในระดับนโยบายกับกองทัพเรือ โดยร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1.2 การนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯสู่การปฏิบัติในวงที่ 1 โดยอาจารย์ และนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ

แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯซึ่งประกอบด้วย 4 วงนี้ เนื่องจากมีข้อจำกัดด้านเวลาในการวิจัยและข้อจำกัดด้านอำนาจในการสั่งการอนุมัติให้ทดลองใช้โดยเฉพาะแบบแผนการส่งเสริมในวงที่ 2 วงที่ 3 และ วงที่ 4 ดังนั้นจึงทดลองเฉพาะแบบแผนการส่งเสริมวงที่ 1 อาจารย์ประจำหลักสูตรและผู้เรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือเท่านั้น โดยผลการส่งเสริมอนุมานผลว่าสามารถขยายไปวงที่ 2 3 และ 4ได้ ทั้งนี้มีอาจารย์หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่สอนรายวิชาในหมวดวิชาความมั่นคง จำนวน 3 คนและนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่เข้ารับการศึกษาในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือจำนวน 28 คน ได้จากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเป็นผู้สมัครใจเข้าร่วมการใช้แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อนที่จะนำแบบแผนไปสู่การปฏิบัตินั้นได้มีการทำแบบแผนการส่งเสริมในวงที่ 1 โดยมีรายละเอียดดังนี้

แบบแผนการส่งเสริมวงที่ 1 เป็นวงของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งมีผู้แสดง (Actor) คือ อาจารย์และผู้เข้าเรียนในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น ใช้วิธีการเปาโล แฟร์ (Paulo Freire) ซึ่งได้แนะนำวิธีการด้วยการกำหนดคำหลัก(Generative words) และประเด็นหลัก(Generative theme) และใช้กระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงของ Mezirow ซึ่งได้สรุปไว้เป็น 4 ขั้นตอนเป็นเกณฑ์การวัดระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ เพื่อคาดหวังผลส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง แล้วจึงใช้กระบวนการสนทนากลุ่มร่วมกับผู้บริหารหลักสูตรและคณาจารย์หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ เพื่อสร้างแบบแผนการส่งเสริมขึ้น โดยมุ่งให้เห็นถึงการส่งเสริมภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผลการสนทนากลุ่ม พบว่า มีคำหลัก (Generative word) ประกอบด้วยคำจำนวน 26 คำ โดยคำหลักแต่ละคำจะถูกอธิบายใน 3 ความหมายในทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ 3 ทฤษฎีหลักคือ สัจนิยมใหม่ เสรีนิยมใหม่ สรรสร้างนิยม คำหลัก (Generative word) ของทฤษฎีกระแสหลักทั้ง 3 กระแส จะถูกนำไปใช้เป็นขยายความหมายของคำหลักอื่นที่ตีความหมายคำต่างกันตามกระบวนทัศน์ที่แตกต่างกันในแต่ละทฤษฎี โดยคำหลักประกอบด้วย 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) สมุททานุภาพ (sea power) กองทัพเรือ (navy) บทบาทของกองทัพเรือ(roles of navy) เส้นทางคมนาคมทางทะเล (sea lines of communication) เสรีภาพในการเดินเรือ(freedom of navigation) สมุทราภิบาล(ocean governance)

“ คำหลัก ที่สกัดออกมาทั้ง 26 คำ นี้เป็นวิธีการที่น่าทึ่งมาก เมื่อมองจากมิติที่ต่างกันของแต่ละทฤษฎีหลักทั้ง 3 ทฤษฎี คำๆเดียวกันแต่ตีความได้ถึง 3 ความหมาย เชื่อได้ว่าจะส่งเสริมองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้”

T1: T2 :T3 : LO 3: 1 ธ.ค.63

“น่าสนใจมากสำหรับแนวทางนี้ ทำให้ผมเริ่มเข้าใจความแตกต่างของการตีความได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ไม่สับสนเหมือนการเรียนแบบในอดีต กองทัพเรือจะเปลี่ยนแปลงไปได้แน่ๆ”

T1: T2 : T3 : LLL1: LO 1 :LO 2 1 ธ.ค. 63

“คำหลักที่เรารวบรวมกันมานี้ ควรนำไปเผยแพร่และใช้ในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ และวิทยาลัยการทัพเรือ และในหมวดวิชาอื่นๆก็ควรใช้วิธีการนี้ด้วยเช่นกัน กองทัพเรือจะเปลี่ยนแปลงสู่กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ได้ในไม่ช้า ”

T1: T2 T3 : LO1 : LO2: 1 ธ.ค.63

ผลการสนทนากลุ่มยังกำหนดประเด็นหลัก(Generative theme) เพื่อใช้ในการสอนในหมวดวิชาความมั่นคงศึกษาใน ๔ รายวิชา โดยมีรายละเอียดดังนี้

- รายวิชาแนวคิดเรื่องความมั่นคงแห่งชาติ กำหนดประเด็นหลักคือ ความหมาย เหตุผล และวิธีการ (What? Why? How?) ของสงครามกับการระงับข้อขัดแย้งระหว่างประเทศในมุมมองของทฤษฎีสัจนิยมใหม่ ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ ทฤษฎีสรรสร้างนิยม และทฤษฎีการเลือกอย่างเป็นเหตุผล โดยให้ความหมายของคำว่า รัฐ รัฐสมัยใหม่ ระบบระหว่างประเทศ สังคมระหว่างประเทศ ผลประโยชน์สัมพัทธ์ ผลประโยชน์สัมบูรณ์ ความมั่นคงของรัฐ จิตสำนึกความเป็นมนุษย์ สถาบันระหว่างประเทศการพึ่งพาต่อกันอย่างซับซ้อนให้กับผู้เรียน และใช้เกณฑ์การวัดระดับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงระดับที่ 1 คือ การประเมินกรอบความคิดที่แตกต่างภายในจิตใจของผู้เรียน

“วัตถุประสงค์ของรายวิชานี้เพื่อให้เข้าใจสงครามกับการระงับข้อขัดแย้งระหว่างประเทศ ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยการกำหนดธีมลักษณะนี้ โดยให้เปรียบเทียบกันไปใน 3 ทฤษฎีไปพร้อมๆ ผ่านชุดคำที่เราเลือกมาใช้ ทำให้เข้าใจความแตกต่างจากวิธีการบรรยายแบบเดิม เกิดภาพที่แตกต่างและเปรียบเทียบกันได้อย่างชัดเจน และเป็นการกระต้นผู้เรียนให้มองเห็นในมิติอื่นนอกจากความเชื่อเดิมๆที่มีอยู่ สอดคล้องกับการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาและแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงระดับ 1”

T1: T2 : LLL1: LO2 : 1 ธ.ค.63

“การร้อยเรียงชุดคำหลักเป็นธีมเพื่อใช้ในการสอนแบบนี้ผมว่าเข้าใจได้ง่าย และตรงด้านเนื้อหา ตรงด้านวัตถุประสงค์การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การกระตุ้นทางปัญญา เพราะผลสรุปจะชี้ออกมาให้เห็นคำตอบที่อธิบายภาพปรากฏได้เหมือนกัน แต่มีเหตุปัจจัยแตกต่างกัน โดยทุกคำตอบต่างมีเหตุผลเชิงทฤษฎีที่ชัดเจน”

T1: T2 : T3: LLL1 : LO2: 1 ธ.ค.63

- รายวิชาสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเล กำหนดประเด็นหลักคือ ความหมาย เหตุผล และวิธีการในสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเล ในมุมมองของทฤษฎีสัจนิยมใหม่ ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ และ สรรสร้างนิยม โดยให้ความหมายของคำว่า สถาบันระหว่างประเทศ ทะเล เส้นทางคมนาคมทางทะเล เสรีภาพในการเดินเรือ สมุทราภิบาล และใช้เกณฑ์การวัดระดับการเรียนรู้

สู่การเปลี่ยนแปลงระดับที่ 2 คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างทางเลือกหรือแนวทางในการเรียนรู้ แบบใหม่

“วัตถุประสงค์ของรายวิชานี้เพื่อให้เข้าใจสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงระหว่างประเทศทางทะเล โดยการกำหนดธีมลักษณะนี้ โดยให้เปรียบเทียบกันไปใน 3 ทฤษฎีไปพร้อมๆ ผ่านชุดคำที่เราเลือกมาใช้ ทำให้เข้าใจความแตกต่างจากวิธีการบรรยายแบบเดิม เกิดภาพที่แตกต่างและเปรียบเทียบกันได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ ตลอดจนแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงระดับที่ 2”

T1: T2 : T3 : LLL2: LO2 : LO3 : 1 ธ.ค.63

“การร้อยเรียงชุดคำหลักเป็นธีมเพื่อใช้ในการสอนแบบนี้ผมว่าเข้าใจได้ง่าย และตรงด้านเนื้อหา ตรงด้านวัตถุประสงค์การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ วิธีการสอนแบบนี้จะกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากรู้ และไม่น่าเบื่อ ”

T1: T2 : T3 : LLL2: LO2 : LO3 : 1 ธ.ค.63

- รายวิชายุทธศาสตร์และนโยบายความมั่นคง กำหนดประเด็นหลักคือ ความหมาย เหตุผล และวิธีการของตัวแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ ในมุมมองของทฤษฎีสัจนิยมใหม่ ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ และ สรรสร้างนิยม โดยให้ความหมายของคำว่า ความมั่นคงของรัฐ ความมั่นคงของมนุษย์ สมุททานุภาพ และใช้เกณฑ์การวัดระดับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงระดับที่ 3 คือ การวางแผนในการเตรียมความพร้อม เพื่อสร้างบทบาทใหม่

“วัตถุประสงค์ของรายวิชานี้เพื่อให้เข้าใจตัวแบบการกำหนดยุทธศาสตร์โดยการกำหนดธีมลักษณะนี้ โดยให้เปรียบเทียบกันไปใน 3 ทฤษฎีไปพร้อมๆ ผ่านชุดคำที่เราเลือกมาใช้ ทำให้เข้าใจความแตกต่างจากวิธีการบรรยายแบบเดิม เกิดภาพที่แตกต่างและเปรียบเทียบกันได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ ตลอดจนสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการทำงานเป็นแบบอย่าง ตลอดจนแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงระดับที่ 3”

T1: T2 : T3 : LLL2: LO2 : LO3 : 1 ธ.ค.63

“การร้อยเรียงชุดคำหลักเป็นธีมเพื่อใช้ในการสอนแบบนี้ผมว่าเข้าใจได้ง่าย และตรงด้านเนื้อหา ตรงด้านวัตถุประสงค์การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการทำงานเป็นแบบอย่าง วิธีการสอนแบบนี้จะกระตุ้นให้ผู้เรียนอยากรู้

และเหนี่ยวนำให้กลุ่มเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ขยายไปสู่ความกระหายใคร่รู้ของทุกคนในหลักสูตร และไม่น่าเบื่อ ”

T1: T2 : T3 : LLL2: LO2 : LO3 : 1 ธ.ค.63

- รายวิชาหลักยุทธศาสตร์และการกำหนดกำลังรบทางเรือ กำหนดประเด็นหลักคือ ความหมาย เหตุผล และวิธีการของหลักยุทธศาสตร์และการกำหนดกำลังรบทางเรือ ในมุมมองของทฤษฎีสัจนิยมใหม่ ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ และ สรรสร้างนิยม โดยให้ความหมายของคำว่า รัฐสมัยใหม่ รัฐหลังสมัยใหม่ ความมั่นคงของรัฐ ความมั่นคงของมนุษย์ ทะเล สมุททานุภาพ กองทัพเรือ บทบาทของกองทัพเรือ และใช้เกณฑ์การวัดระดับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงระดับที่ 4 คือการสร้างและบูรณาการสมรรถนะเข้ากับความรู้และประสบการณ์ ภายใต้มุมมองใหม่

“วัตถุประสงค์ของรายวิชานี้เพื่อให้เข้าใจตัวแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ กำลังอำนาจของชาติและสมุททานุภาพ ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายต่างประเทศของไทย และยุทธศาสตร์ทางเรือกับความมั่นคงทางทะเล โดยการกำหนด ธีมลักษณะนี้ โดยให้เปรียบเทียบกันไปใน 3 ทฤษฎีไปพร้อมๆ ผ่านชุดคำที่เราเลือกมาใช้ ทำให้เข้าใจความแตกต่างจากวิธีการบรรยายแบบเดิม เกิดภาพที่แตกต่างและเปรียบเทียบกันได้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาการสร้างแรงบันดาลใจ การทำงานเป็นแบบอย่าง และการส่งเสริมกำลังใจตลอดจนแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงระดับที่4”

T1: T2 : T3 : LLL2: LO2 : LO3 : 1 ธ.ค.63

“การร้อยเรียงชุดคำหลักเป็นธีมเพื่อใช้ในการสอนแบบนี้ผมว่าเข้าใจได้ง่าย และตรงด้านเนื้อหา ตรงด้านวัตถุประสงค์การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การทำงานเป็นแบบอย่าง และ การส่งเสริมกำลังใจ วิธีการสอนแบบนี้จะกระตุ้นให้ผู้เรียนพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต ”

T1: T2 : T3 : LLL2: LO2 : LO3 : 26 พ.ค.64

ผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตและผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยังกำหนดเกณฑ์การวัดระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ เพื่อคาดหวังผลส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง โดยเสนอแนะให้ใช้กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง 4 ระดับดังนี้

ระดับที่ 1 นักเรียนเสนาธิการเกิดการมองปัญหาอย่างเป็นระบบผ่านชุดคำที่ให้ความหมายที่แตกต่างกัน เกิดการแลกเปลี่ยนกันภายในกลุ่มจนได้ข้อสรุปที่แตกต่างจากกรอบแนวความคิดเดิมของตนเอง โดยเป็นการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ระดับที่ 2 นักเรียนเสนาธิการเกิดการแลกเปลี่ยนการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งคิดจากกระบวนทัศน์ใหม่ที่ให้วิธีการต่างจากเดิม โดยเป็นการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ระดับที่ 3 นักเรียนเสนาธิการนำผลการเรียนรู้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งคิดจากกระบวนทัศน์ใหม่ที่ให้วิธีการต่างจากเดิมมาเปรียบเทียบกับวิธีการเดิมโดยเริ่มเปรียบเทียบคุณค่าใหม่ที่ได้กับคุณค่าจากวิธีการเดิมแล้วนักเรียนได้นำผลดังกล่าวมาปรับบทบาทใหม่ของตนเองและของกองทัพเรือตลอดจนปรับยุทธศาสตร์ใหม่ของกองทัพเรือที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสแนวความคิดด้านความมั่นคงทางทะเล โดยเป็นการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง

ระดับที่ 4 นักเรียนเสนาธิการเกิดการถ่ายทอดความรู้ต่อกันโดยเข้าใจบทบาท ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสำคัญของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อส่งเสริมให้กองทัพเรือก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสความมั่นคงทางทะเล โดยเป็นการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง และด้านการส่งเสริมกำลังใจ

สำหรับวิธีการประเมินระดับการเรียนรู้ของผู้เรียนนั้นใช้การสนทนากลุ่ม โดยให้ผู้เรียนได้สะท้อนผลการเรียนรู้ของตนเองภายในกลุ่ม และให้อาจารย์สะท้อนกลับผลการเรียนรู้ของผู้เรียนและวัดผลระดับการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดตามตาราง 24 เกณฑ์การวัดระดับการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 24 เกณฑ์การวัดระดับการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ (บทที่ 3)

ระดับ	ความหมาย	รายละเอียดการวัดผลการส่งเสริม
ระดับที่ 1	นักเรียนเสนาธิการเกิดการมองปัญหาอย่างเป็นระบบผ่านชุดคำที่ให้ความหมายที่แตกต่างกัน เกิดการแลกเปลี่ยนกันภายในกลุ่มจนได้ข้อสรุปที่แตกต่างจากกรอบแนวความคิดเดิมของตนเอง	นักเรียนเสนาธิการเกิดการมองปัญหาด้านความมั่นคงที่มีความหลากหลายกระบวนทัศน์ โดยมีกระบวนทัศน์ด้านความมั่นคงทางทะเลที่แตกต่างกัน 4 กระบวนทัศน์โดยกระบวนการกลุ่ม (กระตุ้นทางปัญญา)
ระดับที่ 2	นักเรียนเสนาธิการเกิดการแลกเปลี่ยนการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งคิดจากกระบวนทัศน์ใหม่ที่ให้วิธีการต่างจากเดิม	นักเรียนเสนาธิการนำกระบวนทัศน์ที่แตกต่างกัน 4 กระบวนทัศน์มากำหนดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งแตกต่างไปจากวิธีการเดิมโดยกระบวนการกลุ่ม (กระตุ้นทางปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจ)
ระดับที่ 3	นักเรียนเสนาธิการนำผลการเรียนรู้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งคิดจากกระบวนทัศน์ใหม่ที่ให้วิธีการต่างจากเดิมมาเปรียบเทียบกับวิธีการเดิมโดยเริ่มเปรียบเทียบคุณค่าใหม่ที่ได้กับคุณค่าจากวิธีการเดิมแล้วนักเรียนได้นำผลดังกล่าวมาปรับบทบาทใหม่ของตนเองและของกองทัพเรือตลอดจนปรับยุทธศาสตร์ใหม่ของกองทัพเรือที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสแนวความคิดด้านความมั่นคงทางทะเล	นักเรียนเสนาธิการนำวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งแตกต่างไปจากวิธีการเดิมมาเปรียบเทียบคุณค่าอย่างมีเหตุผลโดยกระบวนการกลุ่ม(กระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และ การทำงานเป็นแบบอย่าง)
ระดับที่ 4	นักเรียนเสนาธิการเกิดการถ่ายทอดความรู้ต่อกันโดยเข้าใจบทบาท ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสำคัญของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อส่งเสริมให้กองทัพเรือก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสความมั่นคงทางทะเล	นักเรียนเสนาธิการตระหนักเห็นถึงคุณค่าของการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านส่งผลกระทบสู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การทำงานเป็นแบบอย่าง และการส่งเสริมกำลังใจ)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สรุปได้ว่าการนำเสนอการนำแบบแผนไปใช้ ในวงที่ โดยการนำคำหลัก (Generative word) จำนวน 26 คำที่สกัดได้ไปกำหนดประเด็นหลัก(Generative theme) ในรายวิชาต่างๆในหมวดวิชาความมั่นคง หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือนั้น ผลการศึกษาโดยกลุ่มตัวอย่างนักเรียนเสนาธิการจำนวน 28 คน ส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ตามแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯในวงที่ 1 ที่ประกอบด้วย การส่งเสริมให้เห็นศักยภาพตนเอง การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และ การปรับกระบวนทัศน์ โดยผู้เรียนผ่านเกณฑ์การวัดระดับการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯทั้ง 4 ระดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง และด้านการส่งเสริมกำลังใจ

3.2 ผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นผลจากการนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปทดลองใช้ในหมวดวิชาความมั่นคงศึกษา หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ ซึ่งเป็นหมวดวิชาแรกและเป็นหมวดวิชาหลักของหลักสูตร โดยมีผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากการประชุมกลุ่มย่อย

3.2.1 ผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากการประชุมกลุ่มย่อย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผลการศึกษานี้เป็นผลการศึกษาในการเรียนรู้ของนักเรียนเสนาธิการในหมวดวิชาความมั่นคงตามแบบแผนการส่งเสริมวงที่ 1 เป็นวงของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งมีผลตามตารางที่ 25 ผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ตารางที่ 25 ผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

รายวิชา	วัตถุประสงค์ของรายวิชา	แนวทางการส่งเสริมด้วยการกำหนดประเด็นหลัก (Generative theme) ที่ประกอบด้วย Generative word	การวัดระดับการเรียนรู้ จำแนกตามรายวิชา	องค์กรแห่งการเรียนรู้ Garvin	วิธีการส่งเสริม	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การทำงานเป็นแบบอย่าง	การส่งเสริมกำลังใจ	ผลการส่งเสริม
แนวคิดเรื่องความมั่นคงแห่งชาติ	เพื่อให้เข้าใจสงครามกับการระงับข้อขัดแย้งระหว่างประเทศ ทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ	**ประเด็นหลัก(Generative theme)** : อธิบายความหมาย เหตุผล และวิธีการ (What? Why? How?) ของสงครามกับการระงับข้อขัดแย้งระหว่างประเทศในมุมมองของทฤษฎีสัจนิยมใหม่ ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ ทฤษฎีสรรสร้างนิยม และทฤษฎีการเลือกอย่างเป็นเหตุผล โดยให้ความหมายของคำว่า รัฐ/ รัฐสมัยใหม่/ ระบบระหว่างประเทศ/ สังคมระหว่างประเทศ /ผลประโยชน์สัมพัทธ์/ ผลประโยชน์สัมบูรณ์/ความมั่นคงของรัฐ จิตสำนึกความเป็นมนุษย์/สถาบันระหว่างประเทศ/การพึ่งพาต่อกันอย่างซับซ้อนให้กับผู้เรียน	กระบวนการเรียนรู้ ระดับที่ ๑ “การประเมินกรอบความคิดที่แตกต่างภายในจิตใจ”	กิจกรรมทดลองแก้ปัญหาผ่านการมองปัญหาอย่างเป็นระบบ	1. ให้นักเรียนแต่ละคนเรียนรู้ความหมายของชุดคำ เหตุผลและวิธีการ 2. แลกเปลี่ยนความหมาย และให้เหตุผลตามความเข้าใจของแต่ละบุคคล 3. อาจารย์กระตุ้นให้นักเรียนอภิปรายความสัมพันธ์และความแตกต่างของคำ เหตุผล และวิธีการ 4. อาจารย์ให้นักเรียนสรุปและสะท้อนผลการเรียนรู้ 5. อ.สะท้อนกลับผลการเรียนรู้		✓			นักเรียนเกิดการมองปัญหาอย่างเป็นระบบผ่านชุดคำที่ให้ความหมายที่แตกต่างกัน เกิดการแลกเปลี่ยนกันภายในกลุ่มจนได้ข้อสรุปที่แตกต่างจากกรอบแนวความคิดเดิมของตนเอง
สภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเล	เพื่อให้เข้าใจสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงระหว่างประเทศทางทะเล	**ประเด็นหลัก** : อธิบายความหมาย เหตุผล และวิธีการของสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเล ในมุมมองของทฤษฎีสัจนิยมใหม่ ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ และ สรรสร้างนิยม โดยให้ความหมายของคำว่า สถาบันระหว่างประเทศ/ ทะเล/เส้นทางคมนาคมทางทะเล/	กระบวนการเรียนรู้ ระดับที่ 2 “การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้างทางเลือกหรือแนวทางใน	กิจกรรมทดลองโดยใช้วิธีการใหม่ กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จาก	1. ให้นักเรียนแต่ละคนแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ปัญหาด้านสภาวะแวดล้อมความมั่นคงทางทะเลวิธีการเดิม 2. ให้นักเรียนเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่	✓	✓			นักเรียนเกิดการแลกเปลี่ยนการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งคิดจากกระบวนทัศน์ใหม่ที่ให้วิธีการต่างจากเดิม

รายวิชา	วัตถุประสงค์ของรายวิชา	แนวทางการส่งเสริมด้วยการกำหนดประเด็นหลัก (Generative theme) ที่ประกอบด้วย Generative word	การวัดระดับการเรียนรู้ จำแนกตามรายวิชา	องค์กรแห่งการเรียนรู้ Garvin	วิธีการส่งเสริม	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การทำงานเป็นแบบอย่าง	การส่งเสริมกำลังใจ	ผลการส่งเสริม
		เสรีภาพในการเดินเรือ/สมุทราภิบาล	การเรียนรู้ แบบใหม่”	ประสบการณ์จากผู้อื่น	จากการศึกษาค้นคว้าและการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนในกลุ่ม 3. อาจารย์กระตุ้นให้นักเรียนอภิปรายวิธีการซึ่งมาจากความแตกต่างของการให้ความหมายของคำ 4. อาจารย์ให้นักเรียนสรุปและสะท้อนผลการเรียนรู้ 5. อ.สะท้อนกลับผลการเรียนรู้					
ยุทธศาสตร์และนโยบายความมั่นคง	เพื่อให้เข้าใจตัวแบบการกำหนดยุทธศาสตร์	**ประเด็นหลัก** : อธิบายความหมาย เหตุผล และวิธีการของตัวแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ ในมุมมองของทฤษฎีสัจนิยมใหม่ ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ และ สรรสร้างนิยม โดยให้ความหมายของคำว่า ความมั่นคงของรัฐ ความมั่นคงของมนุษย์ สมุททานุภาพ	กระบวนการเรียนรู้ ระดับที่ ๓ “การวางแผนในการเตรียมความพร้อม เพื่อสร้างบทบาทใหม่”	กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์ในอดีต กิจกรรมเรียนรู้ผลจากสิ่งใหม่จากประสบการณ์จากผู้อื่น	1. ให้นักเรียนแต่ละคนแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับบทบาทของกองทัพเรือจากประสบการณ์ในอดีตซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือในปัจจุบัน 2. ให้นักเรียนเสนอบทบาทใหม่ภายใต้ยุทธศาสตร์และนโยบายความมั่นคงใหม่ของกองทัพเรือจากวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่จากการศึกษาค้นคว้าและการอภิปรายแลกเปลี่ยน	✓	✓	✓		นักเรียนนำผลการเรียนรู้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งคิดจากกระบวนทัศน์ใหม่ที่ให้วิธีการต่างจากเดิมมาเปรียบเทียบกับวิธีการเดิมโดยเริ่มเปรียบเทียบคุณค่าใหม่ที่ได้กับคุณค่าจากวิธีการเดิมแล้วนักเรียนได้นำผลดังกล่าวมาปรับ

รายวิชา	วัตถุประสงค์ของรายวิชา	แนวทางการส่งเสริมด้วยการกำหนดประเด็นหลัก (Generative theme) ที่ประกอบด้วย Generative word	การวัดระดับการเรียนรู้ จำแนกตามรายวิชา	องค์กรแห่งการเรียนรู้ Garvin	วิธีการส่งเสริม	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การทำงานเป็นแบบอย่าง	การส่งเสริมกำลังใจ	ผลการส่งเสริม
					ความคิดเห็นกับเพื่อนในกลุ่ม 3. อาจารย์กระตุ้นให้นักเรียนอภิปรายบทบาทใหม่ซึ่งมาจากความแตกต่างของการให้ความหมายของคำ 4. อาจารย์ให้นักเรียนสรุปและสะท้อนผลการเรียนรู้ 5. อ.สะท้อนกลับผลการเรียนรู้					บทบาทใหม่ของตนเองและของกองทัพเรือตลอดจนปรับยุทธศาสตร์ใหม่ของกองทัพเรือที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสแนวความคิดด้านความมั่นคงทางทะเล
หลักยุทธศาสตร์และการกำหนดกำลังรบทางเรือ	เพื่อให้เข้าใจตัวแบบการกำหนดยุทธศาสตร์กำลังอำนาจของชาติและสมุททานุภาพ ยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายต่างประเทศของไทย และยุทธศาสตร์ทางเรือกับ	**ประเด็นหลัก** : อธิบายความหมาย เหตุผล และวิธีการของหลักยุทธศาสตร์และการกำหนดกำลังรบทางเรือ ในมุมมองของทฤษฎีสัจนิยมใหม่ ทฤษฎีเสรีนิยมใหม่ และ สรรสร้างนิยม โดยให้ความหมายของคำว่า รัฐสมัยใหม่/รัฐหลังสมัยใหม่/ความมั่นคงของรัฐ/ความมั่นคงของมนุษย์/ทะเล/สมุททานุภาพ/กองทัพเรือ/บทบาทของกองทัพเรือ	กระบวนการเรียนรู้ ระดับที่ที่ ๔ “การสร้างและบูรณาการสมรรถนะเข้ากับความรู้และประสบการณ์ภายใต้มุมมองใหม่”	กิจกรรมการถ่ายทอดความรู้	1. ให้นักเรียนสะท้อนผลการเรียนรู้ที่ผ่านมา และสรุปเป็นรายบุคคล 2. นำผลการเรียนรู้รายบุคคลมาอภิปรายเพื่อสร้างองค์ความรู้และสมรรถนะของตนเองและของกลุ่ม 3. อ.กระตุ้นให้เห็นความสำคัญของบทบาทซึ่งกำหนดยุทธศาสตร์และโครงสร้างกำลังรบของกองทัพเรือผ่านการสะท้อนกลับผลการเรียนรู้ของนักเรียน	✓	✓	✓	✓	นักเรียนได้เกิดการถ่ายทอดความรู้ต่อกันโดยเข้าใจบทบาทความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อส่งเสริมให้กองทัพเรือก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสความมั่นคงทางทะเล

รายวิชา	วัตถุประสงค์ของรายวิชา	แนวทางการส่งเสริมด้วยการกำหนดประเด็นหลัก (Generative theme) ที่ประกอบด้วย Generative word	การวัดระดับการเรียนรู้ จำแนกตามรายวิชา	องค์กรแห่งการเรียนรู้ Garvin	วิธีการส่งเสริม	การสร้างแรงบันดาลใจ	การกระตุ้นทางปัญญา	การทำงานเป็นแบบอย่าง	การส่งเสริมกำลังใจ	ผลการส่งเสริม
	ความมั่นคงทางทะเล									

จากตารางที่ 25 ผลการส่งเสริมในรายวิชาแนวคิดเรื่องความมั่นคงแห่งชาติ พบว่าแนวทางการส่งเสริมด้วยการกำหนดประเด็นหลัก (Generative theme)ที่ประกอบด้วย Generative word มาใช้ในการให้การศึกษานั้น ได้ส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยผู้เรียนเกิดการมองปัญหาอย่างเป็นระบบผ่านชุดคำที่ให้ความหมายที่แตกต่างกัน เกิดการแลกเปลี่ยนกันภายในกลุ่มจนได้ข้อสรุปที่แตกต่างจากกรอบแนวความคิดเดิมของตนเอง กล่าวคือ ผู้เรียนมีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีภาวะผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งมีเจตคติที่ประเมินปัญหาความมั่นคงทางทะเลในมุมมองใหม่ในแง่มุมต่าง ๆ มีเจตคติในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะเรียนรู้ มีการตั้งคำถามสมมติฐานและเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหา โดยมองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องท้าทาย ซึ่งต้องอาศัยศักยภาพในการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม และต้องเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถมองปัญหาครอบคลุม และแสดงให้เห็นเจตคติที่ว่า ปัญหาความมั่นคงทางทะเลมีความเป็นพลวัตร ดังนั้นการเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเป็นสิ่งจำเป็น ตลอดจนกองทัพเรือจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเนื่องจากกองทัพเรือต้องให้การสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการกองทัพเรือ

“การจำแนกกระบวนทัศน์ ออกเป็น 3 แบบ ทำให้ความหมายของคำๆเดียวกัน กลับตีความได้ถึง ๓ ความหมาย เป็นอะไรที่ไม่เคยรู้มาก่อนครับ ”

ST3 : ST7 : 26 ก.พ.64

“การนำชุดคำมาร้อยเรียงกันอย่างเป็นเหตุผลจากฐานกระบวนทัศน์ที่แตกต่างกัน สามารถอธิบายพฤติกรรมของประเทศจีน สหรัฐ ญี่ปุ่น และประเทศที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน หลากหลายจากมุมมองที่หลากหลายกว่าเดิมครับ”

ST2 : ST5 : 26 ก.พ.64

“การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมชี้เปิดให้ภาพที่เคยเห็น ชัดและกว้างขึ้นกว่าเดิม โลกที่เคยเชื่อเคยเข้าใจว่ารู้แล้ว ปรากฏว่าไม่จริงอีกต่อไปแล้ว”

ST1 : ST9 : 26 ก.พ.64

“ทำอย่างไรผมถึงจะเรียนรู้โลกได้กว้างเหมือนอาจารย์ครับ ? ผมควรจะเริ่มจากอะไรดี?”ผมเคยคิดมาตลอดว่าความหมายของคำมันนิ่ง ไม่แตกต่างกัน แต่ตอนนี้ผมเข้าใจแล้วว่าความรู้ด้านสังคมศาสตร์ที่ให้ความหมายได้หลากหลาย ช่างแตกต่างจากความเชื่อเดิมที่ผมเคยเรียนในแบบวิทยาศาสตร์ที่ให้ความหมายเดียว”

ST19 : ST28 : 26 ก.พ.64

ผลการส่งเสริมในรายวิชาสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเล พบว่าแนวทางการส่งเสริมด้วยการกำหนดประเด็นหลัก (Generative theme)ที่ประกอบด้วย Generative word มาใช้ในการให้การศึกษานั้น ส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นและด้านการสร้างแรง

บันดาลใจ ทางปัญญา โดยผู้เรียนเกิดการแลกเปลี่ยนการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งคิดจากกระบวนทัศน์ใหม่ที่ให้วิธีการในการอธิบาย ทำนาย และ บริหารจัดการแตกต่างจากเดิม กล่าวคือ รายวิชานี้เป็นรายวิชาที่ศึกษาต่อเนื่องจากรายวิชาแนวคิดเรื่องความมั่นคงแห่งชาติ ซึ่ง ในรายวิชานี้ยังได้ส่งเสริมทั้งด้านการกระตุ้นและด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้วย โดยนอกเหนือจากพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงด้านการกระตุ้นทางปัญญาแล้ว นักเรียนยังแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองและภายในกลุ่มผ่านกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย โดยผู้เรียนและกลุ่มเกิดแรงจูงใจจากภายในที่เกิดความกระหายใคร่รู้มากกว่าแรงจูงใจภายนอกที่เป็นเรื่องของผลการศึกษา ซึ่งแรงจูงใจลักษณะนี้สร้างความกระตือรือร้นกระตุ้นให้กำลังใจสร้างเจตคติและเสริมแรงในทางบวกด้วยการส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้งานที่ท้าทายและมีความสำคัญและสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตกับผู้ร่วมงานในเรื่องความสำคัญของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จนเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพรวมทั้งความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการทำงานบรรลุสู่กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

“ทำอย่างไรให้ทุกคนได้รู้ ผมอยากจะเป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง ผมควรจะเริ่มจากอะไรดี?”

“ผมอยากให้กองทัพเรือของเราได้เข้าใจแนวคิดที่เราเรียนรู้แบบนี้ โลกของความมั่นคงทางทะเลมันหลากหลาย และกว้างกว่าที่เราคิด ”

ST13 : ST25 : 26 ก.พ.64

“หลักสูตรนี้ทำให้ผมเปลี่ยนแปลงแนวความคิด หลังจากนี้ผมควรจะเริ่มศึกษาอย่างไรดี ผมควรจะเริ่มจากอะไรดี? กองทัพเรือควรส่งเสริมให้พวกผมได้เรียนรู้หลังที่ผมจบการศึกษาไปแล้วอย่างไรดี? อาจารย์จะช่วยผมได้อย่างไรครับ?”

ST14 : 26 ก.พ.64

“ในฐานะผู้นำ รากแก้วของกองทัพเรือ เราควรจะเปลี่ยนแปลงกองทัพเรือไปในแนวทางบนทางเลือกที่หลากหลายขึ้น ซึ่งแตกต่างจากเดิมที่เราไม่มีทางเลือกหรือมีทางเลือกเดียวคือทางเลือกเดิมๆอย่างที่เราทำอยู่ เราจึงไม่เคยเปลี่ยนแปลงอะไรได้”

ST21 : 26 ก.พ.64

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

“ผมเข้าใจแล้ว ว่าความสำคัญของการเรียนรู้ และความสำคัญของความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม เราควรจะขยายแนวคิดนี้ไปสู่กองทัพเรือในภาพรวมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ”

ST13 : 26 ก.พ.64

“การศึกษาในระบบตามที่กองทัพเรือได้กำหนดไว้ ไม่ตอบสนองความต้องการรู้ของพวกผม ภายหลังการศึกษาหลักสูตรนี้ กองทัพเรือควรสนับสนุนการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยให้กับข้าราชการกองทัพเรือเพื่อให้ทันโลกของความมั่นคงทางทะเลที่เปลี่ยนแปลงไปในทุกๆ วัน”

ST17 : 26 ก.พ.64

“ผมเข้าใจความสำคัญของการศึกษาหลักสูตร เสนาธิการทหารเรือแล้วครับ มันสำคัญมากจริงๆ จากเดิมผมสนใจแค่เกรด ตอนนี้ผมตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ของผมและทีมไว้แล้วครับ”

ST18 : 26 ก.พ.64

“อนาคตของกองทัพเรือ จำเป็นต้องมีผู้นำที่ส่งเสริมสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตกับผู้ร่วมงาน ให้เข้าใจตรงกันและเดินไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งจำเป็น กองทัพเรือต้องแปลงสภาพเป็นกองทัพเรือที่เรียนรู้ตลอดชีวิต ”

ST 3 : 26 ก.พ.64

ผลการส่งเสริมในรายวิชายุทธศาสตร์และนโยบายความมั่นคง พบว่าแนวทางการส่งเสริมด้วยการกำหนดประเด็นหลัก (Generative theme)ที่ประกอบด้วย Generative word มาใช้ในการให้การศึกษานั้น ส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านและการทำงานเป็นแบบอย่าง โดยนักเรียนนำผลการเรียนรู้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งคิดจากกระบวนทัศน์ใหม่ที่ให้วิธีการต่างจากเดิมมาเปรียบเทียบกับวิธีการเดิมโดยเริ่มเปรียบเทียบคุณค่าใหม่ที่ได้กับคุณค่าจากวิธีการเดิมแล้วผู้เรียนได้นำผลดังกล่าวมาปรับบทบาทใหม่ของตนเองและของกองทัพเรือตลอดจนปรับยุทธศาสตร์ใหม่ของกองทัพเรือที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสแนวความคิดด้านความมั่นคงทางทะเล กล่าวคือ รายวิชานี้เป็นรายวิชาที่ศึกษาต่อเนื่องจากรายวิชาสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเล ซึ่งในรายวิชานี้ยังได้ส่งเสริมทั้งด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง โดยนอกเหนือจากพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แล้ว นักเรียนยังแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึง การเป็นผู้นำที่กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยึดถือเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่มีกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย เป็นต้นแบบของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่มุ่งสู่ความเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

“ผมเข้าใจแล้วว่าผมมาเรียนที่นี่ทำไม และเมื่อผมสำเร็จการศึกษาไปแล้ว ผมจะนำหน่วยไปในแนวทางใด”

ST13 : 26 ก.พ.64

“ผมคงต้องเรียนรู้อีกเยอะสำหรับการปรับยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือให้สอดคล้องกับความเป็นจริงของโลก โลกทัศน์ของผมเปลี่ยนไป ในฐานะผู้นำหน่วยผมคงต้องปรับหน่วยของผมให้สอดคล้องกับความเป็นจริงของโลก และเมื่อผมได้เป็นผู้นำที่โตกว่านี้ในอนาคต ผมจะปรับยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือใหม่”

ST12 : 26 ก.พ.64

“นโยบายด้านความมั่นคงจะไม่มีประโยชน์ใดๆเลยถ้าผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจและไม่มีความรู้เพียงพอ ดังนั้นนโยบายด้านความมั่นคง ต้องควบคู่ไปกับนโยบายการศึกษาที่เน้นการเรียนรู้ที่ก่อประโยชน์ได้จริง และ ก่อให้เกิดความร่วมมือกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน นักเรียนเสนาธิการจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำทีดี ผู้นำที่กล้าเปลี่ยนแปลง กองทัพเรือจึงจะยังคงทำหน้าที่ต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ST21 : 26 ก.พ.64

“การศึกษาด้วยวิธีการนี้ก่อให้เกิดการตระหนักถึงคุณค่าใหม่ที่ได้จากการเรียน และเมื่อเปรียบเทียบกับคุณค่าจากวิธีการเดิมที่ใช้กำหนดยุทธศาสตร์แล้วมีคุณค่าที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน พวกผมจะนำผลการเรียนรู้และคุณค่าดังกล่าวมาปรับบทบาทใหม่ของตนเองและของกองทัพเรือตลอดจนปรับยุทธศาสตร์ใหม่ของกองทัพเรือในอนาคต”

ST 6 : 26 ก.พ.64

ผลการส่งเสริมในรายวิชาหลักยุทธศาสตร์และการกำหนดกำลังรบทางเรือ พบว่าแนวทางการส่งเสริมด้วยการกำหนดประเด็นหลัก (Generative theme)ที่ประกอบด้วย Generative word มาใช้ในการให้การศึกษานั้น ส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง ด้านการส่งเสริมกำลังใจ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยนักเรียนได้เกิดการถ่ายทอดความรู้ต่อกันโดยเข้าใจบทบาท ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความสำคัญของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อส่งเสริมให้กองทัพเรือก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสความมั่นคงทางทะเลกล่าวคือ รายวิชานี้เป็นรายวิชาที่ศึกษาต่อเนื่องจากรายวิชายุทธศาสตร์และนโยบายความมั่นคง ซึ่งในรายวิชานี้ยังได้ส่งเสริมทั้งด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง ด้านการส่งเสริมกำลังใจ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยนอกเหนือจากพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง และ ด้านการส่งเสริมกำลังใจ แล้วผู้เรียนยังแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านโครงสร้างและการบริหารจัดการที่มี

การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้บุคลากรมีความผูกพัน (Commitment) ต่อองค์กร พร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับองค์กรเกิดพฤติกรรมที่แสดงออกหรือสภาพที่เกิดขึ้นซึ่งสะท้อน ให้ เห็นถึงความรู้สึกภายในของบุคลากรซึ่งเกิดจากเจตคติที่บุคลากรมีต่องานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานต่อความร่วมมือกันโดยสมัครใจและอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

“ถ้าข้าราชการกองทัพเรือเข้าใจความสำคัญของกองทัพเรือ เข้าใจยุทธศาสตร์ของกองทัพเรือ ก็จะเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ปัจจุบันเรามีเทคโนลีที่หลากหลาย เราควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้เรียนรู้ เปิดโอกาสให้เรียนรู้ กระตุ้นให้พวกเขาได้เรียนรู้ ดีกว่าการไปส่งเสริมแค่วัตถุมนุษย์ยิ่งใหญ่กว่านั้นตามที่มาสโลว์บอก”

ST23 : 26 ก.พ.64

“นำดีตามดี จะเปลี่ยนแปลงกองทัพเรือผู้นำต้องมีภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องมีนโยบายที่จะเปลี่ยนแปลง หน่วยงานต้องช่วยเหลือ ควรต้องมีหน่วยงานต้นแบบ กรมยุทธศึกษาไม่ควรเป็นแค่หน่วยงานด้านการศึกษา กรมยุทธศึกษาควรยกระดับตนเองให้เป็นหน่วยงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานเชิงรุกโดยเป็นพี่เลี้ยงให้กับหน่วยต่างๆ จะเปลี่ยนแปลงกองทัพเรือนอกเหนือจากเปลี่ยนการเรียนรู้ของนักเรียนแล้ว ต้องควบคู่ไปกับการเปลี่ยนแปลงการศึกษาขององค์กร จุดเริ่มคือกรมยุทธศึกษาทหารเรือ”

ST16 : 26 ก.พ.64

“จากการเรียนรู้ของพวกเรา ผมอยากให้การเปลี่ยนแปลงเริ่มจากการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายคือการเปลี่ยนแปลงกองทัพเรือให้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และควรเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วย เพราะที่ผ่านๆมาเรามีแต่การศึกษาแบบหลักสูตร การเรียนรู้ในที่ทำงานก็ยาก เพราะไม่ค่อยได้รับความร่วมมือ และไม่มีเวลา สถานที่ โอกาสก็ไม่เอื้ออำนวย แต่พวกผมจะไม่ย่อท้อ ก็คงต้องเริ่มจากตอนนี้เลยที่จะเปลี่ยนแปลงตนเองเป็นกระดุมเม็ดแรกที่ต้องกลัดให้ถูก”

ST10 : 26 ก.พ.64

“ถ้าเราไม่เปลี่ยนแปลง เราจะถูกบีบให้เปลี่ยน ซึ่งถึงตอนนั้นเราอาจไม่เหลือทางเลือกให้เปลี่ยนอีกต่อไป กองทัพเรือควรตระหนักเห็นถึงความสำคัญของความร่วมมือจากภายในและภายนอกช่วยเหลือกันในการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะไปถึงจุดนั้นได้คงต้องเริ่มจากพวกเรา ”

ST10 : 26 ก.พ.64

“เมื่อพิจารณาปัญหาด้านความผูกพันต่อองค์กรของคนในกองทัพเรือ ปัจจัยหลักคือการส่งเสริมการศึกษาที่ขาดความหลากหลาย ความรู้ความสามารถกับโอกาสในการเจริญเติบโตจนนำไปสู่การแก่งแย่งกัน การยึดกับมุมมองเดิมในการแก้ปัญหาที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิผล ”

ST 9 : 26 ก.พ.64

3.2.2 ผลการประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยคือ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร

ผลการประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าโดยรวมเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด (M = 4.56, S.D.= .27) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความมีประโยชน์ และด้านการเป็นนวัตกรรมมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในระดับที่เท่ากัน รองลงมาได้แก่ ด้านความถูกต้อง และด้านความเหมาะสมตามลำดับ (M = 4.78, 4.78, 4.67 และ 4.43) รายละเอียดตามตารางที่ 26 ผลการประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 26 ผลการประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

