

การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
กองทัพอากาศ

THE DEVELOPMENT STRATEGY FOR LEARNING ORGANIZATION  
OF AIR COMMAND AND STAFF COLLEGE, DIRECTORATE OF  
EDUCATION AND TRAINING, ROYAL THAI AIR FORCE



น.อ.วุฒิภัทร จันทรสาร

GP.CAPT.VUTHIBHATRA CHANSARN

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

**THE DEVELOPMENT STRATEGY FOR LEARNING ORGANIZATION  
OF AIR COMMAND AND STAFF COLLEGE, DIRECTORATE OF  
EDUCATION AND TRAINING, ROYAL THAI AIR FORCE**

**GP.CAPT.VUTHIBHATRA CHANSARN**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE  
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY  
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT  
SRIPATUM UNIVERSITY  
ACADEMIC YEAR 2013  
COPYRIGHT OF SRIPATUM UNIVERSITY**

ชื่อหัวข้อวิทยานิพนธ์

การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
เสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ  
THE DEVELOPMENT STRATEGY FOR LEARNING  
ORGANIZATION OF AIR COMMAND AND STAFF  
COLLEGE, DIRECTORATE OF EDUCATION AND  
TRAINING, ROYAL THAI AIR FORCE

นักศึกษา

นาวาอากาศเอกวุฒิกภัทร จันทร์สาร รหัสนักศึกษา 53560062

หลักสูตร

ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ดร.สุพรรณิ สมานญาติ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ดร.วราภรณ์ ไทยมา)

.....กรรมการ  
(ดร.สุพรรณิ สมานญาติ)

.....กรรมการ  
(ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์)

.....กรรมการ  
(นาวาอากาศเอก ดร.นภัทร์ แก้วนาค)

.....กรรมการ  
(นาวาอากาศเอก (พ) ดร.พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ่อ่น)

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์  
ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อู่อัน)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์เรื่อง	การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษา ทหารอากาศ กองทัพอากาศ
คำสำคัญ	กลยุทธ์ / การจัดการความรู้ / องค์กรแห่งการเรียนรู้
นักศึกษา	นาวาอากาศเอกภูมิกัทร จันทร์สาร
อาจารย์ที่ปรึกษา	ดร.สุพรรณณี สมานญาติ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์
หลักสูตร	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะ	วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา	2556

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และ 2) พัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ การวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Mixed-Method Research) มีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) (2) การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) (3) การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) (4) การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ นายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการกิจ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ปีการศึกษา 2556 และที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว 5 ปี (2551 - 2555) จำนวน 628 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 245 คน ใช้วิธีการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 10 คน การสัมภาษณ์กลุ่มกับผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จำนวน 15 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามทำการวิเคราะห์ประมวลผลค่าความเชื่อถือได้ของข้อมูลความเป็นจริงปัจจุบันภายในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีค่า 0.951 และความคาดหวังในอนาคตโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีค่า 0.979 สถิติวิเคราะห์พื้นฐานจัดเรียงข้อมูล เครื่องมือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก และแบบสัมภาษณ์กลุ่ม เป็นแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured) วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการสังเคราะห์

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ของโรงเรียน เสนาธิการทหารอากาศภาพรวมความเป็นจริงปัจจุบันมีค่า 3.86 อยู่ในระดับสูง ภาพรวมความคาดหวังในอนาคตมีค่า 4.69 อยู่ในระดับสูงมาก โดยมีระดับความคิดเห็นองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในปัจจุบันมีค่า 3.82 เป็นค่าน้อยที่สุด ความคาดหวังในอนาคตมีค่า 4.71 และมีค่าความแตกต่างกันของอนาคตเทียบกับปัจจุบันสูงมากที่สุด มีค่า 0.89 แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการมุ่งเน้นพัฒนาเป็นอันดับแรก เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ ส่วนระดับความคิดเห็นองค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ในปัจจุบันมีค่า 4.20 เป็นค่ามากที่สุด ความคาดหวังในอนาคตมีค่า 4.76 และมีค่าความแตกต่างกันของอนาคตเทียบกับปัจจุบันน้อย มีค่า 0.56 แสดงให้เห็นถึงความโดดเด่นของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่แล้วยากต่อการปรับเปลี่ยน และความคาดหวังในอนาคตน้อย จึงให้การพัฒนาเป็นอันดับสุดท้าย และ 2) ประเด็นกลยุทธ์ในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วย 9 ประเด็น ได้แก่ (1) กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) (2) กลยุทธ์ด้านทำให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis) (3) กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) (4) กลยุทธ์ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) (5) กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) (6) กลยุทธ์ด้านทำให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Acknowledgement of Organization Stakeholders) (7) กลยุทธ์ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) (8) กลยุทธ์ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และ (9) กลยุทธ์ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) โดยประเด็นกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้เป็นประเด็นกลยุทธ์ที่มีความโดดเด่นสูงสุด ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อยที่สำคัญ 7 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่ (1) กลยุทธ์การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) (2) กลยุทธ์การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) (3) กลยุทธ์การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) (4) กลยุทธ์การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) (5) กลยุทธ์การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) (6) กลยุทธ์การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และ (7) กลยุทธ์การเรียนรู้ (Learning) รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์ประกอบด้านอื่นๆ ตามลำดับ

<b>TITLE</b>	THE DEVELOPMENT STRATEGY FOR LEARNING ORGANIZATION OF AIR COMMAND AND STAFF COLLEGE, DIRECTORATE OF EDUCATION AND TRAINING, ROYAL THAI AIR FORCE
<b>KEYWORD</b>	STRATEGY / KNOWLEDGE MANAGEMENT LEARNING ORGANIZATION
<b>STUDENT</b>	GP.CAPT.VUTHIBHATRA CHANSARN
<b>ADVISOR</b>	DR.SUPANNEE SAMANYAT
<b>CO - ADVISOR</b>	DR.SIRINTHORN SINJINDAWONG
<b>LEVEL OF STUDY</b>	DOCTOR OF PHILOSOPHY PROGRAM IN EDUCATION ADMINISTRATIVE
<b>FACULTY</b>	GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT SRIPATUM UNIVERSITY
<b>ACADEMIC YEAR</b>	2013

### **ABSTRACT**

The purposes of this research were: 1) to measure levels of learning organization of Air Command and Staff College (ACSC) of Directorate of Education and Training, Royal Thai Air Force; and 2) to develop the strategy of the learning organization of Air Command and Staff College (ACSC) of Directorate of Education and Training, Royal Thai Air Force. This research was mixed-method research methodology (Quantitative and Qualitative Research). The research was conducted through 4 processes of: (1) documentary research; (2) questionnaires; (3) in-depth interviews; (4) focus group interviews. The participants were 628 students from Air Command and Staff College (ACSC) of the present academic year 2013 and a group of alumni who graduated five years ago (2008 - 2012). The samplings of questionnaires had been derived from 245 persons. With the use of the calculation formula of Taro Yamane. Moreover, the In-depth Interview with other purposive samplings were gathered from the 10 persons of the knowledge management team of Directorate of Education and Training, while the focus group Interview were gathered from the 15 persons from the operation officers and administrative of Air Command and Staff College (ACSC), respectively. In addition to the procedures of this research, the questionnaire had been verified for both of its validity and reliability. Then the validity and

reliability of the content, language and structure were checked by the member of the thesis committee. The reliability of the current situation is 0.951 and the expectation is 0.979. Meanwhile, the complete research was assessed by the basic statistical package with the use of sequence data analysis and content analysis.

The results were analyzed: 1) the level of Learning Organization of Air Command and Staff College (ACSC), respectively. The results were analyzed that: 1) the level of the learning organization of ACSC from the overall picture at current situation was 3.86 which was in the high level, and will reach 4.69 that was very high for the expectation. The study also shows that the knowledge management level at current situation was 3.82, which was the lowest level, and 4.71 in the expectation. When compared the current level of learning Organization with the one in the expectation, the different value was 0.89. Accordingly, such highest value has urged the requirement on the first developmental strategy of the knowledge management. The opposition shows that the organization culture level at current situation was 4.20 which was the highest level, and 4.76 in the expectation. When compared the current level of learning Organization with the one in the current situation, the different value was 0.56. Accordingly, such very low expectation has shown the strength of organization culture that was difficult to change the requirement on the last developmental strategy 2) the strategic themes of LO of Air Command and Staff College (ACSC) of Directorate of Education and Training, Royal Thai Air Force compose of 9 strategic themes were (1) Strategy of Knowledge Management (2) Strategy of Human Resource Emphasis (3) Strategy of Leadership (4) Strategy of Mission and Strategy (5) Strategy of Organization Culture (6) Strategy of Acknowledgement of Organization Stakeholders (7) Strategy of Organization Transformation (8) Strategy of Learning Dynamics and (9) Strategy of Information Technology Application. In addition, the strategy of knowledge management was the highest level and the strategic factors compose of 7 strategies, which were: (1) strategy of knowledge identification; (2) strategy of knowledge creation and acquisition; (3) strategy of knowledge organization; (4) strategy of knowledge codification and refinement; (5) strategy of knowledge access; (6) strategy of knowledge sharing; and (7) strategy of learning, also including other additional factors to the developmental strategies for implementation of the learning organization.



## กิตติกรรมประกาศ

ในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เพื่อความสมบูรณ์แห่งปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม และการสอบของผู้วิจัยในครั้งนี้กล่าวได้ว่า สามารถบรรลุผลสำเร็จลงได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์ช่วยเหลืออย่างดียิ่งของผู้บริหารหลักสูตร กรรมการที่ปรึกษาและคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ทั้งหกท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อุ๋อัน ดร.วราภรณ์ ไทยมา ดร.สุพรรณิ สมานญาติ ดร.สิรินทร สิ้นจินดาวงศ์ น.อ.ดร.นภัทร์ แก้วนาค และ น.อ.(พ) ดร.พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ ผู้วิจัย ไคร่ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารหลักสูตรและคณะกรรมการทุกท่านไว้ ณ ที่นี้ ด้วยความเคารพยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ที่ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่ายิ่ง รวมทั้งช่วยปรับแก้ใจงานต่างๆ แก่ผู้วิจัยอยู่ตลอดเวลาของการทำวิทยานิพนธ์ ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชา กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาการทำวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายขอขอบคุณ พี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ในหลักสูตรเสนาธิการกิจโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ ทุกคน ที่มีส่วนร่วมช่วยเป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือมาโดยตลอด และขอขอบคุณเป็นพิเศษสำหรับนางชนิดา จันทร์सार ภรรยาของผู้วิจัยที่เป็นกำลังใจให้เสมอ

วุฒิกัทร จันทร์सार

พฤษภาคม 2557

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย .....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ .....	VI
สารบัญตาราง .....	VIII
สารบัญภาพ .....	XIII

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
คำถามของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับ.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ตอนที่ 1 โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	13
ตอนที่ 2 แนวคิดการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	22
ตอนที่ 3 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	53
ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีของการวิจัยแบบผสานวิธี.....	62
ตอนที่ 5 ทฤษฎีองค์กรและการจัดการ.....	65
ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	74
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	80
รูปแบบการวิจัย.....	80
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	80
ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	83
เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	87

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	91
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ .....	97
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ .....	163
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	194
สรุปผลการวิจัย .....	194
อภิปรายผล.....	203
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	211
บรรณานุกรม .....	213
ภาคผนวก .....	223
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม .....	224
ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์.....	238
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบองค์ประกอบและเครื่องมือการวิจัย (IOC) .....	243
ภาคผนวก ง หนังสือรับรอง และขอความอนุเคราะห์ .....	248
ภาคผนวก จ หนังสือรับรอง แบบตอบรับบทความเพื่อลงตีพิมพ์ ในวารสาร EAU Heritage .....	255
ภาคผนวก ฉ ประวัติผู้วิจัย.....	257

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	21
2.2	34
2.3	42
2.4	44
2.5	47
2.6	49
2.7	51
3.1	81
3.2	87
3.3	88
3.4	90
3.5	96
4.1	99
4.2	103
4.3	104
4.4	104
4.5	104
4.6	105
4.7	106

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้าน ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	107
4.9 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. ....	108
4.10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. ....	109
4.11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. ....	110
4.12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. ....	111
4.13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. ....	112
4.14 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. ....	113
4.15 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. ....	114
4.16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. ....	115
4.17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. ....	116

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.18	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. .... 117
4.19	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledge of Organization Stakeholders) ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. .... 118
4.20	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledge of Organization Stakeholders) ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. .... 119
4.21	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis) ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. .... 120
4.22	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis) ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. .... 121
4.23	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. .... 122
4.24	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. .... 123
4.25	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. .... 124
4.26	ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. .... 125

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.27 ค่าเฉลี่ยและผลต่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ 9 ด้าน ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ตามความเป็นจริง ปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. กับความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. ....	126
4.28 การดำเนินงานตามขั้นตอนการจัดการความรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	135
4.29 การดำเนินงานตามบทบาทภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	138
4.30 การดำเนินงานตามการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	140
4.31 การดำเนินงานตามการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	141
4.32 การดำเนินงานตามการสร้างพลวัตการเรียนรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	143
4.33 การดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	145
4.34 การดำเนินงานตามการปรับเปลี่ยนองค์กร ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	147
4.35 การดำเนินงานตามการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	148
4.36 การดำเนินงานตามวัฒนธรรมองค์กร ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ .....	150
4.37 การจัดอันดับความสำคัญความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้บังคับบัญชา (คณะกรรมการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ) .....	151
4.38 ข้อคิดเห็นการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและอาจารย์ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ .....	155
4.39 การจัดอันดับความสำคัญความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้ปฏิบัติงาน และอาจารย์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	160
4.40 การสังเคราะห์การจัดอันดับความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ตามน้ำหนักคะแนน ตามอันดับ ความสำคัญตามแหล่งที่มาต่างกัน .....	161
4.41 กรอบแนวคิดองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	163
4.42 เปรียบเทียบความคิดเห็นจากแหล่งที่มาของกลยุทธ์ย่อยความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ .....	167
4.43 กลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	181

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
5.1	
ภาพรวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ผลการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ .....	201



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY



## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	6
2.1 โครงสร้างกองทัพอากาศ .....	13
2.2 วิทยาลัยกองทัพอากาศ .....	14
2.3 แผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ.....	15
2.4 โครงสร้างโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	17
2.5 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process).....	25
2.6 วงจรการเรียนรู้ (Learning Cycle) .....	27
2.7 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง .....	28
2.8 ระบบการให้สัญลักษณ์สำหรับการออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี .....	63
2.9 ประเภทของการออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี.....	65
2.10 กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ .....	74
3.1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย.....	86
4.1 แบบจำลองกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	98
4.2 แผนที่กลยุทธ์องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ.....	166

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงล้วนแต่เป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนจะต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็น บุคคล กลุ่ม องค์กร สถาบัน หรือ ประเทศชาติ ซึ่งกองทัพอากาศเองก็ไม่ต่างกันที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งการเปลี่ยนแปลงภายใน และจากสภาวะแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้เพราะรัฐบาลได้นำแนวความคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ มาใช้ในการบริหารจัดการภาพรวมของประเทศ เช่น การใช้แนวคิดของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) และ สังคมฐานความรู้ (Knowledge Base Society) เป็นต้น โดยการบริหารจัดการสมัยใหม่เหล่านี้ ถูกนำมากำหนด หรือแฝงอยู่ในนโยบายการบริหารงานของส่วนราชการ ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้ระบุว่า “ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับ สถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยน ทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อ ประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผล สัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ ” หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามที่พระ ราชกฤษฎีกากำหนด โดยพัฒนาหน่วยราชการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ส่วนราชการแต่ละหน่วยเริ่มจาก การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงาน ที่ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล การพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการนำความรู้ มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ให้ได้มากที่สุด ซึ่งมีกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อ ถ่ายทอดและแบ่งปัน ไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพ และผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น การพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร

กระทรวงกลาโหมเป็นส่วนราชการด้านความมั่นคง มีภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับการป้องกัน และรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักร จากภัยคุกคามทั้งภายในและภายนอกประเทศ ประกอบด้วย สำนักงาน เลขาธิการรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง กรมราชองครักษ์ กองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ และองค์การรัฐวิสาหกิจในความควบคุมของกระทรวงกลาโหม กองบัญชาการกองทัพไทย ได้กำหนดนโยบายทางด้านการศึกษาขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติ จักรเย็บกระดาษราชการ กระทรวงกลาโหม นโยบายด้านการปรับปรุงและพัฒนา ระบบการฝึกศึกษา กองทัพไทย พ.ศ.2549 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 และแผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2550 โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ และมีการบูรณาการด้านการศึกษา ในสถาบันการศึกษา ของกองทัพไทย โดยหลักสูตรการศึกษาทางทหาร ต้องมีองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับ และ มีมาตรฐานเดียวกัน ได้กำหนดนโยบายทั่วไปในการพัฒนากองทัพไทยให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ที่ได้มาตรฐาน ส่งเสริมการเรียนรู้ของกำลังพลทุกระดับ มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การวิจัย และพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม นโยบายเฉพาะในการพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ มาใช้ในการศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความสามารถ โดยดำเนินการ อบรมกำลังพลให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการเรียนรู้จาก สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E - Learning) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ประกอบการเรียนการสอน ในห้องเรียน และการส่งเสริมกำลังพลให้ได้รับการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับสูง และสามารถถ่ายทอดความรู้ ให้กับกำลังพลอื่นๆ ได้ ในโอกาสต่อไป และนโยบายเฉพาะในการ พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนากองทัพไทย ให้เป็นองค์กรบริหารแนวใหม่ ตามพระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 ที่สนับสนุนการ เรียนรู้ของกำลังพลส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลในทุกระดับ ให้มีความคิดอย่างเป็น ระบบ และสามารถแข่งขันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งลดขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจน ปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่ง ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา และสนับสนุนการ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างศักยภาพของกำลังพล โดยการสร้างจิตสำนึกของการเรียนรู้ การทำงานเป็นหมู่คณะ มีความคิดที่สมเหตุสมผลเชิงสร้างสรรค์ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยน ทัศนคติของกำลังพล ให้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา สามารถนำความรู้ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและมีคุณธรรม และให้สถาบันการศึกษา ของกองทัพไทย ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และดำเนินการให้เป็นไปตามระบบประกัน คุณภาพการศึกษาสถาบัน การศึกษาของกองทัพ พ.ศ. 2550

กองทัพอากาศเป็นส่วนหนึ่งของกองทัพไทยจำเป็นต้องดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว โดยมีคำสั่งกองทัพไทย (เฉพาะ)ที่ 55/51 ลงวันที่ 18 เมษายน พ.ศ.2551 เรื่อง นโยบายการศึกษาของกองทัพไทย ในส่วนของกองทัพอากาศ เพื่อให้กำลังพลได้มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพทหารอากาศ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเกี่ยวกับเทคโนโลยีอวกาศและการบิน ตลอดจนการรับทางอากาศสมัยใหม่ หลักสูตรของสถาบันการศึกษาทุกระดับ ต้องมีความสอดคล้องกับหลักนิยมการปฏิบัติการร่วมกองทัพไทย หลักนิยมของกองทัพอากาศ สภาพแวดล้อม และเทคโนโลยีทางอากาศยานที่เปลี่ยนแปลง การสนับสนุนกำลังพลในเหล่าสายวิชาการ ให้ได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาตามแนวทางรับราชการของกองทัพอากาศ ทุกระดับชั้น และสนับสนุนการประสานประโยชน์ ด้านการศึกษาร่วมกันระหว่างกองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพอื่นๆ หรือมิตรประเทศ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และความสัมพันธอันดี สามารถตอบสนองการปฏิบัติการกิจของหน่วยกองทัพอากาศได้กำหนดวิสัยทัศน์ดังนี้ “ กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the best Air Forces in ASEAN)” การนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริงในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม กองทัพอากาศได้กำหนดยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ.2551 - 2562 ในห้วงเวลา 12 ปี โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ แต่ละระยะมีห้วงเวลา 4 ปี (ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ.2551-2562 ปรับปรุง พ.ศ.2552) การพัฒนากำลังพลของกองทัพอากาศในภาพรวม ผู้บัญชาการทหารอากาศได้กำหนดเป็นนโยบายด้านกำลังพล โดยมีกรมกำลังพลทหารอากาศ เป็นหน่วยรับผิดชอบ สำหรับการศึกษ เพื่อพัฒนากำลังพล และน่านโยบายไปสู่การปฏิบัติ กองทัพอากาศได้มอบหมายให้ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศเป็นหน่วยรับผิดชอบ

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ อยู่ในส่วนการศึกษาเป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพอากาศ มีหน้าที่ วางแผนการปฏิบัติ อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษ การฝึกอบรม แก่กำลังพลของกองทัพอากาศ ตามที่กองทัพอากาศกำหนด และการอนุศาสนาจารย์ รวมทั้งตรวจตรากิจการในสายวิทยาการ ด้านการศึกษาและการฝึก และการอนุศาสนาจารย์

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นหน่วยขึ้นตรงกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ในส่วนการศึกษาของกองทัพอากาศ มีหน้าที่ ให้การฝึก ศึกษา และอบรม แก่นายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ ทั้งในทางด้านยุทธวิธี เสนาธิการกิจ และการบริหาร อันจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนาจการในระดับกองบิน ปรัญญาการศึกษา “ สร้างเสริมและพัฒนา ศักยภาพความพร้อมเป็นผู้บังคับบัญชา และฝ่ายเสนาธิการของกองทัพอากาศ ที่มีคุณภาพและคุณธรรม ”

สภาพการดำเนินการของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศที่ผ่านมาเป็นการปฏิบัติราชการตามวงรอบปฏิทินปฏิบัติงานภายใต้กรอบงบประมาณประจำปี มีความต่อเนื่องปกติจนเป็นงานประจำได้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 12 ปี ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะ และความพร้อมในการป้องกันประเทศในภาพรวมของกองทัพอากาศในระดับกลยุทธ์ที่ 2.9 เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leading Organization : LO) ซึ่งมีกลยุทธ์ย่อยที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management : KM) และกลยุทธ์ย่อยที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ โดยให้จัดทำคลังข้อมูลฐานความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรขีดสมรรถนะสูง ให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กรด้วยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ระบบในการพัฒนามนุษย์ และการพัฒนาปรับปรุงกำลังพลของกองทัพอากาศโดยได้ดำเนินการ ระยะเวลาที่ 1 พ.ศ. 2551 – 2554 ระยะเวลาที่ 2 พ.ศ. 2555 – 2558 และระยะเวลาที่ 3 พ.ศ. 2559 – 2562 แต่การดำเนินการยังขาดงานด้านการพัฒนางานประจำ และงานพัฒนาที่มุ่งเน้นตามนโยบายและยุทธศาสตร์กองทัพอากาศอย่างเป็นรูปธรรม สังเกตได้จากการปฏิบัติงานที่สะท้อนการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ การสอดแทรกการพัฒนาเข้าไปในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่มิให้เห็นไม่ชัดเจนและมีไม่มากนัก ในระดับผู้ปฏิบัติงาน การดำเนินการและการประเมินผลการปฏิบัติยังขาดความเชื่อมโยงและการวัดความสำเร็จ ของกระบวนการถ่ายทอดและปฏิบัติในการเรียนรู้ ยังขาดการวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ประเมินภายนอกหรือแม้แต่ผู้ประเมินภายใน ดังนั้นการวัดระดับ และการพัฒนากลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องค้นหาและศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องมีความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เพื่อกำหนดจุดยืนในปัจจุบันที่ถูกต้อง และการก้าวเดินต่อไปในอนาคตที่ถูกต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

### ความสำคัญของปัญหา

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (Air Command and Staff College) เป็นหน่วยงานด้านการศึกษา สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ให้การศึกษาเกี่ยวกับยุทธวิธีทางการทหารในระดับมันสมองของกองทัพ หลักสูตร 1 ปี มีการทำเอกสารวิจัย หลักสูตรสอนเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การวางแผนระดับปฏิบัติการซึ่งผู้เรียนเมื่อสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรแล้วจะต้องไปทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการ และฝ่ายอำนวยการ ให้กับผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูง มุ่งเน้น การวางแผน การคิดวิเคราะห์ และเสนอแนะผู้บริหารให้ตัดสินใจไปในทิศทางตามที่เสนอ ในหนทางเลือกที่ดีที่สุด อันจะส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งในหน่วยงานเองและภาพรวมของ

กองทัพอากาศ เป็นการสนับสนุนการนำวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ที่เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมโดยจัดทำคลังข้อมูล ฐานความรู้ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงาน และกำลังพลของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศทุกระดับ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ผ่านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) สร้างเสริมและพัฒนาศักยภาพความพร้อมของนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการกิจ ให้เป็นผู้บังคับบัญชา และฝ่ายเสนาธิการของกองทัพอากาศที่มีสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ ต้องการสืบค้นปัญหา ข้อขัดข้อง ข้อเสนอแนะ แนวทางปฏิบัติ และปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเพื่อวิเคราะห์ และเพื่อพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ซึ่งจะสามารถนำผลการวิจัยไปใช้วางแผนพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดความยั่งยืนต่อไป

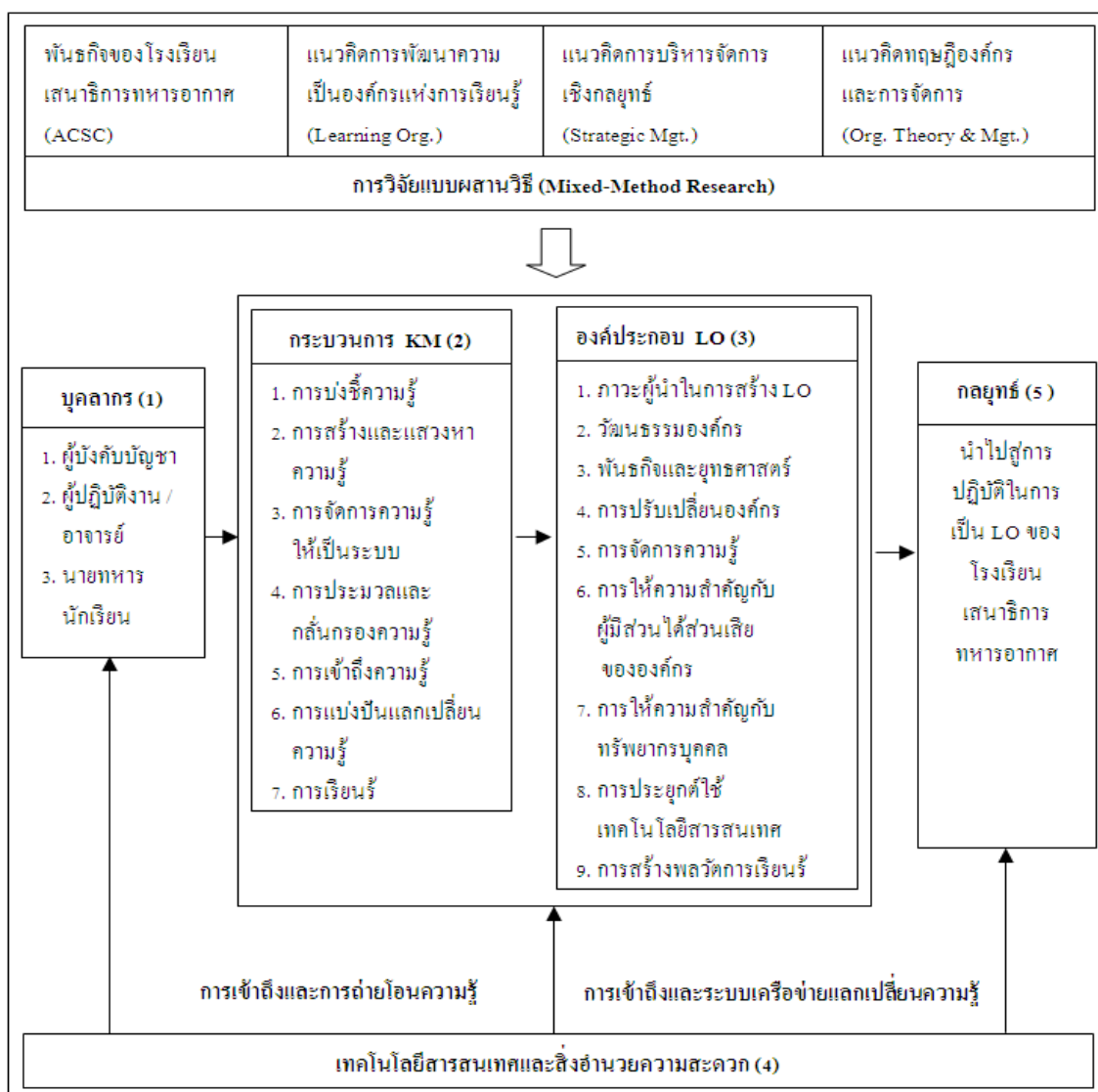
### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วยพันธกิจของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ แนวคิดการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎีของการวิจัยแบบผสมวิธี ทฤษฎีองค์กรและการจัดการวิธีการวิจัยหลอมรวมเชื่อมโยงทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพด้วยระเบียบวิธี การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Method Research) ในมุมมองเชิงระบบซึ่งมีปัจจัยนำเข้าในเรื่องของบุคลากร กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ตัวแปรที่ศึกษาคือ องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 องค์ประกอบ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาเป็นการวิเคราะห์ และกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### คำถามของการวิจัย

1. ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ เป็นอย่างไร ?
2. กลยุทธ์ที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ เป็นอย่างไร ?

## ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยเฉพาะ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ในส่วน การศึกษากองทัพอากาศ ประชากรประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน/อาจารย์ นายทหาร นักเรียนปีการศึกษาปัจจุบัน (2556) และที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว 5 ปี (2551 - 2555)

2. เนื้อหาสำคัญที่ศึกษา มุ่งเน้นศึกษา องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning Organization: LO) ที่ประยุกต์มาจากตัวแบบของ Marquardt (1996) Kaiser (2000) และ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA, 2007)

2.1 ตัวแปรที่ศึกษาในส่วนของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้วัดจาก องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) 9 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำ ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) พันธกิจ และยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) และการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งเป็นการประยุกต์มาจากผลการวิเคราะห์ของการศึกษาเอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องพบว่าองค์ประกอบดังกล่าวมีความเหมาะสมกับบริบทของ กองทัพอากาศในสภาวะแวดล้อมปัจจุบัน

2.2 ตัวแปรที่ศึกษาในส่วนของข้อมูลประชากรในการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ ลักษณะบุคคล ประกอบด้วย

- 1) อายุ
- 2) ชั้นยศ
- 3) ระดับการศึกษา
- 4) ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน
- 5) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
- 6) ประสบการณ์การทำงานในกองทัพอากาศ

3. ห้วงระยะเวลาที่ศึกษาผู้วิจัยได้ทำการศึกษาในปีการศึกษา 2556



## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบถึงระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
2. ทราบถึงคุณลักษณะและสภาพปัญหา ในการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
3. ข้อเสนอกลยุทธ์ (Proposed Strategy) ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนา กระบวนการเสริมสร้างความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล
4. ทราบถึงวิธีการบริหาร และการจัดโครงสร้างของการเสริมสร้างความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้มีความสามารถโดดเด่น ในการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) โดยเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกลุ่มบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ คล้ายกับการสร้างคลังสมอง เป็นการจัดเก็บความรู้ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ
5. นำไปประยุกต์ใช้ ในการจัดกิจกรรมเครือข่าย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของอาจารย์ กระบวนการเรียนรู้ของนายทหารนักเรียน การเตรียมอุปกรณ์สื่อเครื่องมือ และเครือข่าย การบริหารจัดการระบบสารสนเทศ ในการพัฒนาความสามารถบริหารเทคโนโลยี และความรู้ของการเสริมสร้างความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การศึกษาวิชาชีพทางทหาร (Professional Military Education: PME) หมายถึง “ การได้มาซึ่งความรู้ที่มีระบบทั้งทฤษฎีและการประยุกต์ของนักการทหาร ” มีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนาขีดความสามารถของทหารอาชีพด้วยหลักสูตรที่จะขยายโลกทัศน์ของผู้เรียน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการครองยศและตำแหน่งสูงขึ้น ประกอบด้วยโรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และวิทยาลัยการทัพอากาศ
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพ ที่มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างทรงพลังทางด้านการเตรียมกำลัง และใช้กำลังทางอากาศ และมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อการเก็บรวบรวม การจัดการ และการใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาอุปสรรคจากภัยคุกคามทุกรูปแบบ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นโรงเรียนที่เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรในการเรียนรู้ภายใน และภายนอกโรงเรียน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีการเชื่อมโยงเครือข่ายการใช้อินเทอร์เน็ตร่วมกัน ซึ่งมีองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้าน ดังนี้

2.1 ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) หมายถึง บทบาทหน้าที่ผู้นำของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในการเป็นผู้จัดการความรู้ ผู้ร่วมเรียน การเรียนรู้ร่วมกัน ผู้ประสานงานหรือผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

2.2 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นแบบธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กร เช่น แนวคิด ทศนคติ ค่านิยม หลักการ กรรมวิธีในการทำงาน ความประพฤติ ที่ตกผลึกหล่อหลอมจนกลายเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

2.3 พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร อาจกำหนดโดยผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรให้บริการความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้ ยุทธศาสตร์ เป็นกรอบและทิศทางระยะยาวขององค์กร ตรวจสอบสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จัดสรรทรัพยากรท่ามกลางสถานะแวดล้อมที่ท้าทาย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร กำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงมีความสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยใช้ขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อน ซึ่งเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับวิถี หรือ หนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุเป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้น

2.4 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม กลยุทธ์การสร้างเครือข่าย และโครงสร้างขององค์กร ให้เอื้อต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.5 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนผ่านความรู้ การประยุกต์ใช้และทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง จากแหล่งความรู้เฉพาะทางทหารอาชีพ (Professional Military Education: PME) ไปสู่การใช้ความรู้ ให้เป็นประโยชน์ ได้แก่ การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน และองค์กร

2.6 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders) หมายถึง การแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานด้านความมั่นคง รวมถึงที่ปรึกษาบุคคลทั้งภายในและภายนอก รับฟังความคิดเห็นการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของสถาบันทหาร 3 เหล่าทัพ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (Organization Stakeholders) เช่น วิทยาลัยเสนาธิการทหาร โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ หน่วยต้นสังกัด สถาบันการศึกษาเฉพาะทางทหารอาชีพ

2.7 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis) หมายถึง การเอื้ออำนาจภายในองค์กร (Empowerment) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการความรู้ เฉพาะทางทหารอาชีพของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ และก้าวหน้า อย่างต่อเนื่องมีการประกาศเกียรติคุณและการให้รางวัลบุคลากรดีเด่นด้านการศึกษา และด้านการปฏิบัติงาน

2.8 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) หมายถึง การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประจำ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้เฉพาะทางทหารอาชีพของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ เพิ่มความรวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสารและการเรียนรู้

2.9 การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หมายถึง การส่งเสริมการเรียนรู้ และการฝึกฝนทักษะการเรียนรู้เฉพาะทางการศึกษาวิชาชีพทางทหาร (Professional Military Education: PME) ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศด้วยตนเอง การอบรมวิธีการทำงานและการเรียนรู้เป็น กลุ่ม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการเรียนรู้จาก ความสำเร็จและปัญหา เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น การเรียนรู้ด้วยวิธีการคาดการณ์ การเรียนรู้ด้วยวิธีการลงมือปฏิบัติการสร้างทักษะการเรียนรู้ในองค์กรเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ การสร้างทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีมงาน

3. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนผ่านความรู้ การประยุกต์ใช้และทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงจากแหล่ง ความรู้เฉพาะทางการศึกษาวิชาชีพทางทหาร ไปสู่การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ ได้แก่ การบ่งชี้ ความรู้หรือการค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวล และกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้

4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ หมายถึง การกำหนดแนวทาง หรือวิถีทางในการดำเนินงานจำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์ และประเมิน ปัจจัยต่างๆ จากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผน กลยุทธ์ กำหนดทิศทางการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ นำสู่การ ปฏิบัติสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ รวมถึงการประเมินผล และการควบคุมด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

5. กลยุทธ์ (Strategic) ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์ กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อม หรือ แนวทางที่เลือกปฏิบัติ เพื่อนำโรงเรียน เสนาธิการทหารอากาศ บรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร (หน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ หรือหน่วยต้นสังกัดนายทหารนักเรียน)

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Mixed-Method Research) โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ 2 ข้อ คือ 1) เพื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และ 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ การนำเสนอผลการศึกษาค้นคว้า และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

#### ตอนที่ 1 โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

- 1.1 โครงสร้างกองทัพอากาศ
- 1.2 แผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ
- 1.3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศไปสู่การปฏิบัติ
- 1.4 โครงสร้างโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

#### ตอนที่ 2 แนวคิดการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- 2.1 การจัดการความรู้
- 2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.3 การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.4 การพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย

#### ตอนที่ 3 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

- 3.1 ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
- 3.2 ลักษณะที่สำคัญและแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 3.3 หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 3.4 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

#### ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีของการวิจัยแบบผสมวิธี

- 4.1 ความหมายของการวิจัยแบบผสมวิธี
- 4.2 การออกแบบและประเภทของการวิจัยแบบผสมวิธี
- 4.3 การวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลในงานวิจัยแบบผสมวิธี

ตอนที่ 5 ทฤษฎีองค์กรและการจัดการ

5.1 ความหมายขององค์กรและการจัดการ

5.2 องค์กรสมัยใหม่

5.3 การจัดการภาครัฐแนวใหม่

5.4 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศ

6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างประเทศ



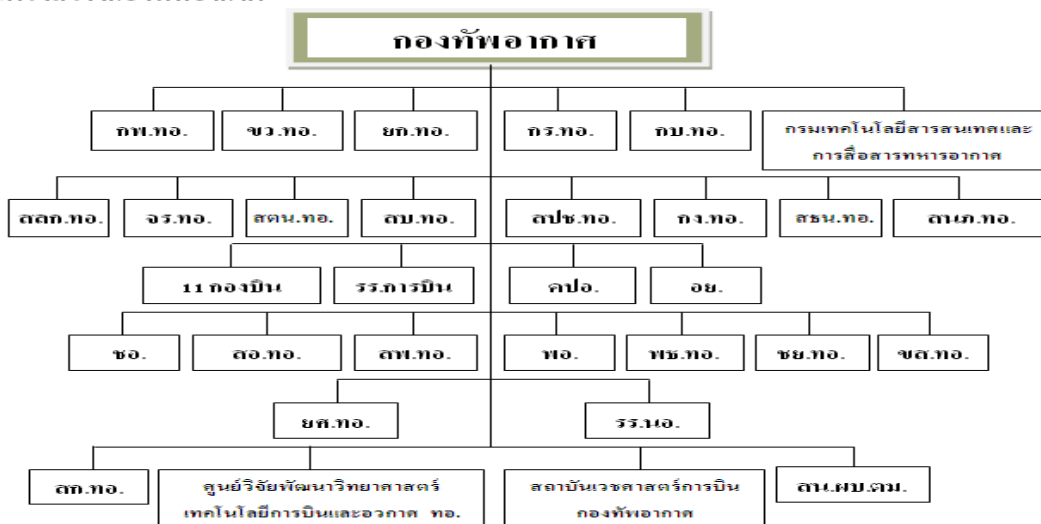
มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## ตอนที่ 1 โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

การจัดหน่วยงานของกองทัพอากาศเพื่อแสดงให้เห็นโครงสร้างและความเชื่อมโยงหน่วยของการวิเคราะห์ที่ทำการศึกษาวิจัย คือ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และการแบ่งมอบบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 4 เรื่อง ได้แก่ 1.1) โครงสร้างกองทัพอากาศ 1.2) แผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 1.3) การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศไปสู่การปฏิบัติ 1.4) โครงสร้างโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

### 1.1 โครงสร้างกองทัพอากาศ

โครงสร้างกองทัพอากาศ



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างกองทัพอากาศ

ที่มา : กรมยุทธการทหารอากาศ. แผนปฏิบัติราชการกองทัพอากาศ, 2555-2558, หน้า 54.

กองทัพอากาศประกอบด้วยหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศ จำนวน 41 หน่วยแบ่งเป็นกลุ่มภารกิจ เพื่อจัดวางระบบการบริหารจัดการงานด้านต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับแผนงานและงบประมาณ โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มภารกิจ 5 ส่วน ดังนี้

- 1) ส่วนบัญชาการ มีหน้าที่ในการวางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การดำเนินการตลอดจน การตรวจประเมินค่า เสนอแนะ และติดตามผลการปฏิบัติงานด้านกำลังพล การข่าว ยุทธการ การส่งกำลังบำรุง เทคโนโลยีสารสนเทศ และการงบประมาณ ของกองทัพอากาศ
- 2) ส่วนกำลังรบ มีหน้าที่ในการเตรียมกำลัง ใช้อำนาจ อำนวยการฝึก เพื่อดำรงความพร้อมรบ และการดำเนินการในขอบเขตอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ

3) ส่วนส่งกำลังบำรุง มีหน้าที่ในการ อำนวยการ ประสานงาน กำกับ การ และ ดำเนินการเกี่ยวกับ การซ่อมสร้าง คัดแปลง ทดสอบ ตลอดจนการส่งกำลังบำรุง และการจัดหาอาวุธ ยุทโธปกรณ์ ในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยต่างๆ

4) ส่วนการศึกษา มีหน้าที่ในการ อำนวยการ ประสานงาน กำกับ และดำเนินการเกี่ยวกับ การฝึกศึกษา และพัฒนากำลังพล ในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยต่างๆ

5) ส่วนกิจการพิเศษ มีหน้าที่ในการรักษาความปลอดภัยฐานบิน อำนวยการความสะดวกการเบิกจ่ายทางการเงิน การสวัสดิการ การส่งเสริมการวิจัย พัฒนากิจการกองทัพอากาศ เวชศาสตร์ การบิน และการตรวจสอบกิจการภายใน

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (ยศ.ทอ.) อยู่ในส่วนการศึกษาคือเป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพอากาศ มีหน้าที่ วางแผนการปฏิบัติ อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกอบรม แก่กำลังพลของกองทัพอากาศ ตามที่กองทัพอากาศกำหนด และการอนุศาสนาจารย์ รวมทั้งตรวจตรากิจการในสายวิทยาการด้านการศึกษาและการฝึก และการอนุศาสนาจารย์ ประกอบด้วย 15 หน่วยขึ้นตรง ได้แก่ กองบัญชาการ กองบริการ กองวิทยบริการ กองอนุศาสนาจารย์ แผนกการเงิน ศูนย์ภาษา ศูนย์ทดสอบบุคคล วิทยาลัยการทัพอากาศ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โรงเรียนนายทหารอากาศอาวุโส โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับหมวด โรงเรียนจ่าอากาศ โรงเรียนครูทหาร โรงเรียนนายทหารชั้นประทวน

**วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ**



ภาพที่ 2.2 วิสัยทัศน์กองทัพอากาศ

ที่มา : กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ. แผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ, 2551-2562, หน้า 16.

“ กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the best Air Forces in ASEAN) ”

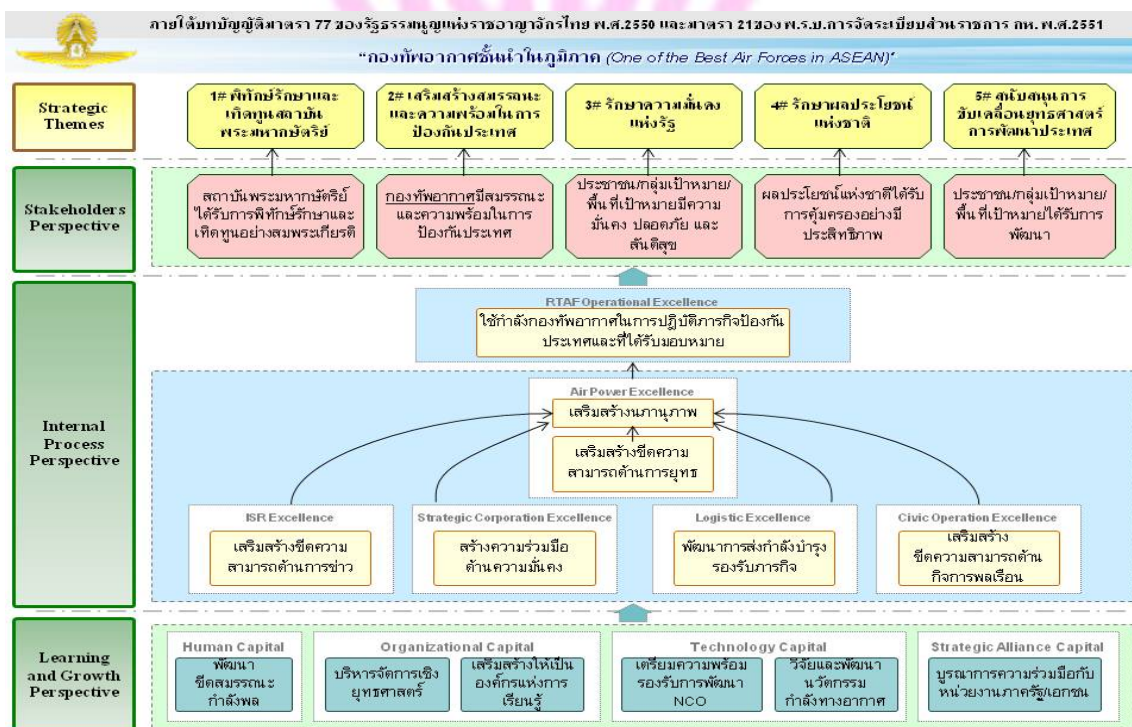
ในปี พ.ศ. 2562 การนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริงในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม กองทัพอากาศ ได้กำหนดยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 12 ปี โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ แต่ละระยะมีห้วงเวลา 4 ปี โดยเริ่มจากปี พ.ศ.2551 – 2554 (Digital Air Force) พ.ศ.2555 – 2558 (Network Centric Air Force) และ พ.ศ.2559 – 2562 (One of the best Air Forces in ASEAN)

1.2 แผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

กองทัพอากาศตระหนักถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน ความท้าทาย และความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ ทั้งนี้ กองทัพอากาศได้กำหนดวิสัยทัศน์บนพื้นฐานของภารกิจตาม มาตรา 77 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 และ มาตรา 16 พระราชบัญญัติระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2503 อีกทั้งกองทัพอากาศได้ประเมินสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมแล้ว จึงกำหนดเป็นวิสัยทัศน์กองทัพอากาศในปี พ.ศ.2562 ดังนี้

“ กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the best Air Forces in ASEAN) ”

แผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ



ภาพที่ 2.3 แผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

ที่มา : กรมยุทธการทหารอากาศ. แผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ, 2551-2562, หน้า 21.



การนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริง ในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม กองทัพอากาศได้กำหนดยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 12 ปี โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ แต่ละระยะมีช่วงเวลา 4 ปี ทั้งนี้ กองทัพอากาศจะกำหนดแผนยุทธศาสตร์และติดตามความสำเร็จในแต่ละระยะ เพื่อให้มั่นใจว่า กองทัพอากาศ กำลังก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง กองทัพอากาศได้กำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ “ กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค ” ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้ (ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ, 2550)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 พิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 รักษาความมั่นคงแห่งรัฐ
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล

### 1.3 การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศไปสู่การปฏิบัติ

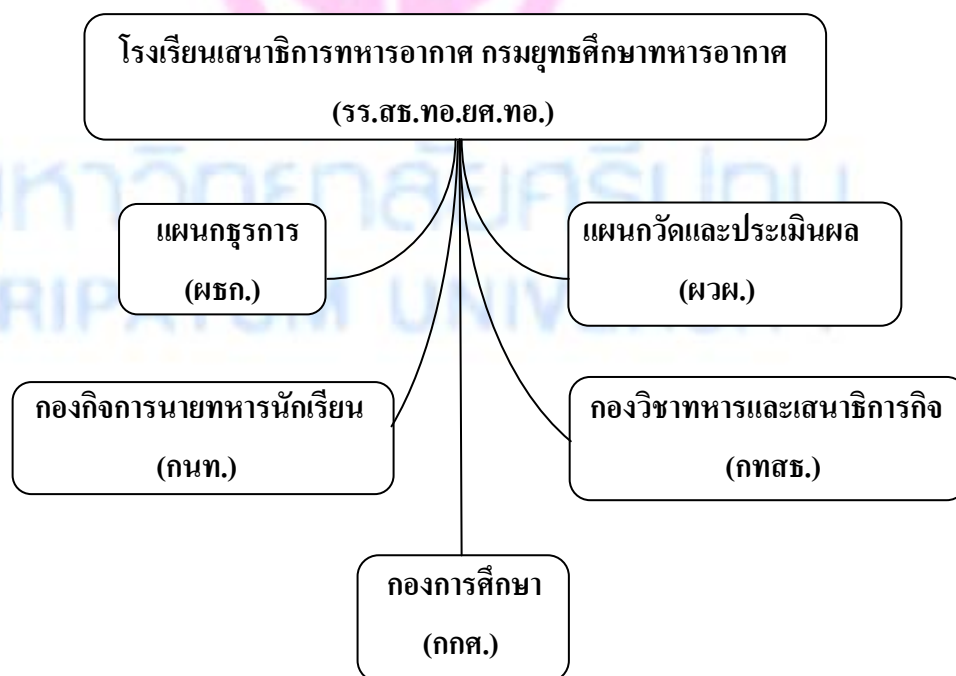
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคน เครื่องมือ อาวุธยุทโธปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้สภาพสิ่งแวดล้อมของโลกเปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age) มาสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Age) ผลักดันให้แนวคิด/หลักการสงครามยุคใหม่ คือ สงครามที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCW: Network Centric Warfare) ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเชื่อมโยงข้อมูลเครือข่ายที่เป็นศูนย์กลาง ระหว่างหน่วยกองกำลังต่างๆ ของฝ่ายเรา ทั้งนี้ เพื่อให้การเตรียมกำลังทางอากาศมีความพร้อมป้องกันประเทศได้ทันที สามารถเผชิญกับภัยคุกคามอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องพิจารณาเตรียมกำลังทางอากาศทุกด้านให้เพียงพอใกล้เคียงกับกำลังทางอากาศที่ใช้ในการปฏิบัติการจริงมากที่สุด ทั้งนี้ ผู้มีส่วนได้เสียหลักและกลุ่มเป้าหมายสำคัญในยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ ประชาชนและทุกภาคส่วน กองทัพไทย และภัยคุกคามเป้าหมายยุทธศาสตร์

กองทัพอากาศได้กำหนด กลยุทธ์ที่ 2.9 เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) เพื่อให้กองทัพอากาศมีสมรรถนะและความพร้อม ตลอดจนสามารถผนึกกำลังร่วมกับเหล่าทัพในการป้องกันประเทศจากภัยคุกคาม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน มุ่งสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge based society)

กองทัพอากาศได้กำหนด กลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย (ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ, 2550)

- 1) ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) โดยมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)
- 2) ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ ให้จัดทำคลังข้อมูลฐานความรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้
- 3) ปลุกฝังและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานถึงอำนวยความสะดวก และเครือข่ายฐานข้อมูลความรู้ ให้เพียงพอและสะดวกต่อการเข้าถึงของหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ
- 4) สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้และเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Teaming) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมงาน
- 5) ส่งเสริมการพัฒนาระบบงานของกองทัพอากาศให้มีมาตรฐานอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักที่ระบบการปฏิบัติงานมากกว่าตัวบุคคล

#### 1.4 โครงสร้างโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ที่มา : Available from: <http://www.acsc.rtaf.mi.th/> - แคน (8 มีนาคม 2555)

1.4.1 โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (Air Command and Staff Collage: ACSC) เป็นหน่วยงานด้านการศึกษา สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีโครงสร้างการจัดเป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ใช้ชื่อย่อว่า รร.สช.ทอ.ยศ.ทอ. ประกอบด้วยหน่วยงานขึ้นตรง 5 หน่วยงาน ได้แก่ กองการศึกษา กองวิชาทหารและเสนาธิการกิจ กองกิจการนายทหารนักเรียน แผนกวัดและประเมินผล และแผนกธุรการ

1.4.2 เพื่อให้การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นไปตามระบบประกันคุณภาพการศึกษา ด้วยการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) โดยใช้เครื่องมือตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) มีแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย จึงได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา ปณิธาน นโยบาย และ ค่านิยมหลัก ไว้ดังนี้

1.4.2.1 วิสัยทัศน์ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำหนดวิสัยทัศน์ดังนี้

“ เป็นสถาบันการศึกษาทางทหารหลักของกองทัพอากาศ ที่สร้างผู้บังคับบัญชา และฝ่ายเสนาธิการชั้นนำในภูมิภาค ”

วิสัยทัศน์ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศนั้น สื่อความหมายถึง บทบาทของความ เป็นผู้นำในภูมิภาค บทบาทในการปฏิบัติภารกิจร่วมผสม การทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชาและทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการในกองทัพอากาศ การเป็นที่ยอมรับทั้งจากภายในและภายนอกกองทัพอากาศ บทบาทในการช่วยขับเคลื่อนและผลักดันให้กองทัพอากาศมีความเป็นเลิศ ความเป็นผู้นำภายใต้การเปลี่ยนแปลง และ ความท้าทาย

1.4.2.2 พันธกิจ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำหนดพันธกิจ ไว้ดังนี้

- 1) ให้การศึกษาและฝึกอบรมเกี่ยวกับงานเสนาธิการกิจในระดับปฏิบัติการแก่นายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ
- 2) ควบคุมและกำกับดูแลให้ผู้เข้ารับการศึกษาสำเร็จการศึกษาเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ที่มีทั้งคุณภาพและคุณธรรม
- 3) ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของกองทัพอากาศและความเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก
- 4) สร้างเสริมและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาและส่วนสนับสนุน ให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับการดำเนินการตามหลักสูตรการศึกษา
- 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาและฝึกอบรมร่วมกับสถาบันการศึกษาทางทหารอื่น

คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษา ได้แก่ (1) มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถเกี่ยวกับการบริหาร การบังคับบัญชา และภาวะผู้นำที่มีคุณภาพ ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (2) มีความรู้ ความเข้าใจ ในยุทธศาสตร์ชาติ นโยบายความมั่นคงของชาติ และยุทธศาสตร์ทหาร (3) มีความรู้ ความเข้าใจ ในศาสตร์การทหารของโลก และศาสตร์การทหารของไทย อย่างถูกต้องและทันสมัย (4) มีความรู้ ความเข้าใจ ในการวิเคราะห์สถานการณ์ การวางแผนอำนาจการ และควบคุมการใช้กำลังทางอากาศในระดับปฏิบัติการ ได้อย่างเหมาะสม (5) มีทักษะ และความพร้อม ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการของกองทัพอากาศ รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พันธกิจของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศกำหนดขึ้น โดยคำนึงถึง ความมีคุณภาพ ความมีมาตรฐาน และ ความเป็นสากล ภายใต้การพิจารณาถึง 6 องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ (1) ขอบเขตที่กองทัพอากาศจะทำ (Domain) ซึ่งหมายความถึงหลักสูตรเสนาธิการกิจที่จำเป็นและเหมาะสมสำหรับผู้ที่จะไปปฏิบัติหน้าที่ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการของกองทัพอากาศ (2) กลุ่มลูกค้าที่ต้องการจะให้บริการ (Customer) ซึ่งหมายความถึงนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ (กลุ่มหลัก) และ นายทหารสัญญาบัตรที่มาจากหน่วยงานภายนอก หรือที่มาจากมิตรประเทศ (กลุ่มรอง) (3) บริการหลักขององค์กร (Core Service) ซึ่งหมายความถึง การให้การศึกษา และการฝึกอบรม (4) สถานที่ที่ดำเนินการ (Location) ซึ่งหมายความถึงโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (5) ปรัชญาหรือแนวทางในการบริหารองค์กร (Philosophy) ซึ่งหมายความถึงการมีทั้งคุณภาพและคุณธรรม (6) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งหมายความถึง ผู้บังคับบัญชา บุคลากรทางการศึกษา (อาจารย์) นายทหารนักเรียน และบุคลากรส่วนสนับสนุนอื่นๆ

1.4.2.3 ปรัชญา โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำหนดปรัชญาการศึกษาไว้ดังนี้ “สร้างเสริมและพัฒนาศักยภาพ ความพร้อมเป็นผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการของกองทัพอากาศที่มีคุณภาพและคุณธรรม” ทั้งนี้ ความมีคุณภาพและคุณธรรม นั้น จะสื่อความหมายถึงคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับความต้องการของกองทัพอากาศ

1.4.2.4 ปณิธาน โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำหนดปณิธาน ไว้ดังนี้ “เรามุ่งมั่น สร้างคน สร้างปัญญา เพื่อพัฒนากองทัพ” ปณิธานที่กำหนดขึ้นนั้น จะสื่อความหมายถึงการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ซึ่งได้แก่ ผู้บังคับบัญชา คณาจารย์ ข้าราชการ ตลอดจนลูกจ้างและส่วนสนับสนุนอื่นๆ

1.4.2.5 นโยบาย เพื่อให้การดำเนินงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีความสอดคล้องกับนโยบายของกองทัพอากาศและของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ได้กำหนดนโยบายไว้ ดังนี้

1) กำหนดให้มี ระบบ และ กลไก การดำเนินงานที่จัดตั้งขึ้น โดยบุคลากรที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่ง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา คณาจารย์ ข้าราชการ และ ลูกจ้าง ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

2) กำหนดให้มีการจัดทำแผนงานโครงการ ตลอดจนรูปแบบของการดำเนินงานของแต่ละพันธกิจไว้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมกับปฏิบัติการกิจให้สอดคล้องกับแผนงานและโครงการที่กำหนด

3) จัดให้มีการติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามพันธกิจข้างต้น พร้อมกับนำผลการประเมินมาพิจารณาประกอบใช้ในการจัดทำแผนและ โครงการเพื่อการพัฒนากิจการของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

4) ส่งเสริมและสนับสนุนคณาจารย์ ข้าราชการ ตลอดจนลูกจ้างของ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้มีจิตวิญญาณใฝ่รู้และมีความรับผิดชอบในหน้าที่ เพื่อความก้าวหน้าในการรับราชการ

5) ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

1.4.2.6 ค่านิยมหลัก โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำหนดค่านิยมหลักไว้ คือ “ACSC” โดยตัวอักษรภาษาอังกฤษแต่ละตัวนั้น แทนความหมาย ดังนี้

A เป็นอักษรย่อของ AIR (เช่นเดียวกับค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ) กล่าวคือ

Airmanship หมายถึง ความเป็นทหารอากาศ

Integrity and Allegiance หมายถึง ความซื่อสัตย์และความจงรักภักดี

Responsibility หมายถึง ความรับผิดชอบ

C เป็นอักษรย่อของ Concentration หมายถึง ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่

S เป็นอักษรย่อของ Smart หมายถึง ความสง่างามและมีภูมิปัญญาภายใต้กระบวนการคิด

เชิงระบบ

C เป็นอักษรย่อของ Cooperative Coordination หมายถึง การประสานงานอย่างมีความ

ร่วมมือเชิงจิตอาสา

ค่านิยมหลักของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศนั้น สื่อความหมายถึง ความเป็นทหารอากาศตามค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ และ ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ ความมีภูมิปัญญาภายใต้กระบวนการคิดเชิงระบบและควมมีคุณลักษณะที่สง่างาม ตลอดจนการประสานงานอย่างมีความร่วมมือเชิงจิตอาสา

ตารางที่ 2.1 ค่านิยมหลักของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ACSC		
อักษรย่อ	คำเต็ม	ความหมาย
A	AIR	ตามค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ
C	Concentration	ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่
S	Smart	ความสว่างงามและมีภูมิปัญญาภายใต้กระบวนการคิดเชิงระบบ
C	Cooperative Coordination	การประสานงานอย่างมีความร่วมมือเชิงจิตอาสา

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีนโยบายให้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่มีความสำคัญ และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรทุกระดับและทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา โดยได้ยึดถือและปฏิบัติตามนโยบายการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสถาบันการศึกษาของกระทรวงกลาโหม ตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 51/52 ข้อ 3.4 ว่าด้วย การจัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เพื่อให้เกิดการพัฒนาด้านอย่างต่อเนื่องของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมนั้น มีการกำหนดองค์ประกอบของดัชนีคุณภาพ ได้แก่ หัวข้อมาตรฐาน และ เกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย 7 มาตรฐาน และ 31 ตัวบ่งชี้ พร้อมทั้งจัดให้มีการตรวจติดตามเพื่อประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานประกันคุณภาพประจำปีตามลำดับชั้นจนถึงผู้บัญชาการทหารอากาศทุกสิ้นปีการศึกษา ซึ่งโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีการศึกษา 2546 เป็นต้นมา ด้วยการแต่งตั้ง คณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ ขึ้นมารับผิดชอบในเรื่องการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาดังกล่าว พร้อมทั้งจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร โดยได้ทำการกำหนดจุดมุ่งหมายของการดำเนินการด้านประกันคุณภาพไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อให้ ระบบ และ กลไก การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
2. เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมในการรับการตรวจสอบและประเมินคุณภาพจากคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษา ยศ.ทอ.

3. เพื่อให้โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ได้รับพิจารณารับรองคุณภาพ (Quality Accreditation) จากองค์กรรับรองคุณภาพภายนอกในระดับชาติและระดับสากลในอนาคต

สรุปจากโครงสร้างกองทัพอากาศแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศอยู่ในส่วนการศึกษาที่มีความสำคัญในการฝึกศึกษา และพัฒนากำลังพลของกองทัพอากาศให้เป็นฝ่ายเสนาธิการ และฝ่ายอำนวยการ ให้กับผู้บริหารระดับกลาง และระดับสูง มุ่งเน้น การวางแผน การคิดวิเคราะห์ และเสนอแนะผู้บริหารให้ตัดสินใจไปในทิศทางตามที่เสนอ ในหนทางเลือกที่ดีที่สุดในระดับปฏิบัติการ การนำแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศไปสู่การปฏิบัติ จากแผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศได้กำหนด กลยุทธ์ที่ 2.9 เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) กลยุทธ์ย่อยที่ 1) ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) โดยมีการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันระหว่างยุทธศาสตร์และการปฏิบัตินำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

## ตอนที่ 2 แนวคิดการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อกำหนดองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โดยการศึกษาจากการจัดการความรู้ ที่มีองค์ประกอบประเด็นสำคัญ 4 เรื่อง ได้แก่ 2.1) การจัดการความรู้ 2.2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2.3) การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 2.4) การพัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย

### 2.1 การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 4) ได้ให้ความหมาย การจัดการความรู้ว่าหมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด ประกอบด้วย องค์ประกอบของการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548: 25) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่ หรือเรียนรู้ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547: 15) กล่าวว่า การจัดการความรู้มาจากคำว่า Knowledge และ Management หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุก

องค์กรมีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัล (Digital) และจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมีเพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตและโซลูชันกรุปแวร์เป็นเครื่องมือ ในการจัดเก็บความรู้ นั้น ไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กร แต่เป็นความรู้นอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วย

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นเรื่องของ การเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรด้วยการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ซึ่งกระทำโดยการรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บ และการเข้าถึงข้อมูล เพื่อสร้างเป็นความรู้ที่สามารถเข้าถึงและนำมาใช้ได้เมื่อต้องการ

### 2.1.1 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

จากการที่โลกในปัจจุบันเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge based Society) ซึ่งการขับเคลื่อนทางสังคมและเศรษฐกิจ ต้องอาศัยความรู้เป็นปัจจัยสำคัญ โดยที่กระบวนการในการนำฐานความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรนั้น ต้องอาศัยการจัดการความรู้อย่างชาญฉลาด เพื่อให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน และดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการจัดการความรู้ จะทำได้ดีในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดการความรู้มีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

น้ำทิพย์ วิชาวิน (2547: 17-21) ได้กล่าวว่าความสำเร็จของการจัดการความรู้ เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย สิ่งต่อไปนี้ คือ

1) คน (People) กลยุทธ์หลักที่องค์กรใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มุ่งที่ความสามารถของคนในองค์กร ที่จะสร้างนวัตกรรมและมีความคล่องตัวที่จะปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามสถานการณ์ การพัฒนาคนในองค์กรจึงมีความสำคัญอันดับแรก

2) กระบวนการ (Process) ของการจัดการความรู้ ประกอบด้วยแนวทางและขั้นตอนของการจัดการความรู้โดยต้องระบุประเภทของสารสนเทศที่ต้องการ ทั้งจากแหล่งข้อมูล ภายใน และภายนอก เป็นการแยกแยะว่า ความรู้ชนิดใดที่ควรนำมาใช้ในองค์กร แล้วนำความรู้นั้นมา กำหนดโครงสร้าง รูปแบบและตรวจสอบความถูกต้อง ขั้นตอนของการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การจัดหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (Knowledge Acquisition) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการพัฒนาและการสร้างความรู้ใหม่ เช่น การวิจัยและพัฒนา การวิจัย จะทำให้มีความรู้ใหม่อยู่เสมอ เมื่อนำผลการวิจัยไปใช้ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ก็มีการวิจัยใหม่ ค้นพบสิ่งใหม่ นำผลการวิจัยนั้นไปพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (2) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการใช้ความรู้ร่วมกันในองค์กรมี 4 ระดับได้แก่ Know What (รู้ว่าคืออะไร) Know How (รู้วิธีการ) Know Why (รู้เหตุผล) และ Care Why (ใส่ใจกับเหตุผล) (3) การใช้หรือเผยแพร่ความรู้ (Knowledge

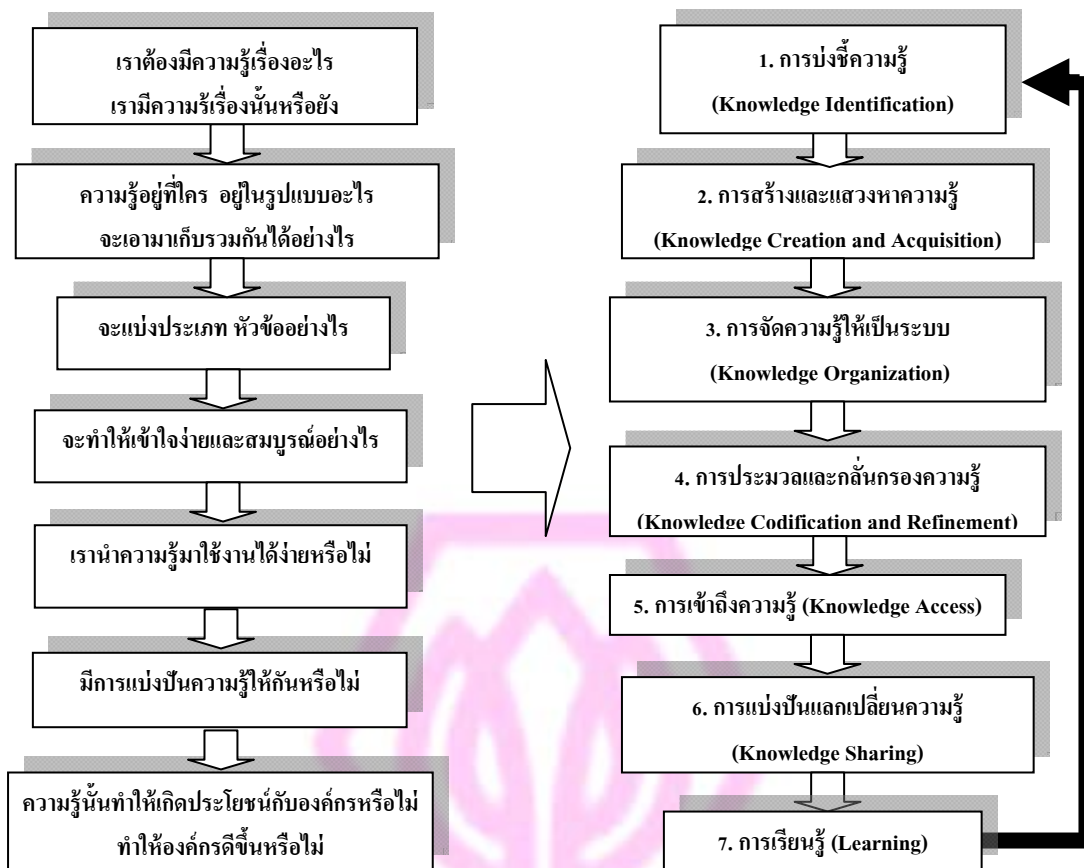


Utilization) เป็นการเผยแพร่ความรู้ให้คนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้ในองค์กรได้ เพื่อประโยชน์ ในการตัดสินใจและการดำเนินงาน

3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้ในองค์กรให้เป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคคล ในเวลาและรูปแบบที่บุคคลนั้นต้องการเรียกว่า ระบบบริหารความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548: 12-13) ที่กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้คือ คน เทคโนโลยีและกระบวนการ โดยเฉพาะ คน เป็นส่วนสำคัญ ในการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ในส่วนของเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือที่ช่วยค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ได้ง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนกระบวนการ เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปใช้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม ดังนั้นองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วน ต้องเชื่อมโยงและบูรณาการเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม การนำความรู้เก่ามาบูรณาการกับความรู้ใหม่ ก็จะก่อให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นอีกและสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้มากขึ้นจนกลายเป็นวงจรการเรียนรู้ที่เพิ่มพูนอย่างไม่มีการสิ้นสุดนั่นเอง

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย “คน เทคโนโลยี และกระบวนการ ” นั้นเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2.1.2 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)



ภาพที่ 2.5 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

ที่มา : บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ. การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, 2549, หน้า 4.

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2549: 54-58) ; สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548: 48-52) ได้สรุปไว้ดังนี้

1) การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) เช่น พิจารณาว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย คืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร หรือการทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) เพื่อหาว่าความรู้ใดมีความสำคัญสำหรับองค์กร แล้วจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางขอบเขตของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประโยชน์ของแผนที่ความรู้คือช่วยให้เห็นภาพรวมของคลังความรู้ขององค์กร ทำให้ทราบว่าองค์กรมีความรู้อะไร และจะหาความรู้ที่ตนเองต้องการจากที่ไหน

2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) จากแผนที่ความรู้ องค์กรจะทราบว่ามีความรู้ที่จำเป็นที่ความต้องการมีอยู่หรือไม่ ถ้ามีแล้วองค์กรก็จะต้องหาวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของผู้ใช้ สำหรับความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มียังนั้น องค์กรอาจสร้างความรู้จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ขั้นตอนนี้ประสบความสำเร็จคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์กรที่เอื้อให้บุคลากรกระตือรือร้นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อใช้ในการสร้างความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้เทคโนโลยีสารสนเทศก็มีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันได้รวดเร็ว และการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากภายนอกก็ทำได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้ อย่างเป็นระบบในอนาคต โดยองค์กรต้องจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ ด้วยการจัดทำสารบัญชความรู้ อย่างเป็นระบบ

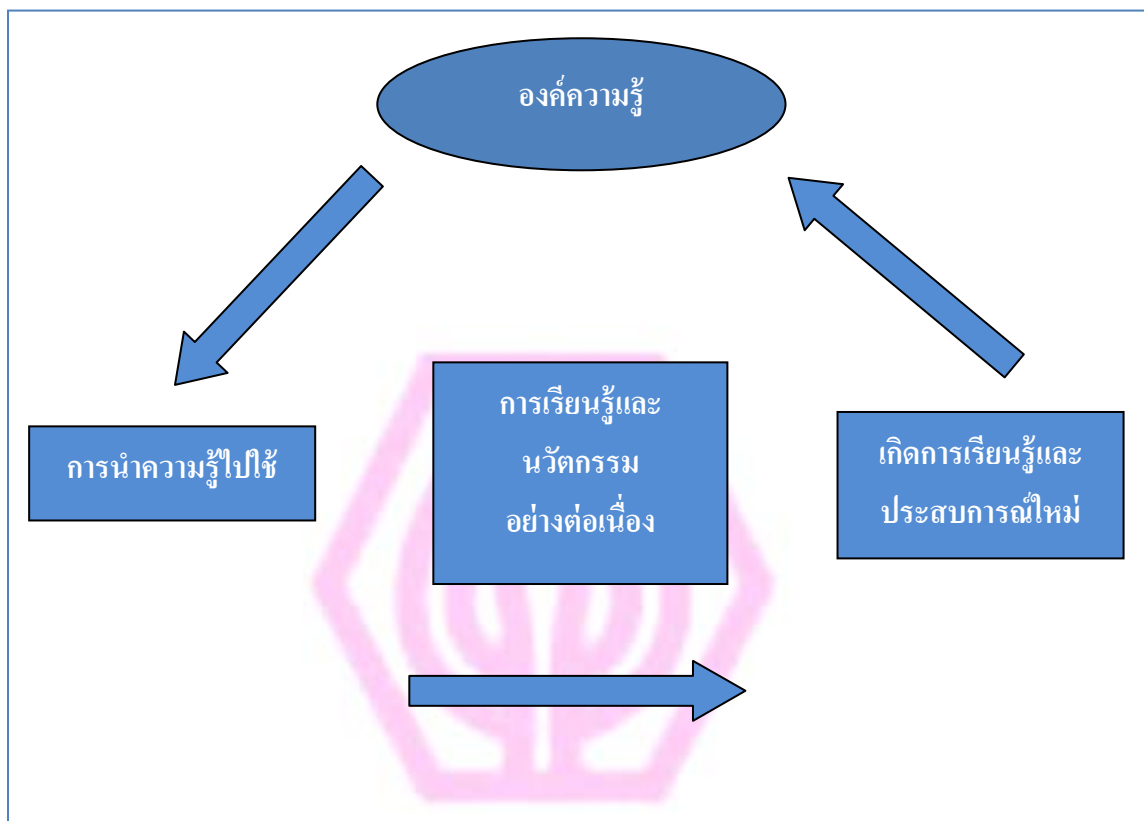
4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) องค์กรต้องประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจและใช้ได้ง่าย ด้วยการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) องค์กรต้องมีวิธีการจัดเก็บและกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ สามารถเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น โดยทั่วไปการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้มี 2 ลักษณะคือ (1) “Push” (การป้อนความรู้) คือการส่งข้อมูล ความรู้ ให้กับผู้รับโดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ (2) “Pull” (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือการที่ผู้รับสามารถเลือกรับ หรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป

6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสาน เพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัด และความสะดวก

7) การเรียนรู้ (Learning) วัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้คือ การเรียนรู้ของบุคลากรและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและปรับปรุงองค์กร การเรียนรู้ของบุคลากรจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ซึ่งจะไปเพิ่มพูนความรู้ขององค์กรที่มีอยู่

แล้ว ให้มากขึ้นเรื่อยๆ ความรู้เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ จนเป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้ เริ่มจากการสร้างองค์ความรู้ นำความรู้ไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง ที่เรียกว่า “ วงจรการเรียนรู้ ”



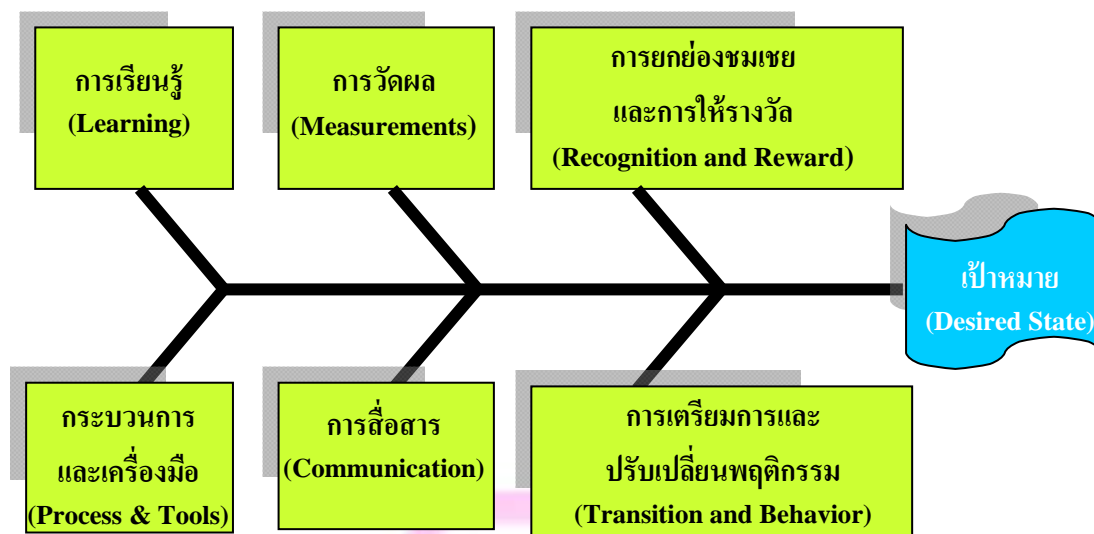
ภาพที่ 2.6 วงจรการเรียนรู้ (Learning Cycle)

ที่มา : บุญดี บุญญากิจและคณะ. การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, 2549, หน้า 59.

### 2.1.3 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (วงจรจัดการความรู้ : KM)

เป็นกรอบความคิดแบบหนึ่งเพื่อให้องค์กรที่ต้องการจัดการความรู้ภายในองค์กร ได้มุ่งเน้นถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กร ที่จะมีผลกระทบ ต่อกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ (ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และ เจษฎาพร ยุทธน วิบูลย์ชัย 2549 : 344-345) ได้สรุปไว้ดังภาพที่ 2.7

## กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง



ภาพที่ 2.7 กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง

ที่มา : บุญดี บุญญากิจและคณะ. การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ, 2549, หน้า 46.

1) การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and behavior Management) เช่น กิจกรรมการมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากผู้บริหาร (ที่ทุกคนมองเห็น) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ทีม หน่วยงานที่รับผิดชอบ มีระบบการติดตามและประเมินผล กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จชัดเจน (1) เปลี่ยนแปลงค่านิยมและพฤติกรรมของผู้บริหาร ครู และบุคลากรให้เป็นผู้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับ และพร้อมจะสร้างสรรค์งานใหม่ๆ พร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน (2) สร้างบรรยากาศ ที่ดีในการทำงาน มีมุมมองผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชาในเชิงบวก (3) ถัดกันนำวัฒนธรรมมาใช้ ร่วมกันหาทางออกหากขัดต่อระเบียบข้อบังคับ (4) สร้างโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้โอกาสทีมงานด้วยความสมัครใจ (5) ปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค การทำงานให้ผลออกมาดีที่สุด ความซื่อสัตย์ สุจริต ยึดมั่นในความถูกต้อง ความดีงาม

2) การสื่อสาร (Communication) เช่น กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน แต่ละคนจะมีส่วนร่วมได้อย่างไร (1) สื่อสารให้ความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น เช่น ความหมาย ความสำคัญ องค์กรประกอบ ประโยชน์ของการจัดการความรู้ (2) สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอนในการจัดการความรู้ ตลอดจนเครื่องมือที่จะใช้ในการจัดการความรู้ (3) สื่อสารถึงบทบาทหน้าที่คณะทำงาน และผู้เกี่ยวข้องในการจัดการ

ความรู้ (4) สื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการความรู้ ตลอดจนความยาก และปัญหาที่อาจจะพบในการจัดการความรู้

3) กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) ช่วยให้การค้นหาเข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้สะดวกเร็วขึ้น โดยการเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ ขึ้นกับชนิดของความรู้ ลักษณะขององค์กร (ขนาด สถานที่ตั้ง ฯลฯ) ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรม องค์กร ทรัพยากร เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ถ้าเป็นการจัดการความรู้ประเภทชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) มักจะใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ประเภทฝังลึก (Tacit Knowledge) มักจะเป็นกระบวนการที่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และแบ่งปันได้ เช่น (1) ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการร่วมกัน (2) สอนงาน (Coaching) (3) เรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) (4) จัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP)

4) การเรียนรู้ (Learning) เพื่อสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญ และหลักการของการจัดการความรู้ โดยการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง เนื้อหา กลุ่มเป้าหมาย วิธีการ การประเมินผลและปรับปรุง เช่น การเรียนรู้โดยการจัดชุมชนนักปฏิบัติ มีกระบวนการขั้นตอนดังนี้ (1) การกำหนดเป้าหมาย (Desired State) ซึ่งเป็นความต้องการในการจัดการความรู้ เพื่อตอบคำถามจะจัดการความรู้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด และจะทำให้ใครเป็นผู้ได้รับประโยชน์ในการจัดการความรู้ นั้น (2) สรรหาผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practice) เข้าร่วมแลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ สมาชิกทุกคนที่เข้าร่วมเวทีต้องเป็นความจริง คือเป็นผู้ปฏิบัติงานในเรื่องนั้นๆ ที่ประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับ เป็นแบบอย่างที่ดี และมาจากความแตกต่าง หลากหลาย จึงจะเกิดพลัง (3) ค้นหาความรู้ฝังลึกในตัวผู้ปฏิบัติ ซึ่งเขามีวิธีการปฏิบัติอย่างไร จึงประสบผลสำเร็จ ผ่านเทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) โดยใช้กระบวนการสกัดความรู้ (Knowledge Assets) เป็นรายบุคคล แล้วหลอมรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของทุกคนให้เป็นแก่นความรู้ (Core Competence) (4) สร้างความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่มากมายมารวมไว้ เพื่อจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสม และตรงกับความต้องการของผู้ใช้ โดยจัดทำเป็นฐานข้อมูลต่างๆ ตามความเหมาะสม (5) เลือกและกลั่นกรอง (Refine) โดยสรรหาเลือกความรู้ที่เป็นประโยชน์ และโดดเด่น ซึ่งอาจจะนำไปเทียบเคียงทฤษฎี หลักการ หรือแนวคิดที่มีบันทึกไว้ หากไม่ตรงกับหลักการใด เราอาจจะได้หลักการปฏิบัติใหม่ๆ เพิ่มขึ้น (6) เผยแพร่ความรู้ (Knowledge Distribution) กิจกรรมนี้ นำการจัดการที่เป็นระบบแล้วเผยแพร่แก่นักปฏิบัติที่มีความต้องการ จะนำองค์ความรู้ที่ได้ จากการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ (7) นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Use) เป็น กิจกรรมที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเมื่อมีการจัดการความรู้แล้วไม่นำไปใช้ประโยชน์ก็ไม่บังเกิดผลใดๆ ทำให้เกิดความสูญเปล่าในการจัดการความรู้ (8) นำความรู้ที่ได้มา และผ่านการนำไปใช้แล้วเกิดประโยชน์จริง มาเก็บไว้ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต ใต้เป็นแหล่งความรู้ เพื่อให้เกิดพลังในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (9) ตรวจสอบ (Monitor)

เป็นการทบทวนดูว่าทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการความรู้ มีขั้นตอนใดที่จะต้องปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขั้นตอนใดมีความเหมาะสมดีแล้ว

5) การวัดผล (Measurement) เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ มีการนำผลของการวัดมาใช้ในการปรับปรุงแผนและการดำเนินการให้ดีขึ้น มีการนำผลการวัดมาใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรในทุกระดับ ให้เห็นประโยชน์ของการจัดการความรู้ และการวัดผลต้องพิจารณาด้วยว่าจะวัดผลที่ขั้นตอนไหน อันได้แก่ วัดระบบ (System) วัดที่ผลลัพธ์ (Output) หรือวัดที่ประโยชน์ที่จะได้รับ (Out come) การวัดผลจะทำให้เราได้รู้ว่าการจัดการความรู้ของเราสามารถก่อให้เกิดการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรมจริงหรือไม่

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ โดยขอควรพิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร แรงจูงใจระยะสั้นและระยะยาว บูรณาการกับระบบที่มีอยู่ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับกิจกรรมที่ทำในแต่ละช่วงเวลา ในการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้นั้นจะต้องมีสิ่งกระตุ้น ผลักดันให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การพิจารณาเรื่องการยอมรับ และให้รางวัล ก็เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญ ความสอดคล้อง และความเต็มใจถ่ายทอดร่วมกับผู้อื่น ซึ่งแต่ละองค์กรต้องพิจารณาตามความเหมาะสม เช่น ของรางวัล ประกาศเกียรติคุณ คำยกย่อง ชมเชย รางวัลอาจเป็นเงื่อนไขที่ตามมา ดังนั้น จึงควรผลักดันให้ทุกคนเกิดความรู้สึกว่า ผลสำเร็จของงาน คือ รางวัลที่ยิ่งใหญ่ของตนเอง (Self – Rewarding) ซึ่งวงจรการจัดการความรู้ดังกล่าว ตรงกับที่ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549 : 46-54) ได้สรุปไว้เช่นเดียวกัน นอกจากนั้นแล้ว บุญดี บุญญากิจ และคณะ ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า สิ่งที่ต้องพิจารณาทุกองค์จะต้องพิจารณาถึงก็คือ “ Desired State ” หรือ “ เป้าหมาย ” ของการจัดการความรู้ที่องค์กรต้องการ โดยที่องค์กรสามารถนำเอาทั้ง 6 องค์ประกอบของวงจรการจัดการความรู้ไปเป็นกรอบ และแนวทางสำหรับกำหนดแผนงานในการจัดการความรู้

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ในองค์กร เป็นวิธีการ หรือแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสามารถพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยนำความรู้ของแต่ละคนที่มีอยู่รอบๆ ตัว และที่มีอยู่ในตัวเอง มารวบรวมเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) เพื่อนำมาแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และการนำความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาและประสบการณ์ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือสร้างความรู้ใหม่ และนำมาบันทึกไว้ในรูปสื่อต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการทำงานขององค์กร

## 2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)

นักวิชาการและนักวิจัยได้ให้นิยามความหมาย และแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามบริบทแต่ละประเภทขององค์กร

### 2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ตั้งแต่ประมาณ ค.ศ.1978 แนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีการกล่าวถึงในวรรณกรรมทางด้านทฤษฎีองค์กร พฤติกรรมองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นักวิชาการจำนวนมากได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองต่าง ๆ นิยามที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

Senge (1990 : 3, 14) แห่ง Massachusetts Institute of Technology ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization. ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ผู้คนขยายขีดความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่องเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนาอย่างแท้จริง เป็นที่ซึ่งส่งเสริมการสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นองค์กรที่ผู้คนเรียนรู้ถึงวิธีการในการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

Peddler, Burgoyen, Boydell (1990: 1) ให้ความหมายของบริษัทแห่งการเรียนรู้ (A Learning Company) ว่าเป็นองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนและมีการปรับเปลี่ยนองค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

Garvin (1990 : 78-91) ) แห่ง Harvard University ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการปรับพฤติกรรมขององค์กรเพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่และการหยั่งรู้

Watkins และ Marsick (1993 : 10) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตัวเอง

Marquardt (1996 : 19) แห่ง George Washington University ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างทรงพลัง และมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อการเก็บรวบรวม การจัดการ และการใช้ความรู้เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร เป็นองค์กรที่เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรในการเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร และมีการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ที่เหมาะสมและในการเพิ่มระดับผลิตภาพ

Kaiser (2000 : 47) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กรด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร บรรยากาศการทำงาน และการจูงใจ เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร

วิจารณ์ พานิช (2546) แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) กล่าวว่า องค์กรเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการคล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม



(Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

จำเรียง วิวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์ (2540) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้น กระตุ้นเร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็น การขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่จะลงมือปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงหรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริงโดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานงานกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความรู้เป็นฐานและมีการพัฒนาการทางความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงแต่การเรียนรู้เท่านั้น การพัฒนาความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ถ่องแท้ถึงพฤติกรรมองค์กร โดยมีความจำเป็นองค์กร (Organizational Memory) เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยมีฝ่ายบริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุน

นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มนักวิชาการดังกล่าว แสดงให้เห็นมุมมองที่คล้ายคลึงและแตกต่างกัน โดยนักวิชาการทุกท่านต่างมองภาพความสำเร็จไปในทิศทางเดียวกัน คือ การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของบุคลากรในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร ตามลำดับ

การวิเคราะห์สาระสำคัญของนิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการต่าง ๆ ต้องนำเสนอ สามารถสรุปลักษณะร่วมของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้

1) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) ของบุคลากร ในทุกระดับ

2) การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

3) การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้

4) การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้

5) การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคลากร

6) การให้ความสำคัญในเรื่องความต่อเนื่องกัน (Continuity) ของระบบกระบวนการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เช่น การเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยผู้วิจัยให้นิยามในเชิงปฏิบัติการแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะชัดเจน ซึ่งมีความสอดคล้องกับนิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

นักวิชาการต่างๆ เช่น Senge (1990), Peddler, et al. (1991), Garvin (1993), Marquardt (1996) และ Kaiser (2000) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีลักษณะดังนี้

1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ของ ทั้งคนและองค์กร อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา มีวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยใช้ความรู้ประสานกับ เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์อย่าง ที่ทุกคนในองค์กร ต้องการร่วมกันจริง ๆ (A Learning Organization is one that is continually improving its ability to get the results it truly wants.)

2) องค์กรที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กร โดยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ของบุคลากร ทั้งหมดในองค์กร กล่าวคือ บุคลากรทุกคนในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน มีการคิดค้นและการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งมีผลทำให้พฤติกรรมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป โดยมีปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การมีความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การ มีรูปแบบวิธีคิดที่เปิดกว้าง (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

3) องค์กรที่มุ่งเน้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะพัฒนาตนเอง อยู่ ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและองค์กร

4) องค์กรที่สามารถประมวลผล ทำความเข้าใจ ดีความออกมาเป็นแนวคิด นโยบาย มาตรการ นวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วทันกาล และเหมาะสมกับสภาพการณ์ และสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ ในการประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น เพื่อสั่งสมไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา สำหรับเลือกมาใช้ได้ต่อไป ในอนาคต

### 2.2.2 แนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่อาศัยการบูรณาการความรู้ด้านต่างๆ เพื่อ ทำความเข้าใจถึงแก่นแท้ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทฤษฎีหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรง ได้แก่ การเรียนรู้ภายในองค์กร และการจัดการความรู้ นอกจากนี้การศึกษาด้านองค์กรแห่งการ เรียนรู้ต้องอาศัยแนวคิด ทฤษฎีอื่น ๆ ประกอบ เช่น โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ กลุ่ม การสื่อสาร และวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น แนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ มีดังนี้

#### 1) แนวคิด Senge (1990)

Senge (1990) เสนอว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลักการสำคัญ คือ วินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วินัยทั้ง 5 ประการสามารถเสริมสร้าง ให้เกิดภายในองค์กรได้ด้วยการนำไปปฏิบัติจริงในระดับบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง วินัย ดังกล่าวประกอบด้วย

- (1) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
- (2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
- (3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- (4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
- (5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

สรุปแนวคิดของ Senge (1990) ในหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization. โดยกล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึงองค์กรที่ผู้คนในองค์กรสามารถขยายศักยภาพ (Capacity) ในการที่จะสร้างสรรค์ผลสำเร็จ (Results) ที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่องเป็นที่ซึ่งรูปแบบของการคิด (Patterns of thinking) ใหม่ๆ และกว้างขวาง ได้ถูกบ่มเพาะ(nurtured) ให้เกิดขึ้นและเป็นที่ซึ่งความปรารถนาาร่วมกัน (Collective aspiration) ของผู้คนในองค์กรได้เกิดขึ้นอย่างเสรี และคนในองค์กรก็ได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องในวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น

## 2) แนวความคิดของ Peddler, et al. (1991)

Peddler, et al. (1991 : 24) เสนอแนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยมีความเห็นว่าบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) เป็นบริษัทหรือองค์กรที่มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 11 คุณลักษณะ ดังนี้

ตารางที่ 2.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peddler, et al. (1991)

องค์ประกอบ	คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
1. กลยุทธ์ (Strategy)	1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning Approach to Strategy) 1.2 ใช้การก่อรูปนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making)
2. การมองภายใน (Looking In)	2.1 การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงภายในองค์กร (Informating) 2.2 การสร้างระบบการตรวจสอบและการควบคุมองค์กร (Formative Accounting and Control) 2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) 2.4 ความยืดหยุ่นในการให้รางวัล (Reward Flexibility)

## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

องค์ประกอบ	คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การมองภายนอก (Looking Out)	3.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Boundary Workers as Environmental Scanners) 3.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Intercompany Learning)
4. โอกาสการเรียนรู้ (Learning Opportunities)	4.1 บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Learning Climate) 4.2 การพัฒนาตนเองเพื่อทุกคน (Self – Development for All)
5. โครงสร้าง (Structure)	5.1 การมีโครงสร้างที่จำเป็น (Enabling Structures)

สรุปแนวความคิดของ Peddler, et al. (1991) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) การมองภายใน 3) การมองภายนอก (Looking Out) 4) โอกาสการเรียนรู้ (Learning Opportunities) 5) โครงสร้าง (Structure) ซึ่งจะสะท้อนคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3) แนวคิดของ Garvin (1993)

Garvin (1993 : 80-81) เสนอหลักการในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์กรที่มีทักษะการสร้างสรรค์และการถ่ายโอนความรู้ และสามารถปรับพฤติกรรมที่สะท้อนความรู้ใหม่และการหยั่งรู้ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- (1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (System Problem Solving)
- (2) การทดลองใช้วิธีใหม่ ๆ (Experimentation with New Approaches)
- (3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (Learning from Their Own Experience and Past History)
- (4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others )
- (5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

สรุปแนวความคิดของ Garvin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

#### 4) แนวคิดของ Watkins และ Marsick (1999)

Watkins และ Marsick (1999 : 10) เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ประการ โดยให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างและการจัดการความรู้จะนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินการและคุณค่าขององค์กรดังนี้

- (1) สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities)
- (2) ส่งเสริมการใฝ่รู้และการสานเสวนา (Promote Inquiry and Dialogue)
- (3) กระตุ้นความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage Collaboration and Team Learning)
- (4) สร้างระบบในการจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ (Establish System to Capture and Share Learning)
- (5) ใช้อำนาจให้แก่บุคลากรผ่านวิสัยทัศน์ร่วม (Empower People toward a Collective Vision)
- (6) เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม (Connect Organization to its Environment)
- (7) สร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning)

สรุปแนวความคิดของ Watkins และ Marsick (1999) ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำองค์กรในการส่งเสริมองค์ประกอบต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับสังคมด้วยการสร้างความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกด้วย ซึ่งนับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะกับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

5) แนวคิดของ Kaiser (2000) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

- |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| (1) ภาวะผู้นำ            | (2) วัฒนธรรมองค์กร            |
| (3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ | (4) การดำเนินงานด้านการจัดการ |
| (5) โครงสร้างองค์กร      | (6) ระบบองค์กร                |
| (7) บรรยากาศในการทำงาน   | (8) การจูงใจ                  |

สรุปแนวความคิดของ Kaiser (2000) ในปี 2000 Kaiser ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา 8 ปัจจัย ประกอบด้วย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์กร และการจูงใจ ซึ่งผลการวิจัยของ Kaiser พบว่า ปัจจัยที่มี

อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เด่นชัด ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

#### 6) แนวคิดของ Garvin, Edmondson และ Gino (2008)

Garvin, et al. (2008) กล่าวว่าการก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

##### (1) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Supportive learning environment)

ประกอบด้วย

- ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety)
- การยกย่องชื่นชมในความแตกต่าง (Appreciation of Differences)
- การเปิดกว้างต่อทัศนะใหม่ ๆ (Openness to New Ideas)
- เวลาสำหรับการคิดเชิงสะท้อน (Time for Reflection)

##### (2) กระบวนการและการดำเนินการเรียนรู้ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม (Concrete Learning Processes and Practices)

- การทดลอง (Experimentation)
- การรวบรวมสารสนเทศ (Information Collection)
- การวิเคราะห์ (Analysis)
- การศึกษาและการอบรม (Education and Training)
- การถ่ายโอนสารสนเทศ (Information Transfer)

##### (3) ภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Leadership that Reinforces Learning)

สรุปแนวคิดของ Garvin, Edmondson และ Gino (2008) จากบทความเรื่อง Is Yours a Learning Organization ? (องค์กรของคุณเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มั๊ย ?) เขียนโดย Garvin, Edmondson และ Gino ตีพิมพ์ใน Harvard Business Review (March 2008) ได้นำเสนอแนวทางในการที่จะวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยบทความชิ้นนี้พยายามสร้างความหมายคำนิยามของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ขึ้นมาให้ความกระจ่างชัดมากยิ่งขึ้น " องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ที่ที่ซึ่งบุคลากรมีความเป็นเลิศในการสร้างสรรค์ (Creating), ได้มาซึ่ง (Acquiring) และถ่ายทอด (Transferring) ความรู้ " นำเสนอแนวทางที่เป็นรูปธรรมมากขึ้นว่า องค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องมี องค์ประกอบ ที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้ 1) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Supportive Learning Environment) 2) กระบวนการและการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม

(Concrete learning processes and practices) 3) พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการ เรียนรู้ (Leadership that reinforcing learning)

#### 7) แนวคิดของ Marquardt (1996)

Marquardt ให้ความสำคัญกับระบบการเรียนรู้ในฐานะที่เป็นระบบย่อยหลักในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้ เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นในการธำรงรักษาการเรียนรู้ที่ยั่งยืน Marquardt นำเสนอหลักการในการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ดังนี้

- (1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- (2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
- (3) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- (4) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)
- (5) การเอื้ออำนาจให้แก่สมาชิกในองค์กร (People Empowerment)

สรุปแนวคิดของ Marquardt (1996) เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบที่เกี่ยวข้องกับระบบย่อย 5 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ได้แก่ การเรียนรู้ (Learning) องค์กร (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology)

8) ลือชัย จันทรไพบี (2546) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยใช้ตัวแบบของ Senge (1990) และของ Kaiser (2000) ผลการวิจัยส่วนหนึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การจูงใจและระบบองค์กรวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร และการดำเนินงานด้านการจัดการ (เรียงลำดับอิทธิพลจากมากไปหาน้อย)

สรุปแนวคิดของ ลือชัย จันทรไพบี (2546) 1) สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร พบว่า อยู่ในระดับมาก และตามความคิดเห็นของครู พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และครู พบว่า อยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าการทดสอบความกลมกลืน ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ = 16.89 ค่า df = 10 ค่า p = 0.077 ค่า GFI = 0.99 ค่า AGFI = 0.95 ค่า RMR = 0.0088 เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล

รวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์กร

9) สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยส่วนหนึ่งพบว่าปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

(1) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติด้านการจัดการ และการปฏิบัติด้านการบริหาร

(2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมมี 7 ประการ ได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจ เทคโนโลยีและระบบงาน

(3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยรวมมีอยู่ 11 ประการ ได้แก่ บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียนและการปฏิบัติด้านการบริหาร

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหาร และรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยการปฏิบัติ ด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 3) ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแบบสุดท้ายมีค่าสถิติดังต่อไปนี้  $\chi^2 = 34.537$ ,  $df = 32$ ,  $p - value = 0.348$ ,  $GFI = 0.986$ ,  $AGFI = 0.965$   $RMSEA = 0.014$ ,



CN = 618.171 และเศษเหลือมาตรฐานที่มีค่าสูงสุด = 1.691 4) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยมีดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงานเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติด้านการจัดการและปฏิบัติด้านการบริหาร 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจ เทคโนโลยีและระบบงาน 3) อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร

สรุปว่าปัจจัยที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

แนวคิดทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความท้าทายในการพัฒนาแนวคิด องค์กรประกอบ คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 เป็นต้นมา ต่างให้ความสนใจในการศึกษาเรื่องรูปแบบ วิธีการรวมถึงปัจจัยด้านองค์กร (Organization Factors) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) รวมถึงปัจจัยด้านองค์กร ทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งเป็นแรงผลักดันหรืออุปสรรคในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้อาจกล่าวได้ว่า ในช่วงศตวรรษที่ 20 แนวคิดของ Senge (1991) ได้รับการยอมรับในกลุ่มวิชาการมากที่สุด แต่เนื่องจากความลึกซึ้ง และความเป็นนามธรรมของวินัย 5 ประการ จึงทำให้เกิดข้อสงสัยในหลักการหรือความเห็นที่แตกต่างกันในการตีความความหมายของวินัย 5 ประการ รวมถึงวิธีการนำวินัย 5 ประการไปสู่การปฏิบัติจริง

นักวิชาการในยุคต่อมาได้นำหลักการวินัย 5 ประการของ Senge เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น แนวคิดของ Marquardt (1996) ซึ่งในช่วงศตวรรษที่ 21 แนวคิดของ Marquardt ที่มีความซับซ้อนน้อยกว่าแนวคิดของ Senge ได้รับการยอมรับทั้งในกลุ่มนักวิชาการและถูกนำไปใช้เป็นการอบแนวปฏิบัติขององค์กรต่างๆ เป็นจำนวนมาก โดย Marquardt ได้นำเสนอทั้งองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบที่ครอบคลุมระบบย่อย

ต่างๆ ที่สำคัญขององค์กร แนวปฏิบัติในการนำหลักต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร และแนวทางในการประเมินสถานภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปแนวคิดของ นักวิชาการ นักบริหารองค์กร นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ นักวิจัยดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากหลายแนวคิดที่มีความแตกต่างกันในแต่ละบริบทขององค์กร ทำให้สะท้อนถึงองค์ประกอบร่วม องค์ประกอบที่ต่างกัน สำหรับองค์ประกอบที่แสดงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพ (Professional Military Education: PME) ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีความสอดคล้องและตรงกันกับแนวคิดของ Marquardt (1996) และ Kaiser (2000)

### 2.3 การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กระแสมความสนใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่มาของการนำเสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะต่างๆ นักวิชาการจำนวนมากได้เสนอความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบ หรือคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงความพยายามในการวัดหรือประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้หลายท่านได้เสนอเครื่องมือที่ใช้ในการวัดหรือประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาแบบประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่นักวิชาการแต่ละท่านนำเสนอ ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวเป็นการวัดในเรื่องกระบวนการ (Process) และ/หรือผลลัพธ์ (Result) ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้การสำรวจทัศนคติของสมาชิกในองค์กร และผู้ที่มีส่วนได้เสียในองค์กรเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับและแพร่หลาย เช่น Kline & Saunders (1993), Mayo & Lank (1994), Peddler, et al. (1991,1997), Marquardt (1996,1997), Watkins & Marsick (1998) และ Garvin, Edmonson, Gino (2008) เป็นต้น

ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ นับเป็นทางเลือกหนึ่งในการวัดหรือประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงกระบวนการและผลลัพธ์ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543 : 99-100) เสนอดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น่าสนใจ ดังนี้

- (1) การบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- (2) คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม
- (3) รางวัลและเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ
- (4) คุณภาพชีวิตในการทำงาน
- (5) ความเป็นผู้นำขององค์กรต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร

การทบทวนวรรณกรรมด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรากฏชัดว่าการศึกษาด้านการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือเครื่องมือที่ใช้ในการวัด หรือประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีจำนวนไม่มาก (Yang, Watkins, Marsick, 2004 : 31) ซึ่งอาจสรุปข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่างๆ ได้ดังนี้

(1) นักวิชาการด้านองค์กรจำนวนมากต่างเห็นสอดคล้องกันว่าแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ หรือการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่มีความเป็นนามธรรม ซับซ้อน ส่งผลต่อความยากในการวัด หรือประเมิน (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543, 98; Moilanen, 2005 : 71)

(2) การสับสนหรือขาดความเข้าใจในแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ และการเรียนรู้ในองค์กร (Argyris & Schon, 1978, 1996; Isaacs & Senge, 1992; 1997)

(3) การขาดนิยามหรือองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการประมวลหนังสือ บทความ เอกสารต่างๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่านมากที่สุด คือ Senge, Marquardt และ Garvin ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 ท่านก็คือการนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยท่านใด จะชี้ให้เห็นองค์กรทั้งหลายเห็นว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

ตารางที่ 2.3 เปรียบเทียบองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge, Marquardt และ Garvin

Senge (1990)	Marquardt (1997)	Garvin (2008)
1. คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking)	1. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	1. การแก้ปัญหามีระบบ ( Systematic Problem Solving)
2. ไฟแรงไฟรู้ควบคุมด้วย ศักยภาพ (Personal Mastery)	2. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (Experimentation with New Approaches)
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัว อย่างถูกต้อง (Mental Models)	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past history)

ตารางที่ 2.3 (ต่อ)

Senge (1990)	Marquardt (1997)	Garvin (2008)
4. มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	4. การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์ และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others)
5. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	5. การถ่ายทอดความรู้อย่าง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

สรุปผลการเปรียบเทียบองค์ประกอบตามแนวคิดของ Peter Senge มีหลักการสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ 1) คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems Thinking) 2) ไฟแรงไฟรู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ (Personal Mastery) 3) รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models) 4) มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และ 5) เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) แนวคิดของ Michael Marquardt มีหลักการสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 2) การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management) 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) 4) การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment) 5) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และแนวคิดของ Garvin มีหลักการสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving) 2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (Experimentation with New Approaches) 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past history) 4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others) 5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

ตารางที่ 2.4 เปรียบเทียบหลักการสำคัญ จุดเด่น จุดด้อย ตามแนวคิดของ Senge, Marquardt และ Garvin

นักวิชาการ	หลักการสำคัญ	จุดเด่น	จุดด้อย
Senge (1990)	วินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) อันประกอบไปด้วย การคิดอย่างเป็นระบบ ความมุ่งมั่นเฉพาะ บุคคลการตรวจสอบ โลกทัศน์ และการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร	- ให้ความสำคัญกับความเกี่ยวเนื่องระหว่างองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน - ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการส่งเสริมวินัย 5 ประการ - ให้ความสำคัญอย่างมากต่อความเป็นปัจเจกบุคคล เน้นการพัฒนาจากระดับบุคคลมาสู่ระดับกลุ่มและองค์กร	- เป็นกรอบแนวคิดในอุดมคติอย่างมาก มีความเป็นนามธรรมสูง ยากแก่การเข้าใจและนำมาปฏิบัติ กรอบแนวคิดมีลักษณะของความเป็นปรัชญาสูง เพิกเฉยต่อรายละเอียดในแต่ละด้านส่งผลให้ไม่มีความเหมาะสมแก่การนำมาปฏิบัติจริง (Garvin. 1998 : 49-50) - เหมาะสมที่จะใช้เป็นแนวคิดมากกว่าการนำไปประยุกต์ใช้จริง (Mumford. 1995)
Marquardt (1997)	กระบวนการของการนำปัจจัยทั้ง 5 มาประยุกต์กับองค์กรซึ่งประกอบด้วยพลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเสริมพลัง การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมการเรียนรู้	- มีความครอบคลุมในหลายมิติ และให้ความสำคัญในรายละเอียดของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเห็นได้จากการร่วมวิเคราะห์ถึงปัจจัยด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรม วิสัยทัศน์ - มีการใช้เทคโนโลยีมาร่วมเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์กับการเรียนรู้องค์กร	- เมื่อพิจารณากรอบร่วมกับเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กร จะพบว่ามีความเกี่ยวพันกันน้อยมาก เช่น การอธิบายถึงหลักการทั้ง 5 ซึ่งไม่ได้มีความเกี่ยวพันกันกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเลย แต่อย่างใด (Chajnecki. 2007)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

นักวิชาการ	หลักการสำคัญ	จุดเด่น	จุดด้อย
Garvin (2008)	การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าจะต้องให้ความสำคัญกับ 5 กิจกรรมหลัก อันประกอบด้วย กระบวนการแก้ปัญหาที่มีระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้จากผู้อื่น และการถ่ายทอดการเรียนรู้	- ให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรเป็นอย่างมาก - ให้ความสำคัญกับการนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมสูง	- นับเป็นมุมมองที่มีต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ค่อนข้างจำกัดในการที่จะพิจารณาการเรียนรู้ในภาพรวมทั้งหมด

## 2.4 การพัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย

กระบวนการพัฒนากรอบแนวคิดโครงการวิจัยการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การคัดเลือกแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1997) และ Kaiser (2000) เพื่อพัฒนา เป็นกรอบแนวคิด ในการวัด ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เหตุผลในการเลือกใช้แนวคิดของ Marquardt และ Kaiser สรุปได้ดังนี้

1. Marquardt เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ที่ครอบคลุมสาระสำคัญของการก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรต่างๆ ในปัจจุบัน ได้แก่ ระบบด้านความรู้ ระบบด้านองค์กร ระบบด้านคน ระบบด้านเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับแนวนโยบายในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ ที่ให้ความสำคัญกับระบบและกลไกต่างๆ ทุกด้านที่มีความสัมพันธ์กับความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. แนวคิดของ Marquardt ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับในองค์กร ได้แก่ ระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. แนวคิดของ Marquardt สะท้อนความคล้ายคลึง กับสาระสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญนำเสนอ เช่น วินัย 5 ประการ

ของ Senge (1990) แนวคิดของบริษัทที่เรียนรู้ของ Pedler, et al. (1991) และแนวความคิดการเรียนรู้ในองค์กรของ Garvin (2008) เป็นต้น

4. Marquardt เสนอแบบประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งครอบคลุมระบบย่อย 5 ด้าน ได้แก่ ระบบด้านความรู้ ระบบด้านการเรียนรู้ ระบบด้านองค์กร ระบบด้านคน ระบบด้านเทคโนโลยี ซึ่งองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศได้นำแบบประเมินชุดนี้ไปใช้ในการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการสนับสนุนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศที่เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กองทัพอากาศ

5. แนวคิดของ Kaiser การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษามีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับ และไว้วางใจซึ่งกันและกันโดยให้มีการใช้วัฒนธรรมไทยได้อย่างถูกต้องตามกาลและโอกาส การทักทายและการดูแลให้ความช่วยเหลือกันส่งเสริมการเป็นผู้นำและกล้าแสดงออก กล้าเสนอแนะ รวมทั้งการพัฒนาปรับปรุงภูมิทัศน์จัดหาแหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกรวมทั้งจัดเครื่องมืออุปกรณ์การเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย อย่างมีคุณภาพและเพียงพอ

6. Kaiser ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร จึงได้ศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 8 ปัจจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์การดำเนินงานด้านการจัดการโครงสร้างองค์กร ระบบองค์กร บรรยากาศการทำงาน และการจูงใจ ซึ่งผลการวิจัยของ Kaiser พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เด่นชัด ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กรเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปผลการเปรียบเทียบหลักการสำคัญของ Marquardt กระบวนการของการนำปัจจัยทั้ง 5 มาประยุกต์กับองค์กรซึ่งประกอบด้วยพลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเสริมพลังการจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยีในการส่งเสริมการเรียนรู้

จุดเด่น คือ มีความครอบคลุมในหลายมิติ และให้ความสำคัญในรายละเอียดของปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะเห็นได้จากการร่วมวิเคราะห์ถึงปัจจัยด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ วัฒนธรรม และวิสัยทัศน์ มีการใช้เทคโนโลยีมาร่วมเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์กับการเรียนรู้องค์กร

จุดด้อย คือ เมื่อพิจารณากรอบร่วมกับเทคโนโลยีและโครงสร้างองค์กรจะพบว่ามี ความเกี่ยวพันกันน้อยมาก เช่น การอธิบายถึงหลักการทั้ง 5 ซึ่งไม่ได้มีความเกี่ยวพันกันกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเลยแต่อย่างใด (Chajacki. 2007)

สรุปผลการเปรียบเทียบหลักการสำคัญของ Kaiser ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา 8 ปัจจัย ประกอบด้วย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์กร และการจูงใจ จุดเด่น จากผลการวิจัยของ Kaiser พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เด่นชัด ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับบริบท และสภาพแวดล้อมของความเป็นทหารอากาศ มากที่สุด

**ขั้นตอนที่ 2** การสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยจากแนวคิดที่คัดเลือกเป็นการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt และ Kaiser มาวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับความหมายและแต่ละสาระสำคัญขององค์ประกอบ และนำมาพิจารณาร่วมกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในภาพรวม เพื่อพัฒนากรอบแนวคิดในการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ผลจากการวิเคราะห์ได้กรอบแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ซึ่งจะใช้เป็นองค์ประกอบในการวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 9 ด้าน สามารถแสดงความเกี่ยวข้องกับแนวคิดของ Marquardt และ Kaiser ดังนี้

**ตารางที่ 2.5** เปรียบเทียบองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt

และ Kaiser

Marquardt (1996)	Kaiser (2000)	องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Marquardt (1996) และ Kaiser (2000)
1. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	1. ภาวะผู้นำ (Leadership)	1. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ : ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership)
2. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management)	2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)	2. องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร : (Organization Culture)



ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

Marquardt (1997)	Kaiser (2000)	องค์ประกอบขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ Marquardt (1997) และ Kaiser (2000)
4.การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)	4. การดำเนินงานด้าน การจัดการ (Management)	4. องค์ประกอบด้านความรู้ : การ จัดการความรู้ (knowledge Management)
5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	5. โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)	5. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ : การ สร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
	6. ระบบองค์กร (Organization System)	6. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ (Information Technology Application)
	7. บรรยากาศในการทำงาน (Working Environment)	7. องค์ประกอบด้านคน : การให้ ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร(Acknowledgement of Organization Stakeholders ) การให้ความสำคัญกับทรัพยากร บุคคล (Human Resource Emphasis) ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้ (Leadership)
	8. การจูงใจ (Motivation)	8. องค์ประกอบด้านองค์กร : การ ปรับเปลี่ยน องค์กร (Organization Transformation)

เมื่อนำหลักการสำคัญของ Marquardt และ หลักการสำคัญของ Kaiser มารวมกันจะได้ องค์ประกอบที่สำคัญ 9 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) 2) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) 3) พันธกิจและยุทธศาสตร์(Mission and Strategy) 4) การปรับเปลี่ยนองค์กร(Organization Transformation) 5) การจัดการความรู้(knowledge Management) 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledge of Organization

Stakeholders) 7) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis) 8) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) 9) การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งจะช่วยให้บริบทและสภาพแวดล้อมของความเป็นทหารอากาศสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น และยังสอดคล้องกับตัวแบบของตัวแบบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่รัฐบาลกำหนดให้ใช้กับระบบราชการทุกกระทรวงอีกด้วย (Public Management Quality Award : PMQA)

ตารางที่ 2.6 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิด Marquardt และ Kaiser และข้อเสนอการพัฒนารูปแบบขององค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Marquardt (1997) และ Kaiser (2000)	องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
1. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ : ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership)	1. ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership)
2. องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์กร : (Organization Culture)	2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)
3. องค์ประกอบด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ : (Mission and Strategy)	3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)
4. องค์ประกอบด้านความรู้ : การจัดการความรู้ (knowledge Management)	4. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
5. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ : การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	5. การจัดการความรู้ (knowledge Management)
6. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application)	6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgment of Organization Stakeholders)
7. องค์ประกอบด้านคน : การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgment of Organization Stakeholders ) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis) ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership)	7. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis)

ตารางที่ 2.6 (ต่อ)

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ Marquardt (1997) และ Kaiser (2000)	องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
8. องค์ประกอบด้านองค์กร : การปรับเปลี่ยน องค์กร(Organization Transformation)	8. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application)
	9. การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

โดยองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับระบบด้านความรู้ (การจัดการความรู้) ระบบการเรียนรู้ (พลวัตการเรียนรู้) ระบบด้านเทคโนโลยี (การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ) ระบบขององค์กร (การปรับเปลี่ยนองค์กร) เช่นเดียวกับแนวความคิดของ Marquardt และแนวความคิดของ Kaiser ด้านภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร และพันธกิจและยุทธศาสตร์

สำหรับระบบด้านคน การพัฒนาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับบทบาทของผู้นำองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นในนโยบายและมาตรฐานคุณภาพของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ดังนั้นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองด้านคน จึงแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล และการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร และปัจจัยอีก 3 ด้าน ที่ประยุกต์มาจากแนวความคิดของ Kaiser คือ ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร และพันธกิจและยุทธศาสตร์

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่เกี่ยวข้องกับระบบย่อย 5 ด้านของ Marquardt ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ และองค์ประกอบ 8 ด้านของ Kaiser ซึ่งประยุกต์มาใช้เพียง 3 ด้าน และเหมือนกันกับ Marquardt ในด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปกรอบแนวคิด ในการศึกษาการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และความหมายขององค์ประกอบทั้ง 9 ประการที่ใช้ในการศึกษา แสดงในตารางที่ 2.7 ดังนี้

ตารางที่ 2.7 ความหมายขององค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการ  
ทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

องค์ประกอบของความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เสนาธิการ ทหารอากาศ	ความหมาย
1. ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้ (Leadership)	บทบาทของผู้นำในการเป็นผู้จัดการความรู้ ผู้ร่วมเรียน แบบอย่างในการเรียนรู้ ผู้ประสานงานและผู้สนับสนุนการ เรียนรู้ในองค์กร
2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)	แนวคิด ทักษะค่านิยม หลักการ ความประพฤติ กรรมวิธีใน การทำงาน ที่ตกผลึกหล่อหลอมจนกลายเป็นแนวปฏิบัติ ร่วมกัน
3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)	<p><b>พันธกิจ</b> หมายถึง หน้าที่โดยรวมขององค์กร อาจกำหนดโดย ผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มเป้าหมายที่องค์กร ให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร หรือเทคโนโลยี ที่องค์กรใช้</p> <p><b>ยุทธศาสตร์</b> เป็นกรอบและทิศทางระยะยาวขององค์กร โดยมี การจัดสรรทรัพยากรท่ามกลางสถานะแวดล้อมที่ท้าทายเพื่อให้ เกิดประโยชน์กับองค์กร รวมถึงมีความสอดคล้องกับความ ต้องการของประชาชน และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วน เสียขององค์กร โดยใช้ขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อนซึ่ง เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับ วิถี หรือ หนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น</p>
5. การจัดการความรู้ (knowledge Management)	กระบวนการเปลี่ยนผ่านความรู้ จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ ความรู้ให้เป็นประโยชน์ ได้แก่การแสวงหาความรู้ การสร้าง ความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ความรู้ การถ่ายโอน และเผยแพร่ความรู้ และการประยุกต์ใช้และทำให้ข้อมูล ถูกต้องเที่ยงตรง

ตารางที่ 2.7 (ต่อ)

องค์ประกอบของความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เสนาธิการ ทหารอากาศ	ความหมาย
6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders)	การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน (Organization Stakeholders) เช่น ผู้รับบริการ พันธมิตรของหน่วยงาน และชุมชน ในการเรียนรู้ขององค์กร
7. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis)	การเอื้ออำนาจภายในองค์กร (Empowerment) การมีส่วนร่วมบุคลากรในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน และการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
8. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application)	การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อการจัดการความรู้ การเพิ่มความเร็วหรือคุณภาพในการเรียนรู้
9. การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	การสร้างการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร การส่งเสริมการเรียนรู้ของ องค์กรการสร้างทักษะที่สำคัญในการเรียนรู้

สรุปองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ตามแนวคิดของ Marquardt, Kaiser และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA) ที่รัฐบาลกำหนดให้ระบบราชการทุกกระทรวงนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมของความเป็นทหารอากาศสมบูรณแบบมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) 2) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) 3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) 4) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 5) การจัดการความรู้ (knowledge Management) 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders) 7) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis) 8) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) 9) การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

### ตอนที่ 3 แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ลักษณะที่สำคัญและแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ องค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้ผู้นำองค์กรได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ประเด็นสำคัญประกอบด้วย 4 เรื่อง ได้แก่ 3.1) ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 3.2) ลักษณะที่สำคัญและแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3.3) หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3.4) องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

#### 3.1 ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานาน โดยคำว่า **กลยุทธ์** หรือ **Strategic** มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายขององค์กรที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรคแก่องค์กรได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารโดยคำนึงถึง 1) ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร 2) ลักษณะธุรกิจในอนาคต 3)

สภาพแวดล้อม 4) การจัดสรรทรัพยากร 5) การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

### 3.2 ลักษณะที่สำคัญและแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของนักบริหารในการบริหารงาน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) ที่ไม่เหมือนกับการตัดสินใจในลักษณะอื่นๆ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด ซึ่งมีลักษณะดังนี้ คือ เป็นกระบวนการของการบริหารองค์กรโดยรวม เป็นการบริหารที่เน้นการสร้างกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว เป็นการตัดสินใจที่อาศัยชั้นเชิง ไม่มีวิธีการที่สำเร็จรูป ต้องอาศัยความร่วมมือ พันธะผูกพัน (Commitment) และทรัพยากรในองค์กร มีทิศทางที่ชัดเจนต่อทางเลือกต่างๆ และแสดงให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจตรงกัน

แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการวางแผนการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์กรได้

ฉะนั้นองค์กรจึงต้องพิจารณาถึงจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ และพิจารณาถึงจุดอ่อนขององค์กรเพื่อหาแนวทางขจัดจุดอ่อนเหล่านั้นเสีย ในแนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการและการบริหารภายในองค์กร แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว และสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่

การจัดการกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่างๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

### 3.3 หลักการสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่ม โอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรโดยมีหลักสำคัญดังนี้

3.3.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนด วิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และ วัตถุประสงค์ ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และ ช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึง ความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็น รูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

3.3.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมี การเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุด ต่อองค์กร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการ เชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

3.3.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการนำแนวทางในการดำเนินองค์กรที่คิดค้นสร้างสรรค์ ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับ นักบริหาร

3.3.4 การวางแผนกลยุทธ์ เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผน ประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตาม แผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญ โดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของ นักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่ง สะท้อนศักยภาพของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

3.3.5 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้าง ประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถ ทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับ กับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้ สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

3.3.6 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิด ความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะ ช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่างๆ (พสุ เดชะรินทร์, 2546)



### 3.4 องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยพื้นฐาน 5 ประการ คือ 1) การกำหนดทิศทาง (Direction Setting) 2) การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) 5) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

#### 3.4.1 กำหนดทิศทาง

ในการกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย ภารกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์กรจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์กรเป็นองค์กรแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์กรจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระจับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

#### 3.4.2 การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค หรือโดยทั่วไปจะเรียกว่าการวิเคราะห์ตามตัวแบบสว็อท (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength -S) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness -W) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunity -O) การวิเคราะห์ภาวะคุกคาม (Threat -T)

## 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core Competency) การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์กร การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า เป็นการพยายามเชื่อมโยงกิจกรรมหลัก และกิจกรรมย่อยขององค์กร โดยการพยายามจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อจะสร้างคุณค่าที่สนองตอบกับค่านิยมของผู้รับบริการ โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าของทรัพยากร การฝึกศึกษาและอบรม และการให้บริการผู้รับบริการ ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบ เนื่องจากการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า จะทำให้องค์กรได้รับรู้ถึงค่านิยมของผู้รับบริการได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของผู้รับบริการ เข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร สำหรับการวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และผู้รับบริการเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาหลักสูตร กระบวนการฝึกศึกษา การอบรม และเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร จุดแข็ง หมายถึงลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า จุดอ่อน หมายถึงลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

## 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป มีตัวแบบในการพิจารณา คือ PEST ได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment-P) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment -E) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment -S) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment -T) สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ยกตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินงานด้านการศึกษา ก็จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กรด้านการศึกษา หรือ

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วจึงส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น สภาพแวดล้อมในส่วนของงานดำเนินงาน (Task Environment) ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ The Five Competitive Force ซึ่งจะทำให้เราทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของผู้รับบริการ สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งทรัพยากรนำเข้า การระมัดระวังไม่ให้ผู้รับบริการหันไปให้ความสนใจหลักสูตรอื่นทดแทน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นตัวอย่างที่ช่วยในการวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งมั่นที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์กร โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ ได้แก่

ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก (Economies of Scale) ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้ ความแตกต่างของหลักสูตร (Differentiation) หรือ ขนาดของทุน (Capital Requirement) เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่จะต้องแบกรับต้นทุนที่สูงมากในด้านต่างๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งนักบริหารจะต้องสร้างภาวะการตอบโต้ โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่างๆ การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน จะต้องให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ เนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของผู้รับบริการ ในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา การวิเคราะห์ผู้จัดส่งทรัพยากร (Supplier) ผู้จัดส่งทรัพยากร จะมีความสำคัญเนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งทรัพยากร เช่นเดียวกับผู้รับบริการ ดังนั้นผู้บริหารทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน จะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับมือกับพลังการต่อรองนั้น การวิเคราะห์หลักสูตรทดแทน (Substitute) การมีหลักสูตรหรือบริการทดแทนทำให้องค์กรต่างๆ จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของหลักสูตร ราคา และบริการที่นำเสนอให้กับผู้รับบริการ เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้องค์กรเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) มีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักบริหารจะต้องคำนึงถึง เนื่องจากนักบริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้ โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางกิจกรรมองค์กร โดยสรุป **โอกาส** หมายถึงการผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ ที่มีแนวโน้มว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร มาทำให้องค์กรมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง **อุปสรรค** หมายถึงเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่องค์กร (พสุ เศษะรินทร์, 2546)

### 3.4.3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กรที่สุด ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอะไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วย ซึ่งมีทั้งสิ้น 3 ระดับ คือ

#### 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมและบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวม และทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่า องค์กรจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานอย่างไร และจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์กรอย่างไร เช่น การดำเนินธุรกิจแบบครบวงจร การขยายตัวไปในธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกันเลย เป็นต้น ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เช่น Boston Consulting Group Matrix, McKinsey 7 - S Framework เป็นต้น

#### 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ การจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy)

#### 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

เป็นการกำหนดกลยุทธ์ ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น

Michel Robert ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างกันไปจากทุกๆ ไปว่า ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุดที่สุด What you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1) ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กร ที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

2) สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้นๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด

3) ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่เราต้องการ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

4) ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการหรือระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนด กลยุทธ์นั้นควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความสามารถได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

#### 3.4.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) 2) ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น 3) ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนา

ทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4) การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น ดังนั้นเพื่อให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุกๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะทำอะไรบ้างในเรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นั่นเอง ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้ (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

### 3.4.5 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุงเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้น จะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งในแต่ละองค์กรจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่างๆ ขึ้นร่วมด้วย (พสุ เดชะรินทร์, 2546)

สรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 3 หลักการ ประกอบด้วย การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ การประเมินผลควบคุม (Strategic Control) มีวงรอบกระบวนการต่อเนื่องกัน 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 2) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) 4) การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การพัฒนากลยุทธ์ความป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในการวิจัยครั้งนี้โดยการนำผลลัพธ์จากการสำรวจ ผลลัพธ์จากการสัมภาษณ์ และผลลัพธ์จากการสัมภาษณ์ กลุ่ม (Focus Group) มาพัฒนาเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สามารถจะนำไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ซึ่งมีองค์ประกอบ 9 ด้าน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) 2) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) 3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) 4) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 5) การจัดการความรู้ (knowledge Management) 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledge of Organization Stakeholders) 7) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis) 8) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) 9) การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

#### ตอนที่ 4 แนวคิดและทฤษฎีของการวิจัยแบบผสานวิธี

การศึกษาแนวคิดและทฤษฎีของการวิจัยแบบผสานวิธี เพื่อนำมาเป็นแนวทางวิธีในการวิจัยที่เหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 3 เรื่อง ได้แก่ 4.1) ความหมายของการวิจัยแบบผสานวิธี 4.2) การออกแบบและประเภทของการวิจัยแบบผสานวิธี 4.3) การวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลในงานวิจัย

##### 4.1 ความหมายของการวิจัยแบบผสานวิธี

การวิจัยแบบผสานวิธี (Mixed-Method Research) เป็นระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่มีการพัฒนามาอย่างต่อเนื่อง (Tashakkori & Teddie, 1998) Creswell (2005, 2007) กล่าวว่า การวิจัยแบบผสานวิธี เป็นกระบวนการ (Procedure) สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการผสมผสาน (Mixing) ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เพื่อตอบปัญหาการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ดังนั้น ในการออกแบบการวิจัย ผู้วิจัยจะต้องเข้าใจทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยแบบผสานวิธี มีจุดแข็งอยู่ที่ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถเข้าใจปรากฏการณ์ทางสังคมที่ซับซ้อน ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

## 4.2 การออกแบบและประเภทของการวิจัยแบบผสมวิธี

Creswell (2005, 2007) ได้อธิบายแนวทางของการออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธีไว้ว่า ผู้วิจัยจะต้องเข้าใจสัญลักษณ์หรืออักษรย่อที่เป็นตัวแทนการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Shorthand labels) ได้แก่ QUAN หมายถึง การวิจัยเชิงปริมาณ และ QUAL หมายถึงการวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับระบบการให้สัญลักษณ์ (Notation System) ของการวิจัยแบบผสมวิธี แสดงในแผนภาพที่ 2.8

Study #1	QUAL	+	QUAN
Study #2	QUAN	→	Qual
โดยที่			
+	หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่ดำเนินการไปพร้อมกัน (Simultaneous or Concurrent Collection of Quantitative and Qualitative Data)		
→	หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแบบลำดับขั้นตอน (Sequential Collection of Quantitative and Qualitative Data)		

ภาพที่ 2.8 ระบบการให้สัญลักษณ์สำหรับการออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี

นอกเหนือไปจากสัญลักษณ์หรืออักษรย่อที่ใช้แทนวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแล้ว ตัวอักษรพิมพ์ใหญ่และตัวอักษรพิมพ์เล็ก เช่น QUAL หรือ qual เป็นต้น ยังให้ความหมายที่ต่างกัน กล่าวคือ ตัวอักษรพิมพ์ใหญ่ หมายถึง การให้ความสำคัญหรือให้ค่าน้ำหนักมากสำหรับวิธีการใดวิธีการหนึ่ง (เชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ) ส่วนตัวอักษรพิมพ์เล็ก หมายถึง การให้ความสำคัญน้อยหรือให้ค่าน้ำหนักน้อยสำหรับวิธีการใดวิธีการหนึ่ง

การออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธีที่มีลักษณะการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบขั้นตอน (Sequential collection) ส่วนใหญ่นิยมออกแบบการวิจัยเป็น 2 ระยะ (Two phases design) โดยเริ่มจากการสำรวจข้อมูลในเชิงคุณภาพ (QUAL) เพื่อสร้างเครื่องมือหรือระบุตัวแปรที่ต้องการศึกษา และทดสอบด้วยวิธีการเชิงปริมาณ (QUAN) ในภายหลัง หรือเริ่มจากวิธีการเชิงปริมาณก่อนและตามด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้รายละเอียดที่ชัดเจนและเฉพาะมากขึ้น

การออกแบบที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้วิจัยอาจออกแบบการวิจัยที่มากกว่า 2 ระยะได้ และอาจเก็บข้อมูลในระดับที่ต่างกันได้ (Multiple levels) เช่น ระดับพื้นที่ ระดับโรงเรียน ระดับครู และระดับนักเรียน เป็นต้น ส่วนการตรวจสอบข้อมูล Rossman & Wilson (1985) ได้อธิบายไว้ว่าการทำวิจัยแบบผสมวิธี อาจนำแนวคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) มาใช้โดยเน้นการรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อนำมาใช้อธิบายปัญหาวิจัย โดยเฉพาะการเก็บข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อนำมาเสริมกัน



ประเภทของการออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี มีผู้เสนอแนวคิดและโมเดลไว้หลายแบบ (Creswell, 2005, 2007; Tashakkori & Teddie, 1998) Creswell (2005) สรุปไว้ว่าการออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี แบ่งได้เป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ (1) การออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธีแบบสามเส้า (Triangulation Mixed Methods Designs) (2) การออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธีเชิงอธิบายความ (Explanatory Mixed Methods Designs) และ (3) การออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธีเชิงสำรวจ (Exploratory Mixed Methods Designs) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### (1) การออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธีแบบสามเส้า

การออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธีแบบสามเส้า มีจุดมุ่งหมายเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพไปพร้อมกัน และเน้นการนำข้อมูลจากวิธีการทั้งสองแบบมาผสมผสานกัน (Merge the data) เพื่อนำมาอธิบายหรือตอบปัญหาวิจัย โดยมีหลักการเบื้องต้น (Basic rationale) คือ การออกแบบโดยให้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบหนึ่งไปเสริม ชดเชย หรือสร้างความเข้มแข็งให้กับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลอีกแบบหนึ่ง เช่น คัดแนมาจากแบบประเมิน (วิธีการเชิงปริมาณ) ไปช่วยเสริมและลดจุดอ่อนของการศึกษาเฉพาะเอกสาร (วิธีการเชิงคุณภาพ) หรือในขณะเดียวกัน การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth observation) (วิธีการเชิงคุณภาพ) ช่วยสร้างความแกร่งให้กับข้อมูลที่มาจากวิธีการเชิงปริมาณ

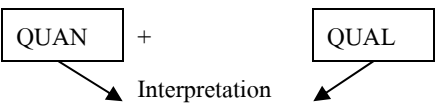

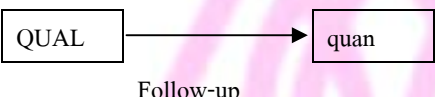
### (2) การออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธีเชิงอธิบายความ

การออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธีเชิงอธิบายความ มีลักษณะที่เด่นชัด คือ แทนที่ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลเพียงครั้งเดียว ผู้วิจัยอาจจะเก็บข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นลำดับขั้นตอน (Sequentially) หรือแบ่งระยะของการเก็บรวบรวมข้อมูลออกเป็น 2 ระยะ (Two phrases) การออกแบบด้วยวิธีการนี้ Creswell (2005) อธิบายไว้ว่า นิยมใช้มากที่สุดในการวิจัยทางการศึกษา โดยขั้นตอนแรกเป็นการเก็บข้อมูลในเชิงปริมาณก่อนและต่อมามีจึงค่อยเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพเพื่อช่วยอธิบายหรือช่วยให้ผลของวิธีการเชิงปริมาณมีความชัดเจนขึ้น สำหรับหลักการออกแบบ คือ ผลจากการศึกษาด้วยวิธีการเชิงปริมาณช่วยทำให้ได้คำตอบเกี่ยวกับปัญหาของการวิจัย และถ้ามีการวิเคราะห์มากขึ้นด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ ก็จะทำให้คำตอบของปัญหาวิจัยมีความชัดเจนขึ้น โดยข้อมูลที่ได้จากวิธีการเชิงคุณภาพจะนำไปช่วยอธิบาย ขยายความ และยืนยันผลการศึกษาวิจัยด้วยวิธีการเชิงปริมาณ

### (3) การออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธีเชิงสำรวจ

การออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธีเชิงสำรวจ มีลักษณะที่เด่นชัด คือ ผู้วิจัยสามารถเริ่มขั้นตอนของการวิจัยด้วยวิธีการเชิงคุณภาพก่อน แล้วจึงค่อยเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณในภายหลัง โดยหลักการออกแบบ คือ ในขั้นตอนแรกจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงคุณภาพเพื่อสำรวจ หรือเพื่อให้ทราบปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ต่อมาจึงค่อยใช้วิธีการในเชิงปริมาณเพื่อนำมา

ช่วยอธิบายความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากผลการศึกษาที่ได้จากวิธีการเชิงคุณภาพ สำหรับตัวอย่างงานวิจัยที่นำวิธีการออกแบบประเภทนี้ไปใช้ เช่น การสำรวจปรากฏการณ์ต่างๆ การออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นต้น

1. Triangulation Mixed Methods Designs	การแปลความหมาย
	(1) กล่องสี่เหลี่ยม (□) หมายถึง วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลและผลการศึกษา (Data collection and results)
2. Explanatory Mixed Methods Designs	(2) ตัวอักษรพิมพ์ใหญ่ (เช่น QUAN) หมายถึง จุดเน้นสำคัญ (Major emphasis) ส่วนตัวอักษรพิมพ์เล็ก (เช่น qual) หมายถึง จุดเน้นที่ไม่สำคัญมาก (Minor emphasis)
	(3) ลูกศร (→) แสดงลำดับขั้นตอน (Sequence)
3. Exploratory Mixed Methods Designs	(4) เครื่องหมายบวก (+) หมายถึง การทำไปพร้อมกัน (Concurrent/simultaneous)
	

ภาพที่ 2.9 ประเภทของการออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี

#### 4.3 การวิเคราะห์และแปลความหมายข้อมูลในงานวิจัยแบบผสมวิธี

การวิจัยครั้งนี้ได้ประยุกต์ใช้วิธีการออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธีมาเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมุ่งเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลในเชิงปริมาณก่อน และตามด้วยข้อมูลเชิงคุณภาพภายหลัง (QUAN + qual) แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล ได้จากการออกแบบการวิจัยแบบผสมวิธี Creswell (2005, 2007) โดยการเปรียบเทียบข้อมูล หรือการหาจุดที่ร่วมกัน (Converge) ระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ (เช่น คะแนน) กับข้อมูลเชิงคุณภาพ (เช่น ข้อความ)

สรุปได้ว่าการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณนำสนับสนุนด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสอบถาม ได้ผลลัพธ์เชิงปริมาณ แล้วนำผลลัพธ์นั้นไปสัมพันธ์ต่อ ก่อนมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปและเปรียบเทียบข้อมูลกัน

#### ตอนที่ 5 ทฤษฎีองค์กรและการจัดการ

การศึกษาทฤษฎีองค์กรและการจัดการ เพื่อแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นองค์กรที่มีการจัดการสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ซึ่งแสดงให้เห็นการบริหารจัดการที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาจะอธิบายความหมาย

ของการจัดการ สะท้อนให้เห็นบทบาทและทักษะของผู้บริหาร เปรียบเทียบองค์กรสมัยใหม่กับองค์กรแบบเดิม หลักสำคัญและแนวทางของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และกรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติราชการในยุคศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วยประเด็นสำคัญ 4 เรื่อง ได้แก่ 5.1) ความหมายของการจัดการ 5.2) องค์กรสมัยใหม่ 5.3) การจัดการภาครัฐแนวใหม่ 5.4) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### 5.1 ความหมายของการจัดการ (Defining Management)

การจัดการ (Management) หมายถึง ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร (Robbins and DeCenzo (2004) ; Certo (2003) องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ กระบวนการ (Process) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness)

กระบวนการ หมายถึง หน้าที่ต่างๆ ด้านการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยความสะดวก และการควบคุม

ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานอย่างถูกวิธี เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิต (Outputs) หากเราสามารถทำงานได้ผลผลิตมากกว่าในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่า หรือ เท่ากัน ก็หมายความว่า เราทำงานได้มีประสิทธิภาพมากกว่า ซึ่งปัจจัยนำเข้าในการจัดการก็คือทรัพยากรขององค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และทุน ทรัพยากรเหล่านี้มีจำกัด และเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นการจัดการที่ดีจึงต้องพยายามทำให้มีการใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดและให้เกิดผลผลิตมากที่สุด

ประสิทธิผล หมายถึง การทำได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการที่มีเพียงประสิทธิภาพนั้นยังไม่เพียงพอต้องคำนึงว่า ผลผลิตนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น สถาบันศึกษาที่ผลิตผู้สำเร็จการศึกษาพร้อมกันที่ละหลายๆ หากไม่คำนึงถึงคุณภาพการศึกษาก็อาจจะได้แต่ประสิทธิภาพ คือใช้ทรัพยากรในการผลิตหรือต้นทุนต่อผู้เรียนต่ำ แต่อาจจะไม่ได้ประสิทธิผลในการศึกษา เป็นต้น และ ในทางกลับกันหากทำงานที่ได้ประสิทธิผลอย่างเดียวก็ไม่ได้ ต้องคำนึงถึงต้นทุนและความมีประสิทธิภาพด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น บริษัท Hewlett-Packard อาจจะทำได้กลับมียกย่องสำหรับเครื่อง Laser printer ที่มีสีเหมือนจริงและทนนานมากกว่าเดิมได้ แต่ต้องใช้เวลา แรงงาน และวัสดุที่แพงขึ้นมาก ทางด้านประสิทธิผลออกมามี แต่นับว่าไม่มีประสิทธิภาพ เพราะต้นทุนรวมสูงขึ้นมาก เป็นต้น

### 5.1.1 บทบาทของการจัดการ (Managerial Roles)

การจัดการในองค์กรเป็นกระบวนการจัดการ 4 ประการ (การวางแผน การจัดองค์กร การอำนวยการ และการควบคุม) ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานขององค์กรที่ต่างกัันด้วย (เช่น มีลักษณะการดำเนินงานเป็นองค์กรที่แสวงหากำไร หรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร) ระดับของผู้บริหารที่ต่างกัน (ระดับต้น ระดับกลาง ระดับสูง) และขนาดขององค์กรที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่อยู่ในระดับบริหารที่ต่างกันจะให้เวลาในการทำกิจกรรมของแต่ละหน้าที่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์กรแล้ว Mint Berg เห็นว่าบทบาทของการจัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้านการจัดการของ Mint Berg (Mint Berg's Managerial Roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) บทบาทด้านข้อมูล (Informational Roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) โดยแต่ละกลุ่มของบทบาทมีบทบาทย่อยดังต่อไปนี้

บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ได้แก่ 1) บทบาทตามตำแหน่ง (Figurehead) ทำหน้าที่ประจำวันต่างๆ ตามระเบียบที่เกี่ยวกับกฎหมาย หรือตามที่สังคมกำหนด เช่น การต้อนรับแขกขององค์กร ลงนามในเอกสารตามกฎหมาย เป็นต้น 2) บทบาทผู้นำ (Leader) ต้องรับผิดชอบสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นการทำงานของพนักงาน รับผิดชอบในการจัดหาคน ฝึกอบรม และงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ 3) บทบาทการสร้างสัมพันธภาพ (Liaison) โดยสร้างเครือข่ายภายในและภายนอกเพื่อการกระจายข้อมูลให้ทั่วถึง

บทบาทด้านข้อมูล (Informational Roles) เป็นบทบาทด้านการกระจาย และส่งผ่านข้อมูล ประกอบด้วย บทบาทย่อย ดังนี้ 1) เป็นผู้ติดตามประเมินผล (Monitor) เป็นการติดตามเลือกรับข้อมูล (ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน) เพื่อเข้าใจความเคลื่อนไหวขององค์กรและสิ่งแวดล้อม เป็นเสมือนศูนย์กลางของระบบ 2) เป็นผู้กระจายข้อมูล (Disseminator) รับบทบาทส่งผ่านข้อมูลไปยังพนักงานในองค์กร บางข้อมูลก็เกี่ยวกับข้อเท็จจริง บางข้อมูลเกี่ยวกับการแปลผล และรวบรวมความแตกต่างที่เกิดขึ้นในองค์กร 3) เป็นโฆษก (Speakerperson) ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ส่งต่อข้อมูลไปยังหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับ แผนงาน นโยบาย กิจกรรม และผลงานขององค์กร เช่น เป็นผู้เชิญชวนในอุตสาหกรรม

บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ทำหน้าที่ตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์กร ประกอบด้วยบทบาทย่อย ดังนี้ 1) เป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หาโอกาสและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เช่น การปรับปรุงโครงการ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการออกแบบโครงการ โดยการจัดให้มีการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโปรแกรมใหม่ๆ 2)

เป็นผู้จัดการความสงบเรียบร้อย (Disturbance Handler) รับผิดชอบแก้ไขการดำเนินงานเมื่อองค์กรเผชิญกับความไม่สงบเรียบร้อย โดยการทบทวนและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับความไม่สงบและวิกฤติการณ์ในองค์กร 3) เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร เช่น ทำการตัดสินใจและอนุมัติในประเด็นที่สำคัญต่างๆ ขององค์กร โดยจัดลำดับ และกระจายอำนาจ คู่มือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงบประมาณ และจัดการเกี่ยวกับการทำงานของพนักงาน 4) เป็นผู้ต่อรอง (Negotiator) รับผิดชอบในการเป็นตัวแทนต่อรองในเรื่องสำคัญขององค์กร เช่น มีส่วนร่วมในการทำสัญญากับสหภาพแรงงานขององค์กร หรือการต่อรองกับผู้จัดหา (Suppliers)

### 5.1.2 ทักษะของนักบริหาร (Management Skills)

ผู้บริหารมีหน้าที่ในการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การโน้มนำ (Leading/Influencing) และการควบคุม (Controlling) และหน้าที่ที่ผู้บริหารจะสามารถทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการได้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องมีทักษะที่ดีด้านการจัดการ ซึ่งทักษะสำคัญในเบื้องต้นที่ผู้บริหารควรมีอย่างน้อย 3 อย่าง ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) ทักษะด้านคน (Human Skills) และทักษะด้านความคิด (conceptual skills)

ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน สำหรับผู้บริหารระดับสูงทักษะความสามารถนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปของงาน กระบวนการและผลิตภัณฑ์ขององค์กร และสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะเป็นทักษะความสามารถเฉพาะด้านในงานที่ทำ เช่น การเงิน ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ การผลิต ระบบคอมพิวเตอร์ กฎหมาย การตลาด เป็นต้น ทักษะทางด้านเทคนิคมักเป็นความสามารถเกี่ยวกับตัวงาน เช่น กระบวนการหรือผลิตภัณฑ์

ทักษะด้านคน (Human Skills) เป็นทักษะในการทำให้เกิดความประสานงานกันของกลุ่มที่ผู้บริหารนั้นรับผิดชอบ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติ การสื่อสาร และผลประโยชน์ของบุคคลและกลุ่ม เป็นทักษะการทำงานกับคน

ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการมององค์กรในภาพรวม ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความคิด จะสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรว่ามีผลต่อกันอย่างไร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับปัจจัยแวดล้อมองค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนขององค์กรมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ อย่างไร

ทักษะด้านความคิดนี้จะยิ่งมีความสำคัญมากขึ้นเมื่ออยู่ในระดับบริหารที่สูงขึ้น ขณะที่ทักษะด้านเทคนิคจะมีความสำคัญน้อยลงในระดับบริหารที่สูงขึ้น เนื่องจากผู้บริหารในระดับที่สูงจะเข้ามาดูแลในรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในการผลิต และด้านเทคนิคน้อยลง แต่จะเน้นไปที่

การมองภาพรวมขององค์กรและทิศทางที่จะพัฒนาไปขององค์กรมากกว่า ส่วนทักษะด้านคน ยังคงมีความสำคัญอย่างมากในทุกระดับของการบริหาร เพราะทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับคน

กิจกรรมของนักบริหาร (Managerial Activities) มีการศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมที่ทำของนักบริหารในแต่ละวันว่า มีความแตกต่างกันหรือไม่ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า นักบริหารที่ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว จะให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ต่างไปจากนักบริหารที่มีประสิทธิผล ที่มีผลงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมาย และเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการศึกษาของ Luthans และคณะ (Robbins, 2003) พบว่า กิจกรรมที่นักบริหารส่วนใหญ่ทำสามารถแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) การจัดการแบบเดิม (Traditional Management) เช่น การตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุม 2) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เช่น การแลกเปลี่ยนข้อมูลประจำวัน และทำงานเอกสาร 3) การจัดการด้านทรัพยากรบุคคล (Human resource Management) เช่น การจูงใจ การสร้างวินัย จัดการความขัดแย้ง งานบุคคล และการฝึกอบรม และ 4) การสร้างเครือข่าย (Networking) เช่น การเข้าสังคม เล่นการเมืองในองค์กร และมีกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานภายนอก

ซึ่งจากการศึกษาในผู้บริหารจำนวน 450 คน เกี่ยวกับกิจกรรมทั้ง 4 ประเภทดังกล่าว พบว่าผู้บริหารทั่วไปโดยเฉลี่ยแล้วจะใช้เวลาประมาณ 32 เปอร์เซ็นต์ของเวลาในการทำงานกับกิจกรรมประเภทการจัดการแบบเดิม ใช้เวลาประมาณ 29 เปอร์เซ็นต์กับกิจกรรมเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร 20 เปอร์เซ็นต์กับกิจกรรมด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และ 19 เปอร์เซ็นต์กับการสร้างเครือข่าย ซึ่งการใช้เวลาและการให้ความสำคัญกับกิจกรรมทั้ง 4 นั้นมีความแตกต่างกันไปในผู้บริหารแต่ละคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะใช้เวลาในกิจกรรมต่างๆ ไม่เหมือนกับผู้บริหารที่มีประสิทธิผล กล่าวคือ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะใช้เวลาส่วนใหญ่กับการสร้างเครือข่าย และให้เวลากับการบริหารทรัพยากรบุคคลน้อยที่สุด ขณะที่ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะใช้เวลาส่วนใหญ่กับการติดต่อสื่อสารและให้เวลากับการสร้างเครือข่ายน้อยที่สุด

ผลจากการศึกษาสะท้อนให้เห็นว่า ในทางปฏิบัติจริง การให้รางวัลบางครั้งก็ไม่ได้เป็นไป ตามผลการปฏิบัติงานทั้งหมด ปัจจัยด้านสังคม และการเมืองในองค์กรก็เข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในองค์กรด้วยจริยธรรมของนักบริหาร (Management Ethics) แนวทางการปฏิบัติตนด้านการเมืองในองค์กรอย่างมีจริยธรรม ควรต้องคำนึงถึงใน 3 ประเด็น ได้แก่ 1) ประโยชน์ของส่วนรวม 2) สิทธิส่วนบุคคล 3) ความยุติธรรม กล่าวคือ

### ในประเด็นที่ 1 ประโยชน์ของส่วนรวม

การกระทำที่เป็นการเล่นการเมืองในองค์กรนั้น เพื่อประโยชน์ส่วนตน หรือประโยชน์ส่วนรวม หากเป็นไปเพื่อเป้าหมายขององค์กร ก็เป็นการกระทำที่ไม่ขัดกับจริยธรรม แต่ถ้าเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนตน ก็ถือว่าเป็นการกระทำที่ไม่มีจริยธรรม ตัวอย่างเช่น สร้างข่าวลือที่ไม่เป็น

ความจริงว่าการจัดซื้อแบบอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กรมีทุจริต เพื่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจในฝ่ายจัดซื้อ และระบบการจัดซื้อแบบอิเล็กทรอนิกส์ นับเป็นการกระทำที่ไม่มีจริยธรรม เนื่องจากไม่เป็นผลประโยชน์ต่อองค์กร แต่หากฝ่ายซ่อมบำรุงทำดีเป็นพิเศษกับฝ่ายจัดซื้อเพื่อให้ฝ่ายจัดซื้อเร่งทำงาน จัดซื้ออุปกรณ์อย่างถูกต้องโปร่งใสมาให้ทันการใช้งานขององค์กร ก็ไม่ขัดกับจริยธรรม คือองค์กรโดยรวมได้ประโยชน์

### ในประเด็นที่ 2 สิทธิส่วนบุคคล

เป็นเรื่องสิทธิส่วนบุคคล หากการกระทำเป็นการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลหรือสิทธิที่ควรมีของผู้อื่น ก็เป็นการขัดจริยธรรม ตัวอย่างเช่น หากผู้จัดการฝ่ายซ่อมบำรุงเข้าไปก้าวก่ายงานฝ่ายจัดซื้อ เพื่อให้เขาทำให้เร็วขึ้น ก็ไม่ใช่การกระทำที่มีจริยธรรม และประเด็นสุดท้าย

### ในประเด็นที่ 3 ความยุติธรรม

เป็นเรื่อง ความยุติธรรม กล่าวคือ การกระทำนั้นก่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน ความยุติธรรมหรือไม่ หากเป็นการกระทำที่ทำให้บางคนได้ผลประโยชน์มากกว่า หรือทำให้บางคนเสียผลประโยชน์ ก็เป็นการกระทำที่ไม่มีจริยธรรม ตัวอย่างเช่น หัวหน้าประเมินผลการปฏิบัติงาน ลูกน้องอย่างไม่ยุติธรรม โดยประเมินให้ลูกน้องที่ชอบได้มีผลประเมินที่ดีกว่า และใช้ผลการประเมินเป็นตัวกำหนดรางวัลตอบแทน เป็นต้น อย่างไรก็ตามการตัดสินใจว่าการกระทำใดมีจริยธรรมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก โดยเฉพาะกับผู้บริหาร ผู้ที่มีอำนาจในองค์กร เนื่องจากผู้มีอำนาจมักจะอ้างว่าการกระทำของตนนั้น เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ไม่ได้ก้าวก่ายสิทธิของใคร และทำไปอย่างยุติธรรมมีความเท่าเทียมกัน ซึ่งในทางปฏิบัติแล้ว ผู้ที่มีอำนาจมักเป็นผู้ที่จะกระทำขัดกับจริยธรรมมากกว่า พนักงานทั่วไปที่ไม่มีอำนาจ ดังนั้นผู้บริหารที่มีอำนาจควรพิจารณาการกระทำของตนเองตามความเป็นจริงให้ดีเกี่ยวกับ 3 ประเด็นข้างต้นว่า เป็นการกระทำอย่างมีจริยธรรมหรือไม่ ([bantim.net46.net/natchaporn/images/oud/1.doc](http://bantim.net46.net/natchaporn/images/oud/1.doc))

## 5.2 องค์กรสมัยใหม่ (Modern Organization)

องค์กร หมายถึง การที่มีคนมาทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งองค์กรมีลักษณะร่วมกันอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) ทุกองค์กรต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของตนเอง 2) ทุกองค์กรต้องมีคนร่วมกันทำงาน 3) องค์กรต้องมีการจัดโครงสร้างงานแบ่งงานหน้าที่รับผิดชอบของคนในองค์กร

องค์กรแบบเดิมจะมีลักษณะการจัดการที่คงเดิมไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นบ้างก็เป็นในช่วงสั้นๆ แต่องค์กรปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา จะมีความคงที่บ้างเป็นช่วงสั้นๆ จึงมีการจัดการแบบพลวัตสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา องค์กรแบบเดิมมักมีการจัดการแบบไม่ยืดหยุ่น ส่วน

ในองค์กรสมัยใหม่จะมีการจัดการที่ยืดหยุ่น กล่าวคือในองค์กรสมัยใหม่จะไม่ยึดติดกับแนวทางปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ต้องให้มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์แตกต่างกันไป

องค์กรแบบเดิมลักษณะของงานจะคงที่ พนักงานแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานเฉพาะ และทำงานในกลุ่มเดิมไม่ค่อยเปลี่ยน แต่ในองค์กรสมัยใหม่พนักงานต้องเพิ่มศักยภาพของคนที่จะเรียนรู้และสามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน และมีการสับเปลี่ยนหน้าที่และกลุ่มงานอยู่เป็นประจำ ตัวอย่างเช่น ในบริษัทผลิตรถยนต์ พนักงานในแผนกผลิต ต้องสามารถใช้งานเครื่องจักรที่ควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์ได้ด้วย ซึ่งในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) เดียวกันนี้เมื่อ 20 ปีก่อนไม่มีการระบุไว้ ดังนั้นในองค์กรสมัยใหม่จะพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มทักษะการทำงานได้หลากหลายมากขึ้น และในการพิจารณาค่าตอบแทนการทำงาน (Compensation) ในองค์กรสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะตอบแทนตามทักษะ (Skill Based) ยังมีความสามารถในการทำงานหลายอย่าง มากขึ้น ก็ได้ค่าตอบแทนมากขึ้น แทนการให้ค่าตอบแทนตามลักษณะงานและหน้าที่รับผิดชอบ (Job Based)

องค์กรแบบเดิม พนักงานจะทำงานในสถานที่ทำงานและเป็นเวลาที่แน่นอน แต่ในองค์กรสมัยใหม่มีแนวโน้มที่จะให้อิสระกับพนักงานในการทำงานที่ใดก็ได้เมื่อไรก็ได้ แต่ต้องได้ผลงานตามที่กำหนด เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีเอื้อให้สามารถสื่อสารถึงกันได้แม้ทำงานคนละแห่ง รวมทั้งความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และโลกาภิวัตน์ทำให้คนต้องทำงานแข่งกับเวลามากขึ้นจนเบียดบังเวลาส่วนตัวและครอบครัว ดังนั้นองค์กรสมัยใหม่จะให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานทั้งเรื่องเวลาและสถานที่เพื่อให้สอดคล้องกับแนวโน้มวิถีการดำเนินชีวิตของพนักงานยุคใหม่

องค์กรสมัยใหม่ต้องเผชิญกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรในแบบเดิมกับองค์กรสมัยใหม่ก็มีความแตกต่างกัน เช่น การจัดการแบบคงเดิมกับแบบพลวัต รูปแบบไม่ยืดหยุ่นกับแบบยืดหยุ่น การเน้นที่ตัวงานกับเน้นทักษะ การมีสถานที่ทำงานและเวลาทำงานที่เฉพาะคงที่กับการทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา

### 5.3 การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การนำเอาวิธีการของเอกชนมาใช้ในการจัดการภาครัฐ โดยเน้นการใช้มีออาชีพอาชีพจัดการ มีหลักการบริหารที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ มีโครงสร้างองค์กรที่เล็กกะทัดรัด และแบนราบ ทำให้มีความคล่องตัว มีความเป็นอิสระสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความแตกต่างจากการแนวเก่า คือ การบริหารภาครัฐแนวเก่ามีโครงสร้างการจัดองค์กรที่ใหญ่ มีสายงานเป็นลำดับชั้นบังคับบัญชา มีการยึดกฎระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติงาน และมีการรวมศูนย์อำนาจการบริหาร New Public Management: NPM



หลักสำคัญของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ มาจากแนวคิดหลัก 4 เรื่องด้วยกัน คือ 1) Good Governance หรือการปกครองที่ดี คือ การดำเนินกระบวนการนโยบายสาธารณะอย่างเปิดเผย คาดเคาได้ และเห็นแจ้ง ซึ่งก็คือกระบวนการที่โปร่งใส การมีระบบราชการที่สำนึกในจิตวิญญาณ แห่งอาชีพ การมีรัฐบาลที่เป็นฝ่ายบริหารที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกระทำของตนเอง และมี ประชาสังคมที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ และทั้งหมดนี้ต้องเคารพต่อการ ปกครองโดยหลักนิติธรรม 2) Managerialism หรือลัทธิการจัดการ เน้นความจำเป็นของการใช้ วิธีการจัดการแบบเอกชนมาใช้กับภาครัฐในเรื่องการเงิน บุคลากร เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และคุ้มค่า 3) Entrepreneurial Governance หรือรัฐบาลเชิง ผู้ประกอบการ โดยรัฐต้องปรับลดบทบาทภารกิจของรัฐ ให้อำนาจกับประชาชนมีส่วนร่วมในการ ออกกฎ ระเบียบต่างๆ ใช้หลักการเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น กำหนดพันธกิจ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ การนำองค์กรที่ชัดเจน มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อลูกค้า ลูกค้าคือพระเจ้า มีแนวคิด เชิงบูรณาการ ป้องกันปัญหาดีกว่าตามแก้ไข เน้นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบตาม ความสำคัญของงาน 4) Post-Bureaucratic Organization แนวคิดที่มาจากการจัดองค์กรหลังระบบ ราชการ คือรัฐต้องกระจายอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติ มีผลงานเป็นเป้าหมาย รู้จักรับผิดชอบเป้าหมาย องค์กร ผู้รับบริการกำหนดขอบเขตงาน ต้องทำงานเชิงรุก มีคำตอบที่หลากหลาย พร้อมให้ ความสำคัญกับผู้ชำนาญการ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ ใช้การเปลี่ยนแปลงให้เป็นโอกาส ให้ รางวัลแก่กลุ่ม และประเมินผลงานเพื่อปรับปรุงและพัฒนา

แนวทางการปฏิรูประบบราชการไทย เหตุผลความจำเป็นในการปฏิรูประบบราชการ ไทย จากสถานการณ์และสภาพปัญหาต่างๆ ได้แก่ การเกิดวิกฤตเศรษฐกิจและการเงิน เกิดปัญหา สังคมอ่อนแอ แรงกดดันจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (เสรีภาพ การมีส่วนร่วมของ ประชาชนในการตรวจสอบอำนาจรัฐและปกครองประเทศ) ประชาชนมองระบบราชการเป็นระบบ ที่ล่าช้า ไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาคราชการมีขนาดใหญ่ เกินไป ทำงานในลักษณะรวมศูนย์อำนาจ ทำงานโดยยึดติดกับวิธีการมากกว่าผลลัพธ์ของงาน หลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาปรับใช้ในการปฏิรูประบบราชการไทย เป็นการมุ่งสู่ทิศทางที่จะ ปรับปรุงการจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและได้มาตรฐานโดยยึดหลักการเน้นผู้รับบริการจาก รัฐ เน้นการปรับลดบทบาทภารกิจ การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของภาครัฐ และปรับวิธีการบริหาร กำลังคนให้สามารถเทียบเคียงได้กับเอกชน ความสำเร็จของการปรับใช้หลักการจัดการภาครัฐแนว ใหม่ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของทุกฝ่ายในภาคราชการในการทำความเข้าใจและปรับเปลี่ยนกรอบ แนวคิดและวิธีการทำงานให้ไปสู่เป้าประสงค์ร่วมกัน

สรุปการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นการ เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานภาครัฐไปสู่การบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Result) เป็นเป้าหมายหลัก เพื่อ ผลประโยชน์ สาธารณะของประชาชนเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุด โดยใช้วิธีการบริหารจัดการองค์กร

เช่น ปรับบทบาท ภารกิจ การมุ่งเน้นผลงาน เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงานขององค์กร จากนั้นจึงใช้หลักการบริหารแบบเอกชนที่มุ่งเน้นลูกค้า คุณภาพการบริการ และเพิ่มผลผลิต เพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้นและสุดท้ายใช้หลักการแข่งขัน เพื่อไม่ให้องค์กรอยู่กับที่ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูง”

#### 5.4 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง ที่ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานราชการปรับปรุงองค์กรอย่างรอบด้านและอย่างต่อเนื่องครอบคลุมทั้ง 7 ด้าน หรือ 7 หมวด ได้แก่ 1) การนำองค์กร เป็นการประเมินการดำเนินการของผู้บริหารในเรื่องวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ ค่านิยม ความคาดหวังในผลการดำเนินการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ในส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการประเมินวิธีการกำหนดและถ่ายทอดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการ เพื่อนำไปปฏิบัติและวัดผลความก้าวหน้าของการดำเนินการ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการประเมินการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบ การสร้างความสัมพันธ์ และการกำหนดปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจ 4) การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการประเมินการเลือก การรวบรวม การวิเคราะห์ การจัดการ การปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศ และการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลเป็นการประเมินระบบงาน ระบบการเรียนรู้ การสร้างความผูกพันและแรงจูงใจของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ตามทิศทางองค์กร 6) การจัดการกระบวนการ เป็นการประเมินการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้บรรลุพันธกิจขององค์กร 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการพัฒนาองค์กรการบริหารจัดการองค์กร

## กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ภาพที่ 2.10 กรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

สรุปองค์ประกอบของกรอบแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย ลักษณะสำคัญขององค์กร และองค์ประกอบ 7 ด้าน ซึ่งนำมาพิจารณาเป็นองค์ประกอบความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศร่วมด้วย 5 ด้าน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการนำองค์กร องค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการ มุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

### ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งภายในประเทศ และต่างประเทศ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะ ได้นำวิธีการและผลการวิจัยมาสนับสนุนการพิจารณาเลือกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

#### 6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศ

ปัจจุบันได้มีนักวิชาการและผู้สนใจ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา ได้มีการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

โนมิต เสดะจิต (2549) ได้วิจัยเรื่อง ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 5 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า ความ คิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดั้มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ใน ระดับมากทุกด้านเรียงลำดับดังนี้ ด้านการแปรรูปองค์กร ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการให้อำนาจ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เปรียบเทียบความ คิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวม 5 ด้าน แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน พบว่า แตกต่างกัน 4 ด้าน คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการแปรรูปองค์กร ด้านการให้อำนาจ และด้านการจัดการความรู้ ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน

นิรันดร์ สุชินันันต์ (2552) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยได้กำหนด วัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาการเสริมสร้างความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการเสริมสร้างความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับ คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ในระบบ ย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ในภาพรวมโดยเฉลี่ยอยู่ ในระดับมาก 2) รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามคุณลักษณะของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประกอบด้วย กิจกรรมการ เสริมสร้าง ในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ทั้งใน ระดับบุคคล กลุ่ม/ทีม และองค์กร 3) การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ การเสริมสร้างความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย จากความคิดเห็นของ ผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบมีเป้าหมายในการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งสู่ ความเป็นเลิศและความยั่งยืนขององค์กร ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ระบบย่อย การเสริมสร้าง 5 ด้าน และกิจกรรมการเสริมสร้าง 5 ด้าน ดังนี้ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม/ทีม และองค์กร

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2547) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซนก็ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน และการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน

ปองภัทร อินทร์มพรรย์ (2551) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ ประการแรก เพื่อพัฒนามาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน ประการที่สอง เพื่อตรวจสอบคุณภาพของมาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนที่พัฒนาขึ้น และประการสุดท้าย เพื่อศึกษาลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนเมื่อใช้มาตรที่พัฒนาขึ้น ผลการวิจัยสรุปได้ว่า มาตรวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนได้พัฒนาขึ้นตามองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้ องค์กร บุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี รวมทั้งหมด 16 ข้อในแต่ละข้อมีรูปแบบการตอบเป็นข้อรายการย่อยที่สะท้อนการปฏิบัติงานที่แสดงถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน โดยมีกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน (scoring rubric) คุณภาพของการปฏิบัติงาน ผลการตรวจสอบคุณภาพของมาตรพบว่ามีความเที่ยงแบบสอดคล้องภายในของมาตรเท่ากับ .96 ทั้งในฉบับผู้บริหารและฉบับครู โมเดลการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ในฉบับของผู้บริหาร ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 89.37,  $p = 0.06$ , ที่องศาอิสระ 70, GFI = 0.97, AGFI = 0.94 และ RMR = 0.04 ในฉบับของครู ค่าไค-สแควร์ เท่ากับ 81.48,  $p = 0.07$ , ที่องศาอิสระ 70

ภูมิต รุ่งแก้ว (2556) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม โดยได้กำหนดวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรมในภาพรวม มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3) รูปแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ที่ได้รับจากผลจากการวิจัยโดยภาพรวมมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปใช้พัฒนาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรมีความเหมาะสมมาก ส่วนปัจจัยที่ส่งผลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนาบรรยายภาค และวัฒนธรรมองค์กร ด้านการพัฒนากุศลกรและทีมงาน ด้านการจูงใจ และด้านการกำกับติดตามการดำเนินงานมีความเหมาะสมมาก

มยุรี ธรรมสอน ( 2545) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร 2) เพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน 3) เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 4) เพื่อเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน 5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าระดับวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 4) ผลการเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 5) วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างประเทศ

ปัจจุบันมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวนมาก ซึ่งพอสรุปได้ตามจุดหมายของการวิจัยได้ดังนี้

Kaiser (2001) ศึกษาแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Organizational Learning) โดยมีการทดลองตัวแปรขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างแรงผลักดันในองค์กร โดยได้ทดลองกับพนักงาน 439 คน ในบริษัทผลิตนิวเคลียร์แห่งหนึ่งที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และทำความเข้าใจองค์กร ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์กร การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดสอบบทบาทของการเรียนรู้ นวัตกรรมและขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอก ซึ่งจัดเป็นแรงผลักดันของการดำเนินงานในองค์กร โดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงานและการจูงใจ มีอิทธิพลน้อยกว่าสมมติฐาน แต่มีตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในความคาดหมายของข้อสมมติฐาน คือ ระบบองค์กร เพราะไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

Wheeler (2003) ศึกษาเรื่อง Building a Learning Organization: A Native American Experience โดยมีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อสำรวจการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบการศึกษาแบบอเมริกัน โดยใช้แนวคิดของ Senge ในวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รูปแบบแผนความคิดในใจ และความคิดเชิงระบบ โดยจะนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินองค์กร เพื่อต้องการเสริมสร้างความสามารถของครู ซึ่งจะเป็นรากฐานของการศึกษา เพื่อประยุกต์วินัยทั้งหลายและเป็นการเริ่มต้นปรับปรุงในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า (1) ครูเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง (2) การนำวินัย 5 ประการไปใช้ทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงแผนของโรงเรียนเป็นอย่างมาก และ (3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มุ่งไปที่วินัย 5 ประการ ซึ่งครูจะให้ความร่วมมือและสามารถพัฒนาพันธกิจของโรงเรียนร่วมกันได้ การศึกษาครั้งนี้ยังได้เสนอแนะว่า คุณค่าของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นพื้นฐานสำหรับสนับสนุนสถาบันการศึกษาให้มีความสมดุลขององค์ประกอบการบริหารด้านการศึกษาต่อไป

Smith (2003) ศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย: การพัฒนารูปแบบกรอบแนวคิด (The University as a Learning Organization: Developing a Conceptual Model) โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อพัฒนารูปแบบกรอบแนวคิดของมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (2) เพื่อนำกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยไปพิจารณากันกรองให้ตรงกับรูปแบบกรอบแนวคิด ซึ่งรูปแบบกรอบแนวคิดจะพัฒนาโดยใช้หลักการของ Senge ที่ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน การมี

รูปแบบแผนความคิดในใจ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ ซึ่งแต่ละหลักจะสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ที่เกี่ยวข้องกันและประกอบขึ้นมา ได้แก่ (1) ความสำคัญหรือคุณค่าหลัก (2) หลักการหรือนโยบาย (3) การปฏิบัติ และ (4) ผลลัพธ์ โดยผลการวิจัยพบว่า (1) องค์ประกอบของรูปแบบกรอบแนวคิดและคุณค่าที่นำเสนอได้มาโดยการสัมภาษณ์บุคลากรในมหาวิทยาลัย (2) การสะท้อนกลับ (Reflection) จะถูกเพิ่มเติมเป็นวินัยที่ 6 ในรูปแบบ (3) การขาดความชัดเจนที่เกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างสุขภาพองค์กร (Organization Health) กับผลลัพธ์ขององค์กร/ปัจเจกบุคคล และ (4) การแบ่งแยกเป็นคณะทำให้ขาดความเชื่อมโยงกันในการเป็นองค์กร โดย 2 ประเด็นสุดท้าย สามารถนำมาวิจัยในอนาคตได้

สรุปจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในประเทศ และต่างประเทศแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกัน มีความสัมพันธ์กัน และสนับสนุนการพิจารณาหลักการเหตุผล เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ซึ่งในการพิจารณาเลือกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องได้ผ่านการรับรองเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญแล้วจึงนำไปประยุกต์ใช้ให้มีความเหมาะสมกับบริบทของกองทัพอากาศไทยต่อไป



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัย การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ดำเนินการศึกษา 4 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลและสถิติจากเอกสารต่างๆ เช่น เอกสารข้อมูลที่เป็นปฐมภูมิ (Primary Sources) เอกสารข้อมูลที่เป็นทุติยภูมิ (Secondary Sources) การประเมินตนเอง (Self Assessment : SAR ) ด้วยเครื่องมือตัวบ่งชี้ของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ระบบประกันคุณภาพการศึกษา 2) การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) 3) การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) 4) การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) และเทคนิคการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participate Observation) เป็นการสังเคราะห์และการเปรียบเทียบข้อมูลในการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังรายละเอียดตามลำดับต่อไปนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย
4. เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Method Research) ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างวิธีการเชิงปริมาณ (Quantitative method: QUAN) และวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative method: qual) (Creswell, 2005; Creswell & Clark, 2007) ประเภทการวิจัยแบบ Explanatory Mixed Methods Designs โดยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณก่อนแล้วนำผลที่ได้มาวิเคราะห์จากนั้นจึงนำไปเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพต่ออีกครั้งกับประชากรต่างกลุ่มต่างระดับกันแต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในหน่วยวิเคราะห์เดียวกัน

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยของการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (คณะทำงานด้านการ

พัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ) จำนวน 10 คน ผู้ปฏิบัติงานและอาจารย์ (หน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เสนาธิการทหารอากาศ) จำนวน 15 คน อาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนทั่วไป จำนวน 14 คน นายทหารนักเรียนปีการศึกษาปัจจุบัน 2556 จำนวน 115 คน และนายทหารนักเรียนที่สำเร็จ การศึกษาไปแล้ว 5 ปี ย้อนหลัง (2551 - 2555) จำนวน 499 คน รวมเป็นประชากรกลุ่มเป้าหมาย ทั้งหมด จำนวน 653 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มตอบแบบสอบถาม 628 คน กลุ่มสัมภาษณ์เชิงลึก 10 คน และกลุ่มสัมภาษณ์กลุ่ม 15 คน

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

	หน่วยงาน โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ	กลุ่ม ประชากร ทั้งหมด	กลุ่มตัวอย่าง		
			แบบ สอบถาม	สัมภาษณ์ เชิงลึก	สัมภาษณ์ กลุ่ม
1	ผู้บังคับบัญชา (คณะทำงานด้าน KM)	10	-	10	-
2	นายทหารนักเรียนปีการศึกษา (2556)	115	39	-	-
3	นายทหารนักเรียนที่จบการศึกษาไปแล้ว 5 ปี ย้อนหลัง (2551- 2555)	499	192	-	-
4	อาจารย์กองการศึกษา (กยศ.) 12 คน	12	11	-	15
5	อาจารย์กองวิชาทหารและเสนาธิการกิจ (กตสธ.) 10 คน	10			
6	อาจารย์กองกิจการนายทหารนักเรียน (กนท.) 4 คน	4			
7	แผนกวัดและประเมินผล (ผวผ.) 1 คน	1	1	-	-
8	แผนกธุรการ (ผชก.) 2 คน	2	2	-	-
	<b>รวม</b>	<b>653</b>	<b>245</b>	<b>10</b>	<b>15</b>

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ จำนวน กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ

(Stratified Random Sampling) จำนวนประชากรตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 628 คน ทำการสุ่มจะได้จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 39.01 ประกอบด้วย นายทหารนักเรียนปีปัจจุบัน 115 คน นายทหารนักเรียน 5 ปี ย้อนหลังอีกจำนวน 499 คน บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 14 คน จาก 5 หน่วยงานภายใน จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์วิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 25 คน แยกเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 คน และการสัมภาษณ์กลุ่ม จำนวน 15 คน

## 2.1 การประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) และการพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

เนื่องจากการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงกำหนดขั้นตอนการเลือกตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ดังนี้

**ตัวอย่างกลุ่มที่ 1** เพื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) (จิรภา แสนเกษม และคณะ, 2548, หน้า 82) กล่าวคือ คัดเลือกตัวอย่างจาก โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ตามสัดส่วนของจำนวนประชากร ในแต่ละรุ่นของนายทหารนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในรุ่นปัจจุบันและที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว 5 ปี ย้อนหลัง จำนวน 614 คน คณะอาจารย์บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 14 คน รวมเป็น 628 คน ได้ตัวอย่างกลุ่มที่ 1 จำนวน 245 คน ตามขนาดตัวอย่างที่ต้องการ โดยใช้วิธีการคำนวณจากสูตร ของ Taro Yamane ( จิรภา แสนเกษม และคณะ, หน้า 82) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และความคลาดเคลื่อนของขนาดตัวอย่างที่ร้อยละ การเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เป็นนายทหารนักเรียนปีปัจจุบัน(2556) และที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว 5 ปีย้อนหลัง (2551-2555)

$$\text{สูตรการหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง} \quad n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ  
 $N$  = จำนวนรวมทั้งหมดของประชากรที่ใช้ในการศึกษา  
 $e$  = ระดับของความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้นได้ (0.05)

**ตัวอย่างกลุ่มที่ 2** เพื่อทดสอบยืนยันกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ทั้งนี้โดยตัวอย่างกลุ่มที่ 2 นี้ต้องไม่ซ้ำกับตัวอย่างกลุ่มที่ 1 จำนวน 10 คน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา (คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ)

ซึ่งออกคำสั่งแต่งตั้งเป็นคณะทำงาน มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ (1) เป็นคณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (2) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป (3) มีประสบการณ์ในการทำงานไม่น้อยกว่า 20 ปี

**ตัวอย่างกลุ่มที่ 3** เพื่อทดสอบยืนยันชั้นกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ทั้งนี้โดยตัวอย่างกลุ่มที่ 3 นี้ต้องไม่ซ้ำกับตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 จำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้ปฏิบัติงานและอาจารย์ (หน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ) โดยกำหนดคุณสมบัติ ดังนี้ (1) เป็นอาจารย์และบริหารจัดการด้านการศึกษาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (2) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป (3) มีประสบการณ์ในการทำงานไม่น้อยกว่า 10 ปี

## 2.2 ตัวแปรที่ศึกษา

เนื่องจากการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Mixed-Method Research) ข้อมูลเชิงปริมาณได้จากการสำรวจ ข้อมูลเชิงคุณภาพได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสัมภาษณ์กลุ่ม ดังนั้น จึงไม่ต้องกำหนดตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม รวมทั้งไม่จำเป็นต้องมีสมมติฐานการวิจัย โดยกำหนดเป็นตัวแปรที่ศึกษา คือ ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 9 ตัวแปรย่อยได้แก่ (1) ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) (2) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) (3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) (4) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) (5) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders) (7) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis) (8) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) (9) การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

## 3. ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลัก โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และการวิเคราะห์เอกสาร และใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพสนับสนุนเพิ่มเติม โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสัมภาษณ์กลุ่ม

(Focus Group Interview) เพื่อสนับสนุนข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ หน่วยการวิเคราะห์ คือ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Method Research) ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณ(Quantitative Research) และข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การศึกษาเอกสารและสถิติที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) โดยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหลายแหล่ง หลายวิธีการ เพื่อตรวจสอบและยืนยันความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือของข้อมูล การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสังเคราะห์ข้อมูล การสรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบ ระหว่างคุณลักษณะ และกระบวนการการพัฒนาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎี กับคุณลักษณะและกระบวนการพัฒนาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาพรวม ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศต่อไป โดยดำเนิน การวิจัย 4 ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research)

1.1 เอกสารปฐมภูมิ ได้แก่ (ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ, 2550) โครงสร้างกองทัพอากาศ โครงสร้างโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ นโยบาย (นโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ด้านการศึกษา / กรมกำลังพลทหารอากาศ กองทัพอากาศ, 2552 -2555) แผนแม่บทด้านการศึกษา (แผนแม่บทด้านการศึกษา / กรมกำลังพลทหารอากาศ กองทัพอากาศ, 2552 -2555) แผนปฏิบัติการราชการของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (แผนกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ, 2556) ระบบการบริหารการศึกษาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (Professional Military Education: PME, 2550 ) หลักสูตรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (หลักสูตร โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ, 2555) แผนงาน / โครงการ / กิจกรรม เพื่อพัฒนานายทหารนักเรียน

1.2 เอกสารหลักฐานทุติยภูมิ ได้แก่ วารสาร บันทึกรายงาน บทความเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ จากห้องสมุดของกองทัพอากาศ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยต่างๆ และจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องทางการศึกษา

1.3 ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีองค์กร ทฤษฎีการบริหารองค์กร ทฤษฎีการบริหารทั่วไป ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีการบริหารการศึกษา ทฤษฎีการเรียนรู้ ตัวแบบการเรียนรู้ ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4 ศึกษาจากผลการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) โดยใช้เครื่องมือตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อตรวจสอบวุฒิภาวะและคุณภาพด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ ที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### **ขั้นตอนที่ 2 การสำรวจความคิดเห็น (Questionnaire)**

สำรวจความคิดเห็นที่ต้องการศึกษาด้วยแบบสอบถาม จากประชากรเป้าหมายทั้งหมดจำนวน 628 คน และกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เป็นนายทหารนักเรียนปีการศึกษาปัจจุบัน (2556) และที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว 5 ปีย้อนหลัง (2551 - 2555) จำนวน 245 คน

### **ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)**

สัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงกับผู้บังคับบัญชา (คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ) ที่เกี่ยวข้องโดยตรง และเป็นคณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาพัฒนาบุคลากรของกองทัพอากาศ จำนวน 10 คน

### **ขั้นตอนที่ 4 การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview)**

จัดกลุ่มสนทนาโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงกับผู้ปฏิบัติงานและอาจารย์ (หน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ) ซึ่งอยู่ในตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จำนวน 15 คน

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) ขั้นตอนที่ 2 การสำรวจความคิดเห็น (Questionnaire) ขั้นตอนที่ 3 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และขั้นตอนที่ 4 การสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) แสดงได้ดังภาพที่ 3.1

ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

#### 4. เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

##### 4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 3 แบบ ได้แก่ 1) แบบสอบถาม (Questionnaire) 2) แบบสัมภาษณ์ (Interview) 3) แบบบันทึกการสังเคราะห์เอกสาร (Document Synthesis Note) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3.2 เครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย จำแนกตามกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ที่	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล	ประเภทของเครื่องมือวิจัย	การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
1	นายทหารนักเรียนและอาจารย์ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ	แบบสอบถาม	ความตรงเชิงเนื้อหา ความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน
2	ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงาน	แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบบสัมภาษณ์กลุ่ม	ความตรงเชิงเนื้อหา
3	ผู้วิจัย	แบบบันทึก การสังเคราะห์เอกสาร	ความตรงเชิงเนื้อหา

1) แบบสอบถาม (Questionnaire) นำมาใช้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 1 คือ เพื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยใช้ชื่อว่า “แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ ” โดยแบบสอบถามดังกล่าว แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) และคำถามปลายปิด (Close-ended question)

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 48 ข้อ กำหนดมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) เพื่อการวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โดยมีเกณฑ์ประเมินตามตารางที่ 3.3

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ และแนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 9 ข้อลักษณะเป็นแบบคำถามปลายเปิด (Open-ended question)



ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การให้คะแนนสำหรับข้อความในส่วนที่ 2

ระดับคะแนน	ความเป็นจริงในปัจจุบัน ภายในหน่วยงาน	ความคาดหวังในอนาคต
1	น้อยมาก	น้อยมาก
2	น้อย	น้อย
3	ปานกลาง	ปานกลาง
4	สูง	สูง
5	สูงมาก	สูงมาก

2) แบบสัมภาษณ์ (Interview) นำมาใช้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 2 คือ เพื่อพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

3) แบบบันทึกการสังเคราะห์เอกสาร (Document Synthesis Note) นำมาใช้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 2 คือ เพื่อพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในการอ้างอิงหรือใช้เปรียบเทียบข้อมูล

#### 4.2 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

4.2.1 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม เริ่มจากการศึกษาข้อมูล เอกสาร แนวคิดทฤษฎีจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์อย่างไม่เป็นทางการแบบไม่มีโครงสร้างกับผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ที่วางแผนด้านยุทธศาสตร์ ผู้กำหนดนโยบาย และผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อกำหนดประเด็นองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนั้นออกแบบคำถามให้ครอบคลุมเนื้อหาตามที่ได้นิยามไว้ แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาตรวจสอบคุณภาพ ถ้าใช้ไม่ได้นำไปแก้ไข ถ้าใช้ได้นำไปทดลองใช้ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น ถ้าใช้ไม่ได้ให้ตัดออกหรือออกแบบใหม่ ถ้าเชื่อถือได้ก็ไปจัดพิมพ์เพื่อนำไปใช้เก็บข้อมูล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักฐาน หลักการ พันธกิจ โครงสร้าง ผลการประเมินตนเอง แนวคิดการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีองค์กรและการจัดการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบในการวัดระดับ และการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เพื่อกำหนดร่างกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยนำร่างกรอบแนวคิดในการวิจัย ไปสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อยืนยันกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือก ผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ (1) ผู้บริหารระดับสูงหน่วยงานภายในและภายนอกกองทัพอากาศ (2) มีประสบการณ์ในการทำงาน 25 ปีขึ้นไป (3) จบการศึกษาในระดับปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี

ขั้นตอนที่ 3 นำร่างกรอบแนวคิดที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ มาปรับปรุง แก้ไข เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 4 นำกรอบแนวคิดในการวิจัยมาสร้างแบบสอบถาม และคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่ง มีโครงสร้างที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด และคำถามปลายเปิด

ขั้นตอนที่ 5 นำแบบสอบถาม และคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยมีค่า IOC เท่ากับ 1.00

ขั้นตอนที่ 6 นำแบบสอบถาม และคำถามสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างที่ได้รับการ ตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุง แก้ไขตามที่ผู้ผู้เชี่ยวชาญแนะนำ และจัดทำเป็นรูปเล่ม

ขั้นตอนที่ 7 นำแบบสอบถามไปทดสอบ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ พบว่าค่าความเชื่อมั่นใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอน บาค วัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ความเป็นจริงปัจจุบัน (What is) ได้ค่า  $\alpha = 0.951$  ส่วนระดับความคาดหวังในอนาคต (What should be) ได้ค่า  $\alpha = 0.979$

4.2.2 ขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured) การสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง กำหนดประเด็นหลักของข้อมูลที่จะสร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และขอความคิดเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษา สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ตามประเด็นที่กำหนด เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำเพิ่มเติม นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

### 4.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยทั้ง 3 แบบ

4.3.1 ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ใช้วิธีการวิเคราะห์ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีของความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน ที่มีประสบการณ์ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาระบบราชการ และหรือด้านการบริหารเชิงนโยบายของกองทัพอากาศ โดยคาดหวังผลการวิเคราะห์ค่า IOC ที่ยอมรับได้ มีค่าอยู่ระหว่าง 0.60 -1.00 สำหรับข้อคำถามที่ไม่ผ่านให้พิจารณาตัดออก และสำหรับข้อคำถามที่มีค่า IOC ไม่เท่ากับ 1 ให้พิจารณาปรับปรุงแก้ไขใหม่

4.3.2 ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ (Reliability) ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบประเมินที่มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ (แบบสอบถามตอนที่ 2) ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยง

แบบความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient, 1951)

ตารางที่ 3.4 การทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach	
	ความเป็นจริงปัจจุบัน ภายใน รร.สช.ทอ.	ความคาดหวัง ในอนาคต รร.สช.ทอ.
1. ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership)	<b>0.894</b>	<b>0.898</b>
2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)	<b>0.895</b>	<b>0.910</b>
3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)	<b>0.805</b>	<b>0.903</b>
4. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	<b>0.905</b>	<b>0.925</b>
5. การจัดการความรู้ (knowledge Management)	<b>0.888</b>	<b>0.938</b>
6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders)	<b>0.804</b>	<b>0.885</b>
7. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis)	<b>0.828</b>	<b>0.918</b>
8. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application)	<b>0.888</b>	<b>0.867</b>
9. การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	<b>0.797</b>	<b>0.933</b>
<b>ภาพรวม</b>	<b>0.951</b>	<b>0.979</b>

จากตารางที่ 3.4 การทดสอบความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างนายทหารนักเรียนโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จำนวน 50 คน ที่นำแบบสอบถาม

ไปทดลองใช้ (Try out) ซึ่งเป็นคนละกลุ่มกับที่เก็บข้อมูลจริง ความคาดหวังระดับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ความเป็นจริงปัจจุบัน(What is) ได้ค่า  $\alpha = 0.951$  ส่วนระดับความคาดหวังในอนาคต (What should be) ได้ค่า  $\alpha = 0.979$

## 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองตามขอบข่าย ของข้อมูล 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขอนหนังสือรับรองนักศึกษาจากวิทยาลัยบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อให้ การรับรองสถานภาพของผู้วิจัย และขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 นำหนังสือที่ได้รับการอนุมัติแล้วจากวิทยาลัยบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูล จากนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการกิจ ผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการแจกแบบสอบถาม เพื่อสำรวจความคิดเห็นการวัดระดับความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โดยให้นายทหารนักเรียนหลักสูตร เสนาธิการกิจ และคณะอาจารย์ เป็นผู้ตอบและส่งกลับมาทางไปรษณีย์บางส่วน และผู้วิจัยเก็บเอง บางส่วน

ขั้นตอนที่ 4 ขอนหนังสือรับรองจากวิทยาลัยบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อขอความ อนุเคราะห์ผู้ให้สัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจงกับผู้บังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และ ผู้ให้สัมภาษณ์กลุ่มกับผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และสถานที่จัดประชุม

ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ความคิดเห็นของ ผู้บังคับบัญชา (คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ) ซึ่งเป็นคณะทำงาน ด้านการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหาร อากาศ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์รายบุคคล เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่ม เพื่อให้ได้ความคิดเห็นของ ผู้ปฏิบัติงานและ อาจารย์ (หน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ) ซึ่งอยู่ในตำแหน่งหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์

### 5.1 ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารหลักฐาน (Document Research)

ข้อมูลรายงานผลการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) ตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่ให้รายละเอียดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานอีกแห่งหนึ่ง มาตรฐานคุณภาพ 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย มาตรฐานคุณภาพด้านองค์กร ด้านคน ด้านการเรียนรู้ ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการดำเนินงานสู่คุณภาพและความเป็นเลิศในทุกภารกิจอย่างต่อเนื่อง

### 5.2 ข้อมูลจากแบบสอบถามสำรวจความคิดเห็น (Questionnaires)

ข้อมูลสำรวจความคิดเห็นที่ต้องการศึกษาด้วยแบบสอบถามระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้าน ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) และการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศกับความคาดหวังในอนาคตโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รวมทั้งความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและแนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

### 5.3 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - depth Interview)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก กับผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้บริหารของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และคณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ หรือผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ณ สถานที่ปฏิบัติงานของผู้ร่วมให้ข้อมูล วันและเวลาตามที่ผู้เข้าร่วมให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์สะดวก โดยผู้วิจัยได้ติดต่อประสานผู้เกี่ยวข้องในการสัมภาษณ์และเตรียมอุปกรณ์ประกอบการสัมภาษณ์ต่างๆ เช่น เครื่องบันทึกเสียง และดำเนินการสัมภาษณ์ตามแนวทางการสัมภาษณ์ที่กำหนดไว้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย ประเด็นคำถามองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้าน แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งครอบคลุมประเด็นดังนี้

ความคิดเห็น หลักการ เหตุผล ที่ยึดถือและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ความหมาย ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้าน ตามกรอบแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศที่ใช้ในการวิจัย สะท้อนให้เห็นจุดอ่อนที่ควรนำไปปรับปรุง ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ กองทัพอากาศ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม แสดงให้เห็นประเด็นสำคัญ และการดำเนินงาน

#### 5.4 ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่ม กับผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และ อาจารย์ การสัมภาษณ์กลุ่มในงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการดำเนินการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศที่มีผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น่าสนใจ โดยแนวคำถามสร้างจากผลวิจัยจากแบบสอบถาม และแนวคิดทฤษฎีด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งผลจากการวิจัยคาดว่าโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหน่วยงานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประกอบด้วย ประเด็นคำถามองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้าน แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งครอบคลุมประเด็นดังนี้

1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่หน่วยงานยึดถือและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแนวทางการพัฒนาหน่วยงาน
2. ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
3. ปรัชญา หลักการ นโยบายและแผนงาน โครงการกิจกรรมในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
4. ลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
5. ปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และแนวทางแก้ไขปัญหา
6. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 6.1 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์มาตรฐานคุณภาพการศึกษา 5 ด้าน ในรายงานการประเมินตนเองมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิดการศึกษา (Air Command and Staff College Learning Organization Model) เพื่อนำมาเป็นข้อมูลรายละเอียดสนับสนุนผลการสัมมนาเชิงลึก และการสัมมนาในกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์รายงานการประเมินตนเอง คือ แบบวิเคราะห์รายงานการประเมินตนเอง ตามระบบคุณภาพของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (SAR) ประจำปี 2556 จากแผนกวัดและประเมินผล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสำรวจความคิดเห็น โดยการตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับมาทั้งหมด นำข้อมูลทั้งหมดลงรหัสในแบบฟอร์มลงรหัสตามที่ได้ตั้งค่าทางสถิติไว้ ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้งก่อนทำการวิเคราะห์แล้วนำไปประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมมนาเชิงลึกและการสัมมนาในกลุ่มวิเคราะห์ด้วยวิธีเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การจัดระเบียบ ข้อมูลทางกายภาพและเนื้อหาข้อมูล การให้รหัสข้อมูล การแสดงข้อมูล การสังเคราะห์ ตีความ การสรุป และการตรวจสอบความถูกต้องของผลการวิจัย (ชาย โพธิ์สีตา, 2550) โดยจัดทำแบบสัมมนาที่เป็นทางการแบบกึ่งมีโครงสร้างในการเก็บข้อมูล ซึ่งได้ผลลัพธ์มาจากแบบสอบถามที่มีนัยสำคัญส่วนหนึ่งแล้ว และวิเคราะห์เนื้อหาแบบสัมมนาจากการสัมมนาเชิงลึก ประกอบกันเพื่อเปรียบเทียบข้อมูล

### 6.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
n	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (Sample)
f	แทน ค่าความถี่ (Frequency)
P – Value	แทน ค่าความเชื่อมั่นทางสถิติ (Significant) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้แบ่งตามระยะของการศึกษาวิจัย 2 ระยะ ดังนี้

### ระยะที่ 1 การสำรวจ (Survey)

1.1 การสำรวจ การวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในปัจจุบันและที่คาดหวังในอนาคต ซึ่งมี 9 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) 2) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) 3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) 4) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 5) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 6) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders) 7) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis) 8) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) 9) การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

1.2 การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ผู้วิจัยได้ดำเนินการใน 2 รูปแบบ คือ 1) การศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โดยข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารและผลการสัมภาษณ์เป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ และนำผลลัพธ์ที่ได้ข้างต้นไปสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) กับผู้ปฏิบัติงานและอาจารย์ ในหน้าที่ผู้บริหาร การศึกษาระดับปฏิบัติการอีกครั้งเพื่อเป็นการยืนยันและรับรองผลตรงกัน ดังนั้น จึงดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำผลการวิเคราะห์มาจัดกลุ่มตามประเด็นที่ต้องการศึกษา (Qualitative Themes) โดยใช้ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

### ระยะที่ 2 การวิเคราะห์ (Analysis)

เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถามจะนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติต่างๆ ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามและหน่วยงาน แสดงข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลตามความคิดเห็นสภาพความเป็นจริงปัจจุบันภายในหน่วยงานและความคาดหวังในอนาคตของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ



ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เรียงลำดับความถี่ของข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนารูปแบบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

**ส่วนที่ 3** สภาพการดำเนินการ (ปัญหา และอุปสรรค) ข้อเสนอแนะ และแนวทางปฏิบัติการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และรวมถึงบทสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และการสัมภาษณ์กลุ่มกับผู้ปฏิบัติงานและอาจารย์ ในหน้าที่ผู้บริหารการศึกษาระดับปฏิบัติการของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ นำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

**ตารางที่ 3.5** เกณฑ์การพิจารณาระดับความเป็นจริงปัจจุบันภายในหน่วยงานและระดับความคาดหวังในอนาคตขององค์กรประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
4.51 – 5.00	ระดับความเป็นจริงปัจจุบันภายในหน่วยงานสูงมาก หรือ มีระดับความคาดหวังในอนาคตสูงมาก
3.51 – 4.50	ระดับความเป็นจริงปัจจุบันภายในหน่วยงานสูง หรือ มีระดับความคาดหวังในอนาคตสูง
2.51 – 3.50	ระดับความเป็นจริงปัจจุบันภายในหน่วยงานปานกลาง หรือ มีระดับความคาดหวังในอนาคตปานกลาง
1.51 – 2.50	ระดับความเป็นจริงปัจจุบันภายในหน่วยงานน้อย หรือ มีระดับความคาดหวังในอนาคตน้อย
1.00 – 1.50	ระดับความเป็นจริงปัจจุบันภายในหน่วยงานน้อยมาก หรือ มีระดับความคาดหวังในอนาคตน้อยมาก

จากตารางที่ 3.5 เกณฑ์ในการพิจารณาระดับความเป็นจริงปัจจุบันภายในหน่วยงานและระดับความคาดหวังในอนาคตขององค์กรประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งเกณฑ์ออกเป็น 5 ระดับ โดยในระดับที่ 1 มีอัตราภาคชั้น = 0.50 ระดับที่ 2 - 4 มีอัตราภาคชั้น = 0.99 และในระดับที่ 5 มีอัตราภาคชั้น = 0.49

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ 1) เพื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ 2) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เพื่อให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยจึงได้ใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed-Method Research) แบบการวิจัยเชิงปริมาณนำการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

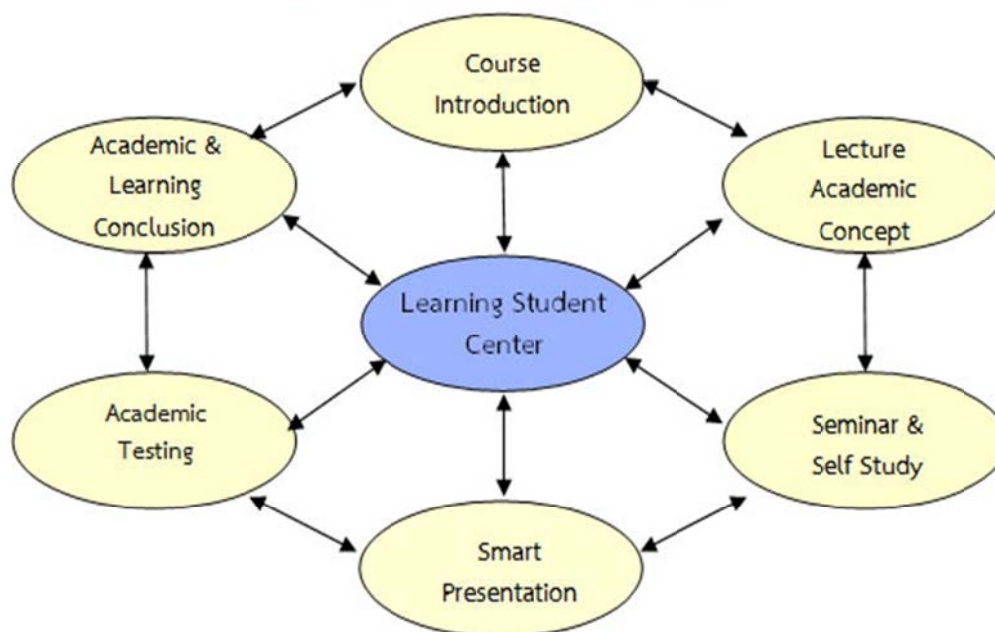
นำเสนอ 4 ส่วน 1) ผลการศึกษาการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) 2) ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ผลการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงาน 4) ผลการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาการประเมินตนเอง (Self Assessment Report)

ผลการศึกษาการประเมินตนเอง โดยใช้เครื่องมือตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และระบบประกันคุณภาพการศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักฐานยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ แผนแม่บทด้านการศึกษา แผนปฏิบัติราชการของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ หลักสูตร โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีการบริหารองค์กร ทฤษฎีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทฤษฎีการบริหารการศึกษา การเรียนรู้ตัวแบบการเรียนรู้ ตัวแบบการจัดการความรู้ และตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นหน่วยงานด้านการศึกษา สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับยุทธวิธีทางการทหารให้กับทหารในระดับมันสมองของกองทัพ หลักสูตร 1 ปี มีการทำเอกสารวิจัย หลักสูตรสอนเกี่ยวกับการบริหารจัดการการวางแผนด้านยุทธการ เสนาธิการกิจ ซึ่งผู้เรียนเมื่อสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรแล้วจะต้องไปทำหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการ และฝ่ายอำนวยการ ให้กับผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงมุ่งเน้นการวางแผนการคิดวิเคราะห์ และชี้นำผู้บริหารให้ตัดสินใจไปในทิศทางตามที่เสนอ ในหนทางเลือกที่ดีที่สุด ส่งผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งในหน่วยตนเอง และภาพรวมของกองทัพอากาศ จึงได้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ 12 ปี ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะ และความพร้อมในการป้องกันประเทศในภาพรวมของกองทัพอากาศ ในระดับกลยุทธ์ที่ 2.9 เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ย่อยที่ 1 ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านการบริหารจัดการความรู้

แบบจำลองกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน



ภาพที่ 4.1 แบบจำลองกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ที่มา : Available from: <http://www.acsc.rtaf.mi.th/> - แคม (8 มีนาคม 2556)

แบบจำลองกระบวนการเรียนรู้ที่อธิบายได้ว่า แต่ละหมวดวิชา แต่ละตอนวิชา หรือ หัวข้อการเรียนการสอนที่สำคัญ ของหลักสูตรเสนาธิการกิจจะต้องจัดระบบการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการตั้งแต่การแนะนำการเรียนการสอน การระบุความมุ่งหมายและความคาดหวัง ตลอดจนบทบาทหน้าที่ของผู้สอนและนายทหารนักเรียน รวมทั้งการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ อย่างเหมาะสม แล้วให้มีการเรียนรู้แต่ละหัวข้อวิชาหลัก โดยการบรรยายเชิงวิเคราะห์จากผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญ นักการทหาร หรือ นักวิชาการ ครู – อาจารย์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเน้นการบรรยายเชิงวิเคราะห์ ตามขอบเขต สารเนื้อหาของความเป็นการศึกษาวิชาชีพทางทหาร (Professional Military Education: PME) หลังจากนั้นให้มีการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนอกห้องเรียน นอกเวลาราชการ และ จัดแบ่งการให้มีโจทย์การสัมมนาอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และประสบการณ์ อย่างลึกซึ้ง แยกย่อย เพื่อตอบ โจทย์ให้เกิดผลตามความมุ่งหมาย และเกิดการเรียนรู้ที่กำหนดไว้แล้ว ให้มีการจัดทำข้อสรุปนำเสนอเป็นเอกสารวิชาการ ที่มีสาระสำคัญจากการร่วมกันอภิปราย ในห้องสัมมนา รวมทั้งให้มีการนำเสนอผลงานโดยสรุป ด้วยการจัดทำสื่อ และเทคนิคการนำเสนอ ที่ทันสมัย มีความเป็นมืออาชีพ ทั้งส่วนที่เป็นความรู้ ระบบความคิด และรูปแบบการนำเสนอ ผลงาน เมื่อศึกษาแต่ละหัวข้อวิชาหลักเสร็จสิ้นแล้วจะมีการสอบประมวลความรู้เชิงวิชาการ ด้วยแบบทดสอบเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ที่ไม่เน้นการท่องจำ แต่เน้นการสร้างระบบ ความรู้ การจัดระเบียบความคิด แนวทางการประยุกต์ใช้ความรู้และความคิดที่เหมาะสมตามทฤษฎี หลักการ และเหตุผล ท้ายสุดอาจารย์ผู้รับผิดชอบแต่ละหมวดวิชาหรือแต่ละหัวข้อหลักจะร่วมกับ นายทหารนักเรียน สรุปองค์ความรู้ ทั้งหมดให้ตกผลึกหลอมรวมเป็นภูมิปัญญาจากการเรียนรู้ ที่มีคุณค่าต่อการนำไปพัฒนา ศึกษาต่อยอดหรือประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเสนาธิการ ได้อย่างมีคุณภาพ และคุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ อยู่ในรูปแบบการสอนที่เน้น “การเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ และเป็นการเรียนรู้ตามมาตรฐานระบบความรู้ของ PME”

การวิเคราะห์รายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประจำปี 2556

ตารางที่ 4.1 การดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประจำปี 2556

รายการ	การดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาประจำปี 2556 โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ	ผลการประเมิน
มาตรฐานที่ 1	คุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้สำเร็จการศึกษา	4.00

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

รายการ	การดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาประจำปี 2556 โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ	ผลการประเมิน
มาตรฐานที่ 2	การวิจัยและหรือผลงานทางวิชาการ	4.50
มาตรฐานที่ 3	การบริการทางวิชาการ	5.00
มาตรฐานที่ 4	การบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา (KM-LO)	4.40
มาตรฐานที่ 5	การบริหารหลักสูตร	4.65
มาตรฐานที่ 6	การฝึกทักษะตามอัตลักษณ์ของสถานศึกษา	5.00
มาตรฐานที่ 7	การประกันและพัฒนาคุณภาพภายใน	4.50
<b>ผลการประเมินในภาพรวมมาตรฐาน 7 ด้าน (ระดับดีมาก)</b>		<b>4.52</b>

จากตารางที่ 4.1 สรุปผลคะแนนการประเมินระดับสถาบันการศึกษา รร.สช.ทอ.ยศ.ทอ. ได้ทำการประเมินคุณภาพการประกันการศึกษาของตนเองตามมาตรฐานประกันคุณภาพการศึกษาทั้ง 7 มาตรฐาน ได้ระดับคะแนนเฉลี่ยรวมระดับสถาบันการศึกษาเท่ากับ 4.52 ซึ่งอยู่ในระดับคุณภาพ “ดีมาก” โดย มาตรฐานที่ 1 ด้านคุณภาพและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้คะแนนประเมินเท่ากับ 4.00 (ระดับ “ดี”) มาตรฐานที่ 2 ด้านการวิจัยและหรือผลงานทางวิชาการ ได้คะแนนประเมินเท่ากับ 4.50 (ระดับ “ดี”) มาตรฐานที่ 3 ด้านการบริการทางวิชาการ ได้คะแนนประเมินเท่ากับ 5.00 (ระดับ “ดีมาก”) มาตรฐานที่ 4 ด้านการบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา ได้คะแนนประเมินเท่ากับ 4.40 (ระดับ “ดี”) มาตรฐานที่ 5 ด้านการบริหารหลักสูตร ได้คะแนนประเมินเท่ากับ 4.65 (ระดับ “ดีมาก”) มาตรฐานที่ 6 ด้านการฝึกทักษะตามอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ได้คะแนนประเมินเท่ากับ 5.00 (ระดับ “ดีมาก”) และมาตรฐานที่ 7 ด้านการประกันและพัฒนาคุณภาพภายใน ได้คะแนนประเมินเท่ากับ 4.50 (ระดับ “ดี”)

ผลการประเมิน และผลการวิเคราะห์ (จุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง) มาตรฐาน ในส่วนของ คะแนน ผลประเมิน และ ผลการวิเคราะห์ ซึ่งประกอบไปด้วย จุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุง และข้อเสนอแนะเพื่อการพิจารณา ของแต่ละตัวบ่งชี้ ในแต่ละมาตรฐาน จุดแข็ง จุดที่ควรปรับปรุง ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาปรับปรุง ในภาพรวม

**จุดแข็ง** ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และมีระบบและกลไกในการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะกลไกในการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานประกันคุณภาพฯ ผ่านการประชุมติดตามผลประจำเดือน นอกจากนี้ อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษายังมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และสามารถทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ

**จุดที่ควรปรับปรุง** ได้แก่ การส่งเสริม สนับสนุน ให้อาจารย์ดำเนินงานวิจัย และสร้างผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์และมีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรมีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (KM) เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) รวมทั้งควรได้รับการสนับสนุนบุคลากรที่ทำหน้าที่อาจารย์ และส่วนสนับสนุนต่างๆ ที่เพียงพอ เพื่อให้การเรียนการสอน และการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง** ส่งเสริม จูงใจ และสนับสนุน ให้อาจารย์ดำเนินงานวิจัย และสร้างผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์และมีมาตรฐาน โดยพิจารณาหาข้อมูลแหล่งเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ และ/หรือ เวทีในการส่งผลงานประเภทวิชาการเข้าประกวดในระดับต่างๆ นอกจากนี้ รร.สช.ทอ.ควรจัดทำระบบบริหารจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบการดำเนินงานและตรวจติดตามการประกันคุณภาพภายใน ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

ผลการวิจัย พบว่า พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้ระบุว่า “ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ ” หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามที่พระราชกฤษฎีกากำหนด โดยพัฒนาหน่วยราชการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนราชการแต่ละหน่วยเริ่มจาก การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่องค์กร

แห่งการเรียนรู้ โดยมี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล

กองทัพอากาศเป็นส่วนหนึ่งของกองทัพไทย สังกัดกระทรวงกลาโหม จำเป็นต้องดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกากำหนด ในการพัฒนาระบบการศึกษาของกองทัพอากาศ เพื่อให้กำลังพลได้มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพทหารอากาศ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเกี่ยวกับเทคโนโลยีการบินและอวกาศ ตลอดจนการรบทางอากาศสมัยใหม่ หลักสูตรของสถาบันการศึกษาทุกระดับต้องมีความสอดคล้องกับหลักนิยมการปฏิบัติการร่วมกองทัพไทย หลักนิยมของกองทัพอากาศ สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีทางอากาศยานที่เปลี่ยนแปลง การสนับสนุนกำลังพลในเหล่าสายวิชาการ ให้ได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาดูตามแนวทางรับราชการของกองทัพอากาศทุกระดับชั้น และสนับสนุนการประสานประโยชน์ ด้านการศึกษา ร่วมกันระหว่างกองบัญชาการกองทัพไทยและเหล่าทัพอื่น ๆ หรือมิตรประเทศ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และความสัมพันธอันดี สามารถตอบสนองการปฏิบัติการกิจของหน่วย กองทัพอากาศได้กำหนดวิสัยทัศน์ดังนี้ “ กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the best Air Forces in ASEAN) ” ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะ และความพร้อมในการป้องกันประเทศ แต่จะมุ่งเน้นไปในด้านที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและพฤติกรรม โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมซึ่งแนวความคิดทางด้านการศึกษา สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคนได้ ภายหลังจากการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 2.9 เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ เพื่อให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน มุ่งสู่สังคมฐานความรู้ โดยให้กรมกำลังพลเป็นผู้รับผิดชอบ(ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ.2551 - 2562, ปรับปรุง พ.ศ.2552) กลยุทธ์ย่อยที่ 1) ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านการบริหารจัดการความรู้ และกลยุทธ์ย่อยที่ 2) ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ โดยให้จัดทำคลังข้อมูล ฐานความรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีโครงสร้างการจัดอยู่ในระบบการศึกษาวิชาชีพทางทหารในระดับโรงเรียนหลักชั้นกลาง เป็นระบบการศึกษาของนายทหารประจำการ ผู้ซึ่งเป็นทหารอาชีพ แนวความคิดของผู้บังคับบัญชาที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการแก้ไขปัญหาตามระบบการศึกษาวิชาชีพทางทหาร ปรัชญาการศึกษาของ PME เปรียบเสมือนอุดมคติสูงสุดในการให้การศึกษา เพื่อประโยชน์สุขของสังคม หรือ เสมือนนโยบายซึ่งเป็นหนทางปฏิบัติอย่างกว้างๆ อันจะทำให้การดำเนินการศึกษามบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ มีหน้าที่ขยายฐานความรู้ของนายทหารฯ ให้กว้างมากยิ่งขึ้น และเพิ่มพูนคุณลักษณะของความเป็นมืออาชีพทาง

ทหารให้เหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชา และฝ่ายอำนวยการในอนาคต โดยเน้นการปฏิบัติกรรบ และสนับสนุนการรบ

## ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความคิดเห็นที่ต้องการศึกษาด้วยแบบสอบถาม จากประชากรเป้าหมายทั้งหมด จำนวน 628 คน และกลุ่มตัวอย่าง จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ จำนวน 245 คน นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ข้อ ดังนี้

ข้อที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (โปรแกรมพื้นฐาน Word / Power point / Excel) และประสิทธิภาพการทำงานในกองทัพอากาศ ใช้สถิติการแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

ข้อที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โดยใช้สถิติบรรยายค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม โดยใช้ สถิติทดสอบ t (t-test)

ข้อที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (โปรแกรมพื้นฐาน Word / Power point / Excel) และประสิทธิภาพการทำงานในกองทัพอากาศ

ตารางที่ 4.2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 35 ปี	15	6.10
36 - 40 ปี	70	28.60
40 ปี ขึ้นไป	160	65.30
<b>รวม</b>	<b>245</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.2 ผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีอายุ 40 ปี ขึ้นไป มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.30 มีอายุ 36 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.60 และมีอายุ น้อยกว่า 35 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.10



ตารางที่ 4.3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับชั้นยศ

ระดับชั้นยศ	จำนวน	ร้อยละ
นาวาอากาศตรี	67	27.35
นาวาอากาศโท	103	42.04
นาวาอากาศเอก	69	28.16
นาวาอากาศเอกพิเศษ	6	2.45
<b>รวม</b>	<b>245</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.3 ผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีระดับชั้นยศ นาวาอากาศโท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.04 รองลงมา มีชั้นยศ นาวาอากาศเอก คิดเป็นร้อยละ 28.16 มีชั้นยศ นาวาอากาศตรี คิดเป็นร้อยละ 27.35 และน้อยที่สุดมีชั้นยศ นาวาอากาศเอกพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 2.45

ตารางที่ 4.4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	153	62.45
ปริญญาโท	87	35.55
ปริญญาเอก	5	2.00
<b>รวม</b>	<b>245</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.4 ผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.45 มีระดับการศึกษา ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 35.55 และน้อยที่สุด มีระดับการศึกษา ปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 2.00

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
นายทหารนักเรียน	48	19.60
อาจารย์	16	6.50
หัวหน้าฝ่าย	18	7.30

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน	จำนวน	ร้อยละ
รองหัวหน้าแผนก	33	13.46
หัวหน้าแผนก	58	23.70
รองหัวหน้ากอง	7	2.90
หัวหน้ากอง	20	8.20
รองผู้อำนวยการกอง	39	15.90
ผู้อำนวยการกอง	6	2.44
<b>รวม</b>	<b>245</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.5 ผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีตำแหน่งในการปฏิบัติงาน หัวหน้าแผนก มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 23.70 รองลงมา มีตำแหน่ง นายทหารนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 19.60 มีตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกอง คิดเป็นร้อยละ 15.90 มีตำแหน่ง รองหัวหน้าแผนก คิดเป็นร้อยละ 13.46 มีตำแหน่ง หัวหน้ากอง คิดเป็นร้อยละ 8.20 และที่น้อยที่สุด มีตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง คิดเป็นร้อยละ 2.44

ตารางที่ 4.6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (โปรแกรมพื้นฐาน Word / Power point / Excel)

ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้	0	0.00
สามารถใช้โปรแกรมพื้นฐานได้	20	8.20
สามารถใช้โปรแกรมพื้นฐานได้ปานกลาง	60	24.50
สามารถใช้โปรแกรมพื้นฐานได้ดี	79	32.20
สามารถใช้โปรแกรมอื่นนอกจากพื้นฐานได้	17	6.90
สามารถใช้โปรแกรมอื่นนอกจากพื้นฐานได้ปานกลาง	45	18.40
สามารถใช้โปรแกรมอื่นนอกจากพื้นฐานได้ดี	24	9.80
<b>รวม</b>	<b>245</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.6 ผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีความสามารถในการใช้โปรแกรม พื้นฐานได้ดี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.20 รองลงมา สามารถใช้โปรแกรม พื้นฐานได้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 24.50 พื้นฐานสามารถใช้โปรแกรมอื่นนอกจากพื้นฐานได้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 18.40 และน้อยที่สุด คือ ไม่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ คิดเป็นร้อยละ 0.00

ตารางที่ 4.7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ในกองทัพอากาศ

ประสบการณ์การทำงานในกองทัพอากาศ	จำนวน	ร้อยละ
น้อยกว่า 5 ปี	00	00.00
5 - 9 ปี	2	00.80
10 - 14 ปี	66	27.00
มากกว่า 15 ปี	177	72.20
<b>รวม</b>	<b>245</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.7 ผู้ตอบแบบสอบถามของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีประสบการณ์การทำงานในกองทัพอากาศ มากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 72.20 มีประสบการณ์การทำงานในช่วง 10 - 14 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.00 และมีประสบการณ์การทำงานในช่วง 5 - 9 ปี คิดเป็นร้อยละ 00.80

## 2. ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้าน ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้านของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โดยใช้สถิติบรรยายค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติอ้างอิงทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม โดยใช้ สถิติทดสอบ t (t-test)

ตารางที่ 4.8 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้านของ  
โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้านของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ	ความเป็นจริง				ความคาดหวัง			
	$\bar{x}$	SD.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ	$\bar{x}$	SD.	ระดับความคิดเห็น	อันดับ
1. ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership)	3.89	.630	สูง	2	4.71	.465	สูงมาก	5
2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)	4.20	.623	สูง	9	4.76	.463	สูงมาก	3
3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)	3.96	.754	สูง	5	4.46	.546	สูงมาก	6
4. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	4.01	.590	สูง	7	4.73	.482	สูงมาก	4
5. การจัดการความรู้ (Knowledge Management )	3.82	.599	สูง	1	4.71	.455	สูงมาก	5
6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledge of Organization Stakeholders)	3.91	.583	สูง	3	4.76	.467	สูงมาก	3
7. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis)	3.92	.639	สูง	4	4.71	.489	สูงมาก	5
8. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application)	4.11	.627	สูง	8	4.82	.388	สูงมาก	1
9. การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	3.96	.469	สูง	5	4.79	.436	สูงมาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.86</b>	<b>.512</b>	<b>สูง</b>		<b>4.69</b>	<b>.471</b>	<b>สูงมาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้านของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในภาพรวม ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และ ตามความคาดหวังในอนาคตโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีค่าเฉลี่ย 4.69 มีระดับความคิดเห็นอยู่ใน

ระดับสูงมาก และเมื่อแยกตามรายด้าน พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) มีระดับความคาดหวังในอนาคตสูงมาก

**ตารางที่ 4.9** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สธ.ทอ.

ความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สธ.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีความเข้าใจหรือตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้	3.99	.674	สูง	5
2. ผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานด้วยวิธีแก้ปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกัน	3.81	.683	สูง	1
3. ผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นบุคคลต้นแบบผู้ชำนาญการที่มีไฟใฝ่รู้ หรือเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้	3.91	.665	สูง	2
4. ผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน หรือผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร	3.92	.645	สูง	3
5. ผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงวิสัยทัศน์ร่วมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.94	.705	สูง	4
<b>รวม</b>	<b>3.89</b>	<b>.630</b>	<b>สูง</b>	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้านของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สธ.ทอ.มีค่าเฉลี่ย 3.89 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานด้วยวิธีแก้ปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกัน ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.81 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความจำเป็นต้องพัฒนาเป็นอันดับแรก และพบว่า ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีความเข้าใจ หรือตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้ ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.99 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความโดดเด่นที่ได้อยู่แล้ว

ตารางที่ 4.10 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน  
ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.

ความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. ผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีความเข้าใจ หรือตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้	4.73	.461	สูงมาก	1
2. ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสนับสนุนให้ ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานด้วยวิธีแก้ปัญหาโดยการเรียนรู้ ร่วมกัน	4.58	.556	สูงมาก	5
3. ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นบุคคล ต้นแบบผู้ชำนาญการที่มีไฟไฟรู้ หรือเป็นแบบอย่างที่ดี ในการเรียนรู้	4.71	.455	สูงมาก	2
4. ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ทำหน้าที่ เป็นผู้ประสานงาน หรือผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร	4.68	.494	สูงมาก	4
5. ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เปิดโอกาส ให้ทุกคนแสดงวิสัยทัศน์ร่วมของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	4.69	.488	สูงมาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.71</b>	<b>.465</b>	<b>สูงมาก</b>	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 4.71 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงมากทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีความเข้าใจ หรือตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้ ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.73 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับแรก และภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานด้วยวิธีแก้ปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกัน ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.58 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 4.11 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านวัฒนธรรมองค์กร ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ.

ความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการทำงานเป็นทีมทำให้เกิด การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.11	.634	สูง	4
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า หรือผู้อาวุโสเป็นแบบธรรมเนียมปฏิบัติการเรียนรู้ในองค์กร	4.12	.734	สูง	5
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ส่งเสริมงานด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ในงานยุทธการมากกว่าในงานธุรการ	4.04	.688	สูง	1
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการเสริมสร้างวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหาอันเป็นแบบอย่างยึดถือสืบต่อกันมา หรือกำหนดค่านิยมร่วมในการทำงาน	4.05	.663	สูง	2
5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสนใจเกี่ยวกับหลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน	4.26	.675	สูง	6
6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ ยึดถือแบบธรรมเนียมปฏิบัติที่ถูกหล่อหลอมจนตกผลึกกลายเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน	4.09	.763	สูง	3
<b>รวม</b>	<b>4.20</b>	<b>.623</b>	<b>สูง</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านวัฒนธรรมองค์กร ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 4.20 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูง ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรเกี่ยวกับการส่งเสริมงานด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ในงานยุทธการมากกว่าในงานธุรการ ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 4.04 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความจำเป็นต้องพัฒนาเป็นอันดับแรก และพบว่า วัฒนธรรมองค์กร เกี่ยวกับการให้ความสนใจเกี่ยวกับหลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ระดับความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ย 4.26 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความโดดเด่นที่คืออยู่แล้ว

ตารางที่ 4.12 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน  
วัฒนธรรมองค์กร ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.

ความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการทำงานเป็นทีมทำ ให้เกิด การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี นำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.76	.459	สูงมาก	2
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการถ่ายทอดการเรียนรู้ ระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า หรือผู้อาวุโสเป็นแบบ ธรรมเนียมปฏิบัติการเรียนรู้ในองค์กร	4.73	.499	สูงมาก	3
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ส่งเสริมงานด้านองค์กร แห่งการเรียนรู้ในงานยุทธการมากกว่าในงานธุรการ	4.71	.499	สูงมาก	4
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการเสริมสร้างวิธีการ ปฏิบัติในการแก้ปัญหาค้นเป็นแบบอย่างยึดถือสืบต่อกัน มา หรือกำหนดค่านิยมร่วมในการทำงาน	4.69	.531	สูงมาก	6
5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสนใจเกี่ยวกับ หลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการทำงานอย่างเป็น ขั้นตอน	4.77	.460	สูงมาก	1
6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสนใจเกี่ยวกับ การปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ ยึดถือแบบธรรมเนียม ปฏิบัติที่ถูกหล่อหลอมจนตกผลึกกลายเป็นแนวทาง ปฏิบัติร่วมกัน	4.70	.509	สูงมาก	5
<b>รวม</b>	<b>4.76</b>	<b>.463</b>	<b>สูงมาก</b>	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านวัฒนธรรม  
องค์กร พบว่าความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. มีระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.76 อยู่ในระดับสูง  
มากทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ ตามวัฒนธรรมองค์กรการให้ความสนใจเกี่ยวกับ  
หลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.77 มาก  
ที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับแรก และวัฒนธรรมองค์กรการเสริมสร้าง  
วิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหาค้นเป็นแบบอย่างยึดถือสืบต่อกันมา หรือกำหนดค่านิยมร่วมในการ  
ทำงาน ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.69 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็น  
อันดับสุดท้าย



ตารางที่ 4.13 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน พันธกิจและยุทธศาสตร์ ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ.

ความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำหนดพันธกิจ สอดคล้องกับความต้องการ คำนึงถึงความคาดหวัง ของผู้ เข้ารับการศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง	4.04	.772	สูง	4
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดกรอบ ทิศทาง หรือเป้าประสงค์การปฏิบัติงานของหน่วยใน ระยะยาว	3.94	.798	สูง	2
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการตรวจสอบสถานะ แวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแนวทาง ในการแก้ปัญหาตามเป้าประสงค์ของหน่วย	3.74	.721	สูง	1
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดกลยุทธ์ ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการประสาน การเรียนรู้เข้าไปทุกการดำเนินงานของหน่วย	3.95	.811	สูง	3
5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีกระบวนการตัดสินใจ ที่มีความเชื่อมโยงกันของจุดมุ่งหมายสุดท้ายเข้ากับ หนทางและวิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	4.04	.751	สูง	4
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>.754</b>	<b>สูง</b>	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 9 ด้านของ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ตามความเป็นจริงในปัจจุบันใน รร.สช.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 3.96 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามราย ข้อ พบว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการตรวจสอบสถานะ แวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาตามเป้าประสงค์ของหน่วย ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.74 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความจำเป็นต้องพัฒนาเป็นอันดับแรก และ พบว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์ด้านกระบวนการตัดสินใจ ที่มีความเชื่อมโยงกันของจุดมุ่งหมาย สุดท้ายเข้ากับหนทางและวิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับความต้องการ คำนึงถึงความคาดหวัง ของผู้เข้ารับการศึกษา หรือ หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.04 มากที่สุด สะท้อน ให้เห็นความโดดเด่นที่ได้อยู่แล้ว

ตารางที่ 4.14 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.

ความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำหนดพันธกิจ สอดคล้องกับความต้องการ คำนึงถึงความคาดหวัง ของผู้เข้ารับการศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.66	.508	สูงมาก	1
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดกรอบ ทิศทาง หรือเป้าประสงค์การปฏิบัติงานของหน่วยใน ระยะยาว	4.66	.524	สูงมาก	1
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการตรวจสอบสถานะ แวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแนวทาง ในการแก้ปัญหาตามเป้าประสงค์ของหน่วย	4.59	.518	สูงมาก	3
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดกลยุทธ์ ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการประสาน การเรียนรู้เข้าไปทุกการดำเนินงานของหน่วย	4.63	.532	สูงมาก	2
5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีกระบวนการตัดสินใจ ที่มีความเชื่อมโยงกันของจุดมุ่งหมายสุดท้ายเข้ากับ หนทางและวิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	4.66	.539	สูงมาก	1
<b>รวม</b>	<b>4.46</b>	<b>.546</b>	<b>สูงมาก</b>	

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านพันธกิจ และยุทธศาสตร์ ตามความคาดหวังในอนาคตใน รร.สช.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 4.46 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงมากทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์ของ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีกระบวนการตัดสินใจ ที่มีความเชื่อมโยงกันของจุดมุ่งหมาย สุดท้ายเข้ากับหนทาง วิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับความต้องการ คำนึงถึงความคาดหวัง ของผู้เข้ารับการศึกษา หรือ หน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และ โรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ มีการกำหนด กรอบ ทิศทาง หรือเป้าประสงค์การปฏิบัติงานของหน่วยในระยะยาว ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.66 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต สามอันดับแรก และพันธกิจและยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการตรวจสอบสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อ

กำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาตามเป้าประสงค์ของหน่วย ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.59 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับสุดท้าย

**ตารางที่ 4.15** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ.

ความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.00	.797	สูง	4
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายในการทำงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	3.98	.665	สูง	3
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร หรือทีมงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.83	.725	สูง	2
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมเพิ่มคุณค่าด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้	3.75	.731	สูง	1
<b>รวม</b>	<b>4.01</b>	<b>.590</b>	<b>สูง</b>	

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้านของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ตามความเป็นจริงในปัจจุบันใน รร.สช.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 4.01 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ พบว่าการปรับเปลี่ยนองค์กรมีการส่งเสริมเพิ่มคุณค่าด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.75 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความจำเป็นต้องพัฒนาเป็นอันดับแรก และพบว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.00 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความโดดเด่นที่ได้อยู่แล้ว

ตารางที่ 4.16 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน การปรับเปลี่ยนองค์กร ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สข.ทอ.

ความคาดหวังในอนาคต รร.สข.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1.โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.65	.550	สูงมาก	2
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีวิธีการทำงาน แบบมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายในการทำงานทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน	4.70	.494	สูงมาก	1
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดโครงสร้าง องค์กร หรือทีมงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.64	.536	สูงมาก	3
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมเพิ่มคุณค่า ด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้	4.56	.553	สูงมาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.73</b>	<b>.482</b>	<b>สูงมาก</b>	

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการ ปรับเปลี่ยนองค์กร ตามความคาดหวังในอนาคตใน รร.สข.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 4.73 มีระดับความ คิดเห็น อยู่ในระดับสูงมากทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า การปรับเปลี่ยนองค์กรมี วิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายในการทำงานทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน ระดับ ความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.70 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับแรก และ การปรับเปลี่ยนมีการส่งเสริมเพิ่มคุณค่าด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ ระดับความ คิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.56 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 4.17 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน  
การจัดการความรู้ ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ.

ความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีกระบวนการเปลี่ยนผ่านความรู้ หรือการถ่ายโอนเผยแพร่ หรือการประยุกต์ใช้เพื่อทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงอยู่เสมอ	3.71	.636	สูง	4
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการบ่งชี้ความรู้ หรือการค้นหาความรู้เพื่อปรับปรุงการทำงาน	3.62	.634	สูง	1
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการสร้าง หรือแสวงหาความรู้จากการรวบรวมข้อมูล ทั้งภายในภายนอกหน่วยงาน หรือความรู้ดั้งเดิม	3.69	.635	สูง	3
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบอย่างมีโครงสร้าง เช่น การจัดตั้งทีมงาน หรือมีคำสั่งรับรองผู้รับผิดชอบโดยตรง	3.79	.710	สูง	6
5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการประมวลหรือกลั่นกรองความรู้ให้สมบูรณ์เป็นมาตรฐาน	3.64	.635	สูง	2
6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการพัฒนาช่องทางการเข้าถึงความรู้โดยง่าย สะดวก หรือรวดเร็ว	3.78	.679	สูง	5
7. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้หลากหลายวิธี	3.81	.659	สูง	7
8. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการเรียนรู้ หรือการส่งเสริมการเรียนรู้ ในระดับของบุคคล หรือทีมงาน หรือองค์กร	3.94	.678	สูง	8
<b>รวม</b>	<b>3.82</b>	<b>.599</b>	<b>สูง</b>	

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้านของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ด้านการจัดการความรู้ ตามความเป็นจริงปัจจุบันใน รร.สช.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 3.82 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ พบว่าการจัดการความรู้มีการบ่งชี้ความรู้ หรือการค้นหาความรู้เพื่อปรับปรุงการทำงาน ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.62 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความจำเป็นต้องพัฒนาเป็นอันดับแรก และพบว่า การจัดการ

ความรู้ มีการเรียนรู้ หรือการส่งเสริมการเรียนรู้ ในระดับของบุคคล หรือทีมงาน หรือองค์กร ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.94 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความโดดเด่นที่ดีอยู่แล้ว

ตารางที่ 4.18 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการจัดการความรู้ ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.

ความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีกระบวนการเปลี่ยนผ่านความรู้ หรือการถ่ายโอนเผยแพร่ หรือการประยุกต์ใช้เพื่อทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงอยู่เสมอ	4.65	.511	สูงมาก	3
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการบ่งชี้ความรู้ หรือการค้นหาความรู้เพื่อปรับปรุงการทำงาน	4.55	.531	สูงมาก	6
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการสร้าง หรือแสวงหาความรู้จากการรวบรวมข้อมูล ทั้งภายในภายนอกหน่วยงาน หรือความรู้ดั้งเดิม	4.57	.512	สูงมาก	5
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบอย่างมีโครงสร้าง เช่น การจัดตั้งทีมงาน หรือมีคำสั่งรับรองผู้รับผิดชอบโดยตรง	4.65	.519	สูงมาก	3
5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการประมวลหรือกลั่นกรองความรู้ให้สมบูรณ์เป็นมาตรฐาน	4.63	.491	สูงมาก	4
6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการพัฒนาช่องทางการเข้าถึงความรู้โดยง่าย สะดวก หรือรวดเร็ว	4.70	.493	สูงมาก	1
7. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้หลากหลายวิธี	4.65	.494	สูงมาก	3
8. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการเรียนรู้ หรือการส่งเสริมการเรียนรู้ ในระดับของบุคคล หรือทีมงาน หรือองค์กร	4.68	.475	สูงมาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.71</b>	<b>.455</b>	<b>สูงมาก</b>	

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการจัดการความรู้ ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.มีค่าเฉลี่ย 4.71 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงมากทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการพัฒนาช่องทางการเข้าถึงความรู้โดยง่าย สะดวก หรือรวดเร็ว ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.70 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับแรก และการจัดการความรู้ มีการบ่งชี้ความรู้

หรือการค้นหาความรู้เพื่อปรับปรุงการทำงาน ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.55 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับสุดท้าย

**ตารางที่ 4.19** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ.

ความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการแสวงหาความร่วมมือในการเรียนรู้ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานด้านความมั่นคงต่างๆ รวมถึงที่ปรึกษาบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	3.86	.793	สูง	2
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับนายทหารนักเรียน ด้วยการแบ่งปันและรับฟังข้อมูลความคิดเห็น เช่น การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าร่วมกิจกรรม	3.92	.574	สูง	4
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับเครือข่ายความร่วมมือในการเรียนรู้ เช่น วิทยาลัยเสนาธิการทหาร โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ	3.87	.637	สูง	3
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับการประเมินผลนายทหารนักเรียน ของหน่วยงานต้นสังกัด หรือสถาบันการศึกษา เฉพาะทางทหารอาชีพ	3.73	.671	สูง	1
<b>รวม</b>	<b>3.91</b>	<b>.583</b>	<b>สูง</b>	

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้านของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 3.91 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ให้ความสำคัญกับการประเมินผลนายทหารนักเรียน ของหน่วยงานต้นสังกัด หรือสถาบันการศึกษา เฉพาะทางทหารอาชีพ ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.73 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความจำเป็นต้อง

พัฒนาเป็นอันดับแรก และพบว่า การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้ความสำคัญกับนายทหรนักเรียน ด้วยการแบ่งปันและรับฟังข้อมูลความคิดเห็น เช่น การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าร่วมกิจกรรม ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.92 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความโดดเด่นที่ได้อยู่แล้ว

**ตารางที่ 4.20** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สธ.ทอ.

กับความคาดหวังในอนาคต รร.สธ.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการแสวงหาความร่วมมือในการเรียนรู้ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานด้านความมั่นคงต่างๆ รวมถึงที่ปรึกษาบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	4.66	.493	สูงมาก	3
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับนายทหรนักเรียน ด้วยการแบ่งปันและรับฟังข้อมูลความคิดเห็น เช่น การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าร่วมกิจกรรม	4.73	.488	สูงมาก	1
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับเครือข่ายความร่วมมือในการเรียนรู้ เช่น วิทยาลัยเสนาธิการทหาร โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ	4.71	.516	สูงมาก	2
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับการประเมินผลนายทหรนักเรียน ของหน่วยงานต้นสังกัดหรือสถาบันการศึกษา เฉพาะทางทหารอาชีพ	4.65	.543	สูงมาก	4
<b>รวม</b>	<b>4.76</b>	<b>.467</b>	<b>สูงมาก</b>	

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ตามความคาดหวังในอนาคตใน รร.สธ.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 4.76 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงมากทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ



พบว่า การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้ความสำคัญกับนายทหรนักเรียน ด้วยการแบ่งปันและรับฟังข้อมูลความคิดเห็น เช่น การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าร่วมกิจกรรม ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.73 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับแรก และการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรให้ความสำคัญกับการประเมินผลนายทหรนักเรียน ของหน่วยงานต้นสังกัด หรือสถาบันการศึกษา เฉพาะทางทหารอาชีพ ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.65 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับสุดท้าย

**ตารางที่ 4.21** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สธ.ทอ.

ความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สธ.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ตามสัดส่วนของความรับผิดชอบหรือความสามารถในการเรียนรู้	3.81	.627	สูง	3
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแสดงผลงานด้านวิชาการของหน่วยงาน	3.69	.692	สูง	1
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีทุนการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ	3.73	.742	สูง	2
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการประกาศเกียรติคุณหรือให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่นด้านการศึกษา หรือด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ	3.93	.667	สูง	4
<b>รวม</b>	<b>3.92</b>	<b>.639</b>	<b>สูง</b>	

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้านของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สธ.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 3.92 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแสดงผลงานด้านวิชาการของหน่วยงาน ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.69 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความจำเป็นต้องพัฒนาเป็นอันดับแรก และพบว่า การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล มีการ

ประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัลแก่นักลากรดีเด่น ด้านการศึกษา หรือด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.93 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความโดดเด่นที่ได้อยู่แล้ว

**ตารางที่ 4.22** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สธ.ทอ.

ความคาดหวังในอนาคต รร.สธ.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ตามสัดส่วนของความรับผิดชอบหรือความสามารถในการเรียนรู้	4.63	.547	สูงมาก	2
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแสดงผลงานด้านวิชาการของหน่วยงาน	4.57	.520	สูงมาก	3
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีทุนการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ	4.53	.532	สูงมาก	4
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัลแก่นักลากรดีเด่นด้านการศึกษา หรือด้านการปฏิบัติงานอื่น ๆ	4.70	.493	สูงมาก	1
<b>รวม</b>	<b>4.71</b>	<b>.489</b>	<b>สูงมาก</b>	

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ตามความคาดหวังในอนาคตใน รร.สธ.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 4.71 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงมากทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล มีการประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัลแก่นักลากรดีเด่นด้านการศึกษา หรือด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.70 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับแรก และการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีทุนการศึกษา ทั้งภายในและต่างประเทศ ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.53 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 4.23 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สธ.ทอ.

ความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สธ.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	4.07	.729	สูง	3
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	4.09	.681	สูง	4
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ข้อมูล เช่น (การเข้าถึงข้อมูลตรงกับความต้องการ ครบถ้วน ทันสมัย และรวดเร็ว)	3.81	.607	สูง	1
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร หรือการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ไลน์ หรือ เฟสบุ๊ก	3.84	.638	สูง	2
<b>รวม</b>	<b>4.11</b>	<b>.627</b>	<b>สูง</b>	

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้านของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สธ.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 4.11 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ข้อมูล เช่น (การเข้าถึงข้อมูล ตรงกับความต้องการ ครบถ้วน ทันสมัย และรวดเร็ว) ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.81 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความจำเป็นต้องพัฒนาเป็นอันดับแรก และพบว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.09 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความโดดเด่นที่ได้อยู่แล้ว

ตารางที่ 4.24 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.

ความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	4.78	.437	สูงมาก	2
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	4.79	.417	สูงมาก	1
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ข้อมูล เช่น (การเข้าถึงข้อมูลตรงกับความต้องการ ครบถ้วน ทันสมัย และรวดเร็ว)	4.71	.489	สูงมาก	4
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร หรือการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ไลน์ หรือ เฟสบุ๊ก	4.73	.480	สูงมาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.82</b>	<b>.388</b>	<b>สูงมาก</b>	

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 4.82 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงมากทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.79 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับแรก และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ข้อมูล เช่น (การเข้าถึงข้อมูล ตรงกับความต้องการ ครบถ้วน ทันสมัย และรวดเร็ว) ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.71 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 4.25 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน การสร้างพลวัตการเรียนรู้ ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สธ.ทอ.

ความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สธ.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ และการฝึกฝนทักษะการเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพ ของนายทหารนักเรียนด้วยตนเอง	3.74	.631	สูง	2
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริม การเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพโดยการอบรมวิธีการ ทำงานหรือการเรียนรู้เป็นกลุ่ม	3.90	.519	สูง	5
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนให้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้กระดาน ข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว ไลน์ หรือเฟสบุ๊ก หรือการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร	3.60	.697	สูง	1
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จและ ปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	3.81	.671	สูง	4
5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยวิธีการคาดการณ์สิ่งที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต เพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดในการ วางแผน	3.78	.673	สูง	3
6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยวิธีการลงมือปฏิบัติ และเรียนรู้ร่วมกัน	4.00	.587	สูง	6
7. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการสร้างทักษะการ เรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ	4.08	.619	สูง	7
8. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการสร้างทักษะการ เรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือทีมงานเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติ หรือแนวทางการ แก้ปัญหา	4.14	.657	สูง	8
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>.469</b>	<b>สูง</b>	

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้านของ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน

รร.สช.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 3.92 มีระดับความคิดเห็น อยู่ในระดับสูงทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายข้อ พบว่า การสร้างพลวัตการเรียนรู้ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้กระดานข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว ไลน์ หรือเฟสบุ๊ก หรือการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 3.60 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความจำเป็นต้องพัฒนาเป็นอันดับแรก และพบว่า การสร้างพลวัตการเรียนรู้ มีการสร้างทักษะการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือทีมงาน เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติ หรือแนวทางการแก้ปัญหา ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.14 มากที่สุด สะท้อนให้เห็นความโดดเด่น ที่ดีอยู่แล้ว

**ตารางที่ 4.26** ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.

ความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการฝึกฝนทักษะการเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพของนายทหารนักเรียนด้วยตนเอง	4.67	.497	สูงมาก	7
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพโดยการอบรมวิธีการทำงานหรือการเรียนรู้เป็นกลุ่ม	4.73	.469	สูงมาก	4
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้กระดานข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว ไลน์ หรือเฟสบุ๊ก หรือการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร	4.59	.540	สูงมาก	8
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จและปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	4.69	.507	สูงมาก	6
5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยวิธีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดในการวางแผน	4.71	.479	สูงมาก	5
6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยวิธีการลงมือปฏิบัติ และเรียนรู้ร่วมกัน	4.75	.497	สูงมาก	3

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	อันดับ
6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยวิธีการลงมือปฏิบัติ และเรียนรู้ร่วมกัน	4.75	.497	สูงมาก	3
7. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการสร้างทักษะการ เรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ	4.80	.430	สูงมาก	1
8. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการสร้างทักษะการ เรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือทีมงานเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติ หรือแนวทางการ แก้ปัญหา	4.78	.460	สูงมาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.79</b>	<b>.432</b>	<b>สูงมาก</b>	<b>6</b>

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการสร้าง  
พลวัตการเรียนรู้ ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 4.79 มีระดับความคิดเห็น  
อยู่ในระดับสูงทุกข้อ ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า การสร้างพลวัตการเรียนรู้ มีการสร้าง  
ทักษะการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ ระดับความคิดเห็น มีค่าเฉลี่ย 4.80 มาก  
ที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับแรก และการสร้างพลวัตการเรียนรู้  
สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้กระดานข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์  
จดหมายข่าว ไลน์ หรือเฟสบุ๊ก หรือการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร ระดับความคิดเห็น มี  
ค่าเฉลี่ย 4.59 น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นความคาดหวังในอนาคต เป็นอันดับสุดท้าย

**ตารางที่ 4.27** ค่าเฉลี่ยและผลต่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ 9 ด้านของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน  
รร.สช.ทอ. กับความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ.

	ปัจจุบัน	อันดับ	อนาคต	อันดับ	ผลต่าง	อันดับ
1. ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.89	2	4.71	7	0.82	4
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.20	9	4.76	4	0.56	8
3. ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์	3.96	6	4.46	9	0.50	9
4. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	4.01	7	4.73	5	0.72	6
5. ด้านการจัดการความรู้	3.82	1	4.71	6	0.89	1

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

	ปัจจุบัน	อันดับ	อนาคต	อันดับ	ผลต่าง	อันดับ
6. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.91	3	4.76	3	0.85	2
7. ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล	3.92	4	4.71	8	0.79	5
8. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.11	8	4.82	1	0.71	7
9. ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้	3.96	5	4.79	2	0.83	3
<b>โดยรวมทุกด้าน</b>	<b>3.86</b>		<b>4.69</b>			

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ผลต่างค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 9 ด้านของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. กับความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. ที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่างกัน เรียงลำดับจากมากไปน้อย 5 อันดับแรกได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ตามลำดับ แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ความเป็นเหตุเป็นผลของความเป็นจริงปัจจุบันกับความคาดหวังในอนาคต เพื่อจัดอันดับความสำคัญก่อนหลังในการพัฒนากลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและมีความเหมาะสมต่อไป

### 3. ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ข้อเสนอแนะและแนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ แยกตามองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 9 ด้าน ดังนี้

#### 3.1 ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์ ผู้นำองค์กรต้องสร้างคุณสมบัติของตนเองให้พร้อมก่อน เช่น วุฒิการศึกษา วุฒิภาวะ คุณธรรมและจริยธรรม ต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่ให้ทันสมัย และง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลพร้อมที่จะถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่าเป็นตัวอย่างประกอบการเรียนรู้ โดยเข้าใจสภาพปัญหากระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ตลอดจนให้การสนับสนุนต่อผู้มีส่วนร่วม สามารถระดมความคิดจากผู้ได้บังคับบัญชาในทุกระดับได้ เพื่อให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำของกองทัพอากาศ สรุปคือ ผู้ที่จะเป็นผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ควรจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน และมีความรู้ในด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถใช้ภาวะผู้นำชักจูงผู้ตามให้มุ่งไปสู่เป้าหมาย



ในทิศทางเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยต้องแสดงภาวะผู้นำที่มุ่งมั่นที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

แนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ ผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต้องคัดสรรผู้นำหน่วยที่มีคุณสมบัติเพียบพร้อม เพื่อเข้าเป็นแบบอย่างขององค์กร นำคุณสมบัติที่ดีมาประกอบในการบริหาร เพื่อให้องค์กรได้เรียนรู้แลกเปลี่ยน เปิดโอกาส ถ่ายทอดให้เกิดความรู้ และไม่ควรถัดเลือก ผบ.รร.สช.ทอ. ที่มีประวัติการศึกษาหรือ การทำงานที่ไม่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่ง

### 3.2 วัฒนธรรมองค์กร

ข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงกลุ่มบุคคล ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งการร่วมกันระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาขององค์กร ซึ่งในการดำเนินงานในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องทำให้โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ไปสู่ผู้ที่เข้าทำงานใหม่ รวมทั้งสร้างค่านิยมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และทำให้การทำงานออกมาเป็นขั้นเป็นตอน รวมทั้งส่งเสริมให้สร้างแนวทางการปฏิบัติร่วมกับเหล่าทัพอื่น

แนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ จัดวิชา หรือสัมมนา เพื่อฝึกทักษะของนายทหารนักเรียน รื้อฟื้นโครงการความร่วมมือหลักสูตรปริญญาโทความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ให้มีการเทียบโอนหน่วยกิตได้ สร้างแผนงานการมีส่วนร่วมในการสร้าง Learning Organization (LO) ปรับทัศนคติเพื่อให้เกิดการยอมรับในวัฒนธรรมองค์กร และปลูกฝังจิตใต้สำนึกที่ดีในการปฏิบัติ กำหนดค่านิยมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ “ สั้น กะทัดรัด ชัดเจน จำง่าย ปฏิบัติได้จริง ” กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน “ ทันสมัยต่อสถานการณ์ท้าทาย ” อบรมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ผลประโยชน์องค์กร เพื่อให้องค์กรเห็นการเปลี่ยนแปลงในทิศทางใหม่ของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ

### 3.3 พันธกิจและยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์ พันธกิจและยุทธศาสตร์จะสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับ การสื่อสารในองค์กรในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาจนถึงลูกจ้าง เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจุบันการสื่อสารยังจำกัดเฉพาะในกลุ่มอาจารย์และผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ในระดับล่างยังไม่เข้าใจ นอกจากนี้การกำหนดเป้าหมายต้องชัดเจนและเป็นรูปธรรม ชั้นประทวนอ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย วัดผลง่าย จึงต้องมีการกำหนดกรอบ ขอบเขตการเรียนรู้ ให้สอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ ทอ. ต้องมีการออกยุทธศาสตร์ของสถาบัน เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรว่าต้องการทรัพยากรสิ่งใดมาเกื้อหนุน ต้องการเทคโนโลยีใดมาใช้ ผู้ใดได้รับประโยชน์บ้าง

ผู้ใดเสียผลประโยชน์บ้าง ต้องกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้เป็นองค์กรในการเรียนรู้อย่างไร เพื่อให้สถาบันบรรลุวัตถุประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ จัดประชุมสัมมนาต่างจังหวัดเพื่อค้นหาพันธกิจและยุทธศาสตร์ ที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำวิสัยทัศน์ผู้นำของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มาเป็นตัวกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ ระดมสรรพกำลังทั้งบุคลากร เงิน เทคโนโลยี มาดำเนินการให้สอดคล้องกับพันธกิจและตอบสนองยุทธศาสตร์ วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ภัยคุกคามดั้งเดิมและภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ประเมินขีดความสามารถโดยเครื่องมือ

### 3.4 การปรับเปลี่ยนองค์กร

ข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์ ต้องพิจารณาถึงภารกิจเป็นหลัก กำหนดขอบเขตหรือเป้าหมายของการปรับเปลี่ยนให้ชัดเจน ซึ่งโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำลังเริ่มสร้างเครือข่ายในการทำงานทั้งภายในและภายนอก โดยให้ทรัพยากรในสังกัดทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดทำองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ค่านิยม และโครงสร้างขององค์กร เพื่อพัฒนาให้ทันกับเทคโนโลยีและวิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศ

แนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ กำหนดยุทธศาสตร์และแปลงมาเป็นแบบปฏิบัติ โดยตั้งเป้าหมายองค์กรร่วมกัน เพื่อให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ศึกษาภารกิจของหน่วยว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อการกลับมาพัฒนาระบบองค์กร ปรับหลักสูตรโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้เหลือ 6 เดือน อีก 6 เดือน ไปศึกษากับเหล่าอื่น เช่น โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ หรือ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หรือ สถาบันทั้ง ทหารบก ทหารเรือ และทหารอากาศ ควรมีสถานที่เรียนอยู่ที่เดียวกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและให้มีการติดตามและตรวจสอบวิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศอย่างใกล้ชิด เตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนได้อย่างทันท่วงที ประชุมสัมมนาเพื่อวางแผนปรับเปลี่ยนตามแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ เก็บไว้เป็นฐานข้อมูล ติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อนำมาประยุกต์ในการปรับเปลี่ยนองค์กร

### 3.5 การจัดการความรู้

ข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์ ควรมีการเข้าถึงข้อมูล แหล่งข้อมูลที่เป็นของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศเอง การมีคลังความรู้เป็นของตนเอง ถูกต้องกับเอกสารวิจัยเก็บไว้ที่ห้องสมุดอีก 1 ชุด แต่หน่วยเจ้าของเรื่องก็ควรมีที่จัดเก็บไว้เป็นคลังของตนเองด้วย และนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยในการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งในขณะนี้โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ อยู่ในช่วงการพัฒนาการจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ เข้าใจง่ายสะดวก รวดเร็ว ที่เรียกว่า

One Stop Service คือการมีช่องทางเชื่อมต่อแหล่งความรู้สู่การนำไปใช้แบบง่าย ไม่ยุ่งยาก และเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว

แนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ สร้าง KM ในรูปสารสนเทศที่เข้าถึงได้ง่าย และเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้สนใจ KM มีโอกาสแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ปรับปรุง KM ให้ทันสมัย โดยทุกคนในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รวมทั้งนายทหารนักเรียนมีส่วนร่วม ด้วยการสร้างแรงจูงใจส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีการเรียนรู้ ระบุความรู้ในด้านที่ต้องการที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วย เพื่อคัดเลือกรวบรวมจัดเก็บอย่างเป็นระบบ โดยจัดวางระบบ วางคน วิธีการเรียนรู้ ผลสำเร็จ กำหนดขั้นตอนหรือการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ออกมาเป็นเอกสารง่ายต่อการเรียนรู้และทบทวน ง่ายต่อการศึกษา และต้องพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ ทอ. ด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และการฝึกปฏิบัติเพื่อนำไปเป็นฐานข้อมูลการค้นคว้าในแต่ละหมวดวิชา

### 3.6 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์ ควรเป็นองค์กรที่ให้บริการทางความรู้ และเป็นแหล่งความรู้ทางการวางแผน การเตรียมกำลังและใช้กำลังทางทหาร และต้องมีการจัดระดมความคิดร่วมกันระหว่างโรงเรียนเสนาธิการทั้ง 3 เหล่าทัพอย่างสม่ำเสมอ ในขณะเดียวกันก็ต้องสร้างเครือข่ายร่วมในการเรียนรู้ของสถาบันทหาร เช่น โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก และโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ เพื่อให้แต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของภารกิจเพื่อจะได้กำหนดตำแหน่งหรือคนที่เหมาะสมกับงาน

แนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรทุกระดับชั้น คือสร้างบุคลากรในแต่ละด้านให้ตรงกับงาน เพื่อสนับสนุนองค์กร หรือการส่งบุคลากรไปแลกเปลี่ยนศึกษา เรียนรู้ องค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุง เปรียบเทียบ สร้างค่านิยมร่วมกัน 3 เหล่าทัพ เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของการใช้กำลังทหารเพื่อป้องกันประเทศและสร้างความมั่นคงของประเทศ สัมมนาร่วมระหว่างหน่วยงานที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความมั่นคงเพื่อกำหนดหลักนิยปฏิบัติกร่วมที่ทันสมัย ตอบสนองภัยคุกคามในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำไปสู่การพิจารณาถึงผลกระทบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกด้าน

### 3.7 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล

ข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์ ควรสร้างและปลูกฝัง แนวคิด ตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทำให้บุคลากรเข้าใจถึงค่านิยมขององค์กร สร้างเกียรติยศ และชื่อเสียง ให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจเพื่อเป็นการประกาศเกียรติคุณต่อผู้ที่ปฏิบัติตนดีเด่นในแต่ละด้าน ต้องส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สนับสนุนเอกสารตำรา

ระบบสารสนเทศและบริหารเครือข่ายข้อมูลทางวิชาการทางทหาร ส่งเสริมการวิจัย งานเขียนทางวิชาการ และการนำเสนอผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมให้รับบุคลากรมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนในการทำงานและการรับราชการ

แนวทางปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากร กำหนดคนให้ตรงกับงาน ต้องฝึกบุคลากรตามสายงาน สายวิทยาการ จัดอบรมบุคลากร พร้อมประเมินผลเป็นระยะ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ได้แก่ (1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดความรู้ (2) กระจายอำนาจการบริหาร ออกเป็นสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจน (3) ให้รางวัลต่อผู้มีการปฏิบัติงานดีเด่น

### 3.8 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application)

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากร ควรลงทุนในการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี โดยจัดให้บุคลากรที่มีความสนใจได้ศึกษาเรียนรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจุบันโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ส่งเสริมให้ข้าราชการและนายทหารนักเรียนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นประโยชน์และคุ้มค่า สามารถหาข้อมูลต่างๆ โดยใช้ระบบสารสนเทศได้ เช่น ใช้ระบบ E-Learning มาใช้ในการเรียนการสอน ช่วยให้การใช้กระดาษไปได้มาก ส่งการบ้าน ทางอินเทอร์เน็ต แปลงเอกสารทางราชการ คู่มือการปฏิบัติงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎี บทเรียนในอดีต เป็น Soft Files แต่การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ สามารถเรียกใช้งานได้ง่ายนั้น ยังเป็นปัญหาที่ควรแก้ไข ทั้งนี้ระบบสารสนเทศจะต้องสอดคล้องกับระบบของกองทัพอากาศและมีความปลอดภัยสูง

แนวทางปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากร จัดซื้อจัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดจ้างโปรแกรมเมอร์เขียนโปรแกรมมาช่วยลดขั้นตอนการทำงานผ่านระบบสารสนเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศ รวมทั้งทักษะการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อสร้างความคุ้นเคยให้กับข้าราชการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในเรื่องงานประจำและการจัดการความรู้มากขึ้น ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลให้ตรงกับความต้องการ ครบถ้วน ทันสมัย และรวดเร็ว ส่งเสริมให้มีการส่งข้อมูล ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) ของกองทัพอากาศหรือช่องทางอื่นๆ จัดการเรียนและการบริหารโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โดยให้สามารถทำการเรียนการสอนแบบ E-Learning แบบสมบูรณ์โดยสามารถให้นักเรียนเรียนรู้ออนไลน์ได้

ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องเน้นการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นคว้าหาข้อมูลและใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงการนำข้อมูลเหล่านั้นมานำเสนอผ่านสื่อสารสนเทศต่างๆ

### 3.9 การสร้างพลวัตการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะในการพัฒนากลยุทธ์ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดใจกว้างในการรับองค์ความรู้ใหม่แบบค่อยเป็น ค่อยไป อย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนให้ผู้จบการศึกษาจากต่างประเทศมาถ่ายทอดให้ความรู้ใหม่ๆ กับนักศึกษาและอาจารย์ สร้างองค์กรที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีการเรียนรู้ได้หลากหลายภาษา สร้างองค์กรที่ใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือ พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญกับเทคโนโลยีที่หลากหลายสามารถใช้งานได้จริง เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความร่วมมือ การคิด แนวทาง การปฏิบัติการทางทหาร การวิเคราะห์เพื่อการทหารเป็นคลังความคิดของกองทัพอากาศ

แนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ เน้นการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นจุดเริ่มต้นปลูกฝังให้คนในองค์กรให้ความสำคัญ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ตนเองอยู่เสมอ มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ เช่น PDCA หรือ ฉันทะ-วิริยะ-จิตตะ-วิมังสา มีการทดลองปฏิบัติให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ การเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต มีการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยการสัมภาษณ์ การสังเกต มีการถ่ายทอดความรู้ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ให้มีการต่อยอดองค์ความรู้

ทั้งนี้องค์กรต้องกำหนดให้ได้ก่อนว่าสิ่งที่ต้องการให้คนในองค์กรทราบมีอะไรบ้าง จัดให้มีเวลาและโอกาสที่จะศึกษาและเรียนรู้ความรู้นั้น มีการวัดผลและประเมิน ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือผลตอบแทน

#### ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ประเด็นสำคัญความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลการดำเนินงาน

ตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญที่ให้รายละเอียดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานอีกแหล่งหนึ่ง มาตรฐานคุณภาพ 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐานคุณภาพด้านองค์กร ด้านคน ด้านการเรียนรู้ ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ล้วนมีความเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาการดำเนินงานสู่คุณภาพและความเป็นเลิศในทุกภารกิจอย่างต่อเนื่อง

รายงานการประเมินตนเองมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลรายละเอียด เกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิดการศึกษา (Air Command and Staff College Learning Organization Model) เพื่อนำมาสนับสนุนข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มสรุปผลคะแนนการประเมินระดับสถาบัน การศึกษา รร.สช.ทอ.ตามมาตรฐานประกันคุณภาพการศึกษาทั้ง 7 มาตรฐาน คะแนนเฉลี่ยรวมระดับสถาบันการศึกษาเท่ากับ 4.52 (ระดับดีมาก)

จุดที่ควรปรับปรุง ได้แก่ การส่งเสริม สนับสนุน ให้อาจารย์ดำเนินงานวิจัย และสร้างผลงานทางวิชาการที่เป็นประโยชน์และมีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรมีการบริหารจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) รวมทั้งควรได้รับการสนับสนุนบุคลากรที่ทำหน้าที่อาจารย์ และส่วนสนับสนุนต่างๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

จากประเด็นยุทธศาสตร์กองทัพอากาศที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ และกลยุทธ์ที่ 2.9 เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้กองทัพอากาศมีสมรรถนะและความพร้อมตลอดจนสามารถผนึกกำลังร่วมกับเหล่าทัพในการป้องกันประเทศจากภัยคุกคาม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน มุ่งสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) ท่านเห็นว่าการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการศึกษาดังกล่าว โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ควรดำเนินการอย่างไร ?

...ออกแผนแม่บทรองรับ กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมประจำปีงบประมาณในการดำเนินงานของหน่วยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงในขณะนี้...

การดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ภายในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศนั้น มีการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบอยู่ด้วยแล้ว ท่านเห็นว่าการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าว ควรเน้นในเรื่องใดและอย่างไร ?

...กระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าว ควรเน้น...

ท่านมีแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศอย่างไร ?  
มุมมองใน 3 ด้าน การพัฒนาคน.....การพัฒนากระบวนการ.....การพัฒนาเทคโนโลยี.....

...จำเป็นต้องมีการพัฒนาคน...จำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการ...จำเป็นต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยี...

จากการประเมินด้วยแบบสอบถาม ในเรื่องการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เพื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ผ่านมาได้ผลสรุปในภาพรวมและรายด้าน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศในภาพรวม ตามความเป็นจริงปัจจุบันมีค่า 3.86 (ระดับสูง) และความคาดหวังในอนาคตมีค่า 4.69 (ระดับสูงมาก) และองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้านเรียงอันดับตามค่าเฉลี่ยที่มุ่งเน้นการพัฒนาก่อนหลังได้แก่ 1) ด้านการจัดการความรู้ 2) ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล 5) ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ 6) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ 7) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 8) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 9) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ท่านมีความคิดเห็นเป็นอย่างไร ? ...ผู้บังคับบัญชาเห็นด้วย...

ผู้บังคับบัญชา ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (ขณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ) แสดงความคิดเห็นรายด้านเรียงตามอันดับที่ได้จากแบบสอบถามดังนี้

### 1. การจัดการความรู้

กิจกรรมหรือโครงการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่จัดอยู่ในปัจจุบันมีความสอดคล้องกับการจัดการความรู้ตามแนวทฤษฎีหรือแนวปฏิบัติที่เป็นที่ยอมรับ เช่น การจัดกิจกรรมหรือ โครงการเพื่อเผยแพร่ความรู้รอบตัวต่างๆ เป็นประจำ อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่น่าสนใจ คือ ผู้บังคับบัญชา มีความเห็นว่า โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีความหลากหลายขององค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในกองต่างๆ การจัดการความรู้จึงต้องเป็นระบบ ต้องมองภาพแบบองค์รวม และต้องมีการประสานความรู้ความชำนาญต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ดังบทสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาท่านหนึ่งว่า

...การบริหารจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จะต้องเป็นระบบ จะต้องมีการแบ่งปันกัน เช่น การมีโครงการรุ่นพี่สอนรุ่นน้อง การทำงานเป็นกลุ่ม... จะต้องมองให้เห็นภาพแบบองค์รวม เนื่องจากความแตกต่างของงานในแต่ละกอง... จะต้องประสานสอดคล้องเชื่อมโยงให้เกิดภาพใหญ่ขององค์ความรู้และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก...

ประเด็นที่น่าสนใจอีกประเด็นหนึ่ง คือ การถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรรุ่นต่อรุ่น ผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มองว่าความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคลากรแต่ละคน ซึ่งเป็นความรู้ฝังลึกนั้น เป็นสิ่งที่มีค่าควรถ่ายทอดสู่บุคลากรอื่นๆ หรือจะต้องเปลี่ยนเป็นความรู้ที่เด่นชัด ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้บริหาร ท่านหนึ่งว่า

...เรื่องค่านิยมที่ว่า โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็น “ สุสานคนไม่มีอนาคต ” นั้น ต้องเปลี่ยนไป ให้กองนั้นทำโครงการถ่ายทอดความรู้ของผู้ที่มีประสบการณ์กว่า 10 ปี และความ เป็นมืออาชีพ ให้กองเตรียมคนเพื่อถ่ายทอดความรู้ให้ได้ แล้วจึงค่อยย้ายออกไปที่อื่น พยายามเอา ความรู้ฝังลึก ออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง ...

ภาพสะท้อนการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จากรายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ แสดงให้เห็นถึง กระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ของการจัดการความรู้ที่เสนอโดย สำนักงานเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประกอบด้วย 1) การบ่งชี้ ความรู้ 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4) การประมวลและ กลั่นกรองความรู้ 5) การเข้าถึงความรู้ 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 7) การเรียนรู้

ตารางที่ 4.28 การดำเนินงานตามขั้นตอนการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ประเด็นสำคัญ	การดำเนินงาน
1. การบ่งชี้ความรู้	<p>จากคู่มือมาตรฐานงาน และการจัดโครงสร้าง</p> <p>โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ</p> <p>มีหน่วยขึ้นตรง 5 หน่วยงาน 47 กระบวนงาน 47 องค์ความรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แผนกธุรการ 12 กระบวนงาน 12 องค์ความรู้</li> <li>2. แผนกวัดและประเมินผล 4 กระบวนงาน 4 องค์ความรู้</li> <li>3. กองการศึกษา 9 กระบวนงาน 9 องค์ความรู้</li> <li>4. กองวิชาทหารและเสนาธิการกิจ 13 กระบวนงาน 13 องค์ความรู้</li> <li>5. กองกิจการนายทหารนักเรียน 9 กระบวนงาน 9 องค์ความรู้</li> </ol>
2. การสร้างและแสวงหาความรู้  - การสร้างความรู้	<p>ขั้นตอนการสร้างความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มี 4 รูปแบบตามแนวคิดของ Nonaka (1995) ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การสร้างความรู้จากการเปลี่ยนความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ไปเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เช่น การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร การถ่ายทอดประสบการณ์ทำงานของบุคลากรที่มีความชำนาญสู่บุคลากรอื่นๆ กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)</li> <li>2) การสร้างความรู้จากการเปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เช่น การรวบรวมและสังเคราะห์สารสนเทศต่างๆ และเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ เพื่อการนำไปใช้ของนายทหารนักเรียน บุคลากรโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ หน่วยงานภายในและภายนอกโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และประชาชนทั่วไป</li> <li>3) การสร้างความรู้จากการเปลี่ยนความรู้แบบฝังลึก (Tacit Knowledge) ไปเป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เช่น การจัดทำคู่มืออิเล็กทรอนิกส์ในการให้บริการทางวิชาการต่างๆ และการผลิตสื่อการเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์</li> </ol>



ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	การดำเนินงาน
	4) การสร้างความรู้ จากการเปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ไปเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เช่น เอกสารเกี่ยวกับหลักเกณฑ์หรือ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กลายเป็นแนวทางปฏิบัติที่บุคลากรภายใน และบุคลากรภายนอกได้รับทราบ และปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าว
- การแสวงหาความรู้	<p>1) โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ</p> <p>2) แหล่งที่มาของความรู้จากภายในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ได้แก่ ประสบการณ์ ทักษะ และความชำนาญของบุคลากรซึ่งเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) อันมีคุณค่าต่อโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ</p> <p>3) แหล่งที่มาของความรู้จากภายนอกโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ได้แก่ การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม การประชุม/สัมมนา การเทียบเคียงแข่งขัน การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อแสวงหาความคิดใหม่ๆ จากภายนอกเพื่อนำมาสู่การสร้างความรู้ หรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน</p>
3. การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ	กระบวนการเปลี่ยนผ่านความรู้ การประยุกต์ใช้และทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง จากแหล่งความรู้เฉพาะทางวิชาชีพทางทหาร (Professional Military Education: PME) ไปสู่การใช้ความรู้ ให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ผู้ร่วมงาน องค์กร และสังคม
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้	ความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่ถูกจัดเก็บประกอบด้วยรายละเอียดข้อมูลการดำเนินงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เช่น การศึกษา การวิจัย การให้บริการวิชาการ และการรักษาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม โดยมีการพัฒนาโครงสร้างที่ทำให้สามารถค้นหา และเผยแพร่สารสนเทศได้ และมีการแบ่งหมวดหมู่ของความรู้
5. การเข้าถึงความรู้	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการดำเนินงานถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ โดยผ่านสื่อต่างๆ เอกสารข่าว จุลสาร วารสาร แผ่นพับ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ประกาศเสียงตามสาย เว็บไซต์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และกล้องโทรทัศน์วงจรปิด (ACSC-TV) โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นต้น

ตารางที่ 4.28 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	การดำเนินงาน
6. การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีระบบการจัดการผลการวิจัยและนวัตกรรมอย่างชัดเจน เพื่อการขยายผลการวิจัยและนวัตกรรมให้เกิดมูลค่าเพิ่ม และนำไปใช้ประโยชน์ในราชการของโรงเรียนเสนาธิการต่างเหล่าทัพ และหน่วยงานความมั่นคงอื่นๆ รวมถึงการพัฒนา นวัตกรรมดังกล่าวตามโครงการวิจัยของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
7. การเรียนรู้	การเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ด้วยหลักการ 4 Leams Learn to Learn Learn to Share Learn to Connect Learn to Innovate

ขั้นตอนการวิเคราะห์ความรู้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การใช้เทคนิคและเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลการทำให้ความรู้ที่มีอยู่อย่างถูกต้อง การปรับโครงสร้าง จัดกลุ่ม สรุปหาใจความสำคัญ การสร้างตัวแบบที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้องค์กรสามารถเข้าใจความหมายของความรู้ที่มีอยู่ ไม่ปรากฏในรายการประเมินตนเองฯ

## 2. ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศได้แสดงบทบาทที่สำคัญในการเป็นผู้สร้างแรงผลักดัน หรือแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ การเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และการเป็นพี่เลี้ยงและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ประเด็นที่น่าสนใจจากการสัมภาษณ์ คือ ผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศในทุกระดับ ดังเห็นได้จากบทสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชา ท่านหนึ่งว่า

... ผู้นำในทุกระดับ ทุกหน่วยงานต้องมีบทบาทของผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้...

ประเด็นที่น่าสนใจจากการสัมภาษณ์อีกประเด็นหนึ่งคือ ผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ มีมุมมองว่าการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจะต้องเกิดขึ้นในบุคลากรทุกระดับ รวมถึงผู้นำองค์กรด้วย โดยผู้นำที่ดีจะต้องมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และมี การแบ่งปันความรู้

นั้นให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ดังบทสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ท่านหนึ่งว่า

... คุณลักษณะของผู้นำที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องมีการศึกษาเทคนิคการบริหารหรือเทคนิคทำงานอยู่ตลอดเวลา และนำความรู้ใหม่ๆ ที่ได้ขึ้นมาแบ่งปันกับผู้ได้บังคับบัญชาของตน รวมถึงผู้นำควรมีบทบาทเป็นผู้อำนวยการความสะดวก ที่จะคอยสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากรและหน่วยงาน...

ภาพสะท้อนภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศจากรายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพการศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ปรากฏประเด็นที่สำคัญดังนี้

**ตารางที่ 4.29** การดำเนินงานตามบทบาทภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ประเด็นสำคัญ	การดำเนินงาน
1. บทบาทการเป็นผู้จัดการความรู้ในหน่วยงาน	<p>ผู้บังคับบัญชา โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศหลายท่านได้แสดงบทบาทในการเป็นผู้จัดการความรู้อย่างชัดเจน เช่น</p> <p>1.1 การสนับสนุนการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ การบรรจุโครงการให้ทุนพัฒนางานประจำส่วนวัตกรรมและแผนการจัดการความรู้ในแผนการดำเนินงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในปี 2556</p> <p>1.2 การสร้างกลไกในการส่งเสริมงานวิจัย และการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เช่น การแต่งตั้งคณะทำงานด้านต่างๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน</p>
2. บทบาทการเป็นผู้ร่วมเรียนรู้ในการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และบุคลากร	<p>2.1 การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศและการประชุมระดมความคิดเห็นจากบุคลากร เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ</p> <p>2.2 การจัดเวทีผู้บังคับบัญชา / เวทีวิชาการ</p>

ตารางที่ 4.29 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	การดำเนินงาน
3. บทบาทการเป็นผู้สนับสนุน	3.1 การสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะของบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การประชุม/สัมมนา และการนำเสนอผลงานวิจัย ทั้งภายในและต่างประเทศ
	3.2 การสร้างและปรับปรุงอาคาร ห้องทำงาน ห้องปฏิบัติการ สถานที่จอดรถ และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอาคาร ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร
	3.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักศึกษา เช่น การเตรียมอุปกรณ์และสถานที่ในการเรียนอย่างเพียงพอ การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และการจัดกิจกรรมวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

### 3. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ กลุ่มนายทหารนักเรียน โดยผู้บังคับบัญชา มีมุมมองว่ากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปรียบเสมือนแรงผลักดันให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตลอดเวลา ดังเห็นได้จากการส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการหมั่นแสวงหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาการสอนและต้องมีทักษะในการสอนให้นายทหารนักเรียนเข้าใจ รวมถึงจะต้องสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้อีกด้วย ดังแสดงให้เห็นในบทสัมภาษณ์ดังนี้

...เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ นั้น ต้องมองตนเองว่า กองทัพอากาศ ที่มีปัจจัยสำคัญเป็นนายทหารนักเรียน อาจารย์ต้องสามารถอธิบายให้นายทหารนักเรียนเข้าใจ การที่ต้องไปบรรยายนอกสถานที่ทำให้เราต้องมีการพัฒนาความรู้อยู่เสมอ ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา และเมื่อรู้แล้วจะต้องมีความสามารถถ่ายทอดไปยังนายทหารนักเรียนด้วย... โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จะต้องมีการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ ที่เอื้อต่อนายทหารนักเรียน ต้องสร้างบรรยากาศของความเป็นธรรมชาติ องค์กรความรู้เพื่อบุคคลทั่วไป เพื่อชุมชนด้วย...

ภาพสะท้อนให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากรายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพการศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับกลุ่มนายทหารนักเรียน หน่วยงานความร่วมมือของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ทั้งในและต่างประเทศ และหน่วยงานความมั่นคงอื่น ปრაกฏประเด็นที่สำคัญดังนี้

ตารางที่ 4.30 การดำเนินงานตามการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน  
เสนาธิการทหารอากาศ

ประเด็นสำคัญ	การดำเนินงาน
1. การให้ความสำคัญกับ กลุ่มนายทหารนักเรียน	<p>1.1 การจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานการศึกษาหลักสูตร ในทุกด้าน</p> <p>1.2 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของงานบริการศึกษาให้เอื้อต่อการ จัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ</p> <p>1.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนายทหาร นักเรียน เช่น การเตรียมอุปกรณ์ และสถานที่ในการเรียนอย่าง เพียงพอ การจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และการ จัดกิจกรรมวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้เป็นต้น</p> <p>1.4 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของนายทหารนักเรียนในการเข้าร่วม กิจกรรมด้านการรักษาวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม</p> <p>1.5 การประเมินการจัดการเรียนการสอนในทุกรายวิชา</p>
2. การให้ความสำคัญกับ หน่วยงานความร่วมมือของ โรงเรียนเสนาธิการทหาร ต่างเหล่า และต่างชาติ ทั้งในและต่างประเทศ	<p>1.1 ความร่วมมือในด้านการศึกษา และการวิจัยกับเครือข่าย ภายในกองทัพอากาศ ทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>1.2 การแลกเปลี่ยนนายทหารนักเรียนและบุคลากรในการศึกษา ดูงานภายใต้ความร่วมมือกับเครือข่ายของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ</p>
3. การให้ความสำคัญกับ หน่วยงานความมั่นคงอื่น	<p>3.1 การให้วิชาการด้านต่างๆ แก่หน่วยงานความมั่นคงอื่น</p> <p>3.2 การเผยแพร่เทคโนโลยีและความรู้จากผลงานวิจัยสู่หน่วยงาน ความมั่นคงอื่น และชุมชน</p> <p>3.3 การสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการในทุกโครงการบริการ วิชาการ</p>

#### 4. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศให้ความสำคัญอย่างมากต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง  
ของบุคลากร ซึ่งการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เป็นรูปแบบการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล  
ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศอย่างเด่นชัด ดังเห็นได้จากการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนา  
ความรู้ ความสามารถ และทักษะด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาท่านหนึ่งว่า

...ขีดความสามารถของคนต้องมีการพัฒนาตลอดเวลา...

...จะต้องมีการจัดอบรมสำหรับบุคลากรทุกสายงานหลักจากที่รับเข้ามาทำงาน (Direct Staff Training)...

...อาจารย์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศต้องสามารถสอนเป็นภาษาอังกฤษ และมี Research Mind ถ้าสื่อสารในระดับสากลไม่ได้ และไม่ทำวิจัยก็ไม่มีคุณสมบัติ...เกิดความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรว่าต้องเรียนรู้ เพื่อนายทหารนักเรียนที่มาเรียนจาก 10 ประเทศในอาเซียน...

ภาพสะท้อนการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศจากรายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังนี้

**ตารางที่ 4.31** การดำเนินงานตามการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ประเด็นสำคัญ	การดำเนินงาน
1. การเอื้ออำนาจภายในหน่วยงาน (Empowerment)	การแต่งตั้งบุคลากร เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานภารกิจต่างๆ ในลักษณะของคณะกรรมการ ซึ่งคณะกรรมการมีอำนาจในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน พิจารณาปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไข
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในทุกขั้นตอน โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรเริ่มต้นจากขั้นตอนการแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ของหน่วยงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้นั้น
3. การสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง	รูปแบบการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสามารถสรุปได้ 2 ลักษณะ ได้แก่ 3.1 การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานจริง ทั้งในด้านการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการสนับสนุนรักษาวินัยธรรมองค์กร และสิ่งแวดล้อม 3.2 การเรียนรู้ผ่านการอบรม ประชุม / สัมมนา หรือกิจกรรมทางวิชาการอื่น เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและนำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

## 5. การสร้างพลวัตการเรียนรู้

การเรียนรู้ภายในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับ “ การเรียนรู้ตลอดเวลา ” และ “ การสร้างทักษะที่สำคัญเพื่อการเรียนรู้ ” อันแสดงให้เห็นถึงการสร้างพลวัตการเรียนรู้ภายในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ดังบทสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชา ท่านหนึ่งว่า

...วิธีการสอน นายทหารนักเรียน ความรู้ที่จะนำมาถ่ายทอดให้นายทหารนักเรียน... เป็นตัวผลักดันให้บุคลากรและอาจารย์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ต้องมีพลวัตในการเรียนรู้ อยู่เสมอ ต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา คือการพัฒนาศักยภาพ 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การสังเคราะห์ วิเคราะห์ และตกผลึกองค์ความรู้...

...ด้วยหน้าที่ความเป็นอาจารย์แล้ว บุคลากรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา...

นอกเหนือจากการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคล โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม/ทีม ผ่านการสนับสนุนการทำงานในลักษณะคณะทำงาน หรือทีมงาน ซึ่งเป็นทักษะการเรียนรู้ที่สำคัญประการหนึ่งของการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังบทสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ท่านหนึ่งว่า

...การทำงานโครงการหนึ่ง... ทำให้ต้องเกิดการทำงานเป็นทีมของบุคลากรภายในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ คือ มีการรวมกันของบุคลากรจาก 3 กองหลักร่วมกันออกทำงานในภาคสนาม ทำให้ทุกคนสามารถนำความรู้มาแบ่งปันกันได้ การทำงานร่วมกัน ความลึกซึ้งในการส่งผ่านความรู้จะเกิดขึ้น นำความรู้ประสบการณ์ทักษะมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน...

ภาพสะท้อนการสร้างพลวัตการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในประเด็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของหน่วยงาน ปรากฏในการดำเนินตามมาตรฐานคุณภาพในส่วน ของมาตรฐานที่ 4 การบริหารจัดการและการพัฒนาสถานศึกษา ผลการประเมินตนเองอยู่ในระดับ 4.40 ( มีการปรับปรุงการดำเนินงานจนเกิดการหมุนของวงจร PDCA อย่างต่อเนื่อง ) ประกอบด้วย ประเด็นสำคัญดังนี้

ตารางที่ 4.32 การดำเนินงานตามการสร้างพลวัตการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ประเด็นสำคัญ	การดำเนินงาน
1. แผนการบริหารจัดการ สอดคล้องกับนโยบายด้าน การศึกษา กท. และ ยุทธศาสตร์ของ ทอ.	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแผนการดำเนินงาน/แผนปฏิบัติ งานประจำปี ที่สอดคล้องกับแผนแม่บทของ ยศ.ทอ.และมีตัวบ่งชี้ ตลอดจนเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมในแผนงาน โดยมีการ ดำเนินงานกิจกรรมทั้งหมดตามแผน และมีการประชุมติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งมีการนำผลการประเมินมา พิจารณาปรับปรุงแผนงานในปีต่อไป อย่างไรก็ตามแผนปฏิบัติ ราชการของหน่วยงาน ยังจัดทำไม่เสร็จสมบูรณ์
2. องค์กรที่มีการบริหาร จัดการอย่างเป็นระบบ	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการจัดตั้งคณะกรรมการการศึกษา ที่กำหนดนโยบายของสถานศึกษา โดยทั้งผู้บริหารและส่วน สนับสนุนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และมีการ สื่อสารให้บุคลากรทุกส่วนทราบถึงนโยบายและแผนงานของ สถานศึกษาตลอดระยะเวลา นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมบุคลากร ด้านการศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างศักยภาพในการเป็น Directing Staff และเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมในการใช้โปรแกรม JTLS ในการฝึกจำลองยุทธทางอากาศ
3. ความพึงพอใจของผู้เรียน ที่มีต่อการบริหารและการจัด การศึกษาของสถานศึกษา	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศได้ทำการสำรวจความพึงพอใจของ ผู้เรียนที่มีต่อการบริหารและการจัดการศึกษาอยู่ในระดับดี
4. ศักยภาพระบบฐานข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการเรียน การสอนและการวิจัย	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อการ บริหารจัดการการเรียนการสอนและการวิจัย โดยมีข้อมูลที่เป็นองค์ ความรู้ไว้สนับสนุนการศึกษาด้วยตนเองของนายทหารนักเรียน โดย มีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยตามระยะเวลา และสามารถเข้าถึง ได้ผ่านระบบเครือข่ายภายใน ทอ.อย่างไรก็ตาม กระบวนการรักษา ความปลอดภัยของระบบฯ ยังขาดแนวทางในการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร



## ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	การดำเนินงาน
5. การพัฒนาสถานศึกษา ผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแผนการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้เพื่อมุ่งผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมและจำแนกองค์ความรู้ พร้อมทั้งเริ่มจัดทำระบบฐานข้อมูล โดยเฉพาะข้อมูลในหมวดที่เกี่ยวกับทางทหาร มีการประชุมติดตามผลการดำเนินงานตามระยะเวลา โดยมีผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผน และมีการประเมินผลการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม กระบวนการนำผลการประเมินไปปรับปรุงพัฒนา ยังไม่มีความต่อเนื่องเท่าที่ควร

## 6. พันธกิจและยุทธศาสตร์

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศให้ความสำคัญอย่างมากต่อการการปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบจากกองทัพอากาศ โดยมีหน้าที่ให้การฝึกศึกษาและอบรมแก่นายทหารสัญญาบัตรของกองทัพอากาศ ทั้งในทางด้านยุทธการ เสนาธิการกิจ และการบริหาร อันจำเป็นสำหรับผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการในระดับกองบิน ปรชญาการศึกษา คือ “สร้างเสริมและพัฒนาศักยภาพพร้อมเป็นผู้บังคับบัญชา และ ฝ่ายเสนาธิการของกองทัพอากาศ ที่มีคุณภาพและคุณธรรม” ดังเห็นได้จากการเป็นที่ยอมรับทั่วทั้งกองทัพอากาศที่ว่าโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นสถาบันหลักแกนกลางในระบบการศึกษาวิชาชีพอากาศ สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะด้านต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทสมมุติของผู้บังคับบัญชา ท่านหนึ่งว่า

...ภารกิจ เป็นกฎหมายเป็นนโยบายจากเบื้องบนอยู่แล้ว มียุทธศาสตร์ให้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ภารกิจของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ถูกสร้างมาให้รองรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถูกกำหนดมาให้ เป็นแหล่งที่สร้างฝ่ายอำนวยการ ถูกกำหนดมาให้แหล่ง  
ที่สร้างฝ่ายเสนาธิการ...

...วิสัยทัศน์อันใหม่ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ต้องมุ่งมั่นเป็นโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ ชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน ต้องวางกลยุทธ์ให้ได้ โดยเอายุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศมาเป็นที่ตั้ง ต้องมุ่งมั่นเสริมสร้างความเป็นองค์กรที่มีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่

องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ได้ และเสริมสร้างเรื่องระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ให้สามารถเป็นระบบที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางให้ได้...

...วิสัยทัศน์ ของผู้นำต้องมีความเข้าใจต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ส่วนผู้ตามก็ต้องเห็นด้วยคล้อยตาม ถ้าไม่เห็นด้วยก็เป็นความขัดแย้งในตัวเอง เขาถึงบอกว่า ความมั่นคง ถ้ามั่นคงมากก็ยิ่งถดถอย มันต้องมีการเปลี่ยนแปลง...

...แต่พันธกิจกับยุทธศาสตร์ในเรื่องของการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่จะรองรับแผนแม่บทในเรื่องนี้ มีความจำเป็นที่ต้องปฏิบัติเพิ่มเติมเป็นงานที่ต้องมุ่งเน้นพัฒนานอกเหนือจากงานประจำ...

ภาพสะท้อนพันธกิจและยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากรายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพการศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ปรากฏประเด็นที่สำคัญดังนี้

**ตารางที่ 4.33** การดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ประเด็นสำคัญ	การดำเนินงาน
1. หน้าที่โดยรวมขององค์กร	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ปฏิบัติตามภารกิจ หน้าที่ตามที่กองทัพอากาศมอบหมายให้ดำเนินการ ซึ่งมีขอบเขต ข้อจำกัดที่ชัดเจนในการปฏิบัติ สอดรับกับวิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศ
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือกลุ่มเป้าหมายที่องค์กรให้บริการ	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำหนดผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้ชัดเจนโดยคำนึงถึง ความต้องการ และความพึงพอใจในการให้บริการด้านการศึกษา
3. ความสามารถที่โดดเด่นขององค์กร หรือเทคโนโลยีที่องค์กรใช้ ระยะเวลาขององค์กร	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสามารถ ตรวจสอบสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก จัดสรรทรัพยากรท่ามกลางสถานะแวดล้อมที่ท้าทาย เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
4. กลยุทธ์ เป็นกรอบและทิศทาง	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสามารถ จัดทำกลยุทธ์เพื่อเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับวิถี หรือ หนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุเป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้น

## 7. การปรับเปลี่ยนองค์กร

ผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ไม่ใช่เพียงอาศัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ หรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเท่านั้น การปรับเปลี่ยนด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรม และโครงสร้างโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศให้ความสำคัญ เช่น การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือยุทธศาสตร์ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการออกแบบโครงสร้างโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาว่า

...องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ... ต้องมีระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารในระดับต่างๆ ที่สนับสนุนให้คนในองค์กรเรียนรู้ได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะด้านโครงสร้างขององค์กร หรืองบประมาณที่สนับสนุน ...

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศเป็นปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ ดังจะเห็นได้จากการปฏิบัติงานในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศโดยมีวัฒนธรรมสำคัญในเรื่องการยอมรับการเปลี่ยนแปลง นอกเหนือจากการมีวัฒนธรรมหลักที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของกองทัพอากาศ ดังแสดงให้เห็นในบทสัมภาษณ์ดังนี้

...ต้องทำให้บุคลากรรู้ว่าองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง และตระหนักว่าถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลง ก็คือ ความล้มเหลว เพราะความรู้และเทคโนโลยีทางการทหารก็เปลี่ยน ...

...บุคลากรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศจะต้อง “ไม่ยึดติดกับอดีต ” และ “ การเปลี่ยนแปลง”

...แม้โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศจะยังไม่พร้อมแต่ก็ต้องกล้าที่จะเสี่ยงและขยายขีดความสามารถ เป็นการท้าทาย ในด้านแนวคิดของการศึกษา ค้นคว้า วิจัย ก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลง...

ในด้านโครงสร้างของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ วิสัยทัศน์ และพันธกิจในการสร้างความเป็นเลิศในการวิจัยเป็นแรงผลักดันให้โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบุคลากร โดยการปรับเพิ่มจำนวนบุคลากรสายวิชาการขึ้น เพื่อรองรับ

ภารกิจสำคัญในการผลิตงานวิจัย และการจัดการเรียนการสอน ดังบทสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชา โรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ ท่านหนึ่งว่า

...จากจุดเดิมมีบุคลากรสายวิชาการที่คุมห้องสัมมนา มีอยู่ประมาณ 8 คน ก็มีการสรรหาเพิ่มเป็น 10 คน ลดฐานบุคลากรสายสนับสนุน...

ภาพสะท้อนการปรับเปลี่ยน โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากรายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพการศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ปรากฏประเด็นที่สำคัญดังนี้

#### ตารางที่ 4.34 การดำเนินงานตามการปรับเปลี่ยนองค์กรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ประเด็นสำคัญ	การดำเนินงาน
1. วัฒนธรรมของหน่วยงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<p>1.1 การมีค่านิยมของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ตามวัฒนธรรมองค์กรของกองทัพอากาศ ซึ่งส่งเสริมการปฏิบัติงานที่ควบคู่ไปกับคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ</p> <p>1.2 วัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการเสนอความคิดเห็นต่างๆ</p> <p>1.3 วัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแสวงหาความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ</p>
2. โครงสร้างของหน่วยงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ อยู่ระหว่างการดำเนินการปรับโครงสร้างหน่วยงาน และแผนอัตรากำลัง ซึ่งยังไม่แล้วเสร็จ
3. สภาพแวดล้อมทางกายภาพของหน่วยงานที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<p>3.1 การสร้างและปรับปรุงอาคาร ห้องทำงาน ห้องปฏิบัติการ สถานที่จอดรถ และสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอาคารให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร</p> <p>3.2 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนายทหารนักเรียน เช่น การเตรียมอุปกรณ์และสถานที่ในการเรียนอย่างพอเพียง การจัดสวัสดิการ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และการจัดกิจกรรมวิชาการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นต้น</p>

## 8. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้ การเพิ่มคุณภาพและความรวดเร็วในการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติงานประจำแบบอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ทั้งในด้านการบริหาร การศึกษา และการบริการ อย่างไรก็ตาม ผู้บังคับบัญชา มีความเห็นว่าการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ยังมีช่องว่างเพื่อการพัฒนาอีกค่อนข้างมาก เช่น เว็บไซต์ หรือ ระบบฐานข้อมูล ที่ยังไม่สามารถให้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจที่ทันเวลา และมีความแม่นยำ ดังบทสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ท่านหนึ่งว่า

...ความสำคัญของข้อมูลสารสนเทศนั้นคือ ต้องทันเวลา เพื่อใช้ในการตัดสินใจ หรือใช้ประโยชน์อย่างรวดเร็ว โดยใช้เทคโนโลยีช่วยในการเข้าถึง สู่คลังความรู้ หรือฐานข้อมูลของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และให้คนทั่วไปนั้นสามารถเข้ามาหาความรู้ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ต้องมีการให้ข้อมูลที่ 1) มีความแม่นยำ 2) มีการจัดระบบสามารถดึงออกมาใช้ได้...

ภาพสะท้อนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากรายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพการศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ปรากฏประเด็นที่สำคัญดังนี้

### ตารางที่ 4.35 การดำเนินงานตามการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ประเด็นสำคัญ	การดำเนินงาน
1. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้	1.1 การจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริการวิชาการแก่สังคมผ่านเว็บไซต์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ การจัดทำฐานข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ 1.2 การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานแบบอิเล็กทรอนิกส์ในการให้บริการของกองวิชาต่างๆ และงานธุรการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ 1.3 การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ เช่น ประกาศเสียงตามสาย เว็บไซต์โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โทรทัศน์โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ตารางที่ 4.35 (ต่อ)

ประเด็นสำคัญ	การดำเนินงาน
1. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มความรวดเร็ว และคุณภาพในการเรียนรู้	<p>1.1 การสนับสนุนให้คณาจารย์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการผลิตสื่อการเรียนการสอนให้มากยิ่งขึ้น โดยมีการจัดฝึกอบรมให้ความรู้แก่คณาจารย์ และมีคณะกรรมการพัฒนางานเทคโนโลยีสารสนเทศให้การสนับสนุนการดำเนินการ</p> <p>1.2 การอำนวยความสะดวกให้แก่อาหารนักเรียน และบุคลากรในการเข้าถึงระบบอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต เพื่อการค้นคว้าหาข้อมูล</p>

### 9. วัฒนธรรมองค์กร

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ภาพลักษณ์ภายนอกถูกมองว่าเป็นแหล่งผลิตนักวางแผนการรบในระดับปฏิบัติการ งานด้านยุทธการ และฝ่ายอำนวยการในระดับกองบิน เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เป็นที่น่าภาคภูมิใจ เป็นผู้นำที่มีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและนำเสนอให้ผู้บังคับบัญชาระดับสูงตัดสินใจ ให้การสนับสนุน ทำให้ดูเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มีแนวทางอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดี โดยเฉพาะวัฒนธรรมการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพราะมีการปรับขยายบ่อย โครงการ Direct Staff Training ที่สอนน้อง ถือเป็นวัฒนธรรมการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับคนรุ่นหลัง เป็นเวทีให้คนรุ่นเก่าได้มีโอกาสถ่ายทอดประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับบทสัมภาษณ์ของผู้บังคับบัญชา ท่านหนึ่งว่า

...โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นมันสมองของกองทัพ ปลุกฝังความเป็นผู้นำ ที่มีคุณภาพและคุณธรรม โดยการเรียนรู้และการปฏิบัติจริง ซึ่งทุกคนต้องได้ปฏิบัติ ทำให้ได้ปรับปรุงบุคลิกภาพ มีความเชื่อมั่นและกล้าแสดงออก ซึ่งมีการฝึกนำหน่วย จึงไม่น่ามีปัญหาไม่น่าห่วง...

...โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นสถานที่ที่สามารถให้การแสดงออกด้านความรู้ การเป็นผู้นำ และที่สำคัญที่สุด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่วัฒนธรรมทหารเป็นวัฒนธรรมอนุรักษ์นิยมเปลี่ยนแปลงยาก ต้องค่อยเป็นค่อยไปและต้องอยู่ต่อไป...

...วัฒนธรรมองค์กรจะสร้างอย่างไรให้สามารถแสดงความคิดเห็นร่วมกันรับฟังซึ่งกันและกัน ทั้งด้านความรู้ประสบการณ์และด้านวิชาการ โครบบรรจุที่โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จำเป็นต้องสอนหนังสือได้ ถ้าไม่สามารถสอนได้ก็ต้องสามารถทำผลงานวิจัยได้...

...ด้านวิชาการ ต้องมีเวทีรับฟังแสดงผลงาน ขอมรับฟังผู้มีความรู้ ด้วยหลักการและเหตุผล การบรรจุผู้ทำหน้าที่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้จึงจะมีความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่...

...ด้านความประพฤติและการปฏิบัติหน้าที่การทำงานเป็นเรื่องที่ดั่งงาม ตำแหน่งครูอาจารย์เป็นแบบอย่างที่ดี ต้องมีการปรับตัว การวางตัวที่เหมาะสม เพื่อรักษาภาพลักษณ์และจรรยาบรรณของอาจารย์ไว้บ้าง...

ภาพสะท้อนวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากรายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพการศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ปรากฏประเด็นที่สำคัญดังนี้

ตารางที่ 4.36 การดำเนินงานตามวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ประเด็นสำคัญ	การดำเนินงาน
1. พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กร	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการออก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบธรรมเนียม และ วินัย ในการปฏิบัติประจำวันของกำลังพล ทั้งยามปกติ ยามสงคราม และยามวิกฤติ 1.1 การกำหนด ระเบียบปฏิบัติประจำวัน 1.2 การยื่นเข้าแถวเคารพธงชาติ 1.3 การยื่นเข้าแถวรอคอย
2. การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในทุกขั้นตอน 2.1 การมีส่วนร่วมของบุคลากร 2.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 2.3 โครงการ Direct Staff แบบพี่สอนน้อง
3. ยึดถือปฏิบัติกันมาเป็นธรรมเนียมปฏิบัติ	รูปแบบการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ และประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เช่น แนวคิด ทศนคติ ค่านิยม หลักการ กระบวนการในการทำงาน ความประพฤติ ที่ตกผลึกหล่อหลอมจนกลายเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

ตารางที่ 4.37 การจัดอันดับความสำคัญความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้บังคับบัญชา  
(คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ)

องค์ประกอบความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของ รร.สธ.ทอ.	ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา คณะทำงานฯ (10 ท่าน)											
	อันดับ	รวม	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้	1	5	/	-	-	/	/	/	/	-	-	-
3. ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์	2	5	/	/	-	-	/	/	/	-	-	-
7. ด้านการให้ความสำคัญกับ ทรัพยากรบุคคล	3	3	-	-	/	-	-	/	/	-	-	-
5. ด้านการจัดการความรู้	4	3	-	-	-	/	-	-	/	-	-	/
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	5	2	-	-	-	-	-	/	/	-	-	-
4. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	6	3	-	-	-	/	/	/	-	-	-	-
6. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	7	2	-	-	/	-	-	-	-	/	-	-
8. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	8	3	-	-	-	/	-	/	-	/	-	-
9. ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้	9	4	/	/	-	/	-	-	-	/	-	-

เกณฑ์การจัดอันดับ 1 = มุ่งเน้นพัฒนาอันดับที่ 1

2 = มุ่งเน้นพัฒนาอันดับที่ 2

เกณฑ์การจัดอันดับ 3 = มุ่งเน้นพัฒนาอันดับที่ 3

4 = มุ่งเน้นพัฒนาอันดับที่ 4...

จากตารางที่ 4.37 ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา (คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ) จัดอันดับเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาก่อนหลังใหม่ได้ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล 4) ด้านการจัดการความรู้ 5) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 6) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 7) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 9) ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้



#### ส่วนที่ 4 ผลการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ประกอบด้วยนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการกิจ และผู้บังคับบัญชาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่มีความเกี่ยวข้องหลัก กับการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จะนำไปสู่แนวทางการสัมภาษณ์กลุ่มกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งครอบคลุมประเด็น สรุปได้ดังนี้

1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่หน่วยงานยึดถือและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแนวทางการพัฒนาหน่วยงาน
2. ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
3. ปรัชญา หลักการ นโยบายและแผนงาน โครงการกิจกรรมในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
4. ลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
5. ปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และแนวทางแก้ไขปัญหา
6. ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัย แสดงให้เห็นถึงระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับสูง โดยมีคะแนนระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุดในองค์ประกอบด้าน วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เป็นองค์ประกอบที่โดดเด่นที่สุด ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) อันดับสอง เป็นองค์ประกอบที่มีความชัดเจนทั้งในด้านการบริหารและผลลัพธ์ และองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) อันดับสาม ส่วนองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นองค์ประกอบที่มีช่องว่างเพื่อการพัฒนาระหว่างความเป็นจริงในปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตสูงสุด

ผลการวิจัย ความคิดเห็นทัศนคติของนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการกิจ จึงนำมาสู่การสัมภาษณ์ 2 กลุ่ม 2 แบบ กลุ่มแรกกับคณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จำนวน 10 ท่าน กลุ่มที่สองเป็นการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) กับกลุ่มผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จำนวน 10 ท่าน ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ รวมถึงการวิเคราะห์รายงานประเมินตนเองตามระบบคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (SAR) ประจำปี 2556 เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อสรุป ซึ่งจะนำเสนอควบคู่กับการรายงานผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ ในหัวข้อลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปความคิดเห็นของนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการกิจ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จากแบบสอบถามที่สุ่มประชากรกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 245 คน จัดอันดับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศได้ดังนี้ 1) ด้านการจัดการความรู้ 2) ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล 5) ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ 6) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ 7) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 8) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 9) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

สรุปความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา (คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ) 10 ท่าน จัดอันดับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศได้ดังนี้ 1) ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ 3) ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล 4) ด้านการจัดการความรู้ 5) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 6) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 7) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 8) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 9) ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้

#### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในความเข้าใจของกลุ่มผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรมีจิตใจใฝ่รู้ และมีการเรียนรู้และพัฒนา ศักยภาพของตนตลอดเวลา เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อความอยู่รอด และความยั่งยืนขององค์กร ในมุมมองของผู้บังคับบัญชา องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการ หรือขั้นตอนการดำเนินงานของผู้นำ เพื่อความสำเร็จขององค์กร ดังแสดงให้เห็นในบทสัมภาษณ์ ดังนี้

...โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ บุคลากรในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ต้องใฝ่รู้ ต้องมีเหตุผลที่ต้องการใฝ่หาพัฒนาความรู้ ศักยภาพของเราตลอดเวลา ... เพราะสถานการณ์ภายนอก... เป็นวัฒนธรรมองค์กรร่วม ว่าจะต้องมีการพัฒนาด้านความรู้ของการวิจัย และความสามารถของบุคคลจะต้องขยายมากขึ้น และขยายขึ้นตามความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอก...

...องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการ เป้าหมายจริงๆ คือ การอยู่รอดขององค์กร ความยั่งยืนขององค์กร และความสามารถในการต้านทานเหตุการณ์ที่เลวร้ายจากภายนอก...

สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของผู้บังคับบัญชาของ โรงเรียน เสนาธิการทหารอากาศ เป็นองค์กรแห่งองค์ความรู้ทางด้านวิชาการและเสนาธิการกิจที่มีคุณภาพของ กองทัพอากาศ ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ ในการ ถ่ายทอดองค์ความรู้ มีระบบบริหารจัดการ หลักสูตร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีคุณภาพ ตลอดจนการจัดการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

### ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

การดำเนินการพัฒนาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในความเป็นจริง คำว่า “ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ” มีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับ “ ความเป็นเลิศด้านการ วิจัย ” และ “ ความเป็นสากล ” ซึ่งผู้บังคับบัญชามีความเห็นว่าการมุ่งสู่ความเป็นเลิศระดับสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างผลงานวิจัยนั้น ต้องอาศัยบุคลากร โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่มี การเรียนรู้ และ มุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ในทางปฏิบัติ คำว่า “ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ” ไม่ได้ปรากฏอยู่ในบทสนทนาของกำลังพลที่เกิดขึ้นภายใน โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ แต่การ ดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านการวิจัย และความเป็นสากล เปรียบเสมือนกระจกสะท้อนให้ เห็นถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ ในระดับหนึ่งได้ ดังที่ ผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ ท่านหนึ่งให้ความเห็นว่า

...เป็นเรื่องที่รู้ว่าเป็นอาจารย์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ต้องทำวิจัย ต้องมีผลงานวิจัย

...ปรัชญา หลักการ นโยบายแผนงานในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิ การทหารอากาศ

กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีการจัดทำแผนแม่บทการพัฒนา ในระยะ 4 ปี (ปี 2557-2560) โดยโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี 2557 และได้กำหนดประเด็น กลยุทธ์รองรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในแผนปฏิบัติการเพื่อ “ สร้างองค์กรแห่งการ เรียนรู้และความเป็นเลิศทางวิชาการ ” ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของ ยศ.ทอ.และตามที่กรมกำลัง พลกำหนด โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดกลยุทธ์และตัวชี้วัดที่มุ่งไปยังนายทหาร นักเรียน ซึ่งโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีกองการศึกษาทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานนโยบายและ แผน เป็นกลไกหลักในงานการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

...ปรัชญาการศึกษา “ สร้างเสริมและพัฒนาศักยภาพความพร้อมเป็นผู้บังคับบัญชา และฝ่าย เสนาธิการของกองทัพอากาศ ที่มีคุณภาพและคุณธรรม”...

### ลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ระบบการเรียนรู้จากการสร้างองค์ความรู้ มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ การแสวงหาความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนไปอย่างต่อเนื่อง โดยมาจากการระดมสมองของบุคลากรในทุกภาคส่วนในองค์กร มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดและการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อง่ายต่อการเข้าถึงและนำไปใช้งาน

การวิเคราะห์ลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จากข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและอาจารย์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และการวิเคราะห์รายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ตามกรอบแนวคิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาครั้งนี้ (The Development Strategy for Learning Organization of Air Command and Staff College Directorate of Education and Training Royal Thai Air Force Model) ประกอบด้วยประเด็นสำคัญดังนี้

#### ตารางที่ 4.38 ข้อคิดเห็นการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและอาจารย์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ลำดับ	ประเด็นสัมภาษณ์	คำถามสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นการสัมภาษณ์
1	การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) อย่างสมบูรณ์หรือไม่ อย่างไร ?	- มีแนวทาง - เป็นระบบแต่ไม่สมบูรณ์ - มีประสิทธิผล - ตอบสนองน้อย
2	ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) อย่างสมบูรณ์หรือไม่ อย่างไร ?	- มีแนวทาง - เป็นระบบแต่ไม่สมบูรณ์ - มีประสิทธิผล - ตอบสนองปานกลาง

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็นสัมภาษณ์	คำถามสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นการสัมภาษณ์
3	การให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledge of Organization Stakeholders)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อการให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledge of Organization Stakeholders) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	- มีแนวทาง - เป็นระบบแต่ไม่สมบูรณ์ - มีประสิทธิภาพ - ตอบสนองปานกลาง
4	การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	- มีแนวทาง - เป็นระบบแต่ไม่สมบูรณ์ - มีประสิทธิผล - ตอบสนองมาก
5	พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics )	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อพลวัตการเรียนรู้ (Dynamics of Learning) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	- มีแนวทาง - เป็นระบบแต่ไม่สมบูรณ์ - มีประสิทธิผล - ตอบสนองมาก
6	พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	- มีแนวทาง - เป็นระบบสมบูรณ์ - มีประสิทธิผล - ตอบสนองมาก
7	การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	- มีแนวทาง - เป็นระบบแต่ไม่สมบูรณ์ - มีประสิทธิผล - ตอบสนองมาก

ตารางที่ 4.38 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็นสัมภาษณ์	คำถามสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นการสัมภาษณ์
8	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	- มีแนวทาง - เป็นระบบแต่ไม่สมบูรณ์ - มีประสิทธิผล - ตอบสนองมาก
9	วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อวัฒนธรรมองค์กร (Org. Culture) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	- มีแนวทาง - เป็นระบบแต่ไม่สมบูรณ์ - มีประสิทธิผล - ตอบสนองปานกลาง

จากตารางที่ 4.38 ข้อคิดเห็นการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ ที่มีต่อองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 9 ด้าน ด้วยคำถามมาตรฐานขั้นเริ่มต้น (Approach) ของการพัฒนาตามรูปแบบคำถาม ADLI ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) สรุปได้ว่า โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางเป็นระบบแต่ไม่สมบูรณ์ มีประสิทธิผล ตอบสนองต่อองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 9 ด้าน ตั้งแต่ระดับน้อย จนถึงระดับมาก

#### ปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางแก้ไขปัญหา

การดึงศักยภาพของ ครู-อาจารย์ออกมาได้อย่างไม่เต็มที่ ขาดการให้ความสำคัญ ขาดการเสริมสร้างด้านขวัญกำลังใจและความก้าวหน้าในอาชีพ อีกทั้งยังขาดเวทีให้ครู-อาจารย์ที่สำเร็จการศึกษามาจากต่างประเทศได้แสดงความสามารถและศักยภาพของตน ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และไม่นำหลักคุณธรรมมาพิจารณาความคิดความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยตรงไปตรงมา ทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้ เบื่อหน่าย และหมดกำลังใจ ขาดแรงกระตุ้นและขาดการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ บุคลากรที่มีอาวุโสสูงกว่าที่มีแนวความคิดแบบเก่า ไม่เปิดใจและเปิดโอกาสให้กับผู้ที่มีอาวุโสน้อยกว่าได้แสดงความสามารถในการพัฒนาระบบงานได้อย่างเต็มศักยภาพ มิควรให้ผู้ที่มีได้มีความรู้ความสามารถ

หรือมีประสบการณ์ทางสายวิชาการมาก่อน เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญในสายการศึกษา เนื่องจากเป็นการปิดกั้นความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรในสายงานด้านการศึกษา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศขาดแคลนทั้งด้านคุณภาพและด้านปริมาณ ไม่มีระบบ e-learning ที่สมบูรณ์แบบที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่เป็นระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายความเร็วสูงที่มีระบบเชื่อมโยงฐานข้อมูลขนาดใหญ่ ขาดการพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ร่วมกัน ในการติดตาม ตรวจสอบ รายงาน และประเมินผลการดำเนินการที่ใช้สำหรับการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

ระบบข้าราชการมีแรงกระตุ้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่าองค์กรเอกชน ขาดความเชื่อมโยงพันธกิจและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การปรับเปลี่ยนโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขาดแผนแม่บทสำหรับการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ งบประมาณไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนหรือเพื่อรองรับการดำเนินการในการจัดการความรู้เพิ่มเติมรูปแบบ กองทัพอากาศให้ความสำคัญกับบุคลากรในสายงานด้านยุทธการมากกว่าบุคลากรในสายงานด้านการศึกษา

ผู้บังคับบัญชาได้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจในแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร และกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้เป็นกระบวนการที่เป็นระบบโดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ดังแสดงให้เห็นในบทสัมภาษณ์ดังนี้

...บุคลากรบางส่วนยังไม่เข้าใจแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้อย่างชัดเจนสืบเนื่องมาจากการที่โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ซึ่งเป็นศูนย์กลางไม่มีนิยามของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนร่วมกัน และยังไม่มีความชัดเจนที่สามารถบ่งชี้ถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย และอีกปัญหาหนึ่งคือการทำหน้าที่โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ยังไม่มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ที่จะทำหน้าที่เป็นฐานข้อมูลองค์ความรู้และข้อมูลต่างๆ ...

...โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ต้องเริ่มอย่างจริงจังในการศึกษาและการนำเอาระบบทฤษฎีให้เกิดความเข้าใจในกลุ่มบุคลากร เพราะแม้ว่าโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จะมีการดำเนินงานตามองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่แล้ว แต่เป็นการทำไปโดยที่ไม่รู้อย่างชัดเจน... ฉะนั้นเราต้องทำให้เกิดการดำเนินการองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นระบบในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการสำคัญ... รวมถึงต้องทำการตกลงถึงนิยามของคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไรร่วมกันในระบบ PME ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เพราะจะเป็นแนวทางและบรรทัดฐานของการดำเนินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ...

สรุปผู้บังคับบัญชามีความคิดเห็นว่าปัญหาหรืออุปสรรคหลักในการพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มี 3 ประเด็นหลัก ประการแรก คือ บุคลากร บางส่วนยังขาดความเข้าใจในแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ประการที่สอง คือ ผู้บังคับบัญชามองว่าโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ยังขาดนิยามของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ที่เป็นที่เข้าใจรับทราบของหน่วยงานภายใน และยังขาดตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ซึ่งส่งผลต่อแนวทางการดำเนินการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิ การทหารอากาศ และประการที่สาม คือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้และ ข้อมูลต่างๆ ยังไม่มีศักยภาพเพียงพอในการเป็นคลังความรู้และข้อมูลที่ต้องการ และทันสมัย

### ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกันในการ ประเมินปัจจัยสู่ความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสู่การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ทุกคนประเมินความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในทุกวันนี้ เป็นผลมาจากองค์ประกอบสำคัญ 3 ด้าน คือ การสร้างพลวัตการเรียนรู้ นอกจากนี้การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล และการปรับเปลี่ยน วิทยาลัยเสนาธิการทหารอากาศ ให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็มีความสำคัญเช่นกัน

ข้อเสนอแนะของการพัฒนาปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้เป็นพลวัตการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีการบูรณาการในการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการบริหารจัดการ โดยนำการบริหาร จัดการสมัยใหม่ เทคโนโลยี และการประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม มาพัฒนากระบวนการ ขั้นตอน พัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์การ เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และรู้เท่าทันสถานการณ์การรบและภัยคุกคามของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวทางปฏิบัติคือการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้ ครู- อาจารย์แสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ การให้ความสำคัญและการเสริมสร้างด้านขวัญกำลังใจ และความก้าวหน้าในอาชีพ การนำหลักคุณธรรมมาพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่ง กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรอย่างเต็มกำลังความสามารถ ปรับเปลี่ยน ทัศนคติผู้ที่มีอาวุโสสูงกว่าให้เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง เปิดใจและเปิดโอกาสให้กับผู้ที่มี อาวุโสน้อยกว่าได้แสดงความสามารถในการพัฒนาระบบงาน สนับสนุนและให้ความสำคัญกับ บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการให้เจริญก้าวหน้าในระดับนโยบาย มีควรวินิจฉัยให้ผู้ที่ มิได้มีความรู้ความสามารถหรือมีประสบการณ์ทางสายวิชาการ เข้ามารับตำแหน่งผู้บริหาร ระดับสูง หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญในสายการศึกษา ค้นหาความเชื่อมโยงของพันธกิจและ



ยุทธศาสตร์ให้ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จัดทำแผนแม่บทสำหรับการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ จัดทำระบบ e- learning ที่สมบูรณ์แบบเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน เป็นระบบคอมพิวเตอร์เครือข่ายความเร็วสูงที่มีระบบเชื่อมโยงฐานข้อมูลขนาดใหญ่ พัฒนาระบบฐานข้อมูลที่สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ร่วมกัน ในการติดตาม ตรวจสอบ รายงาน และประเมินผลการดำเนินการที่ใช้สำหรับการบริหารและการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนจัดหางบประมาณสนับสนุนการดำเนินการในการจัดการความรู้อย่างเต็มรูปแบบ

ตารางที่ 4.39 การจัดอันดับความสำคัญความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผู้ปฏิบัติงาน และอาจารย์ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

องค์ประกอบความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของ รร.สธ.ทอ.	ผู้ปฏิบัติงาน และอาจารย์ (10 ท่าน)											
	อันดับ	รวม	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้	8	4	/	/	-	-	/	-	-	-	-	/
3. ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์	7	3	-	/	-	-	-	/	-	-	-	/
7. ด้านการให้ความสำคัญกับ ทรัพยากรบุคคล	3	4	-	/	/	-	/	/	-	-	-	-
5. ด้านการจัดการความรู้	1	4	/	-	-	-	/	/	-	-	-	/
4. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	4	2	-	-	-	-	/	/	-	-	-	-
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	2	4	/	-	/	-	/	-	/	-	-	-
6. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	6	3	-	-	-	/	/	-	-	/	-	-
8. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ	9	4	/	/	-	/	-	-	-	/	-	-
9. ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้	5	4	-	-	-	-	/	/	/	-	-	/



ตารางที่ 4.40 (ต่อ)

องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ	การจัดอันดับความสำคัญ (ค่าน้ำหนัก 1:1)				
	สอบถาม นทน.	สัมภาษณ์ เชิงลึก	สัมภาษณ์ กลุ่ม	น้ำหนัก. คะแนน	อันดับ ใหม่
6. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	7	6	16	6
4. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	7	6	4	17	7
9. ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้	5	9	5	19	8
8. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	8	8	9	25	9

เกณฑ์การจัดอันดับ 1 = มุ่งเน้นพัฒนาอันดับที่ 1

2 = มุ่งเน้นพัฒนาอันดับที่ 2

เกณฑ์การจัดอันดับ 3 = มุ่งเน้นพัฒนาอันดับที่ 3

4 = มุ่งเน้นพัฒนาอันดับที่ 4...

จากตารางที่ 4.40 เปรียบเทียบความคิดเห็นของนายทหารนักเรียน ผู้บังคับบัญชา (ขณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ) และผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สรุปความคิดเห็น ของผู้เกี่ยวข้องทั้ง 3 กลุ่ม จัดอันดับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศได้ใหม่ดังนี้ 1) ด้านการจัดการความรู้ 2) ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล 3) ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ 5) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 6) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 8) ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ และ 9) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

สรุปผลการสังเคราะห์การจัดอันดับความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ตามน้ำหนักคะแนน ตามอันดับความสำคัญ และตามแหล่งที่มาจากแบบสอบถาม จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และจากการสัมภาษณ์กลุ่ม แล้วนำมาจัดอันดับใหม่จะได้อันดับความสำคัญเร่งด่วนมุ่งเน้นที่จะพัฒนาก่อนหลัง ตามข้อมูลดังกล่าวแล้วข้างต้น

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เสนาธิการทหารอากาศ

### แนวคิดองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการวิจัย

แนวคิดของ Marquardt, Kaiser และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) ที่รัฐบาลกำหนดให้ระบบราชการทุกกระทรวงนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมของความเป็นทหารอากาศสมบูรณ์แบบมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วย 9 ด้าน

### ตารางที่ 4.41 กรอบแนวคิดองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	Marquardt	Kaiser	ก.พ.ร.	รร.สช.ทอ.
1. ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ (Leadership)	-	✓	✓	✓
2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)	-	✓	-	✓
3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)	-	✓	✓	✓
4. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	✓	-	-	✓
5. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	✓	✓	✓	✓
6. การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders)	-	-	✓	✓
7. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis)	-	-	✓	✓
8. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application)	✓	-	-	✓

ตารางที่ 4.41 (ต่อ)

แนวคิดองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	Marquardt	Kaiser	ก.พ.ร.	รร.สช.ทอ.
9. การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	✓	-	-	✓

จากตารางที่ 4.41 กรอบแนวคิดองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ 9 ด้าน เป็นการประยุกต์ใช้ตามบริบทและความเหมาะสมในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันซึ่งมีที่มาจากแนวคิดของ Marquardt 4 ด้าน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) จากแนวคิดของ Kaiser 4 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และจากแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 5 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis) ในภาพรวมของแหล่งที่มาพบว่ามีเหมือนกันขององค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน อย่างน้อย 2 แหล่งตรงกัน แต่มีความเหมือนกัน ทั้ง 3 แหล่ง 1 ด้าน คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) กรอบแนวคิดนำไปสู่การออกแบบแผนที่กลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศนี้ อธิบายได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ (knowledge Management) 2) ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) 3) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) 4) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission & Strategy) 5) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 6) การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 7) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resource Emphasis) 8) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders) 9) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) ซึ่งมีมิติมุมมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย มิติมุมมองด้านประสิทธิผล มิติมุมมองด้านคุณภาพ

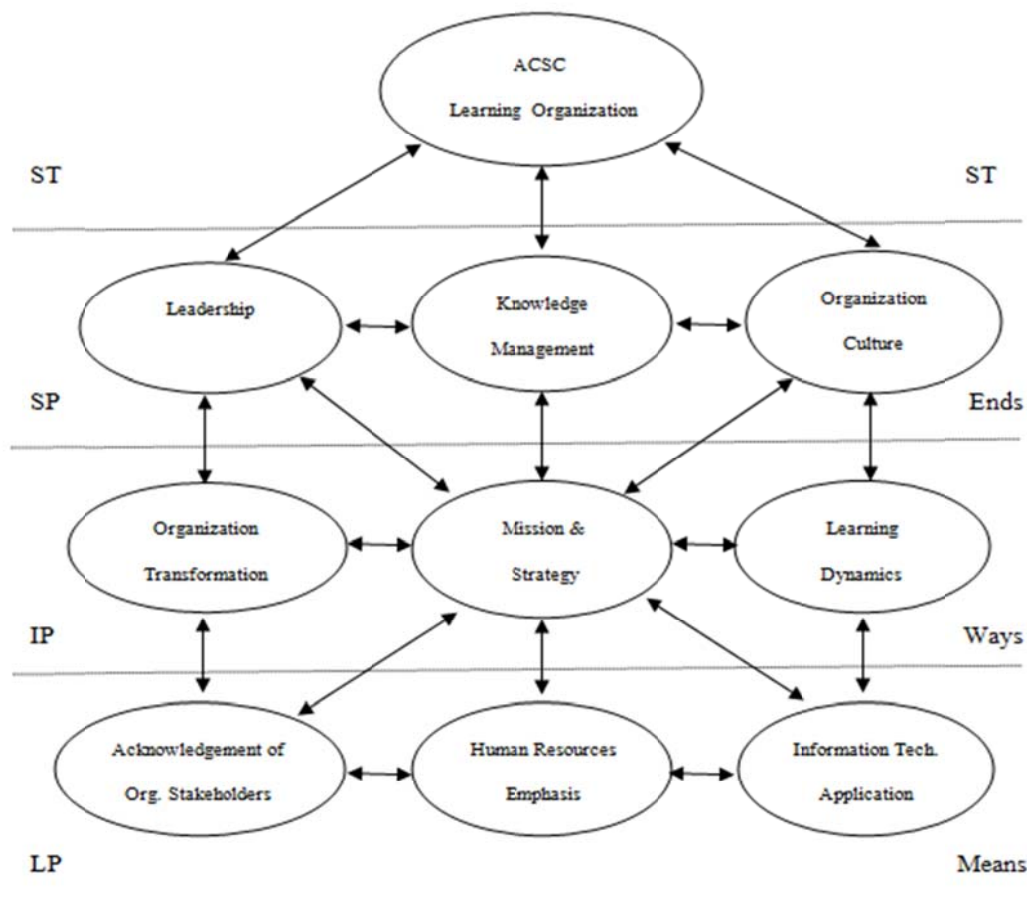
การให้บริการ มิติมุมมองด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติมุมมองด้านการพัฒนาองค์กร ตามแนวทางของ Balance Scorecard แนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และแนวทางของกองทัพอากาศที่ประยุกต์ใช้ในมิติมุมมองด้านประสิทธิผลและคุณภาพ ให้รวมกัน เพื่อปรับให้เข้ากับหลักการวางแผนทางทหารเป็น Ends Ways Means เพื่อออกแบบการขับเคลื่อนกลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ และปรับการคิดเหลือ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับนโยบาย (Policy) ระดับการบริหารจัดการ (Management) และระดับปฏิบัติการ (Operation) ตามหลักการและเหตุผลจากข้อมูลความเป็นจริง ปัจจุบันที่ได้จากผลการวิเคราะห์ที่สังเคราะห์แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ในภาพรวมของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ข้อมูลที่ได้สะท้อนความเป็นปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคตเพื่อก้าวไปสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) และสังคมฐานความรู้ (Knowledge Base Society) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 9 ด้านทั้งทางตรงและทางอ้อม มีความสัมพันธ์ในระดับเดียวกันและข้ามระดับกัน ซึ่งมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันทั้งทางตรงและทางอ้อมในระดับเดียวกันและข้ามระดับกัน องค์ประกอบแต่ละด้านจะส่งผลซึ่งกันและกันและจะมีอิทธิพลต่อกันจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง ในระดับเดียวกันและต่างระดับกัน



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

แผนที่กลยุทธ์องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

### Learning Organization of ACSC Model



ภาพที่ 4.2 แผนที่กลยุทธ์องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องจากแหล่งที่มาของการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างหรือสอดคล้องกันในเรื่องของการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ การเก็บข้อมูลจาก 4 แหล่งข้อมูล ได้แก่ แหล่งข้อมูลจากรายงานประจำปีการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประจำปีการศึกษา 2556 แหล่งข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการศึกษา 2556 และที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว 5 ปีย้อนหลัง (2551 - 2555) แหล่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บังคับบัญชาที่เป็นคณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และแหล่งข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มกับผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ตารางที่ 4.42 เปรียบเทียบความคิดเห็นจากแหล่งที่มาของกลยุทธ์ย่อยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	แหล่งข้อมูล			
		มาตรฐาน การศึกษา	นายทหาร นักเรียน	ผู้บังคับบัญชา คณท.KM-LO	ผู้ปฏิบัติงาน รร.สช.ทอ.
1. ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)	1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการบ่งชี้ความรู้ หรือการค้นหาความรู้เพื่อปรับปรุงการทำงาน (2)	-	✓	✓	✓
	2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการประมวล หรือกลั่นกรองความรู้ให้สมบูรณ์เป็นมาตรฐาน (5)	✓	✓	✓	✓
	3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการสร้าง หรือ แสวงหาความรู้จากการรวบรวมข้อมูล ทั้งภายใน ภายนอกหน่วยงาน หรือความรู้ดั้งเดิม (3)	-	✓	✓	✓
	4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีกระบวนการเปลี่ยน ผ่านความรู้ หรือการถ่ายโอนเผยแพร่ หรือการ ประยุกต์ใช้เพื่อทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงอยู่เสมอ (1)	✓	✓	✓	✓
	5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการพัฒนาช่อง ทางการเข้าถึงความรู้โดยง่าย สะดวก หรือรวดเร็ว (6)	✓	✓	✓	✓



ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	แหล่งข้อมูล			
		มาตรฐาน การศึกษา	นายทหาร นักเรียน	ผู้บังคับบัญชา คณท. KM-LO	ผู้ปฏิบัติงาน รร.สธ.ทอ.
	6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบอย่างมีโครงสร้าง เช่น การจัดตั้งทีมงาน หรือมีคำสั่งรับรองผู้รับผิดชอบโดยตรง (4)	-	✓	✓	✓
	7. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้หลากหลายวิธี (7)	-	✓	✓	✓
	8. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการเรียนรู้ หรือการส่งเสริมการเรียนรู้ ในระดับของบุคคล หรือทีมงาน หรือองค์กร (8)	-	✓	✓	✓
2. ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis)	1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแสดงผลงานด้านวิชาการของหน่วยงาน (2)	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	แหล่งข้อมูล			
		มาตรฐาน การศึกษา	นายทหาร นักเรียน	ผู้บังคับบัญชา คณท.KM-LO	ผู้ปฏิบัติงาน รร.สธ.ทอ.
	2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีทุนการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ (3)	✓	✓	✓	✓
	3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ตามสัดส่วนของความรับผิดชอบ หรือความสามารถในการเรียนรู้ (1) ตารางที่ 4.40 (ต่อ)	✓	✓	✓	✓
	4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่นด้านการศึกษา หรือด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ (4)	✓	✓	-	✓

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	แหล่งข้อมูล			
		มาตรฐาน การศึกษา	นายทหาร นักเรียน	ผู้บังคับบัญชา คณท. KM-LO	ผู้ปฏิบัติงาน รร.สธ.ทอ.
3. ภาวะผู้นำในการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership)	1. ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสนับสนุน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานด้วยวิธีแก้ปัญหาโดยการ เรียนรู้ร่วมกัน (2)	✓	✓	✓	-
	2. ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็น บุคคลต้นแบบผู้ชำนาญการที่มีไฟไฟรู้ หรือเป็น แบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ (3)	✓	✓	-	-
	3. ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ทำหน้าที่ เป็นผู้ประสานงาน หรือผู้สนับสนุนการเรียนรู้ใน องค์กร (4)	-	✓	✓	-
	4. ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เปิด โอกาสให้ทุกคนแสดงวิสัยทัศน์ร่วมของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (5)	-	✓	✓	-

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	แหล่งข้อมูล			
		มาตรฐาน การศึกษา	นายทหาร นักเรียน	ผู้บังคับบัญชา คณท. KM-LO	ผู้ปฏิบัติงาน รร.สธ.ทอ.
	5. ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีความ เข้าใจหรือตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้(1)	-	✓	✓	-
4. ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)	1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการตรวจสอบ สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนด แนวทางในการแก้ปัญหาตามเป้าประสงค์ของหน่วย (3)	✓	✓	✓	-
	2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดกรอบ ทิศทาง หรือเป้าประสงค์การปฏิบัติงานของหน่วยใน ระยะยาว (2)	✓	✓	✓	✓
	3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดกลยุทธ์ ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการประสาน การเรียนรู้เข้าไปทุกการดำเนินงานของหน่วย (4)	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	แหล่งข้อมูล			
		มาตรฐาน การศึกษา	นายทหาร นักเรียน	ผู้บังคับบัญชา คณท. KM-LO	ผู้ปฏิบัติงาน รร.สธ.ทอ.
	4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีกระบวนการตัดสินใจที่มีความเชื่อมโยงกันของจุดมุ่งหมายสุดท้ายเข้ากับหนทางและวิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (5)	✓	✓	✓	✓
	5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับความต้องการ คำนึงถึงความคาดหวัง ของผู้เข้ารับการศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (1)	✓	✓	✓	-
5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)	1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ส่งเสริมงานด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ในงานยุทธการมากกว่าในงานธุรการ (3)	-	✓	-	-
	2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการเสริมสร้างวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหาอันเป็นแบบอย่างยึดถือสืบต่อกันมา หรือกำหนดค่านิยมร่วมในการทำงาน (4)	✓	✓	✓	-

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	แหล่งข้อมูล			
		มาตรฐาน การศึกษา	นายทหาร นักเรียน	ผู้บังคับบัญชา คณท. KM-LO	ผู้ปฏิบัติงาน รร.สธ.ทอ.
	3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ ยึดถือแบบธรรมเนียมปฏิบัติที่ถูกต้องหลวมจนตกลึกกลายเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน (6)	✓	✓	✓	-
	4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการทำงานเป็นทีมทำให้เกิด การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (1)	✓	✓	✓	✓
	5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า หรือผู้อาวุโสเป็นแบบธรรมเนียมปฏิบัติการเรียนรู้ในองค์กร (2)	✓	✓	-	✓
	6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสนใจเกี่ยวกับหลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน (5)	-	✓	-	✓

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	แหล่งข้อมูล			
		มาตรฐาน การศึกษา	นายทหาร นักเรียน	ผู้บังคับบัญชา คณท. KM-LO	ผู้ปฏิบัติงาน รร.สธ.ทอ.
6. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledge of Organization Stakeholders)	1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับการประเมินผลนายทหารนักเรียน ของหน่วยงานต้นสังกัดหรือสถาบันการศึกษา เฉพาะทางทหารอาชีพ (4)	✓	✓	✓	-
	2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการแสวงหาความร่วมมือในการเรียนรู้ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานด้านความมั่นคงต่างๆ รวมถึงที่ปรึกษาบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (1)	✓	✓	✓	-
	3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญเครือข่ายความร่วมมือในการเรียนรู้ เช่น วิทยาลัยเสนาธิการทหาร โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ (3)	✓	✓	✓	-

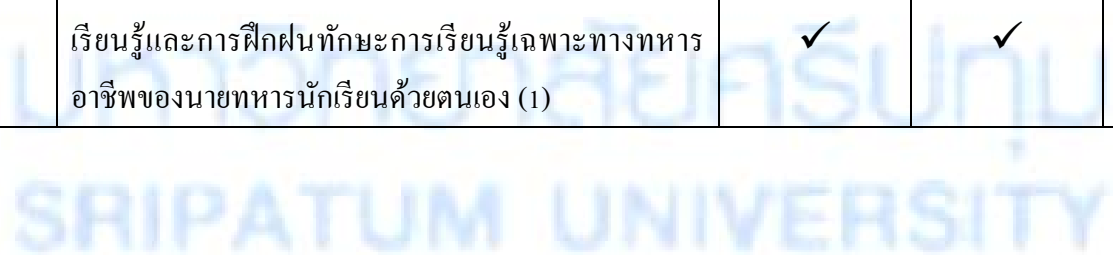
ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	แหล่งข้อมูล			
		มาตรฐาน การศึกษา	นายทหาร นักเรียน	ผู้บังคับบัญชา คณท.KM-LO	ผู้ปฏิบัติงาน รร.สธ.ทอ.
	4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับนายทหารนักเรียน ด้วยการแบ่งปันและรับฟังข้อมูลความคิดเห็น เช่น การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าร่วมกิจกรรม (2)	✓	✓	-	-
7. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมเพิ่มคุณค่าด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ (4)	-	✓	-	✓
	2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร หรือทีมงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (3)	-	✓	✓	✓
	3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายในการทำงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (2)	-	✓	-	✓



ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	แหล่งข้อมูล			
		มาตรฐาน การศึกษา	นายทหาร นักเรียน	ผู้บังคับบัญชา คณท. KM-LO	ผู้ปฏิบัติงาน รร.สธ.ทอ.
	4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ร่วม ในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (1)	-	✓	✓	✓
<b>8. ด้านการสร้างพลวัตการ เรียนรู้ (Learning Dynamics)</b>	1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนให้มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้กระดาน ข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว ไลน์ หรือเฟสบุ๊ก หรือการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร (3)	✓	✓	-	✓
	2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการ เรียนรู้และการฝึกฝนทักษะการเรียนรู้เฉพาะทางทหาร อาชีพของนายทหารนักเรียนด้วยตนเอง (1)	✓	✓	-	✓

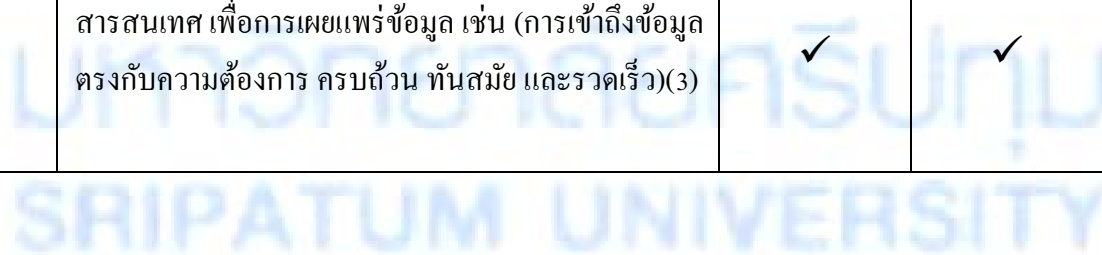


ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	แหล่งข้อมูล			
		มาตรฐาน การศึกษา	นายทหาร นักเรียน	ผู้บังคับบัญชา คณท. KM-LO	ผู้ปฏิบัติงาน รร.สธ.ทอ.
	3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยวิธีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดในการวางแผน (5)	✓	✓	✓	✓
	4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จและปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (4)	✓	✓	✓	✓
	5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพโดยการอบรมวิธีการทำงานหรือการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (2)	✓	✓	-	✓
	6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยวิธีการลงมือปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน (6)	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	แหล่งข้อมูล			
		มาตรฐาน การศึกษา	นายทหาร นักเรียน	ผู้บังคับบัญชา คณท. KM-LO	ผู้ปฏิบัติงาน รร.สธ.ทอ.
	7. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการสร้างทักษะการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ (7)	✓	✓	✓	✓
	8. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการสร้างทักษะการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีมงานเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติ หรือแนวทางการแก้ปัญหา (8)	✓	✓	-	✓
<b>9. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application)</b>	1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเผยแพร่ข้อมูล เช่น (การเข้าถึงข้อมูลตรงกับความต้องการ ครบถ้วน ทันสมัย และรวดเร็ว)(3)	✓	✓	✓	✓



ตารางที่ 4.42 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	แหล่งข้อมูล			
		มาตรฐาน การศึกษา	นายทหาร นักเรียน	ผู้บังคับบัญชา คณท.KM-LO	ผู้ปฏิบัติงาน รร.สธ.ทอ.
	2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีช่องทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร หรือการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความเร็ว เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ไลน์ หรือเฟสบุ๊ก (4)	✓	✓	✓	✓
	3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (1)	✓	✓	-	✓
	4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (2)	✓	✓	-	✓
รวม 9 ประเด็นกลยุทธ์ / กลยุทธ์ย่อย		34	48	34	34

ตารางที่ 4.42 พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของนายทหารนักเรียน ผู้บังคับบัญชา (คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ) และผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในมุมมองมุ่งเน้นการพัฒนา และภาพรวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ผลการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ) ผลการสังเคราะห์ พบว่า องค์กรประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้าน สามารถนำไปใช้กำหนดให้เป็นประเด็นกลยุทธ์ได้ทั้ง 9 ประเด็นและเครื่องมือแบบสอบถามที่เป็นคำถามย่อยในแต่ละด้านก็สามารถปรับเป็นกลยุทธ์ย่อยได้ทั้ง 48 ข้อ หรือ 48 กลยุทธ์ย่อย ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาสาระที่น่าสนใจและมีความสัมพันธ์ครบถ้วนตามบริบทและสภาพแวดล้อมในปัจจุบันของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศอยู่แล้ว และเมื่อเปรียบเทียบแหล่งที่มาของข้อมูลทั้ง 4 แหล่งที่เก็บรวบรวมมาได้ พบว่า ประเด็นกลยุทธ์ที่ใช้เป็นมาตรฐานของระบบประกันคุณภาพการศึกษามี 7 มาตรฐาน 31 ตัวชี้วัด ซึ่งประเด็นแตกต่างกันบ้างกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่พิจารณากลยุทธ์ย่อยและตัวชี้วัดที่ปรากฏในรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR) พบว่า มีความสอดคล้องกันกับกลยุทธ์ย่อยขององค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 34 กลยุทธ์ย่อย ถึงแม้ว่าความครอบคลุมจะยังไม่ครบถ้วน แต่ก็ครอบคลุมมากกว่าแหล่งข้อมูลเดียวที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บังคับบัญชา และแหล่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มกับผู้ปฏิบัติงานตามลำดับ ข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบสามารถนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถวัดความสำเร็จได้อย่างเหมาะสม ปรากฏเป็นประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ย่อยตามอันดับความเร่งด่วนและความสำคัญ ดังนี้

ตารางที่ 4.43 กลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	ตัวชี้วัด (KPI)
<p><b>1. ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)</b></p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <p>เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการแบ่งปันความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร</p>	<p>1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการบ่งชี้ความรู้ หรือการค้นหาความรู้เพื่อปรับปรุงการทำงาน (2)</p>	<p>1. ร้อยละความสำเร็จของการบ่งชี้ความรู้ที่ได้ไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน</p>
	<p>2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการประมวล หรือกลั่นกรองความรู้ให้สมบูรณ์เป็นมาตรฐาน (5)</p>	<p>2. ร้อยละความสำเร็จของการประมวล หรือกลั่นกรองความรู้ให้สมบูรณ์เป็นมาตรฐาน</p>
	<p>3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการสร้าง หรือแสวงหาความรู้จากการรวบรวมข้อมูล ทั้งภายในภายนอกหน่วยงาน หรือความรู้ดั้งเดิม (3)</p>	<p>3. ร้อยละความสำเร็จของการสร้าง หรือแสวงหาความรู้จากการรวบรวมข้อมูลทั้งภายในภายนอกหน่วยงาน หรือความรู้ดั้งเดิม</p>
	<p>4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีกระบวนการเปลี่ยนผ่านความรู้ หรือการถ่าย โอนเผยแพร่ หรือการประยุกต์ใช้เพื่อทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงอยู่เสมอ (1)</p>	<p>4. ร้อยละความสำเร็จของการประยุกต์ใช้เพื่อทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงอยู่เสมอ</p>

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	ตัวชี้วัด (KPI)
	5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการพัฒนาช่องทางการเข้าถึงความรู้โดยง่าย สะดวก หรือรวดเร็ว (6)	5. จำนวนช่องทางการเข้าถึงความรู้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว
	6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบอย่างมีโครงสร้าง เช่น การจัดตั้งทีมงาน หรือมีคำสั่งรับรองผู้รับผิดชอบโดยตรง (4)	6. ระดับความสำเร็จของการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ
	7. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้หลากหลายวิธี (7)	7. ร้อยละความสำเร็จของการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้
	8. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการเรียนรู้ หรือการส่งเสริมการเรียนรู้ ในระดับของบุคคล หรือทีมงาน หรือองค์กร (8)	8. ร้อยละความสำเร็จของการส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคล หรือทีมงานหรือองค์กร

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	ตัวชี้วัด (KPI)
<p><b>2. ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis)</b></p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <p>เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้เรียนรู้และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีการประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลบุคลากรดีเด่น ด้านการศึกษา และด้านการปฏิบัติงาน</p>	<p>1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแสดงผลงานด้านวิชาการของหน่วยงาน (2)</p>	<p>1. จำนวนผลงานด้านวิชาการของบุคลากร โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ</p>
	<p>2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีทุนการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ (3)</p>	<p>2. ร้อยละความสำเร็จของการสนับสนุนบุคลากรให้ได้รับทุนการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ</p>
	<p>3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ตามสัดส่วนของความรับผิดชอบ หรือความสามารถในการเรียนรู้ (1)</p>	<p>3. ร้อยละความสำเร็จของการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ตามสัดส่วนของความสามารถในการเรียนรู้</p>
	<p>4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่นด้านการศึกษา หรือด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ (4)</p>	<p>4. จำนวนครั้งของการประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่นด้านการศึกษา หรือด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ</p>



ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	ตัวชี้วัด (KPI)
<p>3. ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership)</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <p>เพื่อแสดงออกถึงการเป็นผู้จัดการความรู้ ผู้ร่วมเรียนรู้ แบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ ผู้ประสานงานและผู้สนับสนุนการเรียนรู้ และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร</p>	<p>1. ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานด้วยวิธีแก้ปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกัน (2)</p>	<p>1. จำนวนครั้งของการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานแก้ปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกัน</p>
	<p>2. ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นบุคคลต้นแบบผู้ชำนาญการที่มีไฟไฟรู้ หรือเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ (3)</p>	<p>2. จำนวนครั้งของการแสดงออกการเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้</p>
	<p>3. ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน หรือผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร (4)</p>	<p>3. จำนวนครั้งของการเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร</p>
	<p>4. ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงวิสัยทัศน์ร่วมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (5)</p>	<p>4. ร้อยละความพึงพอใจของการเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงวิสัยทัศน์ร่วมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	ตัวชี้วัด (KPI)
	5. ผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีความเข้าใจ หรือตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้ (1)	5. ร้อยละความสำเร็จของการส่งเสริมกิจกรรมการจัดการความรู้
<p><b>4. ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)</b></p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <p>เพื่อการถ่ายทอดเจตนารมณ์และนโยบายของผู้บังคับบัญชาไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์</p>	1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการตรวจสอบสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาตามเป้าประสงค์ของหน่วย (3)	1. ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา
	2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดกรอบทิศทาง หรือเป้าประสงค์การปฏิบัติงานของหน่วยในระยะยาว (2)	2. ระดับความสำเร็จของการกำหนดกรอบ ทิศทาง หรือเป้าประสงค์การปฏิบัติงานของหน่วยในระยะยาว
	3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดกลยุทธ์ ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการประสานการเรียนรู้เข้าไปทุกการดำเนินงานของหน่วย (4)	3. ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดกลยุทธ์ ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทุกการดำเนินงานของหน่วย

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	ตัวชี้วัด (KPI)
	4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีกระบวนการตัดสินใจที่มีความเชื่อมโยงกันของจุดมุ่งหมายสุดท้ายเข้ากับหนทางและวิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (5)	4. ร้อยละความสำเร็จของการถ่ายทอดนำไปสู่การปฏิบัติโดยกระบวนการตัดสินใจที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ ตามหลักการวางแผนทางทหาร (Ends-Ways-Means)
	5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับความต้องการ คำนึงถึงความคาดหวังของผู้เข้ารับการศึกษ หรือหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (1)	5. ร้อยละความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติตามพันธกิจที่โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศกำหนด
5. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) <u>วัตถุประสงค์</u>  เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้ยึดถือเป็นแบบธรรมเนียมจนกลายมาเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันสืบต่อกันมา	1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ส่งเสริมงานด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ในงานยุทธการมากกว่าในงานธุรการ (3)	1. ร้อยละความสำเร็จของการส่งเสริมหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในงานด้านยุทธการและงานด้านธุรการ
	2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการเสริมสร้างวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหาอันเป็นแบบอย่างยึดถือสืบต่อกันมา หรือกำหนดค่านิยมร่วมในการทำงาน (4)	2. ร้อยละความสำเร็จของการเสริมสร้างวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหา หรือกำหนดค่านิยมร่วมในการทำงาน

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	ตัวชี้วัด (KPI)
	3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ ยึดถือแบบธรรมเนียมปฏิบัติที่ถูกหล่อหลอมจนตกผลึกกลายเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน (6)	3. ระดับความสำเร็จของความสนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ โดยยึดถือแบบธรรมเนียมเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน
	4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการทำงานเป็นทีมทำให้เกิด การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (1)	4. ระดับความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
	5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า หรือผู้อาวุโสเป็นแบบธรรมเนียมปฏิบัติการเรียนรู้ในองค์กร (2)	5. ร้อยละความพึงพอใจของการถ่ายทอดการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่าหรือผู้อาวุโส
	6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสนใจเกี่ยวกับหลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน (5)	6. ระดับความสำเร็จของความสนใจเกี่ยวกับหลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการทำงาน

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	ตัวชี้วัด (KPI)
<p>6. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledge of Organization Stakeholders)</p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <p>เพื่อการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานด้านความมั่นคงรวมถึงที่ปรึกษาบุคคลทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน</p>	<p>1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับการประเมินผลนายทหารนักเรียน ของหน่วยงานต้นสังกัด หรือสถาบันการศึกษา เฉพาะทางทหารอาชีพ (4)</p>	<p>1. ร้อยละของการสำรวจความพึงพอใจการประเมินผลนายทหารนักเรียน ของหน่วยงานต้นสังกัด</p>
	<p>2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการแสวงหาความร่วมมือในการเรียนรู้ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานด้านความมั่นคงต่างๆ รวมถึงที่ปรึกษาบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (1)</p>	<p>2. ระดับความสำเร็จของการแสวงหาความร่วมมือเข้าร่วมกิจกรรมในการเรียนรู้ กับหน่วยงานด้านความมั่นคงต่างๆ</p>
	<p>3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับเครือข่ายความร่วมมือในการเรียนรู้ เช่น วิทยาลัยเสนาธิการทหาร โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ (3)</p>	<p>3. ระดับความสำเร็จของการเข้าร่วมกิจกรรมกับเครือข่ายความร่วมมือในการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ</p>

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	ตัวชี้วัด (KPI)
	4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับ นายทหารนักเรียน ด้วยการแบ่งปันและรับฟังข้อมูล ความคิดเห็น เช่น การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าร่วมกิจกรรม (2)	4. ร้อยละความพึงพอใจของนายทหาร นักเรียน มีส่วนร่วมกิจกรรม
<b>7. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)</b>  <u>วัตถุประสงค์</u>  เพื่อสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นทีมมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมเพิ่มคุณค่าด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ (4)	1. ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมเพิ่มคุณค่า ด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้
	2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนด โครงสร้างองค์กร หรือทีมงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (3)	2. ความสำเร็จของการกำหนดโครงสร้างองค์กร หรือทีมงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้
	3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายในการทำงานทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน (2)	3. ระดับความสำเร็จของการสร้างเครือข่ายในการทำงานทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	ตัวชี้วัด (KPI)
	4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนด (1) วิสัยทัศน์ร่วม ในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4. ร้อยละความพึงพอใจของการมีส่วนร่วม ในการกำหนด วิสัยทัศน์
<p><b>8. ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)</b></p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <p>เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และการฝึกฝนทักษะการเรียนรู้ ด้วยตนเอง การอบรมวิธีการทำงาน และการเรียนรู้เป็นกลุ่ม การสร้างทักษะการเรียนรู้ในองค์กร เกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ</p>	1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้กระดานข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว ไลน์ หรือเฟสบุ๊ค หรือการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร (3)	1. สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ
	2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการฝึกฝนทักษะการเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพของนายทหารนักเรียนด้วยตนเอง (1)	2. ร้อยละความสำเร็จของการส่งเสริมการเรียนรู้ และการฝึกฝนทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเองของนายทหารนักเรียน
	3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยวิธีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดในการวางแผน (5)	3. ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยวิธีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดในการวางแผน

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	ตัวชี้วัด (KPI)
	4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จและปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น (4)	4. ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเพื่อปรับปรุงทำงานให้ดียิ่งขึ้น
	5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพ โดยการอบรมวิธีการทำงานหรือการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (2)	5. ระดับความสำเร็จของการส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพ โดยการเรียนรู้เป็นกลุ่ม
	6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยวิธีการลงมือปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน (6)	6. ระดับความสำเร็จของการส่งเสริม การเรียนรู้ในหน่วยงาน โดยการลงมือปฏิบัติ และเรียนรู้ร่วมกัน
	7. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการสร้างทักษะการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ (7)	7. ร้อยละความสำเร็จของการสร้างทักษะการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ



ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	ตัวชี้วัด (KPI)
	8. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการสร้างทักษะการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มหรือทีมงานเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติ หรือแนวทางการแก้ปัญหา (8)	8. ร้อยละความสำเร็จของการสร้างทักษะการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือทีมงาน
<p><b>9. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application)</b></p> <p><u>วัตถุประสงค์</u></p> <p>เพื่อนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานประจำ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ เพิ่มความเร็วในการเข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสาร และการเรียนรู้</p>	1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเผยแพร่ข้อมูล เช่น (การเข้าถึงข้อมูลตรงกับความต้องการ ครบถ้วน ทันสมัย และรวดเร็ว) (3)	1. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้
	2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีช่องทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร หรือการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความเร็ว เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ไลน์ หรือเฟสบุ๊ก (4)	2. จำนวนช่องทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร หรือการเรียนรู้
	3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (1)	3. ร้อยละความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4.43 (ต่อ)

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Theme)	กลยุทธ์ย่อย (Strategy)	ตัวชี้วัด (KPI)
	4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (2)	4. ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้

จากตารางที่ 4.43 กลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วย 9 ประเด็นตามลักษณะองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ 9 องค์ประกอบ แยกย่อยออกเป็น 48 กลยุทธ์ 48 ตัวชี้วัด ซึ่งครอบคลุมนิยามความหมายของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามบริบทของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการจัดอันดับความเร่งด่วนและความสำคัญเพื่อมุ่งการพัฒนาตามค่าสถิติพยากรณ์ที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผลตามสภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างเป็นรูปธรรม กลยุทธ์อันดับแรกๆ มีความเหมาะสมในการเริ่มต้นนำไปปฏิบัติก่อน เพราะมีที่มาจากความร่วมมือของผู้แสดงความคิดเห็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการกิจของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศปีปัจจุบัน 2557 และผู้สำเร็จการศึกษาไปแล้ว 5 ปี ย้อนหลัง (2552 - 2556) กลุ่มผู้บังคับบัญชา (คณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ) และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (อาจารย์) ผู้วิจัยได้นำผลสรุปการจัดอันดับความเร่งด่วนและความสำคัญของทั้ง 3 กลุ่ม มาสังเคราะห์เพื่อจัดอันดับใหม่จนกลายเป็นกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ เพื่อให้เกิดความเหมาะสม การมีส่วนร่วมในทุกมุมมองในทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง ความสมเหตุ สมผล เพื่อให้เกิดการยอมรับของทุกฝ่ายนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริงตามสภาพแวดล้อมนั้น

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ วัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำกรอบทฤษฎีเข้ามาอธิบายเพื่อประกอบเหตุผลในการวิเคราะห์เทียบกับแนวคิดทฤษฎีควบคู่กับบริบท ประกอบด้วย พันธกิจและโครงสร้างโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ แนวคิดการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎีของการวิจัยแบบผสมผสานวิธี และทฤษฎี องค์กรและการจัดการ การศึกษาวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed-Method Research) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณนำ และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพอธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรที่สนใจศึกษา หน่วยของการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) คือ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา จำนวน 10 คน อาจารย์และผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 15 คน อาจารย์และเจ้าหน้าที่สนับสนุนทั่วไป จำนวน 14 คน นายทหารนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในปัจจุบัน 2556 จำนวน 115 คน และนายทหารนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว 5 ปี ย้อนหลัง (2551 - 2555) จำนวน 499 คน รวมเป็นประชากรกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด จำนวน 653 คน แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มตอบแบบสอบถาม 628 คน กลุ่มสัมภาษณ์เชิงลึก 10 คน และกลุ่มสัมภาษณ์กลุ่ม 15 คน กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม เลือกจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ จำนวน 425 คน กลุ่มตัวอย่างการสัมภาษณ์ เลือกแบบเจาะจง จำนวน 25 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 3 แบบ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบสัมภาษณ์ (Interview) และแบบบันทึกการสังเคราะห์เอกสาร (Document Synthesis Note) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์เชิงปริมาณ คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

### สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำการศึกษาวิจัยด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผสมผสานกับงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยนำเสนอรูปแบบการวิจัยเชิงอธิบาย (Explanatory) อันประกอบด้วยข้อมูลจากการวิจัยเชิงปริมาณเก็บรวบรวมมาจากแบบสอบถามกับนายทหารนักเรียน เพื่อการวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และข้อมูลจากการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับ

ผู้บังคับบัญชา และการสัมภาษณ์กลุ่ม กับผู้ปฏิบัติงานและอาจารย์ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เพื่ออธิบายขยายความเสริมสร้างให้การวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์และน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น ดังปรากฏข้อมูลตามผลการดำเนินงานวิจัย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary Research) 2) การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) 3) การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) 4) การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่ม (Focus Group Interview) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ดังนี้

### สรุปผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (โปรแกรมพื้นฐาน Word / Power point / Excel) และประสบการณ์การทำงานในกองทัพอากาศ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กำลังพลของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีอายุ 40 ปี ขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 65.30 มีอายุ 36 - 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.60 และมีอายุ น้อยกว่า 35 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.10 มีระดับชั้นยศ นาวาอากาศโท มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.04 รองลงมา มีชั้นยศ นาวาอากาศเอก คิดเป็นร้อยละ 28.16 มีชั้นยศ นาวาอากาศตรี คิดเป็นร้อยละ 27.34 และน้อยที่สุดมีชั้นยศ นาวาอากาศเอกพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 2.44 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.45 มีชั้นยศ ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 35.55 และน้อยที่สุด มีชั้นยศ ปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 2.00 มีตำแหน่ง หัวหน้าแผนก มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 23.70 รองลงมา มีตำแหน่ง นายทหารนักเรียน คิดเป็นร้อยละ 19.60 และที่น้อยที่สุด มีตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง คิดเป็นร้อยละ 2.44 มีความสามารถในการใช้โปรแกรมพื้นฐานได้ดี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 32.20 รองลงมา สามารถใช้โปรแกรมพื้นฐานได้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 24.50 พื้นฐานสามารถใช้โปรแกรมอื่นนอกจากพื้นฐาน ได้ปานกลาง คิดเป็นร้อยละ 18.40 และน้อยที่สุด คือ ไม่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ คิดเป็นร้อยละ 0.00 มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 72.00 และมีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.80

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ทั้ง 9 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปรับเปลี่ยนองค์กร การจัดการความรู้ การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล และจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ด้านรวม ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สธ.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีระดับ

ความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง ซึ่งเมื่อแยกพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และ ตามความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. มีค่าเฉลี่ย 4.69 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงมาก และเมื่อแยกตามรายด้าน พบว่า ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

ผลต่างของการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. กับความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. พบว่า ความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. ด้านที่มีสภาพปัญหามากที่สุด 5 อันดับแรก คือ ด้านการจัดการความรู้ ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฯ และด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ กับด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ ตามลำดับ ส่วนความคาดหวังในอนาคตภายใน รร.สช.ทอ. ที่มีความต้องการมากที่สุด 5 อันดับแรก คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฯ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ตามลำดับ ส่วนผลต่างของความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ. กับความคาดหวังในอนาคต รร.สช.ทอ. มากที่สุด 5 อันดับแรก คือ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฯ ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ตามลำดับ

**ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โดยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ความคิดเห็น ปรากฏผลสรุปดังนี้**

**ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership)** สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า ผู้นำองค์กรต้องสร้างคุณสมบัติของตนให้พร้อมก่อน เช่น วุฒิการศึกษา, วุฒิภาวะ, คุณธรรมและจริยธรรม ต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่ให้ทันสมัย และง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลพร้อมที่จะถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่าเป็นตัวอย่างประกอบการเรียนรู้ โดยเข้าใจสภาพปัญหา กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ตลอดจนให้การสนับสนุนต่อผู้มีส่วนร่วม สามารถระดมความคิดจากผู้ได้บังคับบัญชาในทุกระดับได้ เพื่อให้ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นในการพัฒนาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นนำของกองทัพอากาศ สรุปคือ ผู้ที่จะเป็นผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ ควรจะเป็นผู้ที่ม่ประสบการณ์ในการบริหารงานและมีความรู้ในด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถใช้ภาวะผู้นำชักจูงผู้ตามให้มุ่งไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และแก้ไขปัญหาร่วมกัน มีการสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึง โดยต้องแสดงภาวะผู้นำที่มุ่งมั่นที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง สำหรับแนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ มีผลสรุปว่า ผู้บังคับบัญชาระดับสูงต้องคัดสรรผู้นำหน่วย ที่มีคุณสมบัติ

เทียบพร้อม เพื่อเข้าเป็นแบบอย่างขององค์กร นำคุณสมบัติที่ดีมาประกอบในการบริหาร เพื่อให้  
องค์กรได้เรียนรู้แลกเปลี่ยน เปิดโอกาส ถ่ายทอดให้เกิดความรู้ และไม่ควรคัดเลือก ผบ.รร.สช.ทอ.  
ที่มีประวัติการศึกษาหรือ การทำงานที่ไม่ดีมาดำรงตำแหน่ง

**ด้านที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)** สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า การ  
สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับ  
บุคคลไปจนถึงกลุ่มบุคคล ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งการร่วมกันระดม  
ความคิดในการแก้ไขปัญหาขององค์กร ซึ่งในการดำเนินงานในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้อง  
ทำให้โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการถ่ายทอดความรู้จากผู้มี  
ประสบการณ์ไปสู่ผู้ที่เข้าทำงานใหม่ รวมทั้งสร้างค่านิยมร่วมกัน เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และทำ  
ให้การทำงานออกมาเป็นขั้นเป็นตอน รวมทั้งส่งเสริมให้สร้างแนวทางการปฏิบัติร่วมกับเหล่าทัพ  
อื่น สำหรับแนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ มีผลสรุปว่า ต้องดำเนินการจัดวิชา หรือสัมมนา เพื่อ  
ฝึกทักษะของนายทหารนักเรียน รื้อฟื้นโครงการความร่วมมือหลักสูตรปริญญาโทความสัมพันธ์  
ระหว่างประเทศให้มีการเทียบโอนหน่วยกิตได้ สร้างแผนงานการมีส่วนร่วมในการสร้าง Learning  
Organization (LO) ปรับทัศนคติเพื่อให้เกิดการยอมรับในวัฒนธรรมองค์กร และปลูกฝังจิตสำนึกที่  
ดีในการปฏิบัติ กำหนดค่านิยมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ “สั้น กะทัดรัด ชัดเจน ง่าย ปฏิบัติได้  
จริง” กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน “ทันสมัยต่อสถานการณ์ท้าทาย” อบรม  
สัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ค่านิยม วิสัยทัศน์ ผลประโยชน์องค์กร เพื่อให้องค์กรเห็นการ  
เปลี่ยนแปลงในทิศทางใหม่ของวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ

**ด้านที่ 3 พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)** สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า  
พันธกิจและยุทธศาสตร์จะสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับการสื่อสารในองค์กรในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา  
ไปจนถึงลูกจ้าง เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ให้ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจุบันการสื่อสารยังจำกัด  
เฉพาะในกลุ่มอาจารย์และผู้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ในระดับล่างยังขาดความเข้าใจ นอกจากนี้การ  
กำหนดเป้าหมายต้องชัดเจนและเป็นรูปธรรม ขึ้นระทวนอ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย วัดผลง่าย จึงต้องมี  
การกำหนดกรอบ ขอบเขตการศึกษาเรียนรู้ ให้สอดคล้องและตอบสนองต่อยุทธศาสตร์  
กองทัพอากาศ ต้องมีการออกยุทธศาสตร์ของสถาบัน เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรว่าต้องการ  
ทรัพยากรสิ่งใดมาเกื้อหนุน ต้องการเทคโนโลยีใดมาใช้ ผู้ใดได้รับประโยชน์บ้าง ผู้ใดเสีย  
ผลประโยชน์บ้าง ต้องกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อให้เป็นองค์กรในการเรียนรู้อย่างไร เพื่อให้สถาบัน  
บรรลุวัตถุประสงค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับแนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ มี  
ผลสรุปได้ว่า ต้องดำเนินการจัดประชุมสัมมนาในต่างจังหวัด เพื่อค้นหาพันธกิจและยุทธศาสตร์ ที่  
จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำวิสัยทัศน์ผู้นำโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มาเป็น

ตัวกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ ระดมสรรพกำลังทั้งบุคลากร เงิน เทคโนโลยี มาดำเนินการให้สอดคล้องกับพันธกิจและตอบสนองยุทธศาสตร์ วิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ภัยคุกคามดั้งเดิมและภัยคุกคามรูปแบบใหม่, ประเมินขีดความสามารถโดยเครื่องมือ

**ด้านที่ 4 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)** สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า ต้องพิจารณาถึงภารกิจเป็นหลัก กำหนดขอบเขต หรือเป้าหมายของการปรับเปลี่ยนให้ชัดเจน ซึ่งโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำลังเริ่มสร้างเครือข่ายในการทำงานทั้งภายในและภายนอก โดยให้ทรัพยากรในสังกัดทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดทำองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ค่านิยม และโครงสร้างขององค์กร เพื่อพัฒนาให้ทันกับเทคโนโลยีและวิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศ สำหรับแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาหลักสูตร มีผลสรุปว่า กำหนดยุทธศาสตร์และแปลงมาเป็นแบบปฏิบัติ โดยตั้งเป้าหมายองค์กรร่วมกัน เพื่อให้สนับสนุนวิสัยทัศน์ศึกษาภารกิจของหน่วยว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อการกลับมาพัฒนาระบบองค์กร ปรับหลักสูตรโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้เหลือ 6 เดือน อีก 6 เดือน ไปศึกษากับเหล่าทัพอื่น เช่น โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หรือ โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ หรือ สถาบันทั้ง ทหารบก ทหารเรือ และทหารอากาศ ควรมีสถานที่เรียนอยู่ที่เดียวกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและให้มีการติดตามและตรวจสอบวิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศอย่างใกล้ชิด เตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนได้อย่างทันท่วงที ประชุมสัมมนาเพื่อวางแผนปรับเปลี่ยนตามแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ เก็บไว้เป็นฐานข้อมูล ติดตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กร

**ด้านที่ 5 การจัดการความรู้ (Knowledge Management )** สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า ควรมีการเข้าถึงข้อมูล แหล่งข้อมูลที่เป็นของตนเอง โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ควรมีคลังความรู้เป็นของตนเอง ถูกต้องครบถ้วน เอกสารวิจัยควรเก็บไว้ที่ห้องสมุดอีก 1 ชุด แต่หน่วยเจ้าของเรื่องก็ควรมีที่จัดเก็บไว้เป็นคลังของตนเองด้วย และนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยในการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งในขณะนี้โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ อยู่ในช่วงการพัฒนาการจัดการความรู้ให้เป็นระบบ เข้าใจง่ายสะดวก รวดเร็ว ที่เรียกว่า One Stop Service คือการมีช่องทางเชื่อมต่อแหล่งความรู้สู่การนำไปใช้แบบง่าย ไม่ยุ่งยากและเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว สำหรับแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาหลักสูตร มีผลสรุปว่า ต้องสร้าง KM ในรูปสารสนเทศที่เข้าถึงได้ง่ายและเปิดโอกาสให้ผู้เรียนหรือผู้สนใจ มีโอกาสแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ปรับปรุงให้ทันสมัย โดยทุกคนในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รวมทั้ง นายทหารนักเรียนมีส่วนร่วม ด้วยการสร้างแรงจูงใจ ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีการเรียนรู้ ระบุความรู้ในด้านที่ต้องการที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วย เพื่อคัดเลือกรวบรวมจัดเก็บอย่างเป็นระบบ โดยจัดวางระบบ วางคน วิธีการเรียนรู้ผลสำเร็จ กำหนดขั้นตอนหรือการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ออกมาเป็นเอกสารง่ายต่อการเรียนรู้

และทบทวน ง่ายต่อการศึกษา และต้องพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ ทอ. ด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และการฝึกปฏิบัติเพื่อนำไปเป็นฐานข้อมูล การค้นคว้าในแต่ละหมวดวิชา

**ด้านที่ 6 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders)** สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า ควรเป็นองค์กรที่ให้บริการทางความรู้ และเป็นแหล่งความรู้ทางการวางแผน การเตรียมกำลังและใช้กำลังทางทหาร และต้องมีการจัดระดมความคิดร่วมกันระหว่างโรงเรียนเสนาธิการทั้ง 3 เหล่าทัพอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องสร้างเครือข่ายร่วมในการเรียนรู้ของสถาบันทหาร เช่น โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก และโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ เพื่อให้แต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของภารกิจเพื่อจะได้กำหนดตำแหน่งหรือคนที่เหมาะสมกับงาน สำหรับแนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ มีผลสรุปว่า ให้ความสำคัญกับตัวบุคลากรทุกระดับชั้น คือ สร้างบุคลากรในแต่ละด้านให้ตรงกับงาน เพื่อสนับสนุนองค์กร หรือการส่งบุคลากรไปแลกเปลี่ยน ศึกษา เรียนรู้ องค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุง เปรียบเทียบ สร้างค่านิยมร่วมกัน 3 เหล่าทัพ เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของการใช้กำลังทหารเพื่อป้องกันประเทศและสร้างความมั่นคงของประเทศ สัมมนาาร่วมระหว่างหน่วยงานที่มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อความมั่นคงเพื่อกำหนดหลักนิยปฏิบัติกร่วมที่ทันสมัย ตอบสนองภัยคุกคามในปัจจุบันและอนาคต เพื่อนำไปสู่การพิจารณาถึงผลกระทบต่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับทุกด้าน

**ด้านที่ 7 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis)** สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า ควรสร้างและปลูกฝัง แนวคิด ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทำให้บุคลากรเข้าใจถึงหลักนิยมขององค์กร, สร้างเกียรติยศ และชื่อเสียง ให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจเพื่อเป็นการประกาศเกียรติคุณต่อผู้ที่ปฏิบัติดีเด่นในแต่ละด้าน ต้องส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สนับสนุนเอกสารตำรา ระบบสารสนเทศและบริหารเครือข่ายข้อมูลทางวิชาการทางทหาร ส่งเสริมการวิจัย การเขียนทางวิชาการ และการนำเสนอผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมให้รับบุคลากรมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนในการทำงานและการรับราชการ สำหรับแนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ มีผลสรุปว่า กำหนดคนให้ตรงกับงาน ต้องฝึกบุคลากรตามสายงาน สายวิทยาการ จัดอบรมบุคลากร พร้อมประเมินผลเป็นระยะ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ได้แก่ (1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดความรู้ (2) กระจายอำนาจการบริหาร ออกเป็นสายการบังคับบัญชาให้ชัดเจน (3) ให้รางวัลต่อผู้มีการปฏิบัติงานดีเด่น

**ด้านที่ 8 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application)** สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า ควรลงทุนในการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี โดยจัดให้บุคลากรที่มีความสนใจได้ศึกษาเรียนรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัจจุบัน โรงเรียนเสนาธิการ



ทหารอากาศ ส่งเสริมให้ข้าราชการและนายทหารนักเรียน ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเป็นประโยชน์และคุ้มค่า สามารถหาข้อมูลต่างๆ โดยใช้ระบบสารสนเทศได้ เช่น ใช้ระบบ e-learning มาใช้ในการเรียนการสอน ช่วยให้เกิดการใช้กระดาษไปได้มาก ส่งการบ้าน ทางอินเทอร์เน็ต แปลงเอกสารทางราชการ คู่มือการปฏิบัติงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎี บทเรียนในอดีต เป็น soft files แต่การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ สามารถเรียกใช้งานได้ง่ายนั้น ยังเป็นปัญหาที่ควรแก้ไข ทั้งนี้ระบบสารสนเทศจะต้องสอดคล้องกับระบบของ ทอ. และมีความปลอดภัยสูง สำหรับแนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ มีผลสรุปว่า ต้องดำเนินการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ จ้างเขียนโปรแกรมมาช่วยลดขั้นตอนการทำงานผ่านระบบสารสนเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาระบบสารสนเทศ รวมทั้งทักษะการใช้งานเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อสร้างความคุ้นเคยให้กับข้าราชการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในเรื่องงานประจำและการจัดการความรู้มากขึ้น ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลให้ตรงกับความต้องการ ครบถ้วน ทันสมัย และรวดเร็ว ส่งเสริมให้มีการส่งข้อมูล ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ของกองทัพอากาศหรือช่องทางอื่นๆ จัดการเรียนในการบริหารในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ โดยให้สามารถทำการเรียนการสอนแบบ E-learning แบบสมบูรณ์โดยสามารถให้นายทหารนักเรียนเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ได้

**ด้านที่ 9 การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)** สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดใจกว้างในการรับองค์ความรู้ใหม่แบบค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไปอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนให้ผู้จบการศึกษาจากต่างประเทศมาถ่ายทอดให้ความรู้ใหม่ๆ กับนักศึกษาและอาจารย์ สร้างองค์กรที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีการเรียนรู้ได้หลากหลายภาษา สร้างองค์กรที่ใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือ มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญกับเทคโนโลยีที่หลากหลายสามารถใช้งานได้จริง เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความร่วมมือ การคิด แนวทาง การปฏิบัติการทางทหาร การวิเคราะห์เพื่อการทหารเป็นคลังความคิดของกองทัพอากาศ สำหรับแนวทางปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ มีผลสรุปว่า เน้นการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นจุดเริ่มต้น ปลุกฝังให้คนในองค์กรให้ความสำคัญ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ตนเองอยู่เสมอ มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักวิทยาศาสตร์ เช่น PDCA หรือ ฉันทะ-วิริยะ-จิตตะ-วิมังสา มีการทดลองปฏิบัติให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ การเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต มีการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยการสัมภาษณ์ การสังเกต มีการถ่ายทอดความรู้ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน ให้มีการต่อยอดองค์ความรู้ ทั้งนี้องค์กรต้องกำหนดให้ได้ก่อนว่าสิ่งที่ต้องการให้คนในองค์กรทราบมีอะไรบ้าง จัดให้มีเวลาและโอกาสที่จะศึกษาและเรียนรู้ความรู้ นั้น มีการวัดผลและประเมิน ซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือผลตอบแทน

สรุปผลการวิเคราะห์การพัฒนาหลักสูตรความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ  
ผลการสังเคราะห์ข้อมูลจากการประเมินตนเอง จากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์

ตารางที่ 5.1 ภาพรวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ผลการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
เสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

จากการประเมินตนเอง Self Assessment Report	จากแบบสอบถาม Questionnaire	จากการสัมภาษณ์เชิงลึก In-Depth Interview	จากการสัมภาษณ์กลุ่ม Focus Group Interview	จากการสังเคราะห์ข้อมูล Quantitative & Qualitative
สรุปผลคะแนนการประเมิน ระดับสถาบัน การศึกษา รร.สช.ทอ.ตามมาตรฐาน ประกันคุณภาพการศึกษา ทั้ง 7 มาตรฐาน - คะแนนเฉลี่ยรวมระดับ สถาบันการศึกษาเท่ากับ 4.52 ระดับ “ดีมาก ”	การจัดอันดับองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ของโรงเรียน เสนาธิการทหารอากาศ ได้ดังนี้	การจัดอันดับองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ของโรงเรียน เสนาธิการทหารอากาศ ได้ดังนี้	การจัดอันดับองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ของโรงเรียน เสนาธิการทหารอากาศ ได้ดังนี้	การจัดอันดับองค์ประกอบ ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ ได้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

จากการประเมินตนเอง Self Assessment Report	จากแบบสอบถาม Questionnaire	จากการสัมภาษณ์เชิงลึก In-Depth Interview	จากการสัมภาษณ์กลุ่ม Focus Group Interview	จากการสังเคราะห์ข้อมูล Quantitative & Qualitative
<p>- จุดที่ควรปรับปรุง ได้แก่ การส่งเสริม สนับสนุน ให้อาจารย์ดำเนินงานวิจัย และสร้างผลงานทางวิชาการ ที่เป็นประโยชน์และมีมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรมีการบริหารจัดการความรู้ (KM) อย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) รวมทั้งควรได้รับการสนับสนุนบุคลากรที่ทำหน้าที่อาจารย์ และส่วนสนับสนุนต่างๆ เพียงพอต่อการปฏิบัติงานด้านการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านการจัดการความรู้</li> <li>2) ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>3) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>4) ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล</li> <li>5) ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้</li> <li>6) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์</li> <li>7) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</li> <li>8) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ</li> <li>9) ด้านวัฒนธรรมองค์กร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>2) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์</li> <li>3) ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล</li> <li>4) ด้านการจัดการความรู้</li> <li>5) ด้านวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>6) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</li> <li>7) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>8) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และ</li> <li>9) ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านการจัดการความรู้</li> <li>2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>3) ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล</li> <li>4) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</li> <li>5) ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้</li> <li>6) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>7) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์</li> <li>8) ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ</li> <li>9) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ด้านการจัดการความรู้</li> <li>2) ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล</li> <li>3) ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>4) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์</li> <li>5) ด้านวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>6) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>7) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร</li> <li>8) ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้</li> <li>9) ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ</li> </ol>

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ผลจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ภาพรวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ พบว่า คะแนนการประเมินระดับสถาบันการศึกษาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (SAR) มีคะแนนเฉลี่ยรวมระดับสถาบันการศึกษาเท่ากับ 4.52 อยู่ในระดับดีมาก และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) 9 ด้านของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ภาพรวมความเป็นจริงปัจจุบันมีค่า 3.86 อยู่ในระดับสูง ภาพรวมความคาดหวังในอนาคตมีค่า 4.69 อยู่ในระดับสูงมาก จะเห็นว่าผลการประเมินตนเองตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ส่วนผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) 9 ด้าน ภาพรวมความเป็นจริงปัจจุบันมีค่า 3.86 อยู่ในระดับสูงเช่นกัน แต่ก็ยังมีความคาดหวังในอนาคตอยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นช่องว่างในการพัฒนาต่อไปจนถึงดีที่สุดในวิสัยทัศน์ ที่กองทัพอากาศกำหนดไว้ ผลการวิจัยตามขั้นตอนที่ได้ดำเนินการ พบว่า การแปลงองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศไปเป็นประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ที่มีการจัดอันดับตามความเร่งด่วนและความสำคัญ โดยมีที่มาจากการแสดงความคิดเห็นร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องทางด้านการศึกษาทุกระดับของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ประกอบด้วย 9 ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Themes) 48 กลยุทธ์ย่อย (Strategy) ดังนี้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ อยู่ในช่วงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ ให้เป็นระบบ เข้าใจง่ายสะดวก รวดเร็ว สามารถทำให้การจัดการความรู้เป็นมาตรฐาน ทั้งนี้เพราะ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยในการจัดการองค์ความรู้ เป็นกระบวนการเปลี่ยนผ่านความรู้ จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ความรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้และการประยุกต์ใช้ ทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง เป็นการเข้าถึงข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นของตนเอง มีคลังความรู้เป็นของตนเองที่เรียกว่า One Stop Service คือการมีช่องทางเชื่อมต่อแหล่งความรู้สู่การนำไปใช้แบบง่าย ไม่ยุ่งยากและเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548: 4) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 8 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ย่อยการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้เพื่อปรับปรุงการทำงาน 2) กลยุทธ์ย่อยการประมวล

หรือถ่วงกรงความรู้ให้สมบูรณ์เป็นมาตรฐาน 3) กลยุทธ์ย่อยการสร้าง หรือแสวงหาความรู้จากการรวบรวมข้อมูล ทั้งภายในภายนอกหน่วยงาน หรือความรู้ดั้งเดิม 4) กลยุทธ์ย่อยกระบวนการเปลี่ยนผ่านความรู้ หรือการถ่ายโอนเผยแพร่ หรือการประยุกต์ใช้เพื่อทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงอยู่เสมอ 5) กลยุทธ์ย่อยการพัฒนาช่องทางการเข้าถึงความรู้โดยง่าย สะดวก หรือรวดเร็ว 6) กลยุทธ์ย่อยการจัดการความรู้ให้เป็นระบบอย่างมีโครงสร้าง เช่น การจัดตั้งทีมงาน หรือมีคำสั่งรับรองผู้รับผิดชอบโดยตรง 7) กลยุทธ์ย่อยการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้หลากหลายวิธี 8) กลยุทธ์ย่อยการเรียนรู้หรือการส่งเสริมการเรียนรู้ ในระดับของบุคคล หรือทีมงาน หรือองค์กร

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล ต้องส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สนับสนุนเอกสารตำรา ระบบสารสนเทศและบริหารเครือข่ายข้อมูลทางวิชาการทางทหาร ส่งเสริมการวิจัย การเขียนทางวิชาการ และการนำเสนอผลงานทางวิชาการ ส่งเสริมให้รับบุคลากรมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนในการทำงานและการรับราชการ ทั้งนี้เพราะ องค์กรแบบเดิมลักษณะของงานจะคงที่ พนักงานแต่ละคนจะได้รับมอบหมายงานเฉพาะ และทำงานในกลุ่มเดิมไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ในองค์กรสมัยใหม่พนักงานต้องเพิ่มศักยภาพของคนที่จะเรียนรู้และสามารถทำงานที่เกี่ยวข้องได้รอบด้าน และมีการสับเปลี่ยนหน้าที่และกลุ่มงานอยู่เป็นประจำ ซึ่งองค์กรสมัยใหม่จะมีลักษณะการเอื้ออำนาจภายในองค์กร การมีส่วนร่วมบุคลากรในการจัดการความรู้ของหน่วยงาน และการสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ปัจจุบันหลายหน่วยงานของรัฐกำลังตื่นตัว ที่ไม่เว้นแม้แต่โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เพราะในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ย่อยสนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแสดงผลงานด้านวิชาการของหน่วยงาน 2) กลยุทธ์ย่อยสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีทุนการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ 3) กลยุทธ์ย่อยการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ตามสัดส่วนของความรู้รับผิดชอบ หรือความสามารถในการเรียนรู้ 4) กลยุทธ์ย่อยการประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่นด้านการศึกษา หรือ ด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บทบาทของผู้ที่จะเป็นผู้นำในการเป็นผู้จัดการความรู้ ผู้ร่วมเรียน แบบอย่างในการเรียนรู้ ผู้ประสานงานและผู้สนับสนุน การเรียนรู้ในองค์กรต้องเข้าใจสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เพื่อนำสภาพปัญหาการบริหารจัดการให้เกิดผลการปฏิบัติที่ชัดเจน เห็นได้จากการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ กองทัพอากาศไปสู่การปฏิบัติ กองทัพอากาศได้กำหนดกลยุทธ์ที่ 2.9 เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้กองทัพอากาศมีสมรรถนะและความพร้อม ตลอดจนสามารถผนึกกำลังร่วมกับเหล่าทัพ ในการป้องกันประเทศจากภัยคุกคาม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน มุ่งสู่สังคมฐานความรู้ ซึ่งในความเป็นจริงของทุกองค์กรไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ดังนั้นการมีผู้นำที่สามารถบริหารจัดการที่ดี จึงเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานด้านการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins and DeCenzo, 2004; Certo, 2003 กล่าวไว้ว่า ขบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลด้วยคนและทรัพยากรขององค์กร นอกจากนี้ข้อควรในการปฏิบัติที่ดีเพื่อให้ผู้นำที่ดี คือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงต้องคัดสรรผู้นำหน่วย ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน มีคุณสมบัติที่พร้อมตามคุณลักษณะที่เหมาะสมของหน่วยงานกำหนดไว้ เพื่อนำคุณสมบัติของผู้นำมาประกอบในการบริหาร และไม่ควรรอคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นผู้นำที่มีประวัติการศึกษา หรือประวัติการปฏิบัติที่ไม่ดีหรือไม่ดีที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานเข้ารับหน้าที่เป็นผู้นำบริหารการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ย่อยสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานด้วยวิธีแก้ปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกัน 2) กลยุทธ์ย่อยเป็นบุคคลต้นแบบผู้ชำนาญการที่มีไฟไฟรู้หรือเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียน 3) กลยุทธ์ย่อยทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน หรือผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร 4) กลยุทธ์ย่อยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงวิสัยทัศน์ร่วมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) กลยุทธ์ย่อยมีความเข้าใจ หรือตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์จะสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับการสื่อสารในองค์กร ในทุกระดับ ทั้งนี้เพราะ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ไปในทางเดียวกันต้องเริ่มต้นตั้งแต่การสื่อสารของผู้บังคับบัญชาระดับสูง ไต่ลงมาถึงระดับปฏิบัติการจะต้องมีความเข้าใจตามเจตนารมณ์เดียวกัน มิใช่เป็นการเข้าใจของฝ่ายผู้บังคับบัญชาระดับสูงเพียงฝ่ายเดียว ด้วยเหตุนี้กองทัพอากาศได้ตระหนักถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน ความท้าทาย และความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์บนพื้นฐานของภารกิจตาม มาตรา 77 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 และ มาตรา 16 พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2503 อีกทั้งกองทัพอากาศได้ประเมินสถานการณ์และสถานะแวดล้อมแล้ว กำหนดเป็นวิสัยทัศน์กองทัพอากาศในปี พ.ศ.2562 ดังนี้ “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the best Air Forces in ASEAN)” กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2562 การนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริงในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม กองทัพอากาศ ได้กำหนดยุทธศาสตร์

กองทัพอากาศ 12 ปี โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ แต่ละระยะมีห้วงเวลา 4 ปี โดยเริ่มจากปี พ.ศ.2551 – 2554 (Digital Air Force) พ.ศ.2555 – 2558 (Network Centric Air Force) และ พ.ศ.2559 – 2562 (One of the best Air Forces in ASEAN) ทั้งนี้ กองทัพอากาศจะกำหนดแผนยุทธศาสตร์และติดตามความสำเร็จในแต่ละระยะ เพื่อให้มั่นใจว่ากองทัพอากาศ กำลังก้าวไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง และแผนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศไปสู่การปฏิบัติ คือ เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคน เครื่องมือ อาวุธยุทโธปกรณ์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย แนวทางปฏิบัติ คือ การดำเนินการจัดประชุมสัมมนาโดยนำผู้นำของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มาสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ให้ตัวแทนของทุกฝ่ายในหน่วยงานของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เข้าใจถึงแผนยุทธศาสตร์และพันธกิจของกองทัพ การสื่อสารอาจต้องอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญากิจและคณะ (2549) กล่าวว่า กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะทำ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน เพื่อสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอน เครื่องมือที่จะใช้ ตลอดจนความยากและปัญหาที่อาจจะพบ ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ย่อยมีการตรวจสอบสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาตามเป้าประสงค์ของหน่วย 2) กลยุทธ์ย่อยมีการกำหนดกรอบ ทิศทาง หรือเป้าประสงค์การปฏิบัติงานของหน่วยในระยะยาว 3) กลยุทธ์ย่อยมีการกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการประสานการเรียนรู้เข้าไปทุกการดำเนินงานของหน่วย 4) กลยุทธ์ย่อยมีกระบวนการตัดสินใจที่มีความเชื่อมโยงกันของจุดมุ่งหมายสุดท้ายเข้ากับหนทางและวิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 5) กลยุทธ์ย่อยกำหนดพันธกิจสอดคล้องกับความต้องการ คำนึงถึงความคาดหวัง ของผู้เข้ารับการศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งเริ่มจากแนวคิด ทักษะคิด ค่านิยม หลักการ ความประพฤติ ธรรมเนียมในการทำงาน ที่ตกผลึกหล่อหลอมจนกลายเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทั้งนี้เพราะ เป็นการสร้างความร่วมมือการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายเดียวกัน แม้แตกต่างกันในเรื่องของความรู้ ประสบการณ์ ทักษะคิด อย่างไรก็ตาม แต่การสร้างบรรยากาศให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ ซึ่งมีการจัดส่วนราชการประกอบด้วยหน่วยงานขึ้นตรง 5 หน่วยงาน ได้แก่ กองการศึกษา กองวิชาทหารและเสนาธิการกิจ กองกิจการนายทหารนักเรียน แผนกวัดและประเมินผล และแผนกธุรการ สามารถช่วยให้ผู้ปฏิบัติทุกระดับในหน่วยงานมีการสร้างสัมพันธ์ทางสายงาน ช่วยกันทำงานในรูปแบบทีมเวิร์ค มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน มีการสร้างแรงกระตุ้นเพื่อสร้างผลงานออกมามีประสิทธิภาพ เพราะความรู้หนึ่งความรู้สามารถต่อยอดไปสู่เป็นหลากหลายความรู้ และสร้างเป็นอาณาจักรการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น แปร

ใหม่อย่างสม่ำเสมอ แนวทางการปฏิบัติ คือ จัดประชุมสัมมนาต่างจังหวัดให้กับข้าราชการ โรงเรียน เสนาธิการทหารอากาศ โดยเชิญวิทยากรขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว มาให้ความรู้และ ถ่ายทอดประสบการณ์ รวมไปถึงส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเสนาธิการทหารอากาศ อาจารย์ และ ผู้บังคับบัญชา การแลกเปลี่ยนความรู้พูดคุยกัน สัมมนา อภิปรายหัวข้อต่างๆ อย่างกว้างขวาง นำเสนอ ปัญหาและหาทางออกของปัญหาร่วมกัน รวบรวมความรู้ไว้เป็นฐานความรู้เพื่อการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ (2549: 54-58) ; สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ (2548: 48-52) กล่าวว่าการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้หลายวิธี เช่น การจัดทำเป็น เอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรม กลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัวบุคลากรมา ช่วยงาน เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่ผู้มักจะใช้วิธีผสมผสาน เพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้ วิธีการตามความถนัด และความสะดวก นอกจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรภายในหน่วยงานของ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ แล้วยังสามารถส่งเสริมให้เกิดเป็นแนวร่วมทางการปฏิบัติร่วมกับเหล่า ทပ်อื่นได้อีกด้วย ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 6 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ย่อยส่งเสริมงานด้านองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในงานยุทธการมากกว่าในงานธุรการ 2) กลยุทธ์ย่อยมีการเสริมสร้างวิธีการปฏิบัติในการ แก้ปัญหาอันเป็นแบบอย่างยึดถือสืบต่อกันมา หรือกำหนดค่านิยมร่วมในการทำงาน 3) กลยุทธ์ย่อยให้ ความสนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติกรร่วมระหว่างเหล่าทัพ ยึดถือแบบธรรมเนียมปฏิบัติที่ถูกหล่อหลอมจน ตกผลึกกลายเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน 4) กลยุทธ์ย่อยมีการทำงานเป็นทีมทำให้เกิด การเรียนรู้ซึ่งกัน และกัน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี นำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) กลยุทธ์ย่อยมี การถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า หรือผู้อาวุโสเป็นแบบธรรมเนียมปฏิบัติการ เรียนรู้ในองค์กร 6) กลยุทธ์ย่อยให้ความสนใจเกี่ยวกับหลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการทำงานอย่าง เป็นขั้นตอน

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร หรือหมายถึง การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน เช่น ผู้รับบริการ พันธมิตรของหน่วยงาน และ ชุมชน ในการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งนี้เพราะ ในแต่ละองค์กรย่อมมีการกำหนดเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ของภารกิจเพื่อจะได้กำหนดตำแหน่งหรือคนที่เหมาะสมกับงาน ส่งเสริม ให้ข้อคิด ความรู้ แก่บุคลากรอยู่เสมอ สร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อรักองค์กร หวงแหนองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของ บุญดี บุญญาภิกิจและคณะ (2549) กล่าวว่าการยกย่องชมเชยและให้รางวัล เป็นการสร้าง แรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกระดับ โดยข้อควร พิจารณาได้แก่ ค้นหาความต้องการของบุคลากร ทั้งนี้ส่วนราชการภาครัฐ ทุกหน่วยงานจะต้องปฏิบัติ ให้เป็นไปตามที่พระราชกฤษฎีกากำหนด สำหรับ หมวด 3 มาตรา 11 เป็นเรื่องของการนำหน่วย ราชการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ส่วนราชการแต่ละหน่วยเริ่มจาก การจัดการ



ความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผล การพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กร เป็นการนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ให้ได้มากที่สุด ซึ่งมีกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปัน ไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น การพัฒนาคน คือ พัฒนา ผู้ปฏิบัติงาน และพัฒนาฐานความรู้ขององค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ย่อยให้ความสำคัญกับการประเมินผลนายทหารนักเรียน ของหน่วยงานต้นสังกัด หรือสถาบันการศึกษา เฉพาะทางทหารอาชีพ 2) กลยุทธ์ย่อยมีการแสวงหาความร่วมมือในการเรียนรู้ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานด้านความมั่นคงต่างๆ รวมถึงที่ปรึกษาบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 3) กลยุทธ์ย่อยให้ความสำคัญกับเครือข่ายความร่วมมือในการเรียนรู้ เช่น วิทยาลัยเสนาธิการทหาร โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ 4) กลยุทธ์ย่อยให้ความสำคัญกับนายทหารนักเรียน ด้วยการแบ่งปันและรับฟังข้อมูลความคิดเห็น เช่น การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าร่วมกิจกรรม

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 7 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร เป็นการพัฒนากลยุทธ์หนึ่งที่ต้องพิจารณาถึงภารกิจเป็นหลัก การกำหนดขอบเขตหรือเป้าหมายของการปรับเปลี่ยนให้ชัดเจน ทั้งนี้เพราะ การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์กร ให้เอื้อต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กองทัพอากาศได้ตระหนักถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน ความท้าทาย และความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ ซึ่งโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำลังเริ่มสร้างเครือข่ายในการทำงานทั้งภายในและภายนอก โดยให้ทรัพยากรในสังกัดทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดทำองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ค่านิยม และโครงสร้างขององค์กร เพื่อพัฒนาให้ทันกับเทคโนโลยีและวิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศ โดยอาจจะต้องมีการวางแผนระยะยาว เช่น ปรับโครงสร้างองค์กร (Re-Organization) ให้สอดคล้องตอบสนองกับยุคคามรูปแบบใหม่ หรือปรับวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน การปฏิบัติงาน (Re-Engineering) ให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือแนวโน้มการปฏิบัติการทางทหารในอนาคต ที่จะเป็นการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่ากองทัพต่างเหล่า (กองทัพบก กองทัพเรือ กองทัพอากาศ ตำรวจ) เพราะการเรียนรู้แต่เพียงเหล่าเดียว จะทำให้เกิดมุมมองที่ไม่ชัดเจนและไม่สามารถทำให้การปฏิบัติการทางทหารเกิดประสิทธิผล แนวทางปฏิบัติ คือ เตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนได้อย่างทันท่วงที ประชุมสัมมนาเพื่อวางแผนปรับเปลี่ยนตามแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ตลอดจนปรับหลักสูตร โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้เหลือ 6 เดือน อีก 6 เดือน ไปศึกษากับเหล่าอื่น เช่น โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หรือโรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ หรือสถาบันทั้ง ทหารบก ทหารเรือ และทหารอากาศ ควรมีสถานที่เรียนอยู่ที่เดียวกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและให้มีการติดตามและตรวจสอบวิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศ

อย่างใกล้ชิด ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ย่อยมีการส่งเสริมเพิ่มคุณค่าด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ 2) กลยุทธ์ย่อยมีการกำหนดโครงสร้างองค์กร หรือทีมงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 3) กลยุทธ์ย่อยมีวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายในการทำงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน 4) กลยุทธ์ย่อยมีการกำหนดคิวิสัยทัศน์ ร่วมในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 8 ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ เปิดใจกว้างในการรับองค์ความรู้ใหม่แบบค่อยเป็น ค่อยไปอย่างต่อเนื่อง เป็นวิธีการสร้างองค์กรที่ใช้ระบบสารสนเทศเป็นเครื่องมือ มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญกับเทคโนโลยีที่หลากหลายสามารถใช้งานได้จริง ทั้งนี้เพราะ นโยบายทั่วไป ในการพัฒนากองทัพไทยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้มาตรฐาน ส่งเสริมการเรียนรู้ของกำลังพลทุกระดับ มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547: 17-21) กล่าวว่า ความสำเร็จของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบไปด้วย คน กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ของ องค์กรการสร้างทักษะที่สำคัญในการเรียนรู้ ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 8 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ย่อยสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้กระดานข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์จดหมายข่าว ไลน์ หรือเฟสบุ๊ก หรือการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร 2) กลยุทธ์ย่อยมีการส่งเสริมการเรียนรู้และการฝึกฝนทักษะการเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพของนายทหารนักเรียนด้วยตนเอง 3) กลยุทธ์ย่อยมีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยวิธีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดในการวางแผน 4) กลยุทธ์ย่อยมีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จและปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น 5) กลยุทธ์ย่อยมีการส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพโดยการอบรมวิธีการทำงานหรือการเรียนรู้เป็นกลุ่ม 6) กลยุทธ์ย่อยมีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยวิธีการลงมือปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน 7) กลยุทธ์ย่อยมีการสร้างทักษะการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ 8) กลยุทธ์ย่อยมีการสร้างทักษะการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือทีมงานเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติ หรือแนวทางการแก้ปัญหา

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 9 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เริ่มจากการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์และเทคโนโลยีสารสนเทศ การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการตำแหน่งต่างๆ ใช้คอมพิวเตอร์ในการค้นหาหาข้อมูลและใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล รวมถึงการนำข้อมูลเหล่านั้นมานำเสนอผ่านสื่อสารสนเทศต่างๆ ทั้งนี้เพราะ ตามหลักสูตรการศึกษาทางทหาร ต้องมีองค์ความรู้ที่สอดคล้องประสาน และมีมาตรฐานเดียวกัน โดยกองบัญชาการกองทัพไทย ได้กำหนดนโยบายทางด้านการศึกษา

ขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2544 กล่าวถึงนโยบายเฉพาะว่า ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนากำลังพลให้มีความรู้ความสามารถ โดยดำเนินการอบรมกำลังพล ให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับการเรียนรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E - Learning) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ประกอบการเรียนการสอนในห้องเรียน และการส่งเสริมกำลังพลให้ได้รับการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับสูง และสามารถถ่ายทอดความรู้ ให้กับกำลังพลอื่นๆ ได้ ในโอกาสต่อไป ทั้งในเรื่องงานประจำและการจัดการความรู้ เพราะเมื่อนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อการจัดการความรู้ ก็สามารถเพิ่มความเร็วหรือคุณภาพในการเรียนรู้ รวมไปถึงสามารถหาข้อมูลต่างๆ โดยใช้ระบบสารสนเทศได้ เช่น ใช้ระบบ e-learning มาใช้ในการเรียนการสอน ช่วยให้ลดการใช้กระดาษ ส่งการบ้าน ทางอินเทอร์เน็ต แปลงเอกสารทางราชการ คู่มือการปฏิบัติงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎี บทเรียนในอดีต เป็น soft files เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ (2550) แผนการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศไปสู่การปฏิบัติของ กองทัพอากาศ กล่าวว่า ความเกี่ยวข้องในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อม ในการป้องกันประเทศ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคน เครื่องมือ อาวุธยุทโธปกรณ์ และ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ในขณะที่เดียวกันความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้สภาพสิ่งแวดล้อมของโลกเปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age) มาสู่ยุคข้อมูลข่าวสาร (Information Age) ผลักดันให้แนวคิด/หลักการสงครามยุคใหม่ คือ สงครามที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCW: Network Centric Warfare) ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเชื่อมโยงข้อมูลเครือข่ายที่เป็น ศูนย์กลาง ระหว่างหน่วยกองกำลังต่างๆ ของฝ่ายเรา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547: 15) กล่าวว่า การจัดการความรู้มาจากคำว่า Knowledge และ Management หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์กรมีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บไว้ใน รูปดิจิทัล (Digital) และจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมี เพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ตและโซลูชัน กรุปแวร์เป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บความรู้ นั้น ไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กร แต่เป็นความรู้ นอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วย ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ย่อยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเผยแพร่ข้อมูล เช่น (การเข้าถึงข้อมูล ตรงกับความ ต้องการ ครบถ้วน ทันสมัย และรวดเร็ว) 2) กลยุทธ์ย่อยมีช่องทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการ ติดต่อสื่อสาร หรือการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ไลน์ หรือเฟสบุ๊ค 3) กลยุทธ์ย่อยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำให้มีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น 4) กลยุทธ์ย่อยมีการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

## ข้อเสนอแนะของการวิจัย

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

เป็นข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการ โดยเรียงลำดับตามสิ่งที่ควรต้องดำเนินการก่อนหลัง ตามลำดับดังนี้

1) การให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ รวมทั้งกระตุ้น และ สนับสนุนให้บุคลากรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เกิดแรงจูงใจในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการปรับเปลี่ยนทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร

2) การให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ เช่น เชิญวิทยากรจากสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) มาบรรยายให้บุคลากรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศได้รับทราบ เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ และได้แนวทางในการดำเนินงานที่ถูกต้องเหมาะสม

3) ควรจัดให้มีการเยี่ยมชม ศึกษาดูงานหน่วยงาน หรือ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อจะได้เป็นตัวอย่างในการปฏิบัติตามและเกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาอย่างจริงจังต่อไป

4) ควรจัดตั้งคณะทำงาน หรือ มีการมอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจน โดยกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมในการดำเนินการและมีการประเมินผลตามหัวเวลา

5) ควรปรับปรุงนโยบาย แผนแม่บท วิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องช่วยให้บุคลากรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน

6) ควรจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับ หรือ เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างเพียงพอและทั่วถึง รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น มีเวทีให้ การประชุม สัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ ในทุกระดับอย่างกว้างขวาง

7) ควรปรับปรุงและแก้ไขจุดอ่อน หรือ ข้อด้อยที่ได้จากการวิจัยตามหัวข้อ หรือ ประเด็นที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุด ที่ต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนาเป็นลำดับแรกๆ อันได้แก่ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ในเรื่องกระบวนการถ่ายทอดวิธีปฏิบัติที่เป็นระบบ และรวบรวมข้อมูลที่ได้ให้เป็นเอกสารและบทเรียน เช่น ใช้ระบบพี่เลี้ยง ในเรื่องการจัดเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงความรู้ ในเรื่องการส่งหนังสือเวียนทราบ ในเรื่องการสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน การเข้าถึงความรู้ ในเรื่องการพูดคุย สอบถาม สัมภาษณ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และควรแยกการพัฒนาออกเป็น 2 ส่วน คือ การพัฒนาในส่วนของบุคลากรภายในองค์กรในด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นลำดับแรก และการพัฒนาบุคลากรภายนอกองค์กรในด้าน การเข้าถึงความรู้ ซึ่งเป็นด้านที่ได้รับความสนใจมากกว่าด้านอื่นๆ

8) ควรดำเนินการทบทวนกระบวนการจัดการความรู้ในทุกด้าน โดยการศึกษาวิเคราะห์ ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา ให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับอัตลักษณ์ของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศ

9) ควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร การเผยแพร่ข่าวสารและความรู้ กิจกรรมและความเคลื่อนไหว ผ่านทางสื่อต่างๆ ที่มีความหลากหลาย เช่น การใช้เสียงตามสาย การจัดบอร์ดประชาสัมพันธ์ การเขียนทราบเอกสารทางเว็บไซต์และสื่ออื่นๆ ให้มากขึ้น เพื่อให้บุคลากรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง

10) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์ โดยเป็นสื่อกลางในการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ และสามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น การจัดทำระบบการจัดการสารสนเทศ (MIS) ระบบคลังข้อมูล การจัดทำเว็บไซต์ เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร (Blog) และการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ประชาชนทั่วไปที่สนใจได้รับทราบ รวมทั้งระบบ E-Learning ที่สามารถเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัยทุกที่ ทุกเวลา สามารถเลือกเรียนได้ตามความสามารถและความสนใจของตนเองอีกด้วย

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรศึกษาวิจัย เรื่องการเปรียบเทียบระดับการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กับสถาบันการศึกษาอื่นๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงมาตรฐานของแบบสอบถามและสามารถวัดผลเปรียบเทียบระดับการจัดการความรู้ระหว่างสถาบัน เพื่อให้ทราบถึงข้อดีของแต่ละสถาบัน เพื่อการพัฒนาที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2) ควรศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณ เรื่องการวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการใช้แบบสอบถาม ที่แตกต่างกันระหว่างกลุ่มตัวอย่างในแต่ละประเภท เพื่อให้สามารถแยกวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่างได้ชัดเจนมากขึ้น หรือการวิจัยในเชิงคุณภาพ ด้วยการแยกกลุ่มการสัมภาษณ์ต่อบุคลากรในทุกระดับ เพื่อจะได้วิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรในทุกมุมมอง ทั้งในมุมมองของผู้บริหารและมุมมองของผู้ปฏิบัติการ หรือมุมมองของบุคลากรภายในองค์กรต่อมุมมองของบุคลากรภายนอกองค์กร

3) ควรศึกษาวิจัย เรื่องกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน

4) ควรศึกษาวิจัย เรื่อง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ โดยเฉพาะเพื่อทำให้เกิดองค์ความรู้ที่ตรงแก่เฉพาะเรื่อง

5) ควรศึกษาวิจัย เรื่อง การวัดระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ของกองทัพอากาศ เพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) ต่อไปในอนาคต และการก้าวเข้าสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge Base Society)

บรรณานุกรม



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

- กรมยุทธการทหารอากาศ. (2552). *ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ.2551 - 2562, ปรับปรุง พ.ศ.2552*. กรุงเทพฯ: กองนโยบายและแผน กรมยุทธการทหารอากาศ กองทัพอากาศ.
- กรมสามัญศึกษา. (2545). *การดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *ก้าวสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ในการปฏิบัติราชการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *รายงานการวิจัย เรื่อง กรอบทิศทางการวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- กิตติวดี บุญเชื้อ. (2540). *การเรียนรู้อย่างมีความสุข*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎมนตรี.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2539). *เรียนรู้วิถีสู่ความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: บริษัท เดอะมาสเตอร์เวอร์บิล จำกัด.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย*. (พ.ศ.2546-พ.ศ.2550) กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย
- คมศักดิ์ เจียมวัฒนาเลิศ, พันเอก (2553). *การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก*. มหบัณฑิต (การทหาร). โรงเรียนเสนาธิการทหารบก. กรุงเทพฯ.
- โฆษิต เสดตะจิต. (2549). *ศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
- จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. (2544). *วินัย 5 ประการพื้นฐานขององค์การเรียนรู้*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จันทร์ฉาย ยมสูงเนิน. (2554). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 ประจำเดือนมกราคม-มิถุนายน 2554
- ชาย โปธิสิตา. (2550). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- จิระ ประवालพฤกษ์. (2538). *การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม*. กรุงเทพฯ: หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์. (2542). *การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ*. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ธงชัย สันติวงศ์. (2544). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- นฤมล พุกศิลป์ และพัชรา หาญเจริญกิจ. (2543). *การจัดการความรู้ “Knowledge Management”*. รังสิตสารสนเทศ.
- นิรันดร์ สุธีนิรันดร์. (2552). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ เอสอาร์พรีนติ้งแมสโปรดักส์.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2549). *การจัดการความรู้ จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จักรวัฒน์ เอ็กเพรส.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2550). *การจัดการความรู้สู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว จำกัด.
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2547). *การพัฒนา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา : สำนักหอสมุด.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. (2549). *การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO*. กรุงเทพฯ: ไยใหม่.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. (2550). *การจัดการความรู้จากหลักคิดสู่การปฏิบัติจริง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไยใหม่.
- ประพนธ์ ผาสุกยี่ด. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา [http:// www.bunditcenter.com / articles](http://www.bunditcenter.com/articles). (6 มกราคม 2555).
- ประคอง วรรณสูตร. (2529). *สถิติศาสตร์ประยุกต์สำหรับครู*. กรุงเทพฯ: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ปองภัทร อินทร์มพรรษ์. (2551). *การพัฒนามาตรฐานวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. *แนวคิดการพัฒนาอาชีพครู*. แหล่งที่มา: <http://www.moe.go.th/cgi-script/csArticles/articles/000001/000105.htm>. (26 พฤษภาคม 2555)
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (2549). *บันทึกปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ ๓ : สังคมแห่งการเรียนรู้*. แหล่งที่มา: [http://www.moe.go.th/web/panom/article panom/book-panom03.htm](http://www.moe.go.th/web/panom/article%20panom/book-panom03.htm)



## บรรณานุกรม (ต่อ)

- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: ชรรกมล การพิมพ์.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 แหล่งที่มา <http://www.rdpb.go.th/news/deeka2546.pdf>,4. (24 กุมภาพันธ์ 2555)
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 119 ตอนที่ 123 ก (19 ธันวาคม 2545), หน้า 23. ฉบับกฤษฎีกา. พยอม วงศ์สารศรี. (2540). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์การ การประเมิน และ Balance Scorecard*. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. พิมพ์ครั้งที่ 3
- พันธุ์นิภา เข้มชุตติ. (2544). *การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครู ภาคเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2547). *ปัญหาที่สำคัญของการศึกษาไทยในปัจจุบัน*. (เอกสารประกอบ คำสอน). กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภูษิต รุ่งแก้ว. (2556). *การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม*. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม.
- มยุรี ธรรมสอน. (2545). *การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ. ครุศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ยีน ภู่วรรณ. (2546). *การจัดการความรู้ทั่วไปสำหรับองค์กร*. ห้องสมุดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ห้องสมุดเฉพาะ สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ. (2554). *หลักสูตรเสนาธิการกิจ พ.ศ.2554*. กรุงเทพฯ: กองการศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธการทหารอากาศ กองทัพอากาศ.
- ลือชัย จันทร์โป๊ะ. (2546). *รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. กรุงเทพฯ.
- วารสาร “*นักบริหาร*” เดือนมกราคม-เดือนมีนาคม.(2548). *การจัดการความรู้ในมุมมองของนักบริหารรุ่นใหม่*.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- วารสารสถานปฎิรูป. 7 (80) : 62-68. (2548). *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ*. (พิมพ์ ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: ตาเคา พับลิเคชั่น.
- วิจารณ์ พานิช. (2545). *การจัดการความรู้*. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง “การจัดการความรู้” ณ จังหวัดกาญจนบุรี.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). *วารสารศูนย์บริการวิชาการ. มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. ปีที่ 11 ฉบับที่ 3 ประจำเดือนกรกฎาคม- กันยายน
- วิจารณ์ พานิช. (2546). “องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ตอนที่ 10” *คลินิกวารสารเวชปฏิบัติและการใช้ยา*. (23 ธันวาคม 2553) . (2547, ธันวาคม). ความรู้ยุคใหม่อยู่ใน “คน” มากกว่า “ตำรา”.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). *ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของหน่วยราชการ*. แหล่งที่มา [http://www.medicalrtaf.com/images/1153985687/col\\_04018.doc](http://www.medicalrtaf.com/images/1153985687/col_04018.doc). (3 กุมภาพันธ์ 2555)
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2542, กันยายน-ธันวาคม). *องค์กรเรียนรู้. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*. 1(1) : 9-12.
- วิเชียร วิทญูตม. (2547). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2549). *ความรู้ขององค์กร. [ระบบออนไลน์]*. แหล่งที่มา <http://sasuk12.com/pattalung/payom/OrganKnown.htm> (5 ธันวาคม 2555)
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2542, กันยายน-ธันวาคม). *องค์กรเรียนรู้. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*. 1(1): 9-12
- วิลาศ สิงห์วิสัย. (2540). *เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคลากรโรงเรียน หน่วยที่ 1 – 8*.
- วีรวิฑูรย์ มานะศิริรานนท์. (2548). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ชรรคมลด การพิมพ์. เสนาะ ดิยาวี. การบริหารและพฤติกรรม. พิมพ์ครั้งที่ 3 .พ.ศ. 2546 , โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพฯ.
- วีรณัฐ ปันพานิช. (2547, กันยายน). ทำไมยังปฏิรูป ผลการเรียนยิ่งต่ำลง. *สถานปฎิรูป*. 1(9) : 12-17.
- วีระชัย จิระชาติ. “การวางแผนระบบการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา”. *วารสารสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา* ปีที่ 22 ฉบับที่ 5 (มิถุนายน – กรกฎาคม 2548) หน้า 3 -16.(พิมพ์ครั้งที่ 13). นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วีระวัฒน์ ปันนิदानัย. (2543). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธีรป้อมวรรณกรรม.
- ศรัณย์ ชูเกียรติ. (2541). “เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการองค์ความรู้” ใน *องค์กรกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จภายใต้สภาวะการณ์ปัจจุบัน*. ว.จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล และเจษฎาพร ยุทธนวิบูลย์ชัย. (2549). **ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2541). **องค์การเรียนรู้: บทบาทที่มีต่อการพัฒนาองค์กร**. วารสาร มจก. วิชาการ. (ก.ค. – ธ.ค.)
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). **การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต. ขอนแก่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สหทัย ดำรงเกียรติศักดิ์. (2541). **การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สายวสันต์ จันทร์ตา. (2542). **การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บุ๊คส์ลิงค์.
- สุนทร วงศ์ไวศยวรรณ. (2540). **วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โพร์เพช
- สุปริชา กมลასน์. นาวาอากาศเอก หม่อมหลวง (2550). **ระบบการศึกษาของทหารอาชีพ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์และคณะ. (2548). **Knowledge Management การจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- เสถียร เหลืองอร่าม. (2533). **การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการร่วมกับมูลนิธิวิจัยกฎหมาย. (2546).**
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). **ภารกิจ โครงสร้างอัตรากำลังของสถานศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542**. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2546). **พิมพ์ครั้งที่ 3. แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2545- 2547)**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2547). **รายงานการติดตามประเมินผลการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ : ครึ่งแผนฯ ฉบับที่ 9**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.)และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 1025 อาคารยาคุลท์ ชั้น 12-15 ถ.พหลโยธิน พญาไท.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ**, กรุงเทพฯ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 1025 อาคารยาคุลท์ ชั้น 12-15 ถ.พหลโยธิน พญาไท.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2550). **คู่มือการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการจัดการความรู้ การจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ**. กรุงเทพฯ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 1025 อาคารยาคุลท์ ชั้น 12-15 ถ.พหลโยธิน พญาไท.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2554). **รายงานการประเมินการปฏิรูปการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. กรุงเทพฯ: สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2551). **เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ. สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 1025 อาคารยาคุลท์ ชั้น 12-15 ถ.พหลโยธิน พญาไท.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2548). **มาตรฐานการศึกษาของชาติ**. กรุงเทพฯ: สหાયบลิคและการพิมพ์.

## BIBLIOGRAPHY

- Argris, C., & Schon, D. (1978). *Organization Learning: A Theory of Action Perspective*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argris, C., & Schon, D. (1996). *Organization LearningII: A Theory, Method, Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyrols, C., & Scion, D. (1996). *Organization Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brandt, R. (1995, November). *On restructuring schools* : A conversation with Fred Newman. *Educational Leadership*, 53 (3), 70 – 73,
- Certo, S.T. (2006). *Modern Management*. Prentice hall, New Jersey.
- Cranach, L. J. (1991). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrical*, 6, P. 297-334
- Creswell, J., Plano-Clark, V.(2007). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Darling – Hammond, L. (1994, November). *The current status of teaching and teacher development in the United States*. New York : Teacher College, Columbia University.
- Garvin, D. A. (1993). *Learning Organization*. Boston: Harvard University Press.
- Garvin, D. A., Edmondson Amy. C., & Gino F. (2008). Is Yours a Learning Organization ?. *Harvard Business Review*, March. 1-10.
- Hord, S.M. (1997). *Professional learning communities* : Communities of inquiry and improvement. Austin : Southwest Educational Development Laboratory.
- Isaacs, W. & Senge, P. (1992). Overcoming Limits to Learning in Computer-Based Learning Environments. *European Journal of Operational Research*, 59, 183-196.
- Kaiser, Sandra M. (2000). *Mapping the Learning Organization: Exploring A Model of Organization Learning*. Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University.
- Koller, T. (1994). What is value-based management ?. *McKinsey Quarterly*. 3(1). pp. 87-101.
- Kline, P., & Saunders, B. (1993). *Ten Steps to a Learning Organization*. Arlington, VA: Great Ocean Publisher.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Leithwood, K.A., et. al. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA : Laboratory for Student Success, Temple University.
- Luis, K.S. & Kruse, S.D. (1995). *Professional and community* : Perspectives on reforming urban schools. Thousand Oaks, CA : Corwin Press.
- Marquardt, M., and Reynolds,A. (1994). *The global learning organization*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the learning organization*. New York : McGraw – Hill.
- Marquardt, M., and Reynolds,A.(1997). *Building the learning organization: Best practices from around the world*. Berita Personnel, 5, 1-8
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). *Facilitating Learning Organizations. Making Learning Counts*. Hampshire, England: Gower Publishing Limited.
- Mayo, A., & Lank, E. (1994). *The Power of Learning: A Guide to Gaining Competitive advantage*. London: IPD House.
- Mintzberg, H. (1978). "*Patterns in Strategy Formation*." Management Science, Vol. 24 p.934-948.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in five: Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Printice-Hall: p.170.
- Morrison, K. (2002). *School leadership and complexity theory*. New York : Routledge Falmer.
- Moilanen, R. (2005). Diagnosing and Measuring Learning Organizations. *The Learning Organization*, 12, 71-89
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *Hitosubashi on Knowledge Management*. New York:
- Paul Chinowsky and Patricia Carrillo. (2007). *Knowledge Management to Learning Organization Connection*. Journal of Management in Engineering @ ASCE 2007 Univ. of Colorado.
- Peddler, M., Burgoyne J., & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. New York: McGraw- Hill.
- Robbins, S. and Decenzo, D.(2004). *Fundamentals of Management*. Prentice hall, New Jersey.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press.

## BIBLIOGRAPHY (Continue)

- Sandra M. Kaiser.(2000). *Mapping the Learning Organization: Exploring A Model of Organizational Learning*. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University.
- Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline* : The art and practice of the learning organization. New York : Currency Doubleday.
- Sergiovanni, T. (1998). *International Journal of Leadership in Education*. Vol.1 No.1, P. 37
- Smith, H.B. (2003). *The University as a Learning Organization: Developing a Conceptual Model*. PhD. Dissertation, Montana State University : Bozeman, Montana.
- Tiwana, Amrit. (2000). *The Knowledge Management Toolkit* : practical Techniques for Building a Knowledge Management System. New Jersey: Prentice Hall PTR.
- Thomas J. Peter and Robert H. Waterman, (1980). *In search of Excellence*.
- Tsang, E.W.K. (1997). *Organization Learning and the Learning Organization: A Dichotomy between Descriptive Research*. *Human Relations*, 50, 73-89.
- Wallace Jr., R.C., et al. (1997). *The learning school, Thousand Oaks, CA* : Corwin Press Inc.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wiley Nonaka I, Takeuchi H. (1995). *The knowledge creating company* : How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
- Wilson, Bruce. (2002). Innovation Curriculum. In *The Second International Forum on Education Reform : Key Factors in Effective Implementation*. pp.1-9 Bangkok : Photocopied.
- Wheeler, L. Loretta. (2003). *Building a Learning Organization : A Native American Experience*. PhD. Fielding Graduate Institute, Santa Barbara, CA.
- Yamane, T. (1967). *Elementary Sampling Theory*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice

ภาคผนวก



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
เสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ ”

### ประธานที่ปรