

ภาวะความเป็นผู้นำต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

LEADERSHIP TOWARDS BEING A LEARNING ORGANIZATION OF GOVERNMENT AGENCIES

จุฑา มุกนพรัตน์¹ และ ทีทัต ตริศิริโชติ^{1*}

Jutha Muknopparat¹ and Teetut Tresirichod^{1*}

Received 13 February 2025

Revised 30 May 2025

Accepted 10 June 2025

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ - การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของหน่วยงานภาครัฐ และ (2) กำหนดแนวทางด้านภาวะความเป็นผู้นำที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบภาวะความเป็นผู้นำ 6 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ระเบียบวิธีวิจัย - โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการทหารสังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 400 คน จาก 5 หน่วยงานหลัก ซึ่งได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบโควตาจากแต่ละหน่วยงาน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามผ่าน Google Form และวิเคราะห์ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Enter

ผลการวิจัย - ผลการวิจัยพบว่าโมเดลสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 56.707, p < 0.001, R^2 = 0.464$) โดยการกระตุ้นการใช้ปัญญามีอิทธิพลทางบวกสูงสุดต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\beta = 0.309$) รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ($\beta = 0.207$) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ($\beta = 0.153$) และภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ ($\beta = 0.145$) ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบมีส่วนร่วมไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

ข้อจำกัดในการวิจัย - การวิจัยนี้จำกัดเฉพาะข้าราชการทหารสังกัดกระทรวงกลาโหม การศึกษาในอนาคตอาจเปรียบเทียบกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ หรือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะการทำงานแตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร - ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำในหน่วยงานภาครัฐ โดยเน้นการกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การให้คำแนะนำที่ชัดเจน และการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความแปลกใหม่/คุณค่า - งานวิจัยนี้มีส่วนช่วยขยายองค์ความรู้ทางการบริหารภาครัฐในหลายด้าน โดยได้เสนอแบบจำลองการถดถอยพหุคูณที่แสดงอิทธิพลขององค์ประกอบภาวะความเป็นผู้นำ 4 ด้าน ที่มีนัยสำคัญ เข้ากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทของหน่วยงานภาครัฐไทย อีกทั้งยังได้กำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ 4 ลักษณะหลักที่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยพบว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลสูงสุดต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุค VUCA และ BANI World

คำสำคัญ: ภาวะความเป็นผู้นำ องค์กรแห่งการเรียนรู้ หน่วยงานภาครัฐ การกระตุ้นการใช้ปัญญา
การสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ

¹ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi.

Email: jutha_m@mail.rmutt.ac.th, *Corresponding Author Email: teetut_t@rmutt.ac.th

Abstract

Objectives - This study aims to (1) examine leadership styles that affect government agencies' development into learning organizations and (2) determine leadership guidelines that influence government agencies' transformation into learning organizations, focusing on six dimensions of leadership components: directive leadership, supportive leadership, participative leadership, achievement-oriented leadership, inspirational motivation, and intellectual stimulation.

Design/Methodology/Approach - Using survey research methodology, the sample consisted of 400 military civil servants from the Ministry of Defense across 5 main agencies, selected through quota sampling from each agency. Data were collected using questionnaires that passed reliability testing (Cronbach's Alpha = 0.957) and analyzed through Multiple Regression Analysis using the Enter method.

Findings - The results showed that the model could significantly predict learning organization development ($F = 56.707$, $p < 0.001$, $R^2 = 0.464$). Intellectual stimulation had the highest positive influence on learning organization development ($\beta = 0.309$), followed by inspirational motivation ($\beta = 0.207$), directive leadership ($\beta = 0.153$), and achievement-oriented leadership ($\beta = 0.145$). Meanwhile, supportive leadership and participative leadership showed no significant influence on government agencies' learning organization development.

Research Limitations - This study was limited to military civil servants under the Ministry of Defense. Future studies may compare with other government agencies or state enterprises with different work characteristics.

Managerial Implications - these research findings can be applied to develop leadership in government agencies by emphasizing intellectual stimulation, inspirational motivation, clear guidance provision, and challenging goal setting to enhance organizational effectiveness in developing into learning organizations.

Originality / Value - This research contributes to expanding knowledge in public administration across multiple dimensions by proposing a multiple regression model that demonstrates the influence of four significant leadership components on learning organization development within the context of Thai government agencies. Additionally, it establishes four main practical leadership development guidelines that can be implemented concretely, finding that intellectual stimulation and inspirational motivation have the highest influence on learning organization development in the VUCA and BANI World era.

Keywords: Leadership, Learning Organization, Government Agencies, Intellectual Stimulation, Inspirational Motivation, Directive Leadership, Achievement-Oriented Leadership

บทนำ

ในยุคที่โลกมีความผันผวนและปั่นป่วนเป็นอย่างมาก อันเป็นผลมาจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าเรื่อยมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีได้มีการนำเทคโนโลยีล้ำสมัยมาใช้ในการดำรงชีวิตและการทำงานจนกระทั่งถึงปัจจุบัน และผลจากการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างกว้างขวางทำให้เกิดผลเสียอีกด้านเช่นกัน เช่น ก่อให้เกิดความผันผวนต่าง ๆ มากมายในโลก ก่อให้เกิดความยากลำบากในการตัดสินใจและยากแก่การที่แยกแยะว่าอะไรเป็นอะไร เพราะทุกสิ่งทุกอย่างมีความเชื่อมโยงกันไปทั่วทั้งโลก de Godoy and Ribas Filho (2021) กล่าวว่า เราผ่านโลก VUCA (V : Volatility หมายถึงความผันผวน ซึ่งยากจะคาดเดา เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลันไม่ทันตั้งตัว U : Uncertainty หมายถึงความไม่แน่นอนสูง ไม่ชัดเจน ยากจะอธิบาย C : Complexity หมายถึง ความซับซ้อนสูง มีปัจจัยมากมายที่ต้องนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ A : Ambiguity หมายถึง ความคลุมเครือ เต็มไปด้วยความไม่แน่นอน ยากจะคาดเดาผลลัพธ์ได้) ไปแล้ว ตอนนี้เราต้องเผชิญหน้ากับโลกของ BANI แต่ในช่วงที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 เราอาศัยอยู่ในสิ่งที่นักมานุษยวิทยา นักประวัติศาสตร์ และนักอนาคตวิทยา Jamais Cascio เรียกว่า BANI World ซึ่งเป็นตัวย่อของคำว่า Brittle (ความเปราะบาง), Anxiety (ความวิตกกังวล), Non-Linearity (ความไม่เป็นเชิงเส้น) และ Incomprehensible (ความเข้าใจยาก) อย่างไรก็ตามถึงแม้ในปัจจุบันโลกได้ก้าวมาสู่การเผชิญหน้ากับโลกของ BANI World แล้ว แต่ว่า VUCA World ก็ยังคงมีอยู่

ผลจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หน่วยงานภาครัฐจึงต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำที่เข้มแข็งในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ที่เหมาะสม นอกจากนี้ ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการปฏิบัติงานมากมาย เช่น ปัญหาความยากจน ปัญหาสิ่งแวดล้อม ปัญหาอาชญากรรม และปัญหาคอร์รัปชัน เป็นต้น ซึ่งภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะช่วยขับเคลื่อนองค์กรในการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับในด้านความต้องการพัฒนาบุคลากรนั้น บุคลากรในหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องมีทักษะและความรู้ที่ทันสมัยเพื่อปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้จะช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจากปัจจัยเหล่านี้ จะเห็นว่าภาวะความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้วยเหตุนี้ หน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับภาวะความเป็นผู้นำของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ภาวะความเป็นผู้นำยังช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานภาครัฐสามารถบรรลุภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าสภาวะแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไป แต่ภาวะความเป็นผู้นำต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ยังสามารถขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐต่อไปได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะความเป็นผู้นำที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ
2. เพื่อกำหนดแนวทางด้านภาวะความเป็นผู้นำที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงาน

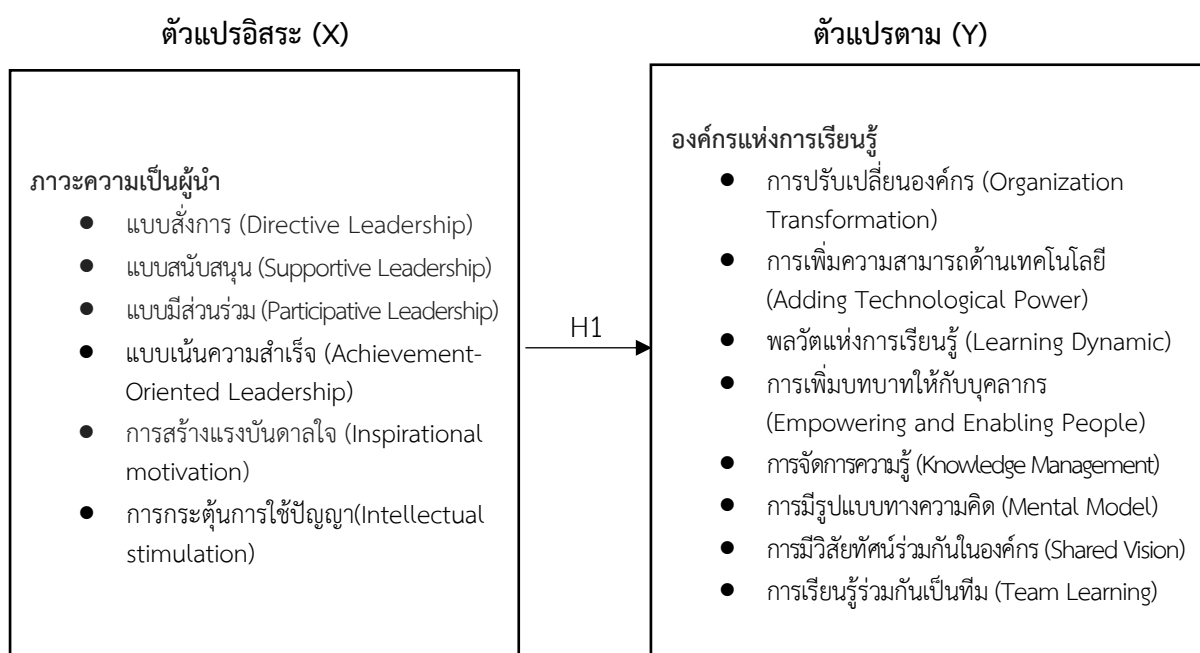
ภาครัฐ

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมจากผู้ทำการวิจัยหลายท่านเอาไว้ โดยแบ่งเป็นตัวแปรอิสระ (Independent variables) ประกอบด้วย ตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) โดยใช้ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะความเป็นผู้นำจากผู้วิจัยท่านอื่น ๆ สรุปมี 6 ด้าน มาหาความสัมพันธ์กับ ตัวแปรตาม (Dependent variables) คือ ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) โดยใช้ตารางสังเคราะห์องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้วิจัยท่านอื่น ๆ สรุปมี 8 ด้าน ทำให้กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้มีความสัมพันธ์ของตัวแปรที่กล่าวมาทั้งหมดตามภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นให้เข้าใจและเห็นพ้องในการบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยเฉพาะในยุคดิจิทัลที่มีความซับซ้อนสูง การศึกษาครั้งนี้ได้เลือกใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำ 6 ด้าน ที่รวมทฤษฎีต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อศึกษาในบริบทของหน่วยงานภาครัฐไทย (Wongyanon et al., 2015) องค์ประกอบ 6 ด้านดังกล่าวประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ซึ่งผู้นำใช้อำนาจในตำแหน่งเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบสิ่งที่คาดหวังอย่างชัดเจน กำหนดกฎและข้อบังคับ และให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน เหมาะสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถน้อย (Pimpa & Moore, 2012) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ที่ผู้นำปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นมิตร ให้ความช่วยเหลือ จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ส่งผลให้การทำงานมีบรรยากาศที่เป็นกันเองและสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน (Yavirach, 2009) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม

ที่ผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจากสมาชิกทุกคนในองค์กร เปิดโอกาสให้หารือและขอคำแนะนำ โดยคำนึงถึงความคิดเห็นของกลุ่มก่อนตัดสินใจ (Phuvakeereeivat et al., 2025) ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ ที่ผู้นำมุ่งเป้าหมายและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มั่นใจในความสำเร็จ พยายามปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมความเป็นเลิศ และแสดงความไว้วางใจในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา (Pimpa & Moore, 2012) การสร้างแรงบันดาลใจ ที่ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ ความมั่นใจ และแรงจูงใจในการทำงานร่วมกัน แสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างภาพอนาคตที่ดี และสื่อความหวังอย่างชัดเจน โดยการศึกษาล่าสุด พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจมีความสำคัญสูงสุดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Nampulsuksan & Wonglorsaichon, 2020) และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ที่ผู้นำให้ผู้ร่วมงานใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเป็นอิสระทางความคิด สนับสนุนการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และระบุนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งการกระตุ้นทางปัญญาเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และนวัตกรรมในหน่วยงานรัฐบาล (Limsila & Ogunlana, 2008)

กรอบแนวคิดภาวะผู้นำ 6 ด้านดังกล่าว ประกอบด้วย ภาวะผู้นำแบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม แบบเน้นความสำเร็จ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา การเลือกใช้กรอบแนวคิด 6 ด้านนี้มีเหตุผลและความสำคัญทางวิชาการหลายประการ เนื่องจากครอบคลุมทั้งรูปแบบผู้นำแบบดั้งเดิมที่เหมาะสมกับโครงสร้างหน่วยงานภาครัฐ และรูปแบบผู้นำสมัยใหม่ที่เน้นการปรับตัวและนวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาล่าสุดที่เน้นความสำคัญของการกระตุ้นทางปัญญาและการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Benjawatanapon et al., 2023) นอกจากนี้ กรอบแนวคิดดังกล่าวยังเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานภาครัฐไทยที่มีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน แต่ในขณะเดียวกันต้องการการปรับตัวและการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี กรอบแนวคิดนี้สะท้อนถึงการวิวัฒนาการของแนวคิดภาวะผู้นำจากการมุ่งเน้นเพียงคุณลักษณะและพฤติกรรม ไปสู่การพิจารณาปัจจัยสถานการณ์และบริบท จนถึง การเน้นการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ในยุคปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ที่เน้นความซับซ้อน ความยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัวของผู้นำในการนำองค์กรผ่านความท้าทายและความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้น (Zhong, 2024) การรวมทฤษฎีต่าง ๆ เข้าด้วยกันจึงช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ครอบคลุมและลึกซึ้งเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผลในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทของหน่วยงานภาครัฐไทยในยุคปัจจุบัน (Yavirach, 2009)

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แสดงให้เห็นว่า แนวคิดดังกล่าวได้รับการพัฒนาและขยายขอบเขตอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปลายศตวรรษที่ 20 เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมที่เพิ่มความซับซ้อนขึ้น Garvin (2000) ได้กล่าวว่า ปัจจุบันคนในองค์กรจำนวนไม่น้อยได้ตระหนักชัดแล้วว่า กลยุทธ์ ภาวะผู้นำ ความรู้ และเทคโนโลยีของวันวานไม่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในวันข้างหน้าได้ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วย การรวมตัวกัน การรุดหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคมขนาดใหญ่ และการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น Senge (2006) ซึ่งถือเป็นบิดาแห่งแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เสนอทฤษฎีวินัย 5 ประการ ประกอบด้วย ความเป็นบุคคลรอบรู้ แบบจำลองทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ขณะที่ Marquardt (2021) ได้นำเสนอแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบจำลองขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่าง ๆ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร การจัดการความรู้ และการเพิ่มความสามารถใน

การใช้เทคโนโลยี การศึกษาล่าสุดของ Theeraroungchaisri and Khlaisang (2019) ยังได้เสนอแนวคิด "Digital Learning Organization" ที่เน้นการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ขององค์กร ส่วน Nguyen et al. (2023) ได้เสนอแนวคิด "Adaptive Learning Organization" ที่เน้นความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง และ Vutivoradit et al. (2019) พบว่า หน่วยงานภาครัฐมีความท้าทายเฉพาะในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น โครงสร้างการบริหารที่เป็นลำดับชั้น กฎระเบียบที่เคร่งครัด และวัฒนธรรมการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการริเริ่มนวัตกรรมและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนในองค์กรภาครัฐไทย

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้กรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 8 ด้านเป็นกรอบทฤษฎีในการศึกษา โดยประกอบด้วยทฤษฎีตามแนวคิดของ Peter M. Senge (2006) จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ การมีรูปแบบทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทฤษฎีตามแนวคิดของ Marquardt (2021) จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มความสามารถด้านเทคโนโลยี พลวัตแห่งการเรียนรู้ การเพิ่มบทบาทให้บุคลากร และการจัดการความรู้ ซึ่งครอบคลุมมิติที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่การเรียนรู้ในยุคดิจิทัล เหตุผลในการเลือกใช้กรอบแนวคิด 8 ด้านนี้เนื่องจากครอบคลุมทั้งมิติการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะงานในหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการทั้งการพัฒนาบุคลากรและการปรับปรุงระบบงาน รวมองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีและการจัดการความรู้ที่มีความสำคัญสูงในยุคดิจิทัล เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานภาครัฐไทยที่ต้องการการปรับเปลี่ยนและการเรียนรู้เพื่อรองรับความท้าทายของการบริการประชาชนในศตวรรษที่ 21 และสอดคล้องกับการศึกษาล่าสุดที่เน้นความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากร การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคปัจจุบัน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กานต์รวี ถาวรพันธุ์ (2556) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับมาก ส่วนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อยู่ในระดับปานกลาง และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารและปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัย และมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกที่มีระบบการบริหารจัดการที่กระชับ คล่องตัว และรวดเร็ว

ยุติธรรม มีสามเสน (2563) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรสามารถแสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันช่วยให้เอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงการคลังเห็นว่า จากสถานการณ์ปัญหาที่ผ่านมา ผู้นำได้แสดงให้เห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมั่นใจ สามารถช่วยเหลือเอาชนะปัญหาต่าง ๆ ได้โดยการกระตุ้นให้บุคลากรมีความสามัคคีกันและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างเป็นรูปธรรม

นฤมล จิตรเอื้อ และคณะ (2560) ศึกษาเรื่อง บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า บทบาทของผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยเฉพาะผู้นำที่มีความมุ่งมั่นจะสามารถแสดงบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายให้ชัดเจน สร้างค่านิยม ปูทางวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมหรือเป็นทีม มีการรับฟังความคิดเห็น ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร เป็นทั้งผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยงแก่บุคลากร มีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

ระเบียบวิธีในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) พื้นที่วิจัย คือ หน่วยงานภาครัฐ ในส่วนของข้าราชการทหาร สังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 400,947 คน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.), 2565) ประกอบด้วย 5 หน่วยงานหลัก คือ 1) สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม 2) กองบัญชาการกองทัพไทย (บก.ทหารสูงสุด) 3) กองทัพบก 4) กองทัพเรือ 5) กองทัพอากาศ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ประกอบด้วย ข้าราชการทหารจาก 5 หน่วยงานหลักของกระทรวงกลาโหม คือ สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 80 คน กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 80 คน กองทัพบก จำนวน 80 นาย กองทัพเรือ 80 คน และกองทัพอากาศ จำนวน 80 คน รวมทั้งหมดเป็นจำนวน 400 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบทราบจำนวนประชากรของ Taro Yamane (Yamane, 1973) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยกำหนดความคลาดเคลื่อนที่สามารถยอมรับให้เกิดขึ้นได้ที่ระดับ 0.05 เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัย คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำ โดยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาในระดับต้นของตนเอง ซึ่งหมายถึง หัวหน้างานหรือผู้บริหารที่มีการสั่งการและกำกับดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยตรง และส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มความสามารถด้านเทคโนโลยี การมีพลวัตแห่งการเรียนรู้ การเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร การจัดการความรู้ การมีรูปแบบทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รวบรวมข้อมูลโดยให้กรอกข้อมูลผ่าน Google Form ระหว่างเดือนมกราคม พ.ศ.2567 ถึงเดือนเมษายน พ.ศ. 2567 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for Social Sciences : SPSS) ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ จำนวนความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis : MRA) โดยวิธี Enter

ผลจากการนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะการทำงานใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษาจริง ตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ที่เกณฑ์มาตรฐาน 0.7 ขึ้นไป (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2556) พบว่า เครื่องมือมีความเชื่อมั่นในระดับสูงมาก โดยภาวะความเป็นผู้นำทั้ง 6 ด้านมีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.953-0.960 องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 8 ด้านมีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.951-0.953 และแบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.957 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือมีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการวิจัย

การนำเสนอผลการวิจัยในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง ตามด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่ศึกษา ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุงาน และรายได้ต่อเดือน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อแสดงลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงความถี่และร้อยละของสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการของหน่วยงานภาครัฐ (n=400)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวนตัวอย่าง (คน)	คิดเป็นร้อยละ
เพศ		
ชาย	300	75.00
หญิง	100	25.00
รวม	400	100.00
อายุ		
20 ปี - 30 ปี	45	11.25
31 ปี - 40 ปี	100	25.00
41 ปี - 50 ปี	133	33.25
51 ปี - 60 ปี	122	30.50
รวม	400	100.00
สถานภาพ		
โสด	113	28.25
สมรส	261	65.25
หย่าร้าง	26	6.50
แยกกันอยู่	0	0.00
รวม	400	100.00
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	116	29.00
ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	189	47.25
ปริญญาโท หรือเทียบเท่า	88	22.00
ปริญญาเอก	7	1.75
รวม	400	100.00
อายุงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	36	9.00
5 - 10 ปี	63	15.75
11 - 15 ปี	54	13.50
มากกว่า 15 ปี	247	61.75
รวม	400	100.0

ตารางที่ 1 แสดงความถี่และร้อยละของสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการของหน่วยงานภาครัฐ (n=400) (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวนตัวอย่าง (คน)	คิดเป็นร้อยละ
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	2	0.50
10,001 - 20,000 บาท	95	23.75
20,001 - 30,000 บาท	76	19.00
30,001 - 40,000 บาท	77	19.25
40,001 - 50,000 บาท	61	15.25
ตั้งแต่ 50,001 บาท ขึ้นไป	89	22.25
รวม	400	100.00

จากตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 400 คน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 75.00) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี (ร้อยละ 33.25) มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 65.25) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 47.25) มีอายุการทำงานมากกว่า 15 ปี (ร้อยละ 61.75) และมีรายได้ต่อเดือนอยู่ในช่วง 10,001-20,000 บาท (ร้อยละ 23.75) ลักษณะดังกล่าวสะท้อนถึงกลุ่มข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงานสูงและอยู่ในวัยทำงานที่มีเสถียรภาพ ซึ่งเหมาะสมสำหรับการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐ

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) โดยใช้ตัวแปรทุกตัวร่วมกันพยากรณ์ภาวะความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของหน่วยงานภาครัฐ

ตัวแปร	คะแนน		t	Sig.	VIF
	คะแนนดิบ	มาตรฐาน			
	B	S.E	β		
(Constant)	1.124	.175		6.433	.000*
กระตุ้นการใช้ปัญญา	.300	.065	.309	4.592	.000*
แบบสั่งการ	.118	.034	.153	3.511	.000*
การสร้างแรงบันดาลใจ	.194	.070	.207	2.747	.006*
แบบเน้นความสำเร็จ	.146	.066	.145	2.215	.027*
แบบสนับสนุน	.048	.067	.049	.719	.472
แบบมีส่วนร่วม	-.074	.065	-.078	-1.146	.253

$R = 0.681$, $R^2 = 0.464$, Adjusted $R^2 = 0.456$, S.E. = 0.452, $F = 56.707$, p value = 0.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) เพื่อทำนายภาวะความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ พบว่า เมื่อนำตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำทั้ง 6 ตัวแปร ได้แก่ แบบสั่งการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม แบบเน้นความสำเร็จ

การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา เข้าสู่สมการถดถอยพร้อมกัน พบว่า โมเดลสามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F = 56.707$, $p < 0.001$) ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำทั้ง 6 ตัวแปรสามารถอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 46.4 ($R^2 = 0.464$, Adjusted $R^2 = 0.456$) ซึ่งถือว่าเป็นอำนาจการทำนายในระดับปานกลางถึงสูง ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 53.6 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ ที่ไม่ได้รวมอยู่ในโมเดล โดยมีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ 0.452

เมื่อพิจารณาตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำแต่ละตัว พบว่า มีตัวแปร 4 ตัวที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยตามค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐาน (β) ดังนี้ ประการแรก การกระตุ้นการใช้ปัญญา ($\beta = 0.309$, $t = 4.592$, $p < 0.001$) มีอิทธิพลสูงสุด แสดงให้เห็นว่า ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดสร้างสรรค์และการคิดวิเคราะห์ มีส่วนสำคัญที่สุดในการส่งเสริมให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประการที่สอง การสร้างแรงบันดาลใจ ($\beta = 0.207$, $t = 2.747$, $p = 0.006$) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจและความมุ่งมั่นให้กับบุคลากรมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรสู่การเรียนรู้ ประการที่สาม ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ($\beta = 0.153$, $t = 3.511$, $p < 0.001$) แสดงให้เห็นว่า ในบริบทของหน่วยงานภาครัฐ การให้คำแนะนำและการชี้แนะที่ชัดเจนยังคงมีความสำคัญต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ ประการสุดท้าย ภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ ($\beta = 0.145$, $t = 2.215$, $p = 0.027$) ซึ่งบ่งชี้ว่า การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและการมุ่งเน้นผลสำเร็จมีส่วนช่วยในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

อย่างไรก็ตาม ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นถึงข้อค้นพบที่น่าสนใจ คือ มีตัวแปรภาวะผู้นำ 2 ตัวแปรที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ($\beta = 0.049$, $t = 0.719$, $p = 0.472$) และ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ($\beta = -0.078$, $t = -1.146$, $p = 0.253$) โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่มีค่าสัมประสิทธิ์เป็นลบ ซึ่งอาจเป็นข้อบ่งชี้ที่สำคัญเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของการทำงานในหน่วยงานภาครัฐ การที่ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีผลเป็นลบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจเป็นผลมาจากหลายปัจจัยที่สำคัญ ในบริบทของหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะกระทรวงกลาโหม ซึ่งมีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่เป็นลำดับชั้นอย่างเคร่งครัด การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจก่อให้เกิดความล่าช้าและความไม่ชัดเจนในการดำเนินงาน นอกจากนี้ ในสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วและความแม่นยำในการปฏิบัติงาน การปรึกษาหารือมากเกินไปอาจขัดแย้งกับความจำเป็นในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ต่าง ๆ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปฏิบัติตามคำสั่งและระเบียบอาจทำให้การมีส่วนร่วมในระดับสูงกลับส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานและการเรียนรู้ขององค์กร สำหรับภาวะผู้นำแบบสนับสนุนที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ อาจเป็นเพราะในหน่วยงานภาครัฐ การสนับสนุนจากผู้นำถือเป็นสิ่งที่คาดหวังตามปกติในการปฏิบัติงาน มากกว่าการเป็นปัจจัยที่สร้างความแตกต่างในการส่งเสริมการเรียนรู้ นอกจากนี้ อาจมีความซ้ำซ้อนกับตัวแปรอื่น ๆ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งอาจรวมเอาลักษณะการสนับสนุนเข้าไปด้วยแล้ว

การตรวจสอบค่า VIF (Variance Inflation Factor) พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าระหว่าง 3-4 ซึ่งแม้จะยังอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (ต่ำกว่า 5) แต่บ่งชี้ว่าอาจมีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระในระดับปานกลาง โดยเฉพาะการสร้างแรงบันดาลใจที่มีค่า VIF สูงสุด (4.1718) ซึ่งอาจส่งผลต่อความเสถียรของการประมาณค่าสัมประสิทธิ์ในระดับหนึ่ง ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House et al. (1974) ที่เสนอว่า ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและสถานการณ์ ในบริบทของหน่วยงานภาครัฐที่มีโครงสร้างชัดเจนและงานที่ต้องการความแม่นยำ ภาวะผู้นำที่เน้นการกระตุ้นความคิดและการให้คำสั่งที่ชัดเจนจึงมีประสิทธิภาพมากกว่าการเน้นการมีส่วนร่วมหรือการสนับสนุนเพียงอย่างเดียว

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษารั้วนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะความเป็นผู้นำที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ และกำหนดแนวทางด้านภาวะความเป็นผู้นำที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ ผลการวิจัยที่ได้สามารถอภิปรายตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำ 4 ด้าน ซึ่งเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา แบบสั่งการ การสร้างแรงบันดาลใจ และแบบเน้นความสำเร็จ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนหน่วยงานภาครัฐสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกระตุ้นการใช้ปัญญาที่มีอิทธิพลสูงสุด แสดงให้เห็นว่าในยุคปัจจุบันที่เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและความซับซ้อนของปัญหา ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดสร้างสรรค์ การคิดวิเคราะห์ และการแก้ไขปัญหาเชิงนวัตกรรม จะมีส่วนสำคัญที่สุดในการส่งเสริมให้หน่วยงานสามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจที่มีความสำคัญเป็นอันดับสอง สะท้อนถึงความจำเป็นของผู้นำในการสร้างความมุ่งมั่น ความไว้วางใจ และแรงจูงใจให้กับบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมักเผชิญกับความท้าทายในเรื่องของแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน การที่ผู้นำสามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แสดงความมุ่งมั่นต่อเป้าหมาย และสร้างภาพอนาคตที่ดีให้กับองค์กร จะช่วยให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความหมายในการทำงาน นำไปสู่การเรียนรู้และพัฒนาที่ยั่งยืน ในขณะที่ภาวะผู้นำแบบสั่งการและแบบเน้นความสำเร็จที่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าในบริบทของหน่วยงานภาครัฐที่มีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและความต้องการในเรื่องของความรับผิดชอบต่อผลงาน การให้คำแนะนำที่ชัดเจนและการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายยังคงมีความสำคัญต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงข้อค้นพบที่น่าสนใจ กล่าวคือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและแบบมีส่วนร่วมไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมที่มีค่าสัมประสิทธิ์เป็นลบ ซึ่งอาจเป็นผลมาจากลักษณะเฉพาะของการทำงานในหน่วยงานภาครัฐ โดยเฉพาะกระทรวงกลาโหมที่มีโครงสร้างการบังคับบัญชาแบบลำดับขั้นที่เคร่งครัด ในสถานการณ์ที่ต้องการความรวดเร็วและความแม่นยำในการตัดสินใจ การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจก่อให้เกิดความล่าช้าและความไม่ชัดเจนในการดำเนินงาน นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการปฏิบัติตามคำสั่งและระเบียบอาจทำให้การมีส่วนร่วมในระดับสูงกลับส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการทำงานและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับงานวิจัยของกานต์วีถาวรพันธุ์ (2556) ที่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง และงานวิจัยของยุติธรรม มีสามเสน (2563) ที่พบว่าการสร้างแรงบันดาลใจมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House et al. (1974) ที่เสนอว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและสถานการณ์ ในบริบทของหน่วยงานภาครัฐที่มีโครงสร้างชัดเจนและงานที่ต้องการความแม่นยำ ภาวะผู้นำที่เน้นการกระตุ้นความคิดและการให้คำสั่งที่ชัดเจนจึงมีประสิทธิภาพมากกว่าการเน้นการมีส่วนร่วมหรือการสนับสนุนเพียงอย่างเดียว

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานภาครัฐได้ 4 ลักษณะหลัก ซึ่งสามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมได้ดังนี้ ประการแรก การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หน่วยงานภาครัฐควรจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการด้าน Design Thinking และ Creative Problem Solving สร้างระบบการเสนอแนะความคิดสร้างสรรค์ผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล และกำหนดให้การสร้างนวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่ง

ของการประเมินผลการปฏิบัติงาน ในระดับปฏิบัติการ ผู้นำควรจัดประชุมระดมสมองเป็นประจำทุกเดือน สร้างพื้นที่ที่ทดลองแนวคิดใหม่ ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรทดลองวิธีการใหม่โดยยอมรับความผิดพลาดเป็นบทเรียน ประการที่สอง การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หน่วยงานควรสร้างวิสัยทัศน์ที่สื่อสารได้และเข้าใจง่าย พร้อมแผนการบรรลุเป้าหมายที่ชัดเจน จัดตั้งระบบการยกย่องและให้รางวัลที่หลากหลาย พัฒนาแผนพัฒนาอาชีพที่ชัดเจน และจัดกิจกรรมแบ่งปันวิสัยทัศน์และเรื่องราวความสำเร็จเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการแสดงความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่น ให้การสนับสนุนและกำลังใจเมื่อเผชิญกับความท้าทาย และเชื่อมโยงงานส่วนบุคคลกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร ประการที่สาม การพัฒนาภาวะผู้นำแบบสั่งการ หน่วยงานควรพัฒนาระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เข้าใจง่าย สร้างระบบการติดตามและประเมินผลที่เป็นระบบ จัดประชุมชี้แจงนโยบายอย่างสม่ำเสมอ และใช้ระบบ SMART Goals ในการกำหนดเป้าหมาย ผู้นำต้องสื่อสารเป้าหมายและความคาดหวังอย่างชัดเจน ให้คำแนะนำเฉพาะเจาะจงในการปฏิบัติงาน และสร้างตารางเวลาและขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน ประการสุดท้าย การพัฒนาภาวะผู้นำแบบเน้นความสำเร็จ หน่วยงานควรกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ทำหายแต่สามารถบรรลุได้ สร้างระบบการแข่งขันเชิงบวกระหว่างหน่วยงาน จัดให้มีการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จัดทำแดชบอร์ดติดตามผลงานแบบเรียลไทม์ และสร้างโครงการแลกเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติที่ดี ผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่สูงขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสม่ำเสมอและสร้างสรรค์ และยกย่องให้การยอมรับเมื่อบรรลุเป้าหมาย

การดำเนินการตามแนวทางเหล่านี้ควรเป็นไปอย่างเป็นระบบ โดยเริ่มจากการประเมินสถานภาพปัจจุบันและการพัฒนาบุคลากรในระยะ 3-6 เดือนแรก ตามด้วยการทดลองใช้ในหน่วยงานนำร่อง 2-3 หน่วยในระยะ 6-12 เดือน และขยายผลสู่หน่วยงานอื่นพร้อมสร้างความยั่งยืนในระยะ 12-24 เดือน โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งเชิงปริมาณ เช่น การเพิ่มขึ้นของคะแนนการประเมินภาวะผู้นำและระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร้อยละ 15-20 และเชิงคุณภาพ เช่น การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ การเพิ่มขึ้นของความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับงานวิจัยของนฤมล จิตรเอื้อ และคณะ (2560) ที่พบว่าบทบาทของผู้นำเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างค่านิยมและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ การนำแนวทางเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้จะช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถพัฒนาภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเป็นระบบและยั่งยืน โดยสามารถปรับใช้ตามบริบทและความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาขีดความสามารถและการแข่งขันของหน่วยงานภาครัฐในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

จากผลการศึกษา พบว่าภาวะความเป็นผู้นำมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 46.4 ดังนั้น ผู้นำควรวางแผนในการหาวิธีสร้างภาวะความเป็นผู้นำภายในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. หน่วยงานภาครัฐควรมีบทบาทเชิงรุกในการกำหนดนโยบายที่สนับสนุนการเรียนรู้และพัฒนาผู้นำ การสื่อสารนโยบายอย่างโปร่งใสและชัดเจนเพื่อให้กำลังพลเข้าใจเป้าหมายองค์กร สนับสนุนโครงการที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เชื่อมโยงกับสถาบันการศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนาบุคลากร สร้างพันธมิตร

ระหว่างหน่วยงานเพื่อแบ่งปันทรัพยากรและความรู้ โดยเน้นการบูรณาการทั้งด้านบุคลากร โครงสร้างองค์กร และนโยบายในภาพรวม อีกทั้งฝึกอบรมผู้นำให้มีทักษะการมองภาพรวมที่ชัดเจน สนับสนุนให้ผู้ประสานงานประสานใจและกระตุ้นทีมงานให้คิดนอกกรอบ ใช้กิจกรรม Workshop เพื่อเพิ่มความสามารถในการสื่อสาร และสร้างความไว้วางใจในทีม ให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือมีความเปราะบาง (VUCA World หรือ BANI World)

2. จัดให้มีที่ปรึกษาภายในองค์กรเพื่อช่วยพัฒนาผู้นำใหม่ ใช้โค้ชที่เชี่ยวชาญเพื่อกระตุ้นการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน สร้างโปรแกรมการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ เช่น e-learning และการบรรยาย ใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการเก็บและแบ่งปันความรู้ จัดตั้ง Knowledge Management System (KMS) เพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกและบทเรียนที่สำคัญ เพื่อเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลและการแบ่งปันความรู้ในองค์กร สามารถช่วยพัฒนาผู้นำให้มีศักยภาพในการสร้างองค์ความรู้ใหม่และใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ใช้ตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการวัดความสำเร็จ เช่น ตั้ง KPI ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ เช่น จำนวนโครงการพัฒนาบุคลากร ความพึงพอใจของพนักงานในโอกาสเรียนรู้ ประเมินความก้าวหน้าเป็นระยะโดยผ่านการสำรวจความคิดเห็นและการประเมิน สร้างระบบสนับสนุนและแรงจูงใจสำหรับผู้บริหาร เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง และการให้รางวัลแก่ผู้ที่แสดงศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระยะยาว

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับ ภาวะความเป็นผู้นำ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่คาดว่าจะมีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มเติม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐ กับหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานเอกชนขนาดใหญ่อื่น

เอกสารอ้างอิง

- กานต์รวี ถาวรพันธุ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ดีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นฤมล จิตรเอื้อ, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวัน และ นลินธัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). บทบาทภาวะผู้นำในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. *Veridian E-Journal Silpakorn University*, 10(2), 1738-1754
- ยุติธรรม มีสามเสน. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพทีมงานกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ดีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2556). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.). (2565). *กำลังคนภาครัฐ*. <https://www.ocsc.go.th/tags>
- Benjawatanapon, W., Katangchol, S., Snongtaweepon, T., Channuwong, S., Raktakanishtha, P., Pleansamia, K., Wongwisutthirat, K., Dummanee, P., & Hsieh, M.-H. (2023). Transformational leadership affecting organizational efficiency: A case study of public limited companies. *International Journal of Advanced Research*, 11(4), 1578-1586. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/16826>

- de Godoy, M. F., & Ribas Filho, D. (2021). Facing the BANI world. *International Journal of Nutrology*, 14(2), 33-33.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Harvard Business School Press.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 9, 81-97.
- Limsila, K., & Ogunlana, S. O. (2008). Linking personal competencies with transformational leadership style: Evidence from the construction industry in Thailand. *Journal of Construction in Developing Countries*, 13(1), 27-50.
- Marquardt, M. J. (2021). *Building the learning organization: Mastering the five elements for corporate learning* (4th ed.). Nicholas Brealey.
- Nampulsuksan, P., & Wonglorsaichon, P. (2020). The role of leadership styles and organizational capabilities on performance in digital era: private hospitals and clinics, Thailand. *Proceedings of The International Virtual Conference on Management and Economics*. (1-13). Diamond Scientific.
<https://www.dpublication.com/abstract-of-ivcme/52-me/>.
- Nguyen, L. T., Kanjug, I., Lowatcharin, G., Manakul, T., Poonpon, K., Sarakorn, W., Somabut, A., Srisawasdi, N., Traiyarach, S., & Tuamsuk, K. (2023). Digital learning ecosystem for classroom teaching in Thailand high schools. *SAGE Open*, 13(1),
<https://doi.org/10.1177/21582440231158303>
- Phuvakeereevivat, A., Amornruangtrakool, S., & Potiwara, K. (2025). Executive leadership affecting the employees' happiness at work private companies in Bangkok. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 5(1), 1077-1092.
<https://doi.org/10.60027/iarj.2025.284906>
- Pimpa, N., & Moore, T. (2012). Leadership styles: a study of Australian and Thai public sectors. *Asian Academy of Management Journal*, 17, 21-37.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The arts & Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Theeraroungchaisri, A., & Khlaisang, J. (2019). Thai MOOC sustainability: Alternative credentials for digital age learners. In *Proceedings of EMOOCs 2019: Work in Progress Papers of the Research, Experience and Business Tracks* (pp. 203-209). Naples, Italy.
- Vutivoradit, S., Kalayanamitra, K., & Jakkapattarawong, S. (2019). Administrative innovation in local government bureaucracies: Case study of Thesaban, Phetchabun Province, Thailand. The EUrASEANs. *Journal on Global Socio-economic Dynamics*, 3(16), 25-31.
[https://www.euraseans.com/3\(16\)](https://www.euraseans.com/3(16))

- Wongyanon, S., Wijaya, A. F., Mardiyono, & Soeaidy, M. S. (2015). Analysis of the influence of leadership styles of chief executives to organizational performance of local organization in Thailand (A case study of transformational, transactional and laissez-faire styles of leadership in Pattaya City, Laemchabang City Municipality and Chonburi Provincial Organization). *International Journal of Applied Sociology*, 5(2), 76-83. <https://doi.org/10.5923/j.ijas.20150502.02>
- Yamane, T. (1973). *Statistics. An Introduction Analysis*. Hapa International Edition.
- Yavirach, N. (2009). *A Comparison of Public and Private Universities in Thailand with Reference to Transformational Leadership*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1399922
- Zhong, J. (2024). The impact of leadership styles on academic performance in Thai higher education institutions. *Human Resource and Leadership Journal*, 9(2), 38-46. <https://doi.org/10.47941/hrlj.1743>