รายการ	M	S.D.	ระดับ
1. ความเหมาะสม	4.43	.36	มาก
1.1 แบบแผนที่พัฒนามีความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ	4.11	.93	มาก
1.2 แบบแผนที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับบริบทของกองทัพเรือ	4.00	.87	มาก
1.3 แบบแผนที่พัฒนาขึ้นโดยรวมมีความเหมาะสมกับสถาบันการศึกษาของกองทัพเรือที่จัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง	4.33	.71	มาก
1.4 หลักการที่ใช้ในการพัฒนาแบบแผนมีความเหมาะสม (การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)	4.78	.44	มากที่สุด
1.5 องค์ประกอบของแบบแผนที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม	4.67	.50	มากที่สุด
1.6 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำระดับกลางของกองทัพเรือ	4.67	.50	มากที่สุด
2. ความเป็นไปได้	4.28	.62	มาก
2.1 แบบแผนสามารถนำไปใช้ได้ในการสถาบันการศึกษาของกองทัพเรือที่จัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง	4.11	.78	มาก
2.3 กระบวนการสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.44	.53	มาก
3. ความถูกต้อง	4.67	.44	มากที่สุด
3.1 แบบแผนมีความถูกต้องตามหลักการ	4.67	.50	มากที่สุด
3.2 กระบวนการของแบบแผนมีความน่าเชื่อถือ	4.78	.44	มากที่สุด
3.3 การใช้แบบแผนสามารถประเมินได้อย่างชัดเจน	4.56	.73	มากที่สุด
4. ความมีประโยชน์	4.78	.23	มากที่สุด
4.1 แบบแผนที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ต่อกองทัพเรือ	5.00	.00	มากที่สุด
4.2 แบบแผนที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษาของกองทัพเรือ	5.00	.00	มากที่สุด
4.3 แบบแผนที่พัฒนาขึ้นส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ	4.89	.33	มากที่สุด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

รายการ	M	S.D.	ระดับ
ผู้บริหารระดับกลางที่เข้ารับการศึกษาตามหลักสูตรของกรมยุทธศึกษาทหารเรือ			
4.4 แบบแผนที่พัฒนาขึ้นส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กองทัพเรือ	4.56	.53	มากที่สุด
4.5 แบบแผนที่พัฒนาขึ้นทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน	4.44	.53	มาก
5. นวัตกรรม	4.78	.44	มากที่สุด
5.1 แบบแผนที่พัฒนาขึ้นเป็นนวัตกรรมการศึกษา	4.78	.44	มากที่สุด
รวม	4.56	.27	มากที่สุด

“ในด้านความเหมาะสมสำหรับการนำแบบแผนส่งเสริมมาใช้ในหมวดวิชาความมั่นคง หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือนั้น สามารถปรับกระบวนทัศน์จามเนื้อหา เจตคติของผู้เรียนที่ให้เกิดรักการเรียนรู้ ชี้นำตนเองได้ อีกทั้งยังส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนได้เป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้”

T1: T2 : T3 : LO 1: LO 2: LO 3: 2 เม.ย. 64

“ในด้านความเหมาะสมสำหรับการนำแบบแผนนี้มาใช้ในกรมยุทธศึกษาทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือจะเป็นหน่วยผลิตต้นแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีและจะส่งผลต่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ ถ้าเราใช้แบบแผนนี้”

T1: T2 : T3 : LO 1: LO 2: LO 3: 2 เม.ย.64

“เครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือผู้นำในระดับบุคคลในกอง/แผนก ถ้าแต่ละทีมสำเร็จ แต่หน่วยคงจะพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ไม่ยาก เมื่อพิจารณาในประเด็นความยอมรับได้ อยู่ในขอบเขตอำนาจของกรมยุทธศึกษาและภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ การพิจารณาตัวเกณฑ์นี้จึงผ่าน สำหรับตัวเกณฑ์ความคุ้มค่านั้นถือว่ากรมยุทธศึกษาและกองทัพเรือได้ประโยชน์อย่างมากจากการที่กรมยุทธศึกษาจะได้พัฒนาหน่วยจากภายในและขยายไปสู่หน่วยต่างๆในกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ในอนาคต”

T1: T2 : T3 : LO 1: LO 2: LO 3: 2 เม.ย.64

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

“แบบแผนนี้ถือเป็นนวัตกรรมด้านการศึกษาที่นำมาใช้กับองค์กรทางทหารได้เป็นแบบแผนที่ได้พัฒนาขึ้นจากพื้นฐานของระบบการศึกษาเดิมที่ยังไม่เคยนำมาใช้พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด ทฤษฎี หลักวิชาการที่ชัดเจน เพื่อนำสิ่งไปใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ได้ ”

T1: T2 : T3 : LO 1: LO 2: LO 3: 2 เม.ย.64

“การวัดระดับการเรียนรู้ทั้ง 4 ระดับใช้การสะท้อนผลการเรียนรู้ของผู้เรียนในช่วงท้ายชั่วโมง โดยให้อาจารย์เป็นผู้สะท้อนกลับผลการเรียนรู้ พบว่าวิธีการนี้สามารถเห็นการปรับเปลี่ยนด้านทัศนคติของผู้เรียนได้ชัดเจนมาก”

T1 T2 T3: LO 3: 2 เม.ย.64

ตอนที่ 4 ผลการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อนำกองทัพเรือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ สภาพปัญหา ความต้องการจำเป็น การพัฒนาคุณลักษณะ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผลมาจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ข้อที่ 2 การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ และการประเมินผลการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ในการสนทนากลุ่มและข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอเชิงนโยบายตามท้ายแบบประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามวัตถุประสงค์ที่ 3 โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลุ่มที่สามคือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรนั้นได้แนะนำเกี่ยวกับข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำไว้ด้วย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบาย และ ส่วนที่ 2 รายละเอียดข้อเสนอเชิงนโยบายฯ และ ส่วนที่ 3 ผลการศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

4.1 การจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น กลไกสำคัญคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีภาวะผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สอดคล้องกับแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จากการสรุปผลจากการประชุมกลุ่มย่อย จนได้แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรฯ นั้นสอดคล้องกับความต้องการการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งส่งผลกระทบสู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ซึ่งจากแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำฯดังกล่าวนี้แสดงให้เห็นถึงกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) กลยุทธ์/ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม 4) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 5) องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ซึ่งได้ข้อสรุปออกมาเป็นแบบแผนการส่งเสริมฯ 4 วง

สำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อกำหนดร่างข้อเสนอเชิงนโยบายของกองทัพเรือนั้น เมื่อพิจารณากองทัพเรือในมิติขององค์กรทางทหารที่มีโครงสร้างหน่วยงานที่จำแนกตามหน้าที่และสายการบังคับบัญชาตามโครงสร้างที่ชัดเจนโดยข้าราชการกองทัพเรือต่างยึดการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บัญชาการทหารเรือและคำสั่งของผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานอย่างเคร่งครัด มีวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดระเบียบข้าราชการทหารเป็นกรอบในการกำกับวินัยทหาร เป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วย ตลอดจนยึดมั่นในวิสัยทัศน์และนยายของผู้บัญชาการทหารเรือหรือผู้นำเหนือตนเป็นทิศทางและเป้าหมายในการทำงาน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกองทัพเรือสู่กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้นั้น จึงเกี่ยวข้องกับธรรมชาติของกองทัพเรือใน 3 ด้านคือ ด้านวิสัยทัศน์หรือนโยบายของผู้บัญชาการทหารเรือ ด้านโครงสร้างและด้านวัฒนธรรมกองทัพเรือ และด้านผู้นำกองทัพเรือตามโครงสร้าง ดังนั้นการนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปสู่การปฏิบัตินั้นนั้น จึงจำเป็นต้องมีนโยบายที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใน 3 ด้านดังกล่าวด้วยเช่นกัน โดยร่างข้อเสนอเชิงนโยบายแบ่งออกเป็น 3 ด้านได้แก่

ด้านกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้านการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต และด้านการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือ โดยนำข้อมูลจากวัตถุประสงค์ข้อที่ ในการในส่วนของสภาพปัญหาและปัจจัยสาเหตุของปัญหา และในวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ ซึ่งตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์เป็นนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯโดยมีข้อเสนอแนะจากจากการประชุมกลุ่มย่อยโดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 3 คนและผู้ทรงคุณวุฒิด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2 คนได้ผลดังนี้

“ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายใน 3 ด้านนี้สอดคล้องกับความต้องการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วคือส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวงที่ 1 และสอดคล้องกับแบบแผนในวงที่ 2 3 4 ตามลำดับ”

T1 T2 T 3: LO1:LO 2 : 19 พ.ย.64

คำสำคัญที่สกัดได้ : ข้อเสนอเชิงนโยบายใน 3 ด้าน

“นโยบายนี้ต้องสอดคล้องกับแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรฯ ซึ่งตามแบบแผนดังกล่าว มี 4 วงตามโครงสร้างกองทัพเรือ ตามทฤษฎีโครงสร้าง การจะเปลี่ยนองค์กรได้ ต้องมีปัจจัยด้านนโยบาย ปัจจัยด้านโครงสร้างและวัฒนธรรม และปัจจัยผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นร่างนโยบายนี้ควรออกมา 3 ส่วนคือ ส่วนนโยบายกองทัพเรือ ส่วนโครงสร้างกับวัฒนธรรม และส่วนผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องคืออาจารย์และนักเรียนเสนาธิการ”

T1 T2 T 3: LO1: LO 2 : 19 พ.ย.64

คำสำคัญที่สกัดได้ : ร่างนโยบาย 3 ส่วนคือ ส่วนนโยบายกองทัพเรือ ส่วนโครงสร้างกับวัฒนธรรม และส่วนผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องคืออาจารย์และนักเรียนเสนาธิการ

“การส่งเสริมของกรมควรกระทำผ่านผู้นำในระดับต่างๆ ให้ตระหนักเห็นถึงเป้าหมายของกองคือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต”

T1 T2 T 3: LO1: LO 2 : 19 พ.ย.64

คำสำคัญที่สกัดได้ : การส่งเสริมของกรมควรกระทำผ่านผู้นำในระดับต่างๆ

“กรมยุทธศึกษาทหารเรือจะเป็นต้นแบบที่ดีของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและเป็นเครื่องมือหนึ่งของการส่งเสริมกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต”

T1 T2 T 3: LO1: LO 2 : 19 พ.ย.64

คำสำคัญที่สกัดได้ : กรมยุทธศึกษาทหารเรือจะเป็นต้นแบบที่ดี

“กรมต่าง ๆ มีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนากำลังพลทุกระดับของกรม ปรับวัฒนธรรมองค์กรกรมให้เป็นวัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีระบบการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ หรือตามที่กำลังพลอยากจะเรียนรู้”

T1 T2 T 3: LO1: LO 2 : 19 พ.ย.64

คำสำคัญที่สกัดได้ : กรมต่าง ๆ มีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนากำลังพลทุกระดับของกรม

“ยุทธศาสตร์ในระดับกองทัพเรือมียุทธศาสตร์ ใน 2 ประการคือ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือในภาพรวมของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือด้านการเรียนรู้ของข้าราชการกองทัพเรือ”

T1 T2 T 3: LO1: LO 2 : 19 พ.ย.64

คำสำคัญที่สกัดได้ : ยุทธศาสตร์ในระดับกองทัพเรือมี 2 ประการ

“ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในทุกระดับในทุกภาคส่วนในลักษณะสอดคล้องกันเป็นระบบจึงจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้”

T1 T2 T 3: LO1: LO 2 : 19 พ.ย.64

คำสำคัญที่สกัดได้ : ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

“ต้องการการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญในสายงานที่ปฏิบัติ ไม่โยกย้ายบ่อย มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับข้าราชการควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

T1 T2 T 3: LO1: LO 2: 19 พ.ย.64

คำสำคัญที่สกัดได้ : ต้องการการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

“ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะบุคคลภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะบุคคลแห่งกาเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ส่งเสริมข้าราชการในกองทัพเรือในเรื่องการตระหนักรู้ถึงสภาพความมั่นคงทางทะเลซึ่งเป็นพลวัตบทบาทหน้าที่ของกองทัพเรือในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ (Post modern Navy) ที่เน้นบทบาทความร่วมมือในการรักษาสันติภาพภูมิภาคและโลก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้นำต้องทำให้ข้าราชการตระหนักตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกันพัฒนาการคิดเป็นอย่างเป็นระบบของแต่ละกรม”

T1 T2 T 3: LO1: LO 2 : 19 พ.ย.64

คำสำคัญที่สกัดได้ : ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะบุคคลภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จากการรวบรวมคำที่สกัดได้คือ ข้อเสนอเชิงนโยบายใน 3 ด้าน / ร่างนโยบาย 3 ส่วนคือ ส่วนนโยบายกองทัพเรือ ส่วนโครงสร้างกับวัฒนธรรม และส่วนผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้องคืออาจารย์และนักเรียนเสนาธิการ/การส่งเสริมของกรมควรกระทำผ่านผู้นำในระดับต่างๆ/กรมยุทธศึกษาทหารเรือจะเป็นต้นแบบที่ดี / กรมต่าง ๆ มีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนากำลังพลทุกระดับของกรม / ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต / ต้องการการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ / ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะบุคคลภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จากข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้นนำมาสังเคราะห์ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ ตามตารางที่ 27 นโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตารางที่ 27 นโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ

ผลการศึกษา	ร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย	ด้าน
(วัตถุประสงค์ที่ 3) กรมยุทธศึกษาทหารเรือจะเป็นต้นแบบที่ดีของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นเครื่องมือหนึ่งของการส่งเสริมกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	สร้างต้นแบบโดยส่งเสริมกรมยุทธศึกษาให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	นโยบายด้านการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
(วัตถุประสงค์ที่ 3) การส่งเสริมของกรมควรกระทำผ่านผู้นำในระดับต่าง ให้ตระหนักเห็นถึงเป้าหมายของกองคือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	ส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตในกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือ	นโยบายด้านการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
(วัตถุประสงค์ที่ 3) กรมต่าง ๆ มีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนากำลังพลทุกระดับของกรม ปรับวัฒนธรรมองค์กรกรมให้เป็นวัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีระบบการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ หรือตามที่กำลังพลอยากจะเรียนรู้	สร้างเสริมศักยภาพของกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	นโยบายด้านการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
(วัตถุประสงค์ที่ 3) ยุทธศาสตร์ในระดับกองทัพเรือมียุทธศาสตร์ใน 2 ประการคือ ยุทธศาสตร์	ส่งเสริมความยั่งยืนของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	นโยบายด้านการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผลการศึกษา	ร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย	ด้าน
กองทัพเรือในภาพรวมของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และยุทธศาสตร์กองทัพเรือด้านการเรียนรู้ของข้าราชการกองทัพเรือ		
(วัตถุประสงค์ที่ 3) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นเครื่องมือในการบรรลุวัตถุประสงค์การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในทุกระดับในทุกภาคส่วนในลักษณะสอดคล้องกันเป็นระบบจึงจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวได้	สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต	นโยบายด้านการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต
(วัตถุประสงค์ที่ 2) ต้องการการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญในสายงานที่ปฏิบัติ ไม่โยกย้ายบ่อย มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับข้าราชการควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับข้าราชการควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	นโยบายด้านการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือ
(วัตถุประสงค์ที่ 2)		

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ผลการศึกษา	ร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย	ด้าน
ภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะบุคคลภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ส่งเสริมข้าราชการในกองทัพเรือในเรื่องการตระหนักรู้ถึงสภาพความมั่นคงทางทะเลซึ่งเป็นพลวัต บทบาทหน้าที่ของกองทัพเรือในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ (Post modern Navy)ที่เน้นบทบาทความร่วมมือในการรักษาสันติภาพภูมิภาคและโลก ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้นำต้องทำให้ข้าราชการตระหนักตระหนักเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกันพัฒนาการคิดเป็นอย่างเป็นระบบของแต่ละกรม	ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตโดยแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในกองทัพเรือกับสังคมภายในและต่างประเทศผ่านเครือข่ายการศึกษา	นโยบายด้านการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จากตารางที่ 27 นโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯได้ข้อเสนอเชิงนโยบายจำนวน 7 ข้อ โดยจำแนกออกเป็น ข้อเสนอเชิงนโยบายการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต และ ข้อเสนอเชิงนโยบายการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการและสังคม โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

ข้อเสนอเชิงนโยบายการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4 ข้อได้แก่

1) นโยบายสร้างต้นแบบโดยส่งเสริมกรมยุทธศึกษาให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2) นโยบายส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตในกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือ

3) นโยบายสร้างเสริมศักยภาพของกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4) นโยบายส่งเสริมความยั่งยืนของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตมี 1 ข้อได้แก่

5) นโยบายสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ข้อเสนอเชิงนโยบายการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการและสังคมมี 2 ข้อได้แก่

6) นโยบายส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับข้าราชการควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

7) นโยบายส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตโดยแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในกองทัพเรือกับสังคมภายในและต่างประเทศผ่านเครือข่ายการศึกษา

4.2รายละเอียดข้อเสนอเชิงนโยบาย

3.2.1 ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4 ข้อ

ร่างข้อเสนอนเชิงนโยบายข้อที่ 1 : นโยบายสร้างต้นแบบโดยส่งเสริมกรมยุทธศึกษาให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำอธิบาย : นโยบายของคณะผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกองทัพเรือ นั้นเป็นเรื่องที่ข้าราชการกองทัพเรือต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องด้วยทั้งสิ้น แต่เนื่องจาก “กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต” เป็นคำใหม่ที่ข้าราชการกองทัพเรือไม่คุ้นชิน และการปฏิบัติตนในฐานะที่อยู่ในกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นอาจดูแปลกแยกไปจากวัฒนธรรมกองทัพเรือที่เน้นปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดมาสู่วัฒนธรรมใหม่ของการเรียนรู้ผ่านการตั้งคำถาม และดูแปลกแยกจากโครงสร้างองค์กรเดิมที่เน้นการรวมศูนย์อำนาจมาเป็นการกระจายอำนาจ ดังนั้นต้นแบบของการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่กรมฝ่ายอำนวยการต่างๆจะใช้เป็นตัวอย่างของการปรับเปลี่ยนสู่กรมฝ่ายอำนวยการแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งขยายออกเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ในที่สุด

ร่างข้อเสนอนเชิงนโยบายข้อที่ 2 : นโยบายส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตในกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือ

คำอธิบาย : ตามโมเดลแบบแผนการเรียนรู้ ฯ กรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือต่างมีพันธกิจที่ต้องส่งเสริมให้กรมพัฒนาขึ้นเป็นกรมฝ่ายอำนวยการแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น สร้างแรงดลใจ (inspire) และแรงจูงใจ (motivation)ให้พัฒนาหน้าที่งาน ยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ (Empowerment) ให้โอกาสกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาตนเองโดยอิสระ พัฒนาข้าราชการในกรมตามวิสัยทัศน์กองทัพเรือ ส่งเสริมเสรีภาพและกระตุ้นการเรียนรู้ให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้ในทุกที่ทุกเวลาโดยปราศจากข้อจำกัด ฯลฯ ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและเป็นประเด็นการพัฒนาในศักยภาพภายในตัวตนของข้าราชการภายในกรม

ที่กรมฝ่ายอำนวยการต่างต้องออกนโยบายให้การสนับสนุนผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะถูกพัฒนาขึ้นจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือแล้วกระจายออกไปบรรจุลงในกรมฝ่ายอำนวยการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกรมในเรื่องการเป็นกรมฝ่ายอำนวยการแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ร่างข้อเสนอนเชิงนโยบายข้อที่ 3 : นโยบายสร้างเสริมศักยภาพของกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำอธิบาย : ตามโมเดลแบบแผนการเรียนรู้ ฯ กรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือต่างมีพันธกิจที่ต้องส่งเสริมให้กรมพัฒนาขึ้นเป็นกรมฝ่ายอำนวยการแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น กำหนดวิสัยทัศน์และให้ทิศทางสอดคล้องกับการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เกิดความร่วมมือ จัดคนและทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทาง ละลายพฤติกรรมเดิมของข้าราชการ(Unfreezing) สร้างการเปลี่ยนแปลง (Changing) รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ถาวร (Refreezing) ใช้คุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ฯลฯ ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและเป็นประเด็นการ<u>พัฒนาในศักยภาพของกรม</u>เพื่อเอื้อให้ข้าราชการได้มีความสะดวกในการพัฒนาตนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ร่างข้อเสนอนเชิงนโยบายข้อที่ 4 : นโยบายส่งเสริมความยั่งยืนของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำอธิบาย : การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการปรับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของกองทัพเรือตลอดจนโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของข้าราชการในกองทัพเรือ ซึ่งใช้แรงผลักดันจากผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ตลอดชีวิต แต่เนื่องจากกองทัพเรือเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผู้นำของกองทัพเป็นลำดับแรก ซึ่งการที่ผู้นำในระดับต่างๆโดยเฉพาะผู้นำในระดับสูงอาจเพิกเฉยหรือไม่ให้ความสำคัญต่อความต่อเนื่องของการพัฒนากองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้เมื่อผ่านไปช่วงเวลาหนึ่ง โดยนโยบายนี้เป็นนโยบายเพื่อสร้างความต่อเนื่องและยั่งยืนให้กับกองทัพเรือในการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้เกิดความยั่งยืนกองทัพเรือควรกำหนดนโยบายการส่งเสริมตามโมเดลแบบแผนฯ คือ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมการเรียนรู้ ส่งเสริมพลวัตรการเรียนรู้ เพิ่มอำนาจให้กรมต่างๆได้ส่งเสริมการเรียนรู้ จัดการกับองค์ความรู้ ปรับวัฒนธรรมกองทัพเรือเรื่องการเรียนรู้ ส่งเสริมเสรีภาพในการเรียนรู้ ปรับโครงสร้างที่เอื้อต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและเป็นประเด็นการพัฒนาในศักยภาพระบบการเรียนรู้ภายในกองทัพเรือ ซึ่งเป็นเรื่องของระบบมากกว่าการให้ความสำคัญแก่คนเช่นในอดีต

3.2.2 ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต 1 ข้อ

ร่างข้อเสนอนเชิงนโยบายข้อที่ 5 : นโยบายสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำอธิบาย : ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของผู้นำที่เข้ามารับการศึกษาในหลักสูตรของกรมยุทธศึกษา ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้และทักษะการคิดในการวางแผนการปฏิบัติการทางทหาร ซึ่งตามกระแสโลกาภิวัตน์ได้ก่อให้เกิดกระบวนทัศน์ใหม่ของกองทัพเรือในยุคหลังสมัยใหม่ ในประเด็นการปรับกระบวนทัศน์จำเป็นต้องใช้การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงผ่านกิจกรรมการศึกษาที่เสริมเข้าไปในหลักสูตร ควบคู่ไปกับการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งนี้จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ผู้วิจัยได้จัดทำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อเป็นคู่มือให้กับอาจารย์ประจำหลักสูตรได้นำไปใช้ในการให้การศึกษาในหลักสูตรกรมยุทธศึกษา โดยคู่มือดังกล่าวได้ใช้ปรัชญาการศึกษาตลอดชีวิต การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นฐานในการส่งเสริม

3.2.3 ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการและสังคม 2 ข้อ

ร่างข้อเสนอนเชิงนโยบายข้อที่ 6 : นโยบายส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับข้าราชการควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

คำอธิบาย : การปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นนอกเหนือจากการปรับทัศนคติของข้าราชการในกองทัพเรือให้เกิดทัศนคติใหม่จากเดิมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามคำสั่งผู้นำอย่างเคร่งครัดมาเป็นทัศนคติที่ให้ความสำคัญในการแสวงหาความรู้ตามปรัชญาการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งการที่จะดำรงทัศนคติใหม่นี้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้นั้นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการนั้นเป็นเรื่องจำเป็น เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเดิมเน้นความมีอาวุโสมากกว่าการให้ความสำคัญกับความสามารถของข้าราชการ แต่เส้นทางใหม่สู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเน้นการเรียนรู้และการศึกษาควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ร่างข้อเสนอนเชิงนโยบายข้อที่ 7 : นโยบายส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตโดยแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในกองทัพเรือกับสังคมภายในและต่างประเทศผ่านเครือข่ายการศึกษา

คำอธิบาย : คุณค่าของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นอยู่ที่การทำประโยชน์ให้กับสังคมทั้งในและต่างประเทศในฐานะที่กองทัพเรือเป็นเครื่องมือของประเทศในพันธกิจด้านความมั่นคงทางทะเลของประเทศ ซึ่งจากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้กระบวนทัศน์ของกองทัพเรือเปลี่ยนจากกองทัพเรือสมัยใหม่เป็นกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ จากแนวคิดแบบยุคสงครามเย็นที่มุ่งเน้นการป้องกันอธิปไตยและผลประโยชน์ของประเทศ ไปสู่แนวคิดยุคโลกาภิวัตน์ที่เน้นเรื่องความร่วมมือ

ในประโยชน์ร่วมและจิตสำนึกของความเป็นมนุษย์ที่พึงกระทำต่อกัน จากเดิมกองทัพเรือเน้นความมั่นคงของชาติทางทะเลไปสู่การมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจไปสู่การมุ่งกระจายอำนาจความรับผิดชอบ จากแนวคิดของกองทัพเรือที่มุ่งการแข่งขันการสะสมกำลังรบ ไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือจากนานาชาติ จากที่เคยให้ความสำคัญของความมั่นคงของชาติเป็นหลักไปเป็นการยึดความสำคัญของความมั่นคงของมนุษย์และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และจากการเน้นความเหมือนกันไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลาย เป็นต้น โดยสิ่งเหล่านี้ต้องกระทำผ่านแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเนื่องจากเป็นการปรับกระบวนทัศน์และชุดPremise โดยสอดแทรกปรัชญาการเรียนรู้ตลอดชีวิตและองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเข้าไปในระหว่างกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

4.3 ผลการศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4.3.1 ผลการศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมเชิงปริมาณ

ผลการศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้ง 7 ข้อ พบว่า มีความเหมาะสมของร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย ความเป็นไปได้ของร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย กระบวนการสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ความถูกต้องของข้อเสนอเชิงนโยบาย ความมีประโยชน์ของร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย นวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีรายละเอียดตามตารางที่ 28 ผลการศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 28 ผลการศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ความเหมาะสมของร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย	4.78	.44	มากที่สุด
1.1 มีความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ	4.67	.50	มากที่สุด
1.2 มีความเหมาะสมกับบริบทของกองทัพเรือ	4.78	.44	มากที่สุด
1.3 นโยบายที่พัฒนาขึ้นโดยรวมมีความเหมาะสมกับสถาบันการศึกษาของกองทัพเรือที่จัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง	4.56	.73	มากที่สุด
1.4 หลักการที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบมีความเหมาะสม (การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และภาวะผู้นำการ	4.78	.23	มากที่สุด

รายการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
เปลี่ยนแปลง)			
1.5 องค์ประกอบของนโยบายที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม	5.00	.00	มากที่สุด
1.6 นโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมกับการพัฒนากรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต	5.00	.00	มากที่สุด
2. ความเป็นไปได้ของร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย	4.67	.44	มากที่สุด
2.1 สามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบให้กรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือที่จัดหลักสูตรพัฒนาข้าราชการได้	4.56	.53	มากที่สุด
2.2 กระบวนการสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.78	.44	มากที่สุด
3. ความถูกต้องของข้อเสนอเชิงนโยบาย	4.67	.50	มากที่สุด
3.1 นโยบายมีความถูกต้องตามหลักการ	4.67	.50	มากที่สุด
3.2 กระบวนการของนโยบายมีความน่าเชื่อถือ	4.78	.44	มากที่สุด
3.3 การใช้นโยบายสามารถประเมินได้อย่างชัดเจน	4.56	.73	มากที่สุด
4. ความมีประโยชน์ของร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย	4.89	.33	มากที่สุด
4.1 นโยบายที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ต่อกองทัพเรือ	5.00	.00	มากที่สุด
4.2 นโยบายที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ต่อกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือ	5.00	.00	มากที่สุด
4.3 นโยบายที่พัฒนาขึ้นส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางที่เข้ารับการศึกษาตามหลักสูตรของกรมยุทธศึกษาทหารเรือ	4.89	.33	มากที่สุด
4.4 นโยบายที่พัฒนาขึ้นส่งเสริมให้เกิดกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้	4.44	.53	มาก
4.5 นโยบายที่พัฒนาขึ้นทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน	4.67	.44	มากที่สุด
5. นวัตกรรม	4.67	.50	มากที่สุด
5.1 นโยบายที่พัฒนาขึ้นเป็นนวัตกรรมการศึกษา	4.78	.23	มากที่สุด
รวม	4.56	.53	มากที่สุด

4.3.2 ผลการศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมเชิงคุณภาพ

“ ในข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 1 นั้นดีมาก แต่ต้องต้องประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการกรมยุทธศึกษามองเห็นคุณค่าของการเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตว่าเกี่ยวข้องกับตัวเขาอย่างไร”

LLL1 :LLL2 :C3: C2: HR 2 : 11 ก.พ.65

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

“ สำหรับข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 2 ปัญหาวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง แล้วค่อยสร้างทีมผู้นำ”

LLL1 :LLL2 :C1: C5: HR 2 : 11 ก.พ.65

“ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 3ควรทบทวนโครงสร้างกรมฝ่ายฯให้เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการในกรม และระหว่างกรมฝ่าย และควรทบทวนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของแต่ละกรมฝ่ายอำนวยการใหม่ว่าสอดคล้องกับการเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตหรือไม่”

LLL1 :LLL2 :C5: C8: HR 1 : 11 ก.พ.65

“ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 4 ควรกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือห้วงเวลา 20 ปีให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต”

LLL1 :LLL2 :C2: C8: HR 1 : 11 ก.พ.65

“ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 5 กรมกำลังพลทหารเรือ ควรกำหนดลงใน Job description และ Job spec ในตำแหน่งสำคัญของหน่วยต่างๆในกรมฝ่ายอำนวยการ และ กำหนดเป็น 1 ในวัตถุประสงค์เฉพาะทางเรือ 20 ปีให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

LLL1 :LLL2 :C2: C8: HR 1 : 11 ก.พ.65

“ ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 6กรมยุทธศึกษาทหารเรือเปิดหลักสูตรในเวลา นอกเวลา ตามอัธยาศัย ในวิชาที่จำเป็นต่อการรับราชการและการเลื่อนตำแหน่ง และ กรมกำลังพลทหารเรือ ต้องกำหนด Job description และ Job spec ลงในทุกตำแหน่ง

“กรมกำลังพลทหารเรือและกรมยุทธศึกษาทหารเรือควรกำหนดนโยบายการศึกษาใหม่ให้สอดคล้องกับการศึกษาตลอดชีวิตของข้าราชการ และย้ายบรรจุให้สอดคล้องกับการศึกษาของข้าราชการที่ศึกษาเพิ่มเติมมา”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

LLL1 :LLL2 :C1: C4: HR 2 : 11 ก.พ.65

“ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 7 กรมยุทธศึกษาทหารเรือควรปรับบทบาทให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ให้กับข้าราชการ ประชาชน และเชื่อมโครงข่ายการเรียนรู้กับสถาบันการศึกษาภายในและต่างประเทศ ตลอดจนเปิดช่องทางการเรียนรู้กองทัพเรือ - ประชาชน - หน่วยงานภาครัฐ- หน่วยงานเอกชน-หน่วยงานต่างประเทศ”

LLL1 :LLL2 :C3: C5: HR 2 : 11 ก.พ.65

จากผลการศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมเชิงคุณภาพสรุปได้ว่า การส่งเสริมกรมยุทธศึกษาทหารเรือให้เป็นต้นแบบกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับกองทัพเรือนั้นมีความสำคัญเพราะเป็นการแสดงให้กรมต่างๆในกองทัพเรือเห็นถึงความสำคัญของการเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและ

ความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถกระทำได้จริง โดยที่ผ่านมานั้นปัญหาเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรภายในกรมต่างๆเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของข้าราชการ ดังนั้น ความสำคัญของกรมยุทธศึกษาจึงใช่เพียงการเป็นต้นแบบเท่านั้นแต่รวมไปถึงการที่กรมยุทธศึกษาให้การสนับสนุนกรมต่างๆในการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะการร่วมกับกรมกำลังพลทหารเรือในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกันกับการพัฒนามนุษย์โดย การกำหนดJob description และ Job spec ในตำแหน่งสำคัญของในกรมต่างๆ รวมถึงขยายและเชื่อมโครงข่ายการเรียนรู้กับสถาบันการศึกษาภายในและต่างประเทศ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

บทที่ 5
สรุปผล อภิปราย ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อนำกองทัพเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการวิจัยและพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัย (1) เพื่อวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (2) เพื่อพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ (3) เพื่อนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประชากรการวิจัยในระยะนี้ประกอบด้วยนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ จำนวน 100 คน และข้าราชการสังกัดกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการและวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ จำนวน 603 คน รวม 703 คน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยระยะที่ 1 มีจำนวน 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม 1 นายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือประจำปีงบประมาณ 63 จำนวน 86 คน และกลุ่ม 2 ข้าราชการสังกัดกองทัพเรือที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ กลุ่มตัวอย่างในการสำรวจความต้องการจำเป็นคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากสูตร Taro Yamane (1970) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 241 คนและสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (stratified random sampling) จำแนกตามสังกัด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 ประกอบด้วยเครื่องมือจำนวน 2 ชุด ได้แก่ 1) แบบสอบถามสภาพ ปัญหา และความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 2) แนวคำถามความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับการสนทนากลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 ประกอบด้วยเครื่องมือจำนวน 2 ชุด ได้แก่ 1) แบบสังเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 3 ประกอบด้วยเครื่องมือจำนวน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

3 ชุด ได้แก่ 1) แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับอาจารย์และนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ 2) แนวคำถามในการสนทนากลุ่มเพื่อการศึกษาผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต การประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 4 ระดับ 3) แบบประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 4 ประกอบด้วยเครื่องมือจำนวน 3 ชุด ได้แก่ 1) ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่พัฒนาขึ้นจากการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ การจัดสนทนากลุ่มและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยขั้นตอนที่ 1 และ 2 2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างผู้ทรงคุณวุฒิความเหมาะสมและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) แบบประเมินร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งประกอบด้วยข้อมูล 2 ตอน ประกอบด้วยตามมาตรฐานการประเมิน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านอรรถประโยชน์ ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้อง เป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องการพัฒนาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อนำกองทัพเรือสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยจำแนกตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ1) ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) ผลการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 3) ผลข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผลการวิจัยในส่วนนี้จะแบ่งการอภิปรายออกเป็น 4 ส่วนคือ 1.1.นายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 1.2 นายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และ 1.3 นายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 1.4 สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำไปพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1.นายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาต่ำที่สุด โดยนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง และด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่ำที่สุด ทั้งนี้นายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัญหาในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่ำที่สุด ($PNI_{modified}$ = 0.29, 0.27 และ 0.15 ตามลำดับ) โดยค่า $PNI_{modified}$ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เพียง .15 แสดงว่ายังไม่จำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน สรุปได้ว่าเหลือองค์ประกอบ 4 ด้านคือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การทำงานเป็นแบบอย่าง 3) การส่งเสริมกำลังใจ และ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ ในการนำไปพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2 นายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาต่ำที่สุด และนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการส่งเสริมกำลังใจสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาต่ำที่สุด ทั้งนี้นายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัญหาในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือด้านการส่งเสริมกำลังใจสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมี

อุดมการณ์ต่ำที่สุด (PNImodified = .18, .17 และ .12 ตามลำดับ) โดยทุกด้านค่า $PNI_{modified}$ ต่ำกว่า 0.2 แสดงว่านายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกองทัพเรือยังไม่เป็นปัญหาและยังไม่จำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน

1.3 นายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญาต่ำที่สุดและนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สภาพที่คาดหวังภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่ำที่สุด ทั้งนี้นายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัญหาในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่ำที่สุด ($PNI_{modified}$ = .33, .32 และ .17 ตามลำดับ) โดยค่า $PNI_{modified}$ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เท่ากับ 0.17 แสดงว่าไม่จำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน

1.4 จากผลการวิจัยสภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม สรุปว่าเหลือองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียง 4 ด้านคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง ด้านการส่งเสริมกำลังใจ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในการนำไปพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. ผลการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผลการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จำแนกออกเป็น 2 ส่วนคือ 2.1 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 2.2 ผลการนำแบบแผนการส่งเสริมไปทดลองใช้ในการวิจัยนี้เป็นการนำแบบแผนการส่งเสริมในวงที่ 1 ระดับอาจารย์และผู้เรียนไปทดสอบ

2.1 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งมีด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) โครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต 3) กลยุทธ์/ ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม 4) ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 5) องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์ประกอบทั้ง 5 นี้ นำมากำหนดเป็นแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ จำแนกตามโครงสร้างของผู้นำในกองทัพเรือซึ่งจำแนกเป็น 3 ระดับคือ ผู้นำในโครงสร้างระดับนโยบาย ผู้นำในโครงสร้างอำนวยการ และ ผู้นำในโครงสร้างในระดับปฏิบัติการ และในฐานะที่กรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นหน่วยงานในระดับอำนวยการที่มีหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กับกองทัพเรือที่มีคณาจารย์ในฐานะผู้ปฏิบัติที่ทำหน้าที่ให้การศึกษากับผู้เรียน ดังนั้นสภาพตามธรรมชาติในกรมยุทธศึกษาทหารเรือจึงเป็นทั้งโครงสร้างอำนวยการ และโครงสร้างปฏิบัติการ แบบแผนการส่งเสริมจึงออกมาในลักษณะของแบบแผนใน 4 วง คือวงที่ 1 ระดับอาจารย์และผู้เรียน วงที่ 2 ระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ วงที่ 3 ระดับกรมต่างๆในกองทัพเรือ และ วงที่ 4 ระดับกองทัพเรือ

2.2 ผลการนำแบบแผนการส่งเสริมไปทดลองใช้ในการวิจัยนี้เป็นการนำแบบแผนการส่งเสริมในวงที่ 1 ระดับอาจารย์และผู้เรียนไปทดสอบ เพื่อแสดงส่วนหนึ่งของแบบแผนการส่งเสริมฯวงที่ 1 คือ วงอาจารย์และผู้เรียนซึ่งสามารถทดลองกระทำได้ตามขอบเขตของตำแหน่งหน้าที่ของผู้วิจัย แต่การนำแบบแผนการส่งเสริมไปใช้ในวงที่ 2-4 นั้นไม่สามารถกระทำได้ในเชิงปฏิบัติภายใต้ข้อจำกับดังกล่าว สำหรับแบบแผนการส่งเสริมในวงที่ 1ใช้วิธีการเปาโล แฟร์ (Paulo Freire) ซึ่งได้แนะนำวิธีการด้วยการกำหนดคำหลัก (Generative words) จำนวน26 คำ และประเด็นหลัก(Generative theme) จำนวน 4 ธีม เพื่อใช้ในการสอนให้กับนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ หมวดวิชาความมั่นคง โดยใช้กระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงของ Mezirow เป็นเกณฑ์ในการวัดการส่งเสริมภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงในผู้เรียน ใน 4 ด้านคือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง และด้านการส่งเสริมกำลังใจ โดยผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านของกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. ผลข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จำนวน 4 ข้อ การส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต จำนวน 1 ข้อ และการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการและสังคม จำนวน 2 ข้อ พบว่า มีความเหมาะสมของร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย ความเป็นไปได้ของร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย กระบวนการสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ความถูกต้องของข้อเสนอเชิงนโยบาย ความมีประโยชน์ของร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย นวัตกรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

อภิปรายผล

การอภิปรายผลนำเสนอตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ คือ 1) การอภิปรายผลการวิจัยสภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การอภิปรายผลการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 3) การอภิปรายผลข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การอภิปรายผลการวิจัยสภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การอภิปรายผลการวิจัยในส่วนนี้จะแบ่งการอภิปรายออกเป็น 3 ส่วนคือ 1.1 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรสังกัด

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

กองทัพเรือในภาพรวม 1.2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือ และ 1.3 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ 1.4 ผลการศึกษาปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือในภาพรวมซึ่งพบว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงที่สุด รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ การทำงานเป็นแบบอย่าง การส่งเสริมกำลังใจ และ การกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้นำของกองทัพเรือต่างตระหนักถึงสภาะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งย่อมกระทบต่อกองทัพเรือที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะสามารถสร้างความมั่นใจความมั่นคงให้กับคนในกองทัพเรือและก่อให้เกิดการยอมรับในการทำงาน โดยภาพรวม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 5 ด้านคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แสดงถึง นายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือในบทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดีในฐานะองค์กรทางทหารที่เน้นการคัดสรร ผู้นำที่เป็นตัวอย่างที่ดีนั้นอยู่ในสภาพดีอยู่แล้ว สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avilo (1994) ที่กำหนดให้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นคุณสมบัติข้อแรกที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมี

โดยเมื่อพิจารณาสภาพที่คาดหวังในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาสภาพคาดหวังรายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง ด้านการส่งเสริมกำลังใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลในสภาพพลวัตย่อมกระทบต่อพันธกิจของกองทัพเรือที่ต้องอธิบายภาพปรากฏของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำย่อมไม่สามารถทำให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ต้องอาศัยอิทธิพลจากภาวะผู้นำในด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง ด้านการส่งเสริมกำลังใจ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้วยเช่นกันสอดคล้องกับGeoffrey (2009) ได้อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลในศตวรรษที่ 21นั้นส่งผลต่อบทบาทของกองทัพเรือที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก โดยการเปลี่ยนแปลงบทบาทของกองทัพเรือต้องอาศัยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทั้งนี้นายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัญหาในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่ำที่สุด โดยเมื่อพิจารณาค่า $PNI_{modified}$ ขององค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ด้านพบว่าอยู่ในสภาพที่เป็นปัญหาที่จำเป็นต้องแก้ไขเร่งด่วนเพียง 4 ด้านคือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา 2) การทำงานเป็นแบบอย่าง 3) การส่งเสริมกำลังใจ และ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ สำหรับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้นยังไม่จำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า นายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมองว่าสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลเปลี่ยนแปลงไปเชิงพลวัตนั้นต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านอย่างเร่งด่วน สำหรับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ปัจจุบันดีอยู่แล้วหรือยังไม่อยู่สภาพเร่งด่วน

1.2 จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านโดยเปรียบเทียบกับนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการส่งเสริมกำลังใจ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ สำหรับด้านการส่งเสริมกำลังใจ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่างนั้นมีการสลับลำดับความเห็น และ เห็นตรงกันว่าด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในลำดับท้ายสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสภาพปัจจุบันนั้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ กองทัพเรือทำได้ดีอยู่แล้ว สำหรับด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง นั้นกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้นำในระดับปฏิบัติการภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาที่เคร่งครัดและถูกกำกับด้วยแบบแผนที่มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนด้วยขั้นตอนมาตรฐาน (Procedure) และมีกฎการปะทะ (Rule of Engagement) ควบคุมการทำหน้าที่ดังนั้นจากประสบการณ์การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำในระดับดังกล่าวนั้นสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลจึงมีอิทธิพลต่อการทำหน้าที่น้อยมากเพราะผู้นำในระดับสูงกว่าได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลและกำกับแบบแผนไว้ให้แล้ว

เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาสภาพคาดหวังในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาสภาพคาดหวังรายด้าน พบว่าด้านการส่งเสริมกำลังใจสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง ด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ โดยเปรียบเทียบกับนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พบว่ามีลำดับความคาดหวังที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าจากเหตุผลเช่นเดียวกันว่าโครงสร้างของกองทัพเรือที่กำกับการทำงานและวัฒนธรรมที่เชื่อถือคำสั่งอย่าง

เคร่งครัดกลุ่มตัวอย่างจึงเน้นความคาดหวังในด้านการส่งเสริมกำลังใจสูงที่สุด ตามมาด้วยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การทำงานเป็นแบบอย่าง การกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ

ทั้งนี้นายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่าปัญหาในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือด้านการส่งเสริมกำลังใจสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่ำที่สุด ($PNI_{modified}$ = .18, .17 และ .12 ตามลำดับ) โดยทุกด้านค่า $PNI_{modified}$ ต่ำกว่า 0.2 แสดงว่านายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของกองทัพเรือยังไม่เป็นปัญหาและยังไม่จำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเหตุผลเช่นเดียวกับข้างต้นที่กลุ่มตัวอย่างเหล่านี้ถูกกำกับด้วยโครงสร้างและวัฒนธรรมของกองทัพเรือจึงยังไม่ตระหนักเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเล โดยจะยังคงเป็นผู้นำในรูปแบบเดิมคือปฏิบัติตามขั้นตอนมาตรฐานอย่างเคร่งครัดแม้ว่าสถานภาพจะเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำในระดับสูงขึ้นภายหลังสำเร็จการศึกษาไปแล้วก็ตาม

1.3 จากผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามความคิดเห็นของนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือเห็นว่า สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์สูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการส่งเสริมกำลังใจ ด้านการทำเป็นแบบอย่างและด้านการกระตุ้นทางปัญญาต่ำที่สุด โดยเมื่อเปรียบเทียบผลกับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มข้างต้น แตกต่างกันในลำดับด้านการส่งเสริมกำลังใจ ด้านการทำเป็นแบบอย่าง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในมุมมองของผู้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือนั้นให้ความสำคัญกับการบริหารและการพัฒนาคนในกองทัพเรือด้วยการศึกษาเป็นหลักจึงให้ความสำคัญกับด้านการส่งเสริมกำลังใจ และด้านการทำเป็นแบบอย่าง

โดยเมื่อพิจารณาสภาพที่คาดหวังในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาจากผลการศึกษาสภาพคาดหวังรายด้าน พบว่าเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง ด้านการส่งเสริมกำลังใจ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในมุมมองของผู้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือนั้นให้ความสำคัญกับการบริหารและการพัฒนาคนในกองทัพเรือด้วยการศึกษาเป็นหลักและกลุ่มตัวอย่างนี้ส่วนใหญ่เป็นผู้สำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือโดยได้รับหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงกว่าย่อมตระหนักเห็นถึงความสำคัญของการ

เปลี่ยนแปลงกองทัพเรือรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเล ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างนี้จึงให้ความสำคัญกับองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามผลดังกล่าว

ทั้งนี้นายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือ ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเห็นว่า ปัญหาในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือด้านการกระตุ้นทางปัญญาสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง ด้านการส่งเสริมกำลังใจ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่ำที่สุด โดยค่า $PNI_{modified}$ ของทุกด้านมีค่ามากกว่า 0.2 เว้นด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ซึ่งได้เพียง 0.17 แสดงว่าไม่จำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วนทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า นายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมองว่าสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลเปลี่ยนแปลงไปเชิงพลวัตนั้นต้องอาศัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านอย่างเร่งด่วน สำหรับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ปัจจุบันดีอยู่แล้วหรือยังไม่อยู่สภาพเร่งด่วน

1.4 ผลการศึกษาปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งจากผลผลการวิจัยสภาพปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม สรุปว่าเหลือองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพียง 4 ด้านคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง ด้านการส่งเสริมกำลังใจ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ในการนำไปพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับการวิจัยของ สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์ (2563) ที่ทำการศึกษาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พบว่าครูมีความเห็นว่ามีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงทัศนคติของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือซึ่งมองความจำเป็นในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการนำกองทัพเรือ ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต และความสำคัญของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมองว่าจากกระแสความมั่นคงทางทะเลที่เป็นพลวัตรสูงตามที่Geoffrey (2009) ได้อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลในศตวรรตที่ 21ไว้ ย่อมส่งผลต่อบทบาทของผู้นำกองทัพเรือที่ต้องการการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการส่งเสริมให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้ยังพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของ Hill &Mcshane (Hill &Mcshane ,2008) ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงผ่านพฤติกรรมของผู้นำที่ก่อเกิดการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงทิศทางยุทธศาสตร์และกระบวนการดำเนินการใหม่ซึ่งให้ความสำคัญต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 ทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานประเมินปัญหาจากมุมมองใหม่ๆในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งคำถามสมมติฐานและเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหามองปัญหาที่เกิดขึ้นได้นั้น แสดงให้เห็นว่า 1) สภาพในปัจจุบันนั้นโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรไม่เปิดโอกาสผู้นำหรือข้าราชการได้แก้ไขปัญหาในมุมมองใหม่ได้ 2) การทำความเข้าใจการเรียนรู้ของผู้อื่นในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเริ่มจาการทำความเข้าใจ แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ตามลำดับก่อนจึงจะสามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์และส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของตนเองได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Podsakoff (1990) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญ คือ พฤติกรรมกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้ตาม สอดคล้องกับ พิบูล ทีปะปาล(2550) และชัยเสฏฐ์ พรหมศรี(2549) ที่ผู้นำควรตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลากรในองค์การซึ่งต่างคาดหวังความสัมฤทธิ์ผลในงานตามหน้าที่ของตน ซึ่งผลสัมฤทธิ์ของงานนั้นสอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับ Kotter, John P. & Cohen, Dan S. (2002) ซึ่งสรุปว่าการสร้างทัศนคติและความเชื่อของบุคคลากรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงโดยสร้างการรับรู้ว่าการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหานั้นเป็นสิ่งจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง มีความต้องการลำดับที่ 2 แสดงให้เห็นว่า 1)ในปัจจุบันนั้นการทำงานเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำในกองทัพเรือนั้นเป็นสิ่งต้องเร่งรีบพัฒนา 2) การทำความเข้าใจการเรียนรู้ของผู้อื่นในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเริ่มจาการทำความเข้าใจแนวคิดการเรียนรู้และศึกษาผู้ใหญ่ แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับก่อน 3)การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดการพัฒนาตนเองทั้งด้านพุทธิพิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยได้นั้น ต้องเริ่มจากการพัฒนาเจตคติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนจึงจะทำงานเป็นแบบอย่างในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ 3) การทำงานเป็นแบบอย่าง เป็นสิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพึงกระทำอย่างสอดคล้องกับการกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำซึ่งนอกเหนือจากการกระตุ้นให้ผู้ตามได้ทำแล้วผู้นำควรทำเป็นแบบอย่างด้วยเช่นกันเหล่านี้ล้วนแต่เป็นธรรมชาติของการเรียนรู้ของมนุษย์ทั้งสิ้น โดยมนุษย์เรียนรู้จากสภาพสังคมและเรียนรู้จากตัวอย่างที่ดี สอดคล้องกับ อังกูร เถาวัลย์ (2562) ซึ่งสรุปได้ว่าพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการทำงานนั้นทำให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฤทธิชัย บัลลังค์ (2559) ซึ่งสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการอย่างเหมาะสมตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารผ่านพฤติกรรมการ

ทำงานเป็นที่เป็นแบบอย่างได้นั้น สนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการภายในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมกำลังใจ มีความต้องการลำดับที่ 3 พบว่า 1) ปัจจุบันเกิดสภาพของปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการส่งเสริมด้านการส่งเสริมกำลังใจ 2) ผลการวิจัยแสดงให้เห็นสภาพที่เกิดขึ้นซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงเจตคติของผู้นำกองทัพเรือในปัจจุบันที่มีต่องานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและต่อความร่วมมือกันอย่างสมัครใจและอย่างเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ 3) การที่จะต้องเกิดองค์ประกอบด้านการส่งเสริมกำลังใจได้นั้น ต้องเริ่มจากการส่งเสริมเจตคติของผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ ด้านการทำงานเป็นแบบอย่างเป็นแรงขับมาก่อนจึงจะเกิดภาพของการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการกองทัพเรือให้มีความผูกพันต่อกองทัพเรือ ที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับกองทัพเรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีอิทธิพลทางบวก จะทำให้ข้าราชการตัดสินใจที่จะคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป รวมถึงความผูกพันของพนักงานที่มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้น 4) องค์ประกอบด้านการส่งเสริมกำลังใจ เป็นผลมาจากการการส่งเสริม องค์ประกอบด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง 5) การทำความเข้าใจความต้องการของผู้อื่นในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเริ่มจาการทำความเข้าใจแนวคิดการเรียนรู้และศึกษาผู้ใหญ่ แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับก่อน ซึ่งผลวิจัยนี้สอดคล้องกับ Bakker& Schaufeli (2008) และ Yamazakia& Petchdee (2015) ซึ่งสรุปว่าผู้นำองค์กรมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจพฤติกรรมการทำงานและการลาออกของบุคคลากรในองค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความต้องการลำดับที่ 4 พบว่า 1) ปัจจุบันเกิดสภาพของปัญหาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) การที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถสร้างแรงจูงใจให้ตามที่ผู้ร่วมงานต้องการโดยเน้นแรงจูงใจจากภายในมากกว่าภายนอกได้นั้น สอดคล้องกับ ทฤษฎีลำดับขั้นตามความการของ Maslow (1970) ซึ่งสรุปความต้องการของมนุษย์ 5 ระดับ **ในขั้นที่** 1 - 4 นั้นเกิดจากปัจจัยภายนอกที่สังคมเป็นผู้ให้กับมนุษย์ในรูปของการสนองตอบทางวัตถุและอารมย์ แต่แรงจูงใจในขั้นที่ 5 เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากภายในของมนุษย์ที่ต้องการค้นหาตัวตนของตนเองผ่านการเรียนรู้และการศึกษา สอดคล้องกับปรัชญาการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิตที่เชื่อในการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ตลอดช่วงชีวิต อาชัญญา รัตนอุบล (2557) Dave (1973) Cropley & Dave (1978) โดยการส่งเสริมด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามได้นั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีภาวะผู้นำในด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง ด้านการส่งเสริมกำลังใจ เป็นพื้นฐานในการนำมาก่อน

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความต้องการลำดับที่ 5 $PNI_{modified}$ เพียง .1527 แสดงว่าสภาพปัญหาไม่จำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ซึ่งในประเด็นนี้ มีประเด็นที่สมควรนำมาอภิปรายดังนี้คือ จากการศึกษาเหตุผลเชิงทฤษฎีพบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน แต่ผลการวิจัยพบว่าสำหรับกองทัพเรือนั้นมีความต้องการจำเป็นเพียง 4 ด้าน สำหรับด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไม่มีความจำเป็น ซึ่งอาจเกิดจากองค์ประกอบด้านนี้กองทัพเรือทำได้ดีอยู่แล้ว กลุ่มตัวอย่างจึงไม่ได้มองว่ามีความต้องการแก้ไขเร่งด่วนเช่นเดียวกับองค์ประกอบด้านอื่น ๆ หรือ อาจเกิดจากการนิยมเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจนิยามได้ไม่ดีพอที่จะทำให้กลุ่มตัวอย่างตระหนักเห็นถึงความแตกต่างของความหมายในแต่ละด้าน จนทำให้อาจมองได้ว่านิยามเชิงปฏิบัติการในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้นไม่จำเป็นต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน หรือมองว่ากองทัพเรือทำได้ดีอยู่แล้ว

2. ผลการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การอภิปรายผลการพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจำแนกออกเป็น 2 ส่วนคือ 2.1 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 2.2 ผลการนำแบบแผนการส่งเสริมไปทดลองใช้ในการวิจัยนี้เป็นการนำแบบแผนการส่งเสริมในวงที่ 1 ระดับอาจารย์และผู้เรียนไปทดสอบ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

2.1 แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต พบว่า มีความสอดคล้องกันในเหตุผลเชิงทฤษฎี และเหตุผลเชิงปฏิบัติ ซึ่งผลการศึกษาแบบแผนการส่งเสริมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการศึกษานโยบายส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งอยู่ในระดับมาก - มากที่สุด อภิปรายได้ว่าจากความต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นเป็นไปตามเหตุผลในเชิงทฤษฎีซึ่งสอดคล้องกับเหตุผลเชิงปฏิบัติโดยมีหลักฐานเชิงประจักษ์จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่างๆตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากแนวคิดต่างๆเหล่านี้คือ การเรียนรู้ผู้ใหญ่ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เหล่านี้ล้วนเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่พยายามจะปรับตัว

เข้าสู่สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลที่เปลี่ยนแปลงเป็นเชิงพลวัตรที่มีลักษณะ รวดเร็ว รุนแรง ส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง ยิ่งต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของกองทัพเรือทั้งสิ้น ซึ่งผลการวิจัยที่แสดงออกมาจึงสอดคล้องกันจากการที่บุคคลากรในกองทัพเรือต่างตระหนักเห็นความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลงสภาวะดังกล่าวในลักษณะความจริงร่วมกันแบบ Intersubjective โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น มีลักษณะที่เกิดจากกระบวนการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ใน 3 ระดับไปพร้อมๆกันในลักษณะกระบวนการเชิงระบบซึ่งประกอบด้วย กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากองค์กรสู่หน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร (Top down – approach) กระบวนการส่งเสริมผ่านนโยบายจากหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร สู่องค์กร (Bottom up - approach) และ กระบวนการส่งเสริมทีมในหน่วยงานต่างๆในโครงสร้างองค์กร (Practical approach) สอดคล้องกับกระบวนการส่งเสริมซึ่งสังเคราะห์จากกระบวนการส่งเสริมของจากแนวคิดของ Marquardt (1996) Senge (1990) Gavin (1993) แต่อย่างไรก็ตามกลไกสำคัญตามแนวคิด Marquardt Senge และ Gavin คือบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งก็คือผู้นำที่ได้รับการส่งเสริมภาวะผู้นำการการเปลี่ยนแปลงและต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะอาจารย์และผู้เรียนในหลักสูตรของกรมยุทธศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องมีนโยบาย ยุทธศาสตร์ในการทำงานที่จะสนับสนุนให้การพัฒนาองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ Roger Gill, Niall Levine และ Douglas (1998) ซึ่งสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่จะแสดงให้เห็นถึง วิธีการใช้อำนาจในตัวของผู้นำเองให้เกิดการทำงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการเปลี่ยนแปลงจะรวมไปถึงการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับ Kotter (1996) ซึ่งได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ 8 ขั้นตอน โดยในหัวข้อนี้คือขั้นตอนที่ 1 สร้างสำนึกแห่งการเร่งรีบที่ต้องเปลี่ยนแปลง ขั้นที่ 2 สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งให้กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของนโยบายการเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นเป็นการกำหนดจากบนลงล่างควบคู่กับการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ปรับเปลี่ยนหน่วยจากภายในลักษณะเปลี่ยนแปลงจากภายในหรือล่างขึ้นบน ดังนั้นร่างข้อเสนอเชิงนโยบายจึงแบ่งออกเป็น 3 ด้านได้แก่ด้านกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้านการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต และด้านการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือ สอดคล้องกับ Coghlan (1993) Duck (1993) และ Pietersen(2002) ซึ่งต่างเห็นสอดคล้องไปใน

แนวทางเดียวกันว่า มนุษย์ส่วนใหญ่แล้วกลัวความเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกโดยการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำจะต้องเอาชนะแรงต่อแรงให้ก่อน จึงจะสามารถนำพาการเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่ความสำเร็จ การที่กองทัพเรือมีโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมทางทหารที่ยึดกับอำนาจของผู้นำในแต่ละภาคส่วนด้วยวัฒนธรรมที่เชื่อในคำสั่งของผู้บังคับบัญชาโดยเคร่งครัด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในลักษณะจากล่างขึ้นบน (Bottom up approach) ตามมุมมองของ Senge (1990) เพียงทิศทางเดียวคงจะประสบความสำเร็จได้ยาก แต่ถ้ากระทำในลักษณะกำหนดนโยบายจากบนลงล่าง (Top down approach) ตามมุมมองของ Marquardt (1996) ก็มักจะไม่สำเร็จเพราะผู้นำในแต่ละภาคส่วนและบุคคลากรส่วนใหญ่ขาดความเข้าใจและกลัวการเปลี่ยนแปลง จึงกระทำได้ยาก ดังนั้น เป้าหมายของนโยบายการเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น ต้องกระทำควบคู่กันทั้งสองทาง (Dual approach) และการที่จะเกิดสภาพที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลงได้ต้องอาศัยผู้นำ ที่ได้ได้รับการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านกิจกรรมการส่งเสริมตามมุมมองของ Gavin (1993) ผลการวิจัยนี้จึงสอดคล้องกับ Kotter และ Cohen (2002) ที่สรุปว่า ผู้บริหารองค์กรที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรได้นั้นเพราะไม่รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น เป็น กระบวนการ ไม่ใช่เพียงแค่ เหตุการณ์หรือกิจกรรม ซึ่งเป็นสาเหตุหลักของความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Kotter (1996) ซึ่งได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ 8 ขั้นตอน โดยในหัวข้อนี้คือ ขั้นที่ 3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ และ ขั้นที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง

2.1.3 กรมยุทธศึกษาทหารเรือจะเป็นต้นแบบของการเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและเป็นเครื่องมือหลักของกองทัพเรือในการส่งเสริมกรมต่างๆสู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับ 1) แนวคิดของ Senge (1990,1994) ซึ่งสรุปองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ โดยการที่จะเปลี่ยนแปลงในลักษณะเชิงระบบทั้งกองทัพเรือในครั้งเดียวนั้นคงจะกระทำได้ยาก เพราะขาดผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแห่งการเรียนรู้ซึ่งต้องอาศัยกรมยุทธศึกษาพัฒนาผู้นำดังกล่าวก่อน ซึ่งการที่จะพัฒนาผู้นำดังกล่าวได้นั้นกรมยุทธศึกษาทหารเรือจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรด้วยเช่นกัน ดังนั้นการส่งเสริมกรมยุทธศึกษาทหารเรือในฐานะเครื่องมือของกองทัพเรือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้พัฒนาเป็นต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้กรมต่างๆในกองทัพเรือได้ยึดเป็นต้นแบบและให้กรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นหน่วยพี่เลี้ยงในการให้คำแนะนำแนวทางการส่งเสริมจึงถือเป็นเรื่องสำคัญ 2) สอดคล้องกับ มุมมองของ Gavin (1993) ในฐานะที่กรมยุทธศึกษาทหารเรือซึ่งเป็นหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือและเป็นพื้นที่การเรียนรู้ซึ่งปรับเจตคติที่ส่งเสริมภาวะการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้นำของกองทัพเรือ ผลการวิจัยจึงสอดคล้องกับ Kotter (1996) ซึ่งได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ

8 ขั้นตอน โดยในหัวข้อนี้คือ ขั้นที่ 5 มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นในการกระทำ ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น และ ขั้นที่ 8 สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

2.1.4 การส่งเสริมของกรมต่าง ๆในกองทัพเรือให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ควรกระทำผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่าง เพื่อให้ข้าราชการกรมในทุกภาคส่วนเกิดความตระหนักรู้ถึงเป้าหมายของกองคือการเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและมีเป้าหมายของกรมต่างๆร่วมกันคือการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในประเด็นนี้สอดคล้องกับการส่งเสริมกรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นต้นแบบของการเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามหัวข้อที่ 2.3 ซึ่งเป็นมุมมองของตามมุมมองของ Senge (1990) และ Gavin (1993) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่างที่สำเร็จการศึกษาและได้รับการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปนั้น ถือเป็นตัวแทนของกรมยุทธศึกษาที่ปฏิบัติงานในฐานะผู้นำในทุกภาคส่วนของกองทัพเรือ ซึ่งนโยบายการส่งเสริมของกองทัพเรือและกรมยุทธศึกษาสามารถกระทำผ่านผู้นำที่ได้รับการส่งเสริมโดยตรงควบคู่ไปกับการกำกับและส่งเสริมตามข้อ 2.3 สอดคล้องกับ วสันต์ อติศัพท์ (2555) แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ต้องอาศัยบุคคลรอบรู้สอดคล้องกับ Kotter (1996) ซึ่งได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ 8 ขั้นตอน โดยในหัวข้อนี้คือ ขั้นที่ 2 สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ขั้นที่ 5 มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นในการกระทำ ขั้นที่ 7 สร้างแรงบันดาลใจและความพยายามที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยิ่งใหญ่ขึ้นอีก

2.1.5 กรมต่าง ๆ มีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนากำลังพลทุกระดับของกรม ปรับวัฒนธรรมองค์กรกรมให้เป็นวัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีระบบการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ หรือตามที่กำลังพลประสงค์จะเรียนรู้ ในประเด็นนี้สอดคล้องกับ หัวข้อ 2.3 และ 2.4 โดยกรมยุทธศึกษาจะทำหน้าที่ในฐานะพันธมิตรเชิงกลยุทธกับกรมต่างๆของกองทัพเรือ สอดคล้องกับ วสันต์ อติศัพท์ (2555) แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ต้องการ แบบแผนทางความคิดการมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและ การคิดอย่างเป็นระบบสอดคล้องกับ Kotter (1996)ซึ่งได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ 8 ขั้นตอน โดยในหัวข้อนี้คือ ขั้นที่ 5 มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นในการกระทำ ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้นและขั้นที่ 8 สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

2.1.6 นโยบายในการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับกองทัพเรือมียุทธศาสตร์ ใน 2 ประการคือ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือในภาพรวมของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือด้านการเรียนรู้ของข้าราชการกองทัพเรือ ในประเด็นนี้สอดคล้องกับ หัวข้อ 2.2 ซึ่งกำหนดเป้าหมายของนโยบายการคือ 1) การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยวิธีการในลักษณะบนลงล่าง (Top-down approach) ตามมุมมองของ Marquardt (1996) และ 2) การส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการในลักษณะ(Bottom-up approach) ตามมุมมองของ Senge (1990) และ Gavin (1993) ดังนั้นนโยบายในการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับกองทัพเรือจึงมี

ยุทธศาสตร์ ใน 2 ประการ สอดคล้องกับ Leithwood (1992) ซึ่งสรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่เป้าหมายพื้นฐาน 3 ประการ คือ 1) การช่วยผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้พัฒนาองค์กรในแบบร่วมมือกัน 2) ส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีเป้าหมายภายและมีความมุ่งมั่นต่อพันธกิจร่วมกัน 3) ส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาขององค์กร สอดคล้องกับ Kotter (1996)ซึ่งได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ 8 ขั้นตอน โดยในหัวข้อนี้คือ ขั้นที่ 3 พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ขั้นที่ 4 การสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง

2.1.7 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นเครื่องมือสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต นั้นต้องอยู่ในทุกระดับในทุกภาคส่วนของกองทัพเรือ โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมและต่างดำเนินการในลักษณะสอดคล้องกันเป็นระบบจึงจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ เป็นตามมุมมองของ Marquardt (1996) Senge (1990) และ Gavin (1993) ในประเด็นนี้ผลการศึกษาข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหัวข้อความเหมาะสมของร่างข้อเสนอเชิงนโยบายซึ่งอยู่ระดับมากที่สุด ชี้ให้เห็นถึงสภาพปัญหาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีกรมกำลังพลทหารเรือทำหน้าที่อยู่ โดยผู้วิจัยมองว่ากรมกำลังพลทหารเรือในฐานะผู้บริหารควรต้องบริหารกำลังพลสอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีกรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นผู้ดูแล ดังนั้นบทบาทของทั้ง 2 กรม จึงอยู่ในฐานะพันธมิตรเชิงกลยุทธ ตามธรรมชาติของการทำงานร่วม ดังนั้นการกำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job specification) ในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในกองทัพเรือควรต้องกำหนดประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงลงในคุณสมบัติประจำตำแหน่งด้วย และสอดคล้องกับ Poplin (1992) ซึ่งสรุปว่า ปัญหาประการหนึ่งของภาวะผู้นำการเรียนการสอนคือการมุ่งพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เรียน แต่แทบจะไม่ดูที่ความเจริญงอกงามของครูอาจารย์เลยดังนั้นกรมกำลังพลทหารเรือจึงต้องกำหนดเส้นทางการรับราชการของครูอาจารย์ของกรมยุทธศึกษาให้ชัดเจนกว่าในปัจจุบัน สอดคล้องกับ Kotter (1996) ซึ่งได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ 8 ขั้นตอน โดยในหัวข้อนี้คือ ขั้นที่ 2 สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ขั้นที่ 5 มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นในการกระทำ และขั้นที่ 7 สร้างแรงบันดาลใจและความพยายามที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยิ่งใหญ่ขึ้นอีก

2.1.8 กรมและข้าราชการต่างต้องการการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญในสายงานที่ปฏิบัติ ไม่โยกย้ายบ่อย มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับข้าราชการควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ กรมกำลังพลทหารเรือจึงควรมีการกำหนดเส้นทางให้กรมต่าง ๆให้ชัดเจน โดยมีกรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นพันธมิตรเชิงกลยุทธ์เพื่อเชื่อมโครงข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กระจายอยู่ทุกกรมเป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตามอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนปรับโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของข้าราชการในกรมและ ระหว่างกรม สอดคล้องกับ Kotter (1996) ซึ่งสรุปเงื่อนไขสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กร 3 ประการ คือ 1)

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับ 2) แรงจูงใจของบุคคลากรในองค์การที่จะเปลี่ยนแปลง 3) โครงสร้างขององค์การ สอดคล้องกับ Kotter (1996) ซึ่งได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ 8 ขั้นตอน โดยในหัวข้อนี้คือ ขั้นที่ 2 สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็ง ขั้นที่ 5 มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นในการกระทำ ขั้นที่ 7 สร้างแรงบันดาลใจและความพยายามที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยิ่งใหญ่ขึ้นอีก และ ขั้นที่ 8 สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

2.1.9 กรมและข้าราชการต่างต้องการผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมข้าราชการให้ตระหนักรู้ถึงสภาพความมั่นคงทางทะเลในลักษณะพลวัต ตระหนักรู้บทบาทหน้าที่ของกองทัพเรือในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ซึ่งเน้นบทบาทความร่วมมือในการรักษาสันติภาพภูมิภาคและโลก ตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างเป็นระบบของแต่ละกรมและขยายสู่กองทัพเรือ ในประเด็นนี้กล่าวถึงเป้าหมายของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งข้าราชการกองทัพเรือต้องตระหนักรู้ร่วมกัน พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนใหม่ ไปตามสภาพความมั่นคงทางทะเลในลักษณะพลวัต พร้อมที่จะเปลี่ยนวิธีทางในการแก้ไขปัญหาใหม่ สอดคล้องกับ Kotter (1996) ซึ่งได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงองค์การ 8 ขั้นตอน โดยในหัวข้อนี้คือ ขั้นที่ 2 สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลงที่เข้มแข็งขั้นที่ 5 มอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นในการกระทำ ขั้นที่ 7 สร้างแรงบันดาลใจและความพยายามที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ยิ่งใหญ่ขึ้นอีก และ ขั้นที่ 8 สร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลง

3. ผลข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผลจากการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่าได้จากการนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตไปพัฒนาเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งผลของข้อเสนอเชิงนโยบายดังกล่าวมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ทรงคุณวุฒิและงานวิจัยที่ผ่านมา เหล่านี้สอดคล้องกันระหว่างเหตุผลเชิงทฤษฎีกับเหตุผลเชิงประจักษ์เนื่องจากเป็นธรรมชาติของกองทัพเรือที่ประกอบด้วยกรมต่างๆที่ขับเคลื่อนกองทัพเรือด้วยข้าราชการกองทัพเรือโดยมีผู้นำในทุกภาคส่วนเป็นส่งเสริมผ่านกระบวนการส่งเสริม 4 วง โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

3.1 ข้อเสนอเชิงนโยบายการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4 ข้อได้แก่

นโยบายสร้างต้นแบบโดยส่งเสริมกรมยุทธศึกษาให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จากผลการตอบแบบประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย ในหัวข้อนี้ผู้เชี่ยวชาญต่างให้ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับมาก ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่ากรมยุทธศึกษาทหารเรือซึ่งเป็นหน่วยงานหลักด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองทัพเรือในปัจจุบันนั้นยังไม่ได้มีสภาพเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เป็นตัวอย่างของกรมฝ่ายอำนวยการต่างๆในกองทัพเรือในการส่งเสริมการเรียนรู้ของข้าราชการในกรม ซึ่งการที่จะเกิดสภาพดังกล่าวได้กรมยุทธศึกษาทหารเรือจะต้องทำเป็นกรมตัวอย่างตลอดจนให้การสนับสนุนกรมต่าง ๆในการส่งเสริมสภาพการเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตในลักษณะองค์รวม สอดคล้องกับข้อเสนอเชิงนโยบาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศักดา มัชปาโต (2549) เรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น และ สอดคล้องกับ ศศกร ไชยคำหาญ (2550) วิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งต่างชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของสถาบันการศึกษาภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ โดยมีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีด้านการสื่อสารเป็นแรงขับ หากสถานศึกษาใดมีการพัฒนาประสิทธิภาพในการรับรู้และเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วกว่าย่อมนำสถานศึกษาไปสู่ความสามารถในการแข่งขันให้ดีขึ้นได้ และเมื่อสถานศึกษามีความพร้อมด้านการรับรู้และเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วย่อมส่งเสริมสังคมให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพได้ และสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2546) ว่า การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา สถานศึกษาควรประสานงานกับเครือข่ายการศึกษาเพื่อ แสวงหาความร่วมมือความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมสนับสนุนงานการศึกษาของสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่าต้องประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการกรมยุทธศึกษามองเห็นคุณค่าของการเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตว่าเกี่ยวข้องกับตัวเขาอย่างไรนั้น แสดงให้เห็นว่ากระบวนการเรียนรู้ทางสังคมของ Bandura (1986) นั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรที่เข้ารับการศึกษาในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือเพราะนอกเหนือจากการเรียนรู้ในหลักสูตรแล้วการปฏิบัติตัวในสังคมก็เป็นกระบวนการหนึ่งของการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน ดังนั้นข้าราชการกรมยุทธศึกษาจึงเป็นพื้นที่การเรียนรู้และเป็นต้นแบบของสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับผู้เรียนด้วย

นโยบายส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตในกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือ จากผลการตอบแบบประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย ในหัวข้อนี้ผู้เชี่ยวชาญต่างให้ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับมาก ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่านโยบายส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตในกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือนั้นชี้ให้เห็นว่า 1) สภาพปัจจุบันของกรมฝ่ายอำนวยการต่าง ๆ ยังไม่ไม่ได้มีสภาพเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 2) กรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือ ควรได้รับการส่งเสริมจากกองทัพเรือควบคู่ไปกับนโยบายส่งเสริมกรมยุทธศึกษาฯ โดยข้อเสนอเชิงนโยบายนี้มีผลมาจากปัญหาเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรภายในกรม

ฝ่ายอำนวยการต่างๆของกองทัพเรือที่ไม่เอื้อต่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตในลักษณะองค์รวม แม้ว่ากองทัพเรือจะมีนโยบายสร้างต้นแบบโดยส่งเสริมกรมยุทธศึกษาให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตแล้ว แต่ถ้าการที่ผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตและผู้นำที่สำเร็จการศึกษาจากกรมยุทธศึกษาไปแล้วไม่ได้รับการส่งเสริมจากกรมฝ่ายอำนวยการต่าง ๆ ย่อมไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นกรมฝ่ายอำนวยการย่อมต้องมีนโยบายในการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยจึงจะพัฒนาหน่วยงานได้ สอดคล้องกับ ศนิษฐา อมรพรหมภักดี (2551) วิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาซึ่งพบว่าแนวทาง การส่งเสริมการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นปัจจัยสำคัญอยู่ที่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมภายในองค์กร การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้น่าจะเป็นเพราะปัจจุบันกรมต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกรมภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ผ่านการปฏิรูปการศึกษาภายในด้วยผู้นำแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแรงขับ ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่าปัญหาวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นตัวขัดขวางการเปลี่ยนแปลง ต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง แล้วค่อยสร้างทีมผู้นำแสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นขัดขวางการเรียนรู้ของผู้เรียนจึงต้องส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมกองทัพเรือด้วยวัฒนธรรมการตั้งคำถามต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกองทัพเรือซึ่งสอดคล้องกับ ทฤษฎีด้านการคิดเชิงวิพากษ์ของ Bloom (1956)

นโยบายสร้างเสริมศักยภาพของกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จากผลการตอบแบบประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย ในหัวข้อนี้ผู้เชี่ยวชาญต่างให้ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับมาก ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่า 1) กรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือยังไม่ได้มีสภาพเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นนโยบายสร้างเสริมศักยภาพของกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยข้อเสนอเชิงนโยบายนี้เป็นผลมาจากปัญหาและความต้องการผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตและผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยกรมต่างๆมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการต้องบริหารจัดการให้มีประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 2) การเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้นั้น จะต้องมีองค์ประกอบและกระบวนการตามแนวคิดของ Senge (1990) และ Gavin (1993) 3) การเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้นั้นจำเป็นต้องมีต้นแบบ โดยเฉพาะต้นแบบที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรคือกรมยุทธศึกษาทหารเรือ เหล่านี้สอดคล้องกับ นภัทร์ เจริญสาย 2551) เรื่องการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความคิดเชิงระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทองซึ่งพบว่าแนวทางการส่งเสริมความคิดเชิงระบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 1) การสร้างความรู้ความเข้าใจ 2) การให้คำปรึกษา 3) การให้อิสระในการคิด 4) การวินิจฉัยปัญหา ซึ่งแนวทางการส่งเสริมจากองค์กรจึงจะประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่าควรทบทวนโครงสร้างวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ของกรมฝ่ายอำนวยการต่างๆในกองทัพเรือให้เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ของข้าราชการในกรมฝ่ายอำนวยการ และระหว่างกรมฝ่ายอำนวยการด้วย แสดงให้เห็นว่าโครงสร้าง วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ของกรมฝ่ายอำนวยการต่าง ๆ นั้นในปัจจุบันเอื้อต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตค่อนข้างน้อย จึงควรปรับโครงสร้าง วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต

นโยบายส่งเสริมความยั่งยืนของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จากผลการตอบแบบประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย ในหัวข้อนี้ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับมาก ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่านโยบายส่งเสริมความยั่งยืนของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความจำเป็นและต้องดำรงไว้ในวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการที่วิสัยทัศน์ของผู้บัญชาการทหารเรือและยุทธศาสตร์กองทัพเรือด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามผู้นำได้ ดังนั้นการกำหนดนโยบายดังกล่าวนี้จำเป็นต้องอยู่ในเนื้อหาของวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์กองทัพเรือ สอดคล้องกับ ฐิติพร พิบูลย์วงศ์ (2559) และ สุมัชฌา ปารัคมาตย์ (2557) ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขึ้นอยู่กับบุคคลในทุกระดับเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็วรองรับต่อการขยายขีดความสามารถขององค์กรให้มากขึ้น โดยพัฒนาไปตามบริบทของสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปขององค์กร ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่าแนวคิดกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ควรกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของกองทัพเรือห้วงเวลา 20 ปี ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของแนวคิดดังกล่าว

3.2 ข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตมี 1 ข้อ ได้แก่ นโยบายสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากผลการตอบแบบประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย ในหัวข้อนี้ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับมาก ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่ากองทัพเรือขาดผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับจิรประภา อัครบวร (2554) ซึ่งสรุปว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความคิดบนพื้นฐานของความเชื่อที่ถูกต้องกับบริบทส่งผลต่อการตัดสินใจขององค์กร ที่สอดคล้องกับบุคคลากรในองค์กร ทั้งนี้การพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อที่หลากหลายย่อมก่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับ ฐิติพร พิบูลย์วงศ์ (2559) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ภาค 14 ว่า บุคลากรควรนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์แต่ละบุคคล มาประมวลผลร่วมกัน และเผยแพร่ความรู้ต่าง ๆ ให้อยู่ในรูปแบบที่หลากหลายและง่ายต่อการทำความเข้าใจร่วมกันของคนในองค์กรซึ่งนำโดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่า 1) กรมกำลังพลทหารเรือควรกำหนดขีดสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงลงในคำบรรยายลักษณะงาน และคุณลักษณะที่ต้องการ ในตำแหน่งสำคัญของหน่วยต่างๆในกรมฝ่ายอำนวยการ 2) กองทัพเรือกำหนดให้เป็นวัตถุประสงค์

เฉพาะทางเรือ 20 ปีให้เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งคำแนะนำทั้ง 2 ประการนี้แสดงให้เห็นถึงสภาพในปัจจุบันที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องถูกใช้ในการบรรยายลักษณะงานตลอดจนคุณลักษณะที่ต้องการซึ่งกรมกำลังพลทหารเรือเป็นผู้รับผิดชอบงานดังกล่าวร่วมกับกรมฝ่ายอำนวยการ

3.3 ข้อเสนอเชิงนโยบายการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการและสังคมมี 2 ข้อ

3.3.1 นโยบายส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับข้าราชการควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ จากผลการตอบแบบประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย ในหัวข้อนี้ผู้เชี่ยวชาญต่างให้ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับมาก ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของกองทัพเรือโดยมีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ไม่สอดคล้องกับการจัดการศึกษาตลอดชีวิตที่เปิดโอกาสทางการศึกษาในลักษณะการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่เอื้อต่อการรับราชการในกองทัพเรือ ดังนั้นการเปิดโอกาสทางการศึกษาในกองทัพเรือควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพจึงถือเป็นเรื่องสำคัญ สอดคล้องกับนโยบายของกองทัพเรือที่บริหารบุคลากรด้วยการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อ เข้าปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งขององค์กร แต่ในทางปฏิบัติแล้วยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมเนื่องจากใช้แนวทางการพัฒนาผ่านการศึกษาตามหลักสูตรซึ่งเป็นการศึกษาตามแนวทางการรับราชการที่เน้นการเลื่อนยศ ตำแหน่ง ในภาพรวมเป็นหลัก กรมยุทธศึกษาไม่ได้มุ่งเน้นการศึกษาที่ส่งเสริมการเติบโตของผู้เรียนตามสายงาน สอดคล้องกับ อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (2548) ว่าความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างขวัญกำลังใจ การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ค้นหาตนเองด้วยการพัฒนาตนเองผ่านการศึกษาจะสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ทางหนึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิตยา กัณณิกาภรณ์ (2553) ว่า การรับรู้ในความสามารถของตนเองส่งผลต่อการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่า 1) กรมยุทธศึกษาทหารเรือควรเปิดหลักสูตรในเวลา นอกเวลา ตามอัธยาศัย ในวิชาที่จำเป็นต่อการรับราชการและการเลื่อนตำแหน่งและกรมกำลังพลทหารเรือกำหนดรายละเอียดและคุณสมบัติของผู้ทำงานลงในทุกตำแหน่ง 2) กรมกำลังพลทหารเรือและกรมยุทธศึกษาทหารเรือควรกำหนดนโยบายการศึกษาใหม่ให้สอดคล้องกับการศึกษาตลอดชีวิตของข้าราชการ และย้ายบรรจุให้สอดคล้องกับการศึกษาของข้าราชการที่ศึกษาเพิ่มเติมมา ซึ่งคำแนะนำทั้ง 2 ประการนี้แสดงให้เห็นถึงสภาพในปัจจุบันที่การบริหารกำลังพลไม่สอดคล้องกับการพัฒนากำลังพล ตลอดจนเป้าหมายการพัฒนากำลังพลไม่สอดคล้องกับความต้องการการเรียนรู้ของข้าราชการกองทัพเรือ

3.3.2 นโยบายส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตโดยแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในกองทัพเรือกับสังคมภายในและต่างประเทศผ่านเครือข่ายการศึกษา จากผลการตอบแบบประเมิน

ข้อเสนอเชิงนโยบาย ในหัวข้อนี้ผู้เชี่ยวชาญต่างให้ความคิดเห็นสอดคล้องในระดับมาก ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่าการศึกษาของกองทัพเรือในปัจจุบันที่เชื่อมกับสังคมภายในและต่างประเทศผ่านเครือข่ายการศึกษายังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการของบุคคลากรกองทัพเรือเท่าที่ควร การที่กองทัพเรือเป็นองค์กรด้านความมั่นคงทางทะเลมีธรรมชาติของการทำงานระหว่างประเทศเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการจัดการศึกษาตลอดชีวิตโดยแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในกองทัพเรือกับสังคมภายในและต่างประเทศผ่านเครือข่ายการศึกษานั้นเป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้ ศึกษา และทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเลร่วมกันระหว่างกองทัพเรือ-ประชาชน-ต่างประเทศ สอดคล้องกับ Wheatly (1999) และ Hanson (2003) ที่กล่าวว่า การทำงานในลักษณะเครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพราะสมาชิกต่างมีเป้าหมายร่วมกัน ผ่านการสื่อสารเพื่อ แลกเปลี่ยน ข้อมูลและประสบการณ์ ซึ่งส่งผลต่อความร่วมมือกันในเรื่องต่าง ๆ และยังทำให้มีพลัง ต่อรองกับอำนาจต่าง ๆ ได้ดีขึ้น สอดคล้องกับ ปาน กิมปี (2540) ที่กล่าวว่าเครือข่ายการเรียนรู้มีพัฒนาการจากการตระหนักถึงปัญหาและความต้องการ โดยมีผู้นำเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้เครือข่ายสังคม เชื่อมโยงกับองค์กรเครือข่ายในภาครัฐ เอกชน ชุมชน ธุรกิจและหรือองค์กรวิชาการ ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนะว่า 1) กรมยุทธศึกษาทหารเรือควรปรับบทบาทให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ให้กับข้าราชการ ประชาชน และเชื่อมโครงข่ายการเรียนรู้กับสถาบันการศึกษาภายในและต่างประเทศ และ 2) กรมยุทธศึกษาทหารเรือควรเปิดช่องทางการเรียนรู้ระหว่างกองทัพเรือ-ประชาชน-หน่วยงานภาครัฐ- หน่วยงานเอกชน-หน่วยงานต่างประเทศ ซึ่งคำแนะนำทั้ง 2 ประการนี้แสดงให้เห็นถึงสภาพในปัจจุบันที่บทบาทของกรมยุทธศึกษาทหารเรือยังไม่ใช่ศูนย์กลางการเรียนรู้ที่เชื่อมโยง กองทัพเรือ. - ประชาชน - หน่วยงานภาครัฐ- หน่วยงานเอกชน-หน่วยงานต่างประเทศ ดังนั้นกรมยุทธศึกษาจึงต้องเป็นต้นแบบของการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง กองทัพเรือ. - ประชาชน - หน่วยงานภาครัฐ- หน่วยงานเอกชน-หน่วยงานต่างประเทศ

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่นำเสนอตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1.ปัญหาและความต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2.แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ 3.ข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตรายละเอียดมีดังนี้

1. องค์ความรู้ใหม่จากปัญหาและความต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ กองทัพเรือมีด้านที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นลำดับที่ 1 คือ การกระตุ้นทางปัญญา ลำดับที่ 2 การทำงานเป็นแบบอย่าง ลำดับที่ 3 การส่งเสริมกำลังใจ และ ลำดับที่ 4 การสร้างแรงบันดาลใจซึ่งสะท้อนให้เห็นความแตกต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ทำให้เห็นช่องว่างของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน ที่โดยองค์ความรู้ใหม่นี้ชี้ให้เห็นว่านายทหารสัญญาบัตรต่างเห็นความสำคัญและมีความต้องการให้ผู้นำในระดับสูงของกองทัพเรือแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นความสามารถในการบริหารกองทัพเรือให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคงทางทะเล และสำหรับลำดับที่ 5 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้นผู้นำกองทัพเรืออยู่ในสภาพดีอยู่แล้ว

2.องค์ความรู้ใหม่จากแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นแบบแผนแบบผสมระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะเป้าหมายการส่งเสริม โดยมีกระบวนการคือแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งมีกระบวนการ 4 ขั้นตอนและกระบวนการองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบผสม 4 วงคือ ในวงระดับกองทัพเรือใช้กระบวนการองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแบบ Top-Down Approach ในวงระดับกรมต่าง ๆ ในกองทัพเรือและในวงระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือใช้กระบวนการองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแบบ Bottom-Up Approach และ ในวงระดับบุคคลสำหรับอาจารย์และนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงในแบบ Practical Approach ซึ่งกระบวนการทั้ง4 วงดังกล่าวนั้นประกอบด้วยการดำเนินการระดับกองทัพเรือ 7 องค์ประกอบ ระดับกรมในกองทัพเรือ 15 องค์ประกอบ ระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ 10 องค์ประกอบ และระดับบุคคลได้แก่ อาจารย์และผู้เรียน 3 องค์ประกอบ สำหรับกระบวนการส่งเสริมระดับบุคคลซึ่งได้แก่ อาจารย์และผู้เรียน 3 องค์ประกอบนั้นใช้กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอนด้วยการส่งเสริมผ่านประเด็นหลักจำนวน 4 ประเด็นและคำหลักจำนวน 26 คำ และสามารถส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารนักเรียน หลักสูตรเสนาธิการทหารเรือเพิ่มขึ้นได้และส่งผลกระทบสู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้

3.องค์ความรู้ใหม่จากข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ ข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่ง

การเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีจำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต จำนวน 4 ข้อ การส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต จำนวน 1 ข้อ และการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการและสังคมจำนวน 2 ข้อ โดยองค์ความรู้ใหม่นี้เป็นการสังเคราะห์ขึ้นจากแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในฐานะเป้าหมายการส่งเสริม เข้ากับกระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคลด้วยแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและกระบวนการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยคาดหวังผลกระทบคือการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเกี่ยวกับนโยบายที่กองทัพเรือต้องกำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ การปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือให้เอื้อต่อการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 กองทัพเรือควรนำข้อเสนอเชิงนโยบายไปกำหนดนโยบายและระบุในแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ในการพัฒนากองทัพเรือให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรและนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการส่งเสริมให้นายทหารสัญญาบัตรและหน่วยงานต่าง ๆ ที่สังกัดกองทัพเรือนำไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1.2 กรมยุทธศึกษาทหารเรือ ควรออกแบบหลักสูตร การบริหารหลักสูตร การประเมินหลักสูตรและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาอาจารย์อย่างเป็นรูปธรรมให้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง และกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับผู้เรียนในหลักสูตรเสนาธิการและขยายสู่หลักสูตรวิทยาลัยการทัพเรือ และหลักสูตรนายทหารเรือชั้นต้น และหลักสูตรอื่น ๆ รวมถึงควรสร้างพื้นที่สาธารณะที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนและอาจารย์ได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน ตลอดจนให้อาจารย์ดำเนินการนิเทศการศึกษาและนำผลการเรียนรู้ร่วมกันนมาใช้เป็นแนวทางการพัฒนากรมยุทธศึกษาทหารเรือ

1.3 กรมกำลังพลทหารเรือซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรกำหนดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นคุณสมบัติประจำตำแหน่ง (Job Specification) ในตำแหน่งบริหาร และวางแนวทางการพัฒนาร่วมกับกรมยุทธศึกษาทหารเรือซึ่งทำหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับการพัฒนาตามเส้นทางอาชีพ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

1.4 กรมต่าง ๆ ในกองทัพเรือควรนำการแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการส่งเสริมให้นายทหารสัญญาบัตร ไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายในหน่วยตามองค์ประกอบในแบบแผน 15 องค์ประกอบ

1.5 อาจารย์ผู้สอนนำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ โดยการสร้างพื้นที่การเรียนรู้และการสื่อสารกับผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างอาจารย์กับผู้เรียน ซึ่งจะเป็นการพัฒนาคุณภาพการสอนของอาจารย์ด้วยอีกประการหนึ่ง ควรกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนให้สอดคล้องกับพัฒนาการของผู้เรียนและควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้กำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ของตนเองและการประเมินการเรียนรู้ของตนเองโดยสะท้อนผลการเรียนรู้ของตนให้กับอาจารย์ทราบตามห้วงเวลาที่ผู้เรียนได้สัญญาไว้ ลักษณะดังกล่าวนี้จะช่วยสนับสนุนให้อาจารย์สังเกตเห็นถึงพัฒนาการของผู้เรียนได้อย่างเที่ยง ตรงและมีความยุติธรรมต่อผู้เรียนได้มากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาติดตามผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้เรียนที่สำเร็จการศึกษาและกลับไปปฏิบัติงาน และศึกษาผลการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตในระยะยาว

2.2 ควรทำการวิจัยนโยบายส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ผู้ใหญ่ในหน่วยอื่น ๆ ของกองทัพเรือ และหน่วยงานนอกกองทัพเรือ อาทิ กองทัพบก และกองทัพอากาศ รวมถึงหน่วยงานอื่นที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ

2.3 ควรมีการศึกษาผลของการเรียนรู้ของ ผู้บริหารหลักสูตร อาจารย์ผู้สอนหรือผู้มีส่วนร่วมตามแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วย

2.4 ควรทำการศึกษายุทธศาสตร์การส่งเสริมให้เกิดพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกองทัพเรือ ประชาชน หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และหน่วยงานต่างประเทศ ตามแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยกรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นเจ้าภาพ

2.5 ควรทำการศึกษาทดลองใช้แบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตในระดับกรมยุทธศึกษาทหารเรือ ระดับกรมต่าง ๆ และระดับกองทัพเรือ

บรรณานุกรม

กฤษณ์ เคลือบมาศ. (2562). การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) กับโลกในศตวรรษที่ 21 ในมิติด้านความมั่นคงทางทะเล. เอกสารอัดสำเนา. วิทยาลัยการทัพเรือ

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและครุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

จักรวุฒิ ชนะพันธ์ และคณะ.(2558). รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชัยภูมิ.วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 11 (2): 157-165.

จิรประภา อัครบวร. (2554). พัฒนาคน บนความยั่งยืน. กรุงเทพฯ : เต๋า (2000)

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

ชนัดดา ภูหงส์ทอง. (2560). การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง : ความท้าทายของผู้สอนในระดับอุดมศึกษา. วารสารพฤติกรรมศาสตร์. 24 (1): 163-182.

ฐิติพร พิบูลย์วงศ์. (2559). แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสินภาค 14. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ณัฐกานต์ ประจัญบาน. (2555). การพัฒนาเครื่องมือวัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงของนิสิตบัณฑิตศึกษา.Journal of Education Naresuan University. 23 (2) : 281-293.

บุญสม ควรชม. (2556). การวิเคราะห์องค์ประกอบการเรียนรู้ตลอดชีวิตของพยาบาลวิชาชีพ. พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นภัทร์ เจริญสาย. (2551). การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมความคิดเชิงระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

นิคม เรืองแจ่ม. (2562). แนวทางการพัฒนาการศึกษาหลักสูตรหลักของ ยศ.ทร. ให้มีขีดสมรรถนะ (Competency) ของ ทร. และมีทักษะของมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 . วิทยาลัยการทัพเรือ.

นิตยา กัณณิกาภรณ์. (2553). การศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองตามจรรยาบรรณวิชาชีพครูของข้าราชการครู สังกัดกรุงเทพมหานคร. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

นิคม เรืองแจ่ม. (2562). แนวทางการพัฒนาการศึกษาหลักสูตรหลักของ ยศ.ทร. ให้มีขีดสมรรถนะ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

(Competency) ของ ทร. และมีทักษะของมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 . วิทยาลัยการทัพเรือ.

ปาน กิมปี. (2540). การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้การศึกษานอกโรงเรียนเพื่อการพึ่งตนเองของชุมชน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, กรุงเทพฯ.

พิบูล ทีปะปาล. (2550). พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.

พิทูล อภัยโส. (2557). โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดนครพนม. วิทยานิพนธ์ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีการวิจัยแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ :จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ฤทธิชัย บัลลังค์. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมวสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.งานนิพนธ์สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

วสันต์ อติศัพท์. (2550). ทิศทางใหม่ของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีการศึกษา: กระบวนทัศน์ใหม่ของนักเทคโนโลยีการศึกษาและการเตรียมครูแห่งอนาคต. เอกสารประกอบการสัมมนาโสต-เทคโนสัมพันธ์ครั้งที่ 16. เชียงใหม่:มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ศักดา มัชปาโต. (2550). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสพนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา). เลย : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ศศกร ไชยคำหาญ.(2550).ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.ดุษฎีนิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ศนิษฐา อมรพรหมภักดี. (2551). การพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเป็นบุคคลรอบรู้ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 . มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา/พระนครศรีอยุธยา.

ฤทธิชัย บัลลังค์. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. งานนิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด.กรุงเทพฯ : บริษัทพิมพ์ดี.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ สอง (พ.ศ. 2552-2561). กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.

สถาบันวิทยบริการ
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สุมาลี สังข์ศรี. (2544).รายงานการวิจัยการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาสังคมไทยในศตวรรษที่21. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ.

สุณัชชา บุญประไพ. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2554). อนาคตภาพรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวกสำหรับชุมชน.วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ์. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม. วารสารสหศาสตร์, 13(2), 299-319.

สุมัชฌา ปารัคมาตย์. (2558). การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานในองค์กรกรณีศึกษาธนาคาร A สำนักงานใหญ่(บางเขน). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

โสรัจจ์ หงศ์ลดารมภ์. (2560). ปรัชญาทั่วไป. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาชัญญา รัตนอุบล. (2557). รวมบทความทางวิชาการ เรื่อง การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาชัญญา รัตนอุบล. (2559). การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และผู้สูงอายุในสังคมไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาชัญญา รัตนอุบล. (2562). แนวคิดการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตในสังคมไทย. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2548). Career development in practice (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

อังกูร เถาวัลย์. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์ ค.ม.(การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free press

Bass, Bernard M. & Riggio, Ronald E. (2006). Transformational Leadership. (2 nd ed). NewJersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Bass, B.J., & Avolio, B.J. (1990). Transformational Leadership development. Palo Algo, CA:

Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. Journal of Organizational Behavior, 29(2), 147-154.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.Consulting Psychologists.

Bennett, J. K. and Obrein, M. J. (1994). The Building Blocks of the Learning Organization. Training. 31(6): 41-49.

Bloom, B.S. (1956) Taxonomy of Educational Objectives, Handbook: The Cognitive Domain. David McKay, New York.

Capra, F. (1986). The Concept of Paradigm and Paradigm Shift. Journal of Consciousness and Change, 9, 11-17.

Cheng, S.F., et al. (2010). Development and preliminary testing of a self-rating instrument to measure self-directed learning ability of nursing students. International journal of Nursing Studies. 47, 1152-1158.

Cotton, K. (1998). From High School Student to Lifelong Learner [microform]: Your Route to Independence. Research You Can Use: Lifelong Learning Series, Booklet 4/ Kathleen Cotton. Washington, D.C.: Distributed by ERIC Clearinghouse

Coghlan, D. (1993). A person-centred approach to dealing with resistance to change. Leadership & Organization Development Journal, 14(4): 10-14.

Cranton, P. (2002). Teaching for Transformation. New Directions for Adult and Continuing Education. 93: 63-71.

Cranton, P. (2016). Understanding and promoting transformative learning: a guide to theory and practice (3rd ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Crick, R. D., et al. (2004). Development an effective lifelong learning inventory: The ELLI project. Assessment in Education. 11(3): 247-271.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Cropley and Dave. (1978). Lifelong education and the training of teachers: Developing a Curriculum for teacher education on the basis of the principles of lifelong Education. Oxford : pergamon.

Dave, R.H. (1973). Lifelong Education and School Curriculum. (UIE Monogragh I) Hamburg: Unesco Institue for Education

Drucker, F. P. (1993). Post-Capitallst Society. New york: Harperbusiness.

Duck, J. D. (1993). Managing change: the art of balancing. Harvard Business Review, 71(6),109-118.

E. Mark Hanson. (2003). Education Administration and Organizational Behavior (5th ed.). Boston: Education.

Fisher, M. J., et al. (2001). Development of a self-directed learning readiness scalefor nursing education. Nurse Education Today, 21: 516-525.

Freir, P. (1974). Education for Critical Consciousness. London: Sheed and Ward.

Freire, P. (2012). Pedagogy of the oppressed. Translated by Myra Bergman Ramos. New York: Continuum International Publishing Group.

Gephart, et.al. (1996). Learning Organizations Come Alive. Training and Development, 50(12),34-44

Garvin, D. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review. 71: 78-91.

Geoffrey, T. (2009). Seapower: A Guide for the Twenty-first Century: Published June 21, 2018 by Routledge476 Pages 57 B/W Illustrations

Guglielmino, L. M. (1977). Development of the self-directed learning readiness scale. (Doctoral Disseration, University of Georgia). Dissertation Abstracts International,38: 664-64A.

Good, Carter V. (1973). Dictionary of Education. New York: McGraw-Hill Book.

Habermas, J. (1971) Knowledge and Human lnterests, trans. Jeremy J. Shapiro. London: Heinemann.

Habermas, J. (1984). The theory of communicate of action. Reason and the rationalization of society. Boston: Beacon Press.

Hegel, Georg Wilhelm Friedrich. (1812). Hegel's Science of Logic. London. Allen & Unwin. §185.

Hegel, Georg Wilhelm Friedrich. (1874). The Logic. Encyclopaedia of the Philosophical

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Sciences. 2nd Edition. London: Oxford University Press. Note to §81

Heick, T. (2012). 10 characteristics of a highly effective learning environment. Retrieved January22, 2013, from http://www.teachthought.com/learning/10-characteristics-of-a-highlyeffective-learning-environment/

Hill, Charles W.L., & Mcshane, Steven Lattimore. (2008). Principles of management. New York: McGraw-Hill

Hojat M., et al. (2006). Assessing physician orientation toward lifelong learning. Journal of General Internal Medicine, 21: 931-936.

Kotter, John P., and Dan S. Cohen. *The Heart of Change. Boston, MA*: Harvard Business School Press, 2002.

Kirby J.R., et al. (2010). Development of a scale to measure lifelong learning. International Journal of lifelong Education, 29(3): 291-302.

Keohane, Keohane and Nye, Joseph.(2001). Power and Interdependence. New York : Longman

Knowles M.S., Holton E.F., Swanson R.A. (2005). The adult learner (6th Ed.). Elsevier Inc.: london.

Koontz, Harold, Cyril O'Donnell and Heinz Weihrich. (1982) . Essentials of Management. 3 rded. New Delhi : TATA McGraw – Hill.

Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Boston, MA: Harvard Business School Press .

Kotter, John P. & Cohen, Dan S. (2002). The Heart Of Change. Boston, Massachusetts : Harvard

Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1993). The leadership challenge : How to get extraordinary things done in organizations. San Francisco: Jossey - Bass.

Kremer J. and et al. (1996). Gender and equal opportunities in public sector organizations. Journal of occupation and organization psychology. 69(2): 183-198.

Kitchenham, A. (2008). The Evolution of John Mezirow's Transformative Learning Theory.

Kuhn, T.S. (1962). The structure of scientific revolutions. Chicago Uni. Chicago Press. Freire's (1970)

Leithwood, K. A. (1992). The Move Toward Transformational Leadership. Educational

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Leadership. 49 (5) : 8-12 EJ 439275

Mahan, Alfred Thayer (1894). The influence of sea power upon history, 1660–1783 (6th ed.). (Boston: Little, Brown, and company)

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

Maslow, A. (1970). Motivation and Personality (2nd ed.). New York: Harpers and Row.

McAllister, M. et al. (2006). Solution Focused Teaching: A Transformative Approach to Teaching Nursing. International Journal of Nursing Education Scholarship. 3(1), 161-171.

McClelland, David C. (1999). Identifying Competencies with Behavioral-event interviews. Psychological Science, 9(5). Retrieved December 11, 2005, from www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.htm.

Mezirow, J. (1991). Transformative Dimensions of Adult Learning. Jossey Bass Publisher, San Francisco.

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.

Northouse, P. G. (2001). Introduction to leadership: Concept and practice (2nd ed.). Thousand Daks, CA: Saqe

OECD. (1998). Public management reform and economic and social development. (Online). Available: 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.

Podsakoff, P.M., et al. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. Leadership Quarterly 1(2), 107-42.

Poplin, M.S. (1992). The Leader's New Role: Looking to the Growth of Teachers. Educational Leadership. 49(5) : 10-11. EJ 439276.

Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. Leadership Quarterly, 15, 329-354.

Ranson, S. (1994). Towards the Learning Society. London: Cassell.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

Roger Gill, Niall Levine and Douglas C. P. (1998). Administrative Process. New Delhi: Penrice Hall of India.

Sergiovanni, Thomas J.; Burlingame, Martin; and Coombs, Fred S. (1992) Educational governance and administration. 3rd ed Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall (1987),p186

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.

Senge, P.M. (1994). The Fifth Discipline Fieldbook. New York: Currency Doubleday.

Sherry, K.-R. K. (2012). Exploring the Habitus: A Phenomenological Study of Transformative Learning Processes. (the degree of Doctor of Education), Faculty of The Graduate School of Education and Human Development,

Smith, E. W. et al. (1980). The Education's Encyclopedia. New York: Prenctice-Hall.

Spencer & Spencer. (1993). Competence at Work: Model for Superior Performance. New York: Wiley & Sons.

UNESCO. (2005). Decade of education for sustainable development: 2005-2014. Draft International Implementation Scheme.

Waltz, Kenneth. (1979). Theory of International Politics. London: Addison-Wesley.

Wendt, Alexander. (1992) Anarchy is what States Make of It: the Social Construction of Power Politics. International Organization 46, no. 2 (Spring 1992)Continuum International Publishing Group.

Wheatly. (1999). Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World. (2nd ed.). San Francisco: Berret – Koehler Publishers.

Williamson, S. N. (2007). Development of a self-rating scale of self-directed learning. Nurse Researcher, 14(2): 66-83.

Yamazakia, Y. & Petchdee, S. (2 0 1 5) . Turnover Intention, Organizational Commitment, and Specific Job Satisfaction among Production Employees in Thailand. Journal of Business and Management, 4(4), 22-38.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ปาน กิมปี

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ดร.จันทร์ชัย ถวิลพิพัฒน์กุล

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน ด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้านการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษากองทัพเรือด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1. พลเรือเอก ช่อฉัตร กระเทศ อดีตรองผู้บัญชาการทหารสูงสุด และเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารเรือ ผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ

2. พลเรือโท เดชดล ภู่สาระ อดีตเจ้ากรมขนส่งทหารเรือและรองผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษากองทัพเรือด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3. พลเรือตรี ปพน หาญไพบูลย์ ผู้ทรงคุณวุฒิกองทัพเรือ

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษากองทัพเรือด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. นาวาเอก ดร.หัสไชยญ์ มั่งคั่ง อาจารย์คณะรัฐศาสตร์ ภาควิชาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อดีตรองผู้อำนวยการกองวิชาความมั่นคง ฝ่ายวิชาการ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ

5. นาวาเอก ดร.วิลาศ เลียงแหลม สำนักพัฒนากำลังพล กรมกำลังพลทหารเรือ

ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษากองทัพเรือด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถามสภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2. แบบประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. แบบประเมินข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

แบบสอบถามสภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามสภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง *"การพัฒนารูปแบบการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต"* แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 ได้แก่ ข้อมูลพื้นฐาน ตอนที่ 2 ได้แก่ แบบสอบถามสภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และตอนที่ 3 แบบสอบถามคุณลักษณะของบุคลการกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลของท่านไว้เป็นความลับ ไม่เปิดเผยข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต ทำการวิเคราะห์นำเสนอผลในภาพรวม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบคำถามที่ตรงกับความเป็นจริง และโปรดส่งกลับคืนผู้วิจัยภายในวันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2563 จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

นาวาเอก รณยุทธ ขวัญมงคล

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ❒ หรือ เติมคำลงในช่องว่าง ตามความเป็นจริง

1. สังกัด

❒ (1) หน่วยบัญชาการ

❒ (2) หน่วยรบ

❒ (3) หน่วยยุทธบริการ

❒ (4) หน่วยศึกษาและวิจัย

❒ (5) อื่น ๆ ระบุ.....

2. การสำเร็จการศึกษาจากหลักสูตรโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ

❒ (1) สำเร็จการศึกษา ❒ (2) ไม่ได้เข้าศึกษา

3. ปีงบประมาณที่เข้าศึกษา.....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำชี้แจง ข้อรายการต่อไปนี้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โปรดพิจารณาและทำเครื่องหมาย ✓ <u>ลงในช่องว่าง 2 ช่อง</u> ที่ตรงกับสภาพในปัจจุบัน และสภาพที่คาดหวัง ตามความคิดเห็นและความต้องการที่แท้จริงของท่าน โดยมีเกณฑ์ 5 ระดับดังนี้

5	หมายถึง	มีสภาพในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมากที่สุด (คะแนน 81-100%)
4	หมายถึง	มีสภาพในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับมาก (คะแนน 61-80%)
3	หมายถึง	มีสภาพในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับปานกลาง (คะแนน 41-60%)
2	หมายถึง	มีสภาพในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับน้อย (คะแนน 20-40%)
1	หมายถึง	มีสภาพในปัจจุบันและสภาพที่ควรจะเป็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด (คะแนน < 19%)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

ตัวอย่างการตอบ

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่ควรจะเป็น				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
000	ท่านเห็นว่า ข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแม้สำเร็จการศึกษาแล้ว			✓							✓

ข้อรายการ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ท่านเห็นว่า ข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือมีคุณลักษณะต่อไปนี้ในระดับใด											
การมีอิทธิพลอย่างยิ่งคุณภาวะ	1. ประพฤติตนแสดงถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยมการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
	2. ควบคุมอารมณ์ได้ดีในสภาวะวิกฤติในการปฏิบัติการทางทหาร สภาวะวิกฤติด้านการรักษากฎหมายในทะเล และสภาวะวิกฤติการปฏิบัติการทางการทูต										
	3. ทำงานที่สอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยมการเป็นกองทัพเรือในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่และการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
	4. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน แสดงออกถึงความกระตือรือร้น สนใจเสาะแสวงหาความรู้อยู่เสมอในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยวุฒิภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
	5. ภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายเนื่องจากได้โอกาสในการเรียนรู้ใหม่ในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
การสร้างแรงจูงใจ	6. สร้างแรงจูงใจของบุคลากรกองทัพเรือให้เกิดความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต										

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อรายการ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	7. สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานอย่างเป็นระบบโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้										
	8. ใช้วิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย										
	9. สร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตกับผู้ร่วมงานในเรื่องความสำคัญของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยวุฒิภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
	10. กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ที่จะทำให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพสู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
การกระตุ้นทางปัญญา	11. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและส่งเสริมภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
	12. กระตุ้นให้บุคลากรประเมินปัญหาความมั่นคงทางทะเลจากมุมมองใหม่ในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่										
	13. ใช้การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ด้วยวุฒิภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
	14. เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งคำถามสมมติฐานและเปลี่ยนกรอบแนวคิดในการแก้ปัญหาด้วยวุฒิภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
	15. สร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาอย่างเต็มที่ มุ่งสู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
การทำตนเป็นแบบอย่าง	16. ศึกษาค้นคว้าความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ อยู่เสมอ และเป็นแบบอย่างในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
	17. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานยึดถือเป็นแบบอย่างของการพัฒนาตนเองเป็นบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตมุ่งสู่ความเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อแก้ปัญหาความมั่นคงในแบบกองทัพเรือในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ ผ่านการทำเป็นตัวอย่าง										
	18. กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเมื่อมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้อื่นโดยใช้ความรู้เป็นฐานในฐานะบุคคลากรแห่ง										

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อรายการ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	การเรียนรู้ตลอดชีวิต										
	19. เป็นที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานและสอนงานให้กับผู้ร่วมงานได้ ชี้แนะแนวทางการเรียนรู้ให้ผู้ร่วมงานได้ในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม										
	20. สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายในระดับที่เป็นต้นแบบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในฐานะบุคคลากรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีวุฒิภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
การส่งเสริมกำลังใจ	21. ส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรผ่านโครงสร้างและการบริหารจัดการที่มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลาย										
	22. ชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์										
	23. ส่งเสริมบุคลากรมีความผูกพัน(Commitment)ต่อกองทัพเรือพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานให้กับกองทัพเรือ เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกหรือสภาพที่เกิดขึ้นซึ่งสะท้อน ให้ เห็นถึงความรู้สึกภายในของบุคลากรซึ่งเกิดจากเจตคติที่บุคลากรมีต่องานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานต่อความร่วมมือกันโดยสมัครใจ ด้วยวุฒิภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต										
	24. ให้โอกาสในการศึกษาพัฒนาตนเองแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยกลยุทธ์การเรียนรู้ที่หลากหลายทั้งแบบการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย ครอบคลุมการพัฒนาองค์กรแบบองค์รวม										
	25. จัดแหล่งเรียนรู้หรือพื้นที่การเรียนรู้สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เกิดเหมาะสมกับการเรียนรู้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความสมัครใจ เป็นแหล่งเรียนรู้มุ่งสู่การ										

CHULALONGKORN UNIVERSITY

ข้อรายการ	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่คาดหวัง				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
เป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต										

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลการกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคลการกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามประเด็นต่อไปนี้

3.1 ด้านความรู้ (knowledge)

3.1.1 คุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลการกองทัพเรือด้านความรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตควรเป็นอย่างไร

3.1.2 มีความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้อย่างไร และมีวิธีการอย่างไร

3.1.3 หน่วยงานใดที่ควรเป็นหน่วยรับผิดชอบในการพัฒนา

3.2 ด้านทักษะ (skill)

3.2.1 คุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลการกองทัพเรือด้านทักษะเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตควรเป็นอย่างไร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

3.2.2 มีความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะอย่างไร และมีวิธีการอย่างไร

3.2.3 หน่วยงานใดที่ควรเป็นหน่วยรับผิดชอบในการพัฒนา

3.3 ด้านคุณลักษณะ (attribute)

3.3.1 คุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลการกองทัพเรือด้านคุณลักษณะ/ เจตคติเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตควรเป็นอย่างไร

3.3.2 มีความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านคุณลักษณะ/ เจตคติอย่างไร และมีวิธีการอย่างไร

3.3.3 หน่วยงานใดที่ควรเป็นหน่วยรับผิดชอบในการพัฒนา

3.4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบประเมินแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

รายการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
1. ความเหมาะสม					
1.1 รูปแบบที่พัฒนามีความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ					
1.2 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมกับบริบทของกองทัพเรือ					
1.3 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยรวมมีความเหมาะสมกับสถาบันการศึกษาของกองทัพเรือที่จัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง					
1.4 หลักการที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบมีความเหมาะสม (การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)					
1.5 องค์ประกอบของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม					
1.6 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำระดับกลางของกองทัพเรือ					
2. ความเป็นไปได้					
2.1 รูปแบบสามารถนำไปใช้ได้ในการสถาบันการศึกษาของกองทัพเรือที่จัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง					
2.3 กระบวนการสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
3. ความถูกต้อง					
3.1 รูปแบบฯ มีความถูกต้องตามหลักการ					
3.2 กระบวนการของรูปแบบมีความน่าเชื่อถือ					
3.3 การใช้รูปแบบสามารถประเมินได้อย่างชัดเจน					
4. ความมีประโยชน์					
4.1 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ต่อกองทัพเรือ					
4.2 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ต่อสถาบันการศึกษาของกองทัพเรือ					
4.3 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ					

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายการ	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	มาก	มากที่สุด
ผู้บริหารระดับกลางที่เข้ารับการศึกษาตามหลักสูตรของกรมยุทธศึกษาทหารเรือ					
4.4 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กองทัพเรือ					
4.5 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน					
5. นวัตกรรม					
5.1 รูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นนวัตกรรมการศึกษา					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ด้านหลักการ องค์ประกอบของรูปแบบ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปแบบ

.....

.....

2. ด้านกระบวนการ การปฏิบัติ ระยะเวลาการใช้รูปแบบ

.....

.....

3. ด้านการประเมินผล

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพเรือ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตกองทัพเรือ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณสำหรับความร่วมมือ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

แบบประเมินข้อเสนอเชิงนโยบาย
การส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตร
โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง
และองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต วิธีการดำเนินการวิจัย เป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development) ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ระยะ โดยร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อนำกองทัพเรือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนี้ได้จากการวิเคราะห์ สภาพปัญหา ความต้องการ การพัฒนาคุณลักษณะ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผลมาจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 และ 2 และผลการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯ และการประเมินผลการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิจัยจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 2 และ 3 พบว่า

1. การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต กลไกสำคัญคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตกับต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะอาจารย์และผู้เรียนในหลักสูตรของกรมยุทธศึกษา ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กันในระหว่างเข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเมื่อสำเร็จการศึกษาไปแล้วผู้เรียนจะถูกบรรจุรับราชการในกรมฝ่ายอำนวยการต่างๆของกองทัพเรือ ดังนั้นในกระบวนการเปลี่ยนผ่านของกรมฝ่ายอำนวยการสู่กรมฝ่ายอำนวยการแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตจำเป็นต้องมีนโยบายยุทธศาสตร์ในการทำงานที่จะสนับสนุนให้การพัฒนาองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. เป้าหมายของนโยบายการเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นเป็นการกำหนดจากบน
ลงล่างควบคู่กับการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ปรับเปลี่ยนหน่วยจากภายในลักษณะเปลี่ยนแปลงจากภายในหรือล่างขึ้นบน ดังนั้นร่างข้อเสนอเชิงนโยบายแบ่งออกเป็น ๓ ด้านได้แก่ด้านกองทัพเรือ

แห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้านการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต และด้านการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือ

3. กรมยุทธศึกษาทหารเรือจะเป็นต้นแบบของการเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นเครื่องมือหลักของกองทัพเรือในการส่งเสริมกรมต่างๆสู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4. การส่งเสริมของกรมสู่การเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ควรกระทำผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับต่าง เพื่อให้ข้าราชการกรมในทุกภาคส่วนเกิดความตระหนักรู้ถึงเป้าหมายของกองคือการเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตและมีเป้าหมายของกรมต่างๆร่วมกันคือการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

5. กรมต่าง ๆ มีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนากำลังพลทุกระดับของกรม ปรับวัฒนธรรมองค์กรกรมให้เป็นวัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีระบบการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ หรือตามที่กำลังพลประสงค์จะเรียนรู้

6. นโยบายในการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับกองทัพเรือมียุทธศาสตร์ ใน 2 ประการคือ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือในภาพรวมของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือด้านการเรียนรู้ของข้าราชการกองทัพเรือ

7. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นเครื่องมือสำคัญในการบรรลุวัตถุประสงค์การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต นั้นต้องอยู่ในทุกระดับในทุกภาคส่วนของกองทัพเรือ โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมและต่างดำเนินการในลักษณะสอดคล้องกันเป็นระบบจึงจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้

8.กรมและข้าราชการต่างต้องการการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานในฐานะผู้เชี่ยวชาญในสายงานที่ปฏิบัติ ไม่โยกย้ายบ่อย มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับข้าราชการควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

9. กรมและข้าราชการต่างต้องการผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformative leader)ที่มีคุณลักษณะบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่งเสริมข้าราชการให้ตระหนักรู้ถึงสภาพความมั่นคงทางทะเลในลักษณะพลวัต ตระหนักรู้บทบาทหน้าที่ของกองทัพเรือในแบบกองทัพเรือหลังสมัยใหม่(Post modern Navy) ซึ่งเน้นบทบาทความร่วมมือในการรักษาสันติภาพภูมิภาคและโลก ตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างเป็นระบบของแต่ละกรมและขยายสู่กองทัพเรือ

คำสำคัญ: ข้อเสนอเชิงนโยบาย; ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1. บทนำ

จากผลการศึกษาสภาพการให้การศึกษาภาวะผู้นำของนายทหารสัญญาบัตรพบ และนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือในประเด็น สภาพปัจจุบัน สภาพที่คาดหวัง และค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายทหารสัญญาบัตรสังกัดกองทัพเรือ พบว่ามีความจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริม โดยเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความต้องการจำเป็นสูงที่สุด รองลงมาได้แก่ด้านการทำงานเป็นแบบอย่าง การส่งเสริมกำลังใจ การสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ซึ่งการจะทำให้กองทัพเรือเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้นั้นควรควรเริ่มจากการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้เรียนในหลักสูตรเสนาธิการทหารเรือหรือหลักสูตรของกรมยุทธศึกษาทหารเรือ ด้วยแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยคาดหวังว่านายทหารเหล่านี้เมื่อสำเร็จการศึกษาจะเป็นผู้นำที่ส่งเสริมข้าราชการในหน่วยงานให้เป็นผู้มีคุณลักษณะเรียนรู้ตลอดชีวิตและขยายออกสู่หน่วยงานข้างเคียง สู่ระดับบน ในลักษณะจากล่างขึ้นบน(Bottom up approach) ประกอบกับการมีนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงฯของกองทัพเรือในลักษณะบนลงล่าง (Top down approach)

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- เพื่อวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- เพื่อพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต
- เพื่อนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development) มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต การดำเนินงานแบ่งเป็น 3 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการการพัฒนาคุณลักษณะและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกองทัพเรือเพื่อการเป็น

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ด้วยการวิจัยความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 เป็นการพัฒนาแบบแผนและผลของการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และระยะที่ 3 เป็นการนำเสนอข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4. ร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยจากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 2 และ 3 พบว่ามีข้อเสนอเชิงนโยบายจำนวน 7 ข้อ โดยจำแนกออกเป็น ข้อเสนอเชิงนโยบายการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต และ ข้อเสนอเชิงนโยบายการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการและสังคม โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ

ข้อเสนอเชิงนโยบายการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4 ข้อได้แก่

1) นโยบายสร้างต้นแบบโดยส่งเสริมกรมยุทธศึกษาให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2) นโยบายส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตในกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือ

3) นโยบายสร้างเสริมศักยภาพของกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4) นโยบายส่งเสริมความยั่งยืนของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตมี 1 ข้อได้แก่

5) นโยบายสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ข้อเสนอเชิงนโยบายการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการและสังคมมี 2 ข้อได้แก่

6) นโยบายส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับข้าราชการควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

7) นโยบายส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตโดยแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในกองทัพเรือกับสังคมภายในและต่างประเทศผ่านเครือข่ายการศึกษา

รายละเอียดข้อเสนอเชิงนโยบาย

1.ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต 4 ข้อ

ร่างข้อเสนอนเชิงนโยบายข้อที่ 1 : นโยบายสร้างต้นแบบโดยส่งเสริมกรมยุทธศึกษาให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำอธิบาย : นโยบายของคณะผู้บังคับบัญชาระดับสูงของกองทัพเรือ นั้นเป็นเรื่องที่ข้าราชการกองทัพเรือต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องด้วยทั้งสิ้น แต่เนื่องจาก “กองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต” เป็นคำใหม่ที่ข้าราชการกองทัพเรือไม่คุ้นชิน และการปฏิบัติตนในฐานะที่อยู่ในกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นอาจดูแปลกแยกไปจากวัฒนธรรมกองทัพเรือที่เน้นปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด มาสู่วัฒนธรรมใหม่ของการเรียนรู้ผ่านการตั้งคำถาม และดูแปลกแยกจากโครงสร้างองค์กรเดิมที่เน้นการรวมศูนย์อำนาจมาเป็นการกระจายอำนาจ ดังนั้นต้นแบบของการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่กรมฝ่ายอำนวยการต่างๆจะใช้เป็นตัวอย่างของการปรับเปลี่ยนสู่กรมฝ่ายอำนวยการแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งขยายออกเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ในที่สุด

ร่างข้อเสนอนเชิงนโยบายข้อที่ 2 : นโยบายส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตในกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือ

คำอธิบาย : ตามโมเดลแบบแผนการเรียนรู้ ฯ กรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือต่างมีพันธกิจที่ต้องส่งเสริมให้กรมพัฒนาขึ้นเป็นกรมฝ่ายอำนวยการแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น สร้างแรงดลใจ (inspire) และแรงจูงใจ (motivation)ให้พัฒนาหน้าที่งาน ยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจ (Empowerment) ให้โอกาสกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาตนเองโดยอิสระ พัฒนาข้าราชการในกรมตามวิสัยทัศน์กองทัพเรือ ส่งเสริมเสรีภาพและกระตุ้นการเรียนรู้ให้ข้าราชการเกิดการเรียนรู้ในทุกที่ทุกเวลาโดยปราศจากข้อจำกัด ฯลฯ ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและเป็นประเด็นการพัฒนาในศักยภาพภายในตัวตนของข้าราชการภายในกรม ที่กรมฝ่ายอำนวยการต่างต้องออกนโยบายให้การสนับสนุนผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะถูกพัฒนาขึ้นจากกรมยุทธศึกษาทหารเรือแล้วกระจายออกไปบรรจุลงในกรมฝ่ายอำนวยการต่างๆ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกรมในเรื่องการเป็นกรมฝ่ายอำนวยการแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ร่างข้อเสนอนเชิงนโยบายข้อที่ 3 : นโยบายสร้างเสริมศักยภาพของกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำอธิบาย : ตามโมเดลแบบแผนการเรียนรู้ ฯ กรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือต่างมีพันธกิจที่ต้องส่งเสริมให้กรมพัฒนาขึ้นเป็นกรมฝ่ายอำนวยการแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่น กำหนดวิสัยทัศน์และให้ทิศทางสอดคล้องกับการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต สร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เกิดความร่วมมือ จัดคนและทรัพยากรสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทาง ละลายพฤติกรรมเดิมของข้าราชการ(Unfreezing) สร้างการเปลี่ยนแปลง (Changing) รักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ถาวร (Refreezing) ใช้คุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติ

เป็นแบบอย่าง ฯลฯ ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและเป็นประเด็นการพัฒนาในศักยภาพของกรมเพื่อเอื้อให้ข้าราชการได้มีความสะดวกในการพัฒนาตนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ร่างข้อเสนอนเชิงนโยบายข้อที่ 4 : นโยบายส่งเสริมความยั่งยืนของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำอธิบาย : การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการปรับวัฒนธรรมการเรียนรู้ของกองทัพเรือตลอดจนโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของข้าราชการในกองทัพเรือ ซึ่งใช้แรงผลักดันจากผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ตลอดชีวิต แต่เนื่องจากกองทัพเรือเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผู้นำของกองทัพเป็นลำดับแรก ซึ่งการที่ผู้นำในระดับต่างๆโดยเฉพาะผู้นำในระดับสูงอาจเพิกเฉยหรือไม่ให้ความสำคัญต่อความต่อเนื่องของการพัฒนากองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้เมื่อผ่านไปช่วงเวลาหนึ่ง โดยนโยบายนี้เป็นนโยบายเพื่อสร้างความต่อเนื่องและยั่งยืนให้กับกองทัพเรือในการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้เกิดความยั่งยืนกองทัพเรือควรกำหนดนโยบายการส่งเสริมตามโมเดลแบบแผนฯ คือ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมการเรียนรู้ ส่งเสริมพลวัตรการเรียนรู้ เพิ่มอำนาจให้กรมต่างๆได้ส่งเสริมการเรียนรู้ จัดการกับองค์ความรู้ ปรับวัฒนธรรมกองทัพเรือเรื่องการเรียนรู้ ส่งเสริมเสรีภาพในการเรียนรู้ ปรับโครงสร้างที่เอื้อต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งประเด็นเหล่านี้ล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและเป็นประเด็นการพัฒนาในศักยภาพระบบการเรียนรู้ภายในกองทัพเรือ ซึ่งเป็นเรื่องของระบบมากกว่าการให้ความสำคัญแก่คนเช่นในอดีต

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

2. ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต 1 ข้อ

ร่างข้อเสนอนเชิงนโยบายข้อที่ 5 : นโยบายสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำอธิบาย : ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของผู้นำที่เข้ามารับการศึกษาในหลักสูตรของกรมยุทธศึกษา ควบคู่ไปกับการพัฒนาความรู้และทักษะการคิดในการวางแผนการปฏิบัติการทางทหาร ซึ่งตามกระแสโลกาภิวัตน์ได้ก่อให้เกิดกระบวนทัศน์ใหม่ของกองทัพเรือในยุคหลังสมัยใหม่ ในประเด็นการปรับกระบวนทัศน์จำเป็นต้องใช้การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงผ่านกิจกรรมการศึกษาที่เสริมเข้าไปในหลักสูตร ควบคู่ไปกับการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งนี้จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 ผู้วิจัยได้จัดทำแบบแผนการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับนายทหารสัญญาบัตรเพื่อเป็นคู่มือให้กับอาจารย์ประจำหลักสูตรได้นำไปใช้ในการให้การศึกษาในหลักสูตรกรมยุทธศึกษา โดยคู่มือดังกล่าวได้ใช้ปรัชญาการศึกษาตลอดชีวิต การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นฐานในการส่งเสริม

3.ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายการปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการและสังคม 2 ข้อ

ร่างข้อเสนอนเชิงนโยบายข้อที่ 6 : นโยบายส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับข้าราชการควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

คำอธิบาย : การปรับวัฒนธรรมและโครงสร้างของกองทัพเรือผ่านผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นนอกเหนือจากการปรับทัศนคติของข้าราชการในกองทัพเรือให้เกิดทัศนคติใหม่จากเดิมที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามคำสั่งผู้นำอย่างเคร่งครัดมาเป็นทัศนคติที่ให้ความสำคัญในการแสวงหาความรู้ตามปรัชญาการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งการที่จะดำรงทัศนคติใหม่นี้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้นั้นการสร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการนั้นเป็นเรื่องจำเป็น เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเดิมเน้นความมีอาวุโสมากกว่าการให้ความสำคัญกับความสามารถของข้าราชการ แต่เส้นทางใหม่สู่การเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเน้นการเรียนรู้และการศึกษาควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ร่างข้อเสนอนเชิงนโยบายข้อที่ 7 : นโยบายส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตโดยแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในกองทัพเรือกับสังคมภายในและต่างประเทศผ่านเครือข่ายการศึกษา

คำอธิบาย : คุณค่าของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้นอยู่ที่การทำประโยชน์ให้กับสังคมทั้งในและต่างประเทศในฐานะที่กองทัพเรือเป็นเครื่องมือของประเทศในพันธกิจด้านความมั่นคงทางทะเลของประเทศ ซึ่งจากกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้กระบวนทัศน์ของกองทัพเรือเปลี่ยนจากกองทัพเรือสมัยใหม่เป็นกองทัพเรือหลังสมัยใหม่ จากแนวคิดแบบยุคสงครามเย็นที่มุ่งเน้นการป้องกัน

อธิปไตยและผลประโยชน์ของประเทศ ไปสู่แนวคิดยุคโลกาภิวัตน์ที่เน้นเรื่องความร่วมมือในประโยชน์ร่วมและจิตสำนึกของความเป็นมนุษย์ที่พึงกระทำต่อกัน จากเดิมกองทัพเรือเน้นความมั่นคงของชาติทางทะเลไปสู่การมุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากที่เคยใช้วิธีควบคุมที่ศูนย์อำนาจ ไปสู่การมุ่งกระจายอำนาจความรับผิดชอบ จากแนวคิดของกองทัพเรือที่มุ่งการแข่งขันการสะสมกำลังรบ ไปเป็นการมุ่งแสวงหาความร่วมมือจากนานาชาติ จากที่เคยให้ความสำคัญของความมั่นคงของชาติเป็นหลักไปเป็นการยึดความสำคัญของความมั่นคงของมนุษย์และความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และจากการเน้นความเหมือนกันไปสู่การเน้นให้มีความแตกต่างที่หลากหลาย เป็นต้น โดยสิ่งเหล่านี้ต้องกระทำผ่านแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเนื่องจากเป็นการปรับกระบวนทัศน์และชุด Premise โดยสอดแทรกปรัชญาการเรียนรู้ตลอดชีวิตและองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตเข้าไปในระหว่างกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

รายการ	ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 1					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 2					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 3					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 4					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 5					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 6					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 7				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. ความเหมาะสมของร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย																																			
1.1 มีความสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของชาติ																																			
1.2 มีความเหมาะสมกับบริบทของกองทัพเรือ																																			
1.3 นโยบายที่พัฒนาขึ้นโดยรวมมีความเหมาะสมกับสถาบันการศึกษาของกองทัพเรือที่จัดหลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร																																			

รายการ	ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 1					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 2					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 3					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 4					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 5					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 6					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 7				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ระดับกลาง																																			
1.4 หลักการที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบมีความเหมาะสม (การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง)																																			
1.5 องค์ประกอบของนโยบายที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม																																			
1.6 นโยบายการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมกับการพัฒนากรมยุทธศึกษาทหารเรือเป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต																																			
2. ความเป็นไปได้ของร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย																																			

รายการ	ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 1					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 2					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 3					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 4					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 5					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 6					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 7				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.1 สามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบให้กรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือที่จัดหลักสูตรพัฒนาข้าราชการได้																																			
2.3 กระบวนการสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง																																			
3. ความถูกต้องของข้อเสนอเชิงนโยบาย																																			
3.1 นโยบายมีความถูกต้องตามหลักการ																																			
3.2 กระบวนการของนโยบายมีความน่าเชื่อถือ																																			
3.3 การใช้นโยบายสามารถประเมินได้อย่างชัดเจน																																			
4. ความมีประโยชน์ของร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย																																			
4.1 นโยบายที่พัฒนาขึ้นมี																																			

รายการ	ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 1					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 2					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 3					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 4					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 5					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 6					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 7				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ประโยชน์ต่อกองทัพเรือ																																			
4.2 นโยบายที่พัฒนาขึ้นมีประโยชน์ต่อกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือ																																			
4.3 นโยบายที่พัฒนาขึ้นส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับกลางที่เข้ารับการศึกษาตามหลักสูตรของกรมยุทธศึกษาทหารเรือ																																			
4.4 นโยบายที่พัฒนาขึ้นส่งเสริมให้เกิดกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้																																			
4.5 นโยบายที่พัฒนาขึ้นทำให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน																																			
5. นวัตกรรม																																			
5.1 นโยบายที่พัฒนาขึ้นเป็นนวัตกรรม																																			

รายการ	ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 1					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 2					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 3					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 4					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 5					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 6					ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 7				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
การศึกษา																																			

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 1 : นโยบายสร้างต้นแบบโดยส่งเสริมกรมยุทธศึกษาให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

.....

.....

2. ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 2 : นโยบายส่งเสริมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิตในกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือ

.....

.....

3. ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 3 : นโยบายสร้างเสริมศักยภาพของกรมฝ่ายอำนวยการของกองทัพเรือให้เป็นกรมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

.....

4. ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 4 : นโยบายส่งเสริมความยั่งยืนของการเป็นกองทัพเรือแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

5. ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 5 : นโยบายสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต

.....

6. ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 6 : นโยบายส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับข้าราชการควบคู่ไปกับเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)

.....

7. ข้อเสนอเชิงนโยบายข้อที่ 7 : นโยบายส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตโดยแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในกองทัพเรือกับสังคมภายในและต่างประเทศผ่านเครือข่ายการศึกษา

.....

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นาวาเอก รณยุทธ ขวัญมงคล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษานอกระบบโรงเรียน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	CAPTAIN RONNAYUT KWANMONGKOL
วัน เดือน ปี เกิด	1 NOVEMBER 1970
สถานที่เกิด	BANGKOK
วุฒิการศึกษา	กรมยุทธศึกษาทหารเรือ กองทัพเรือ
ที่อยู่ปัจจุบัน	54/322 หมู่บ้าน Inizio ปิ่นเกล้า-ศาลายา ต.ศาลากลาง อ.บางกรวย จ. นนทบุรี 11130

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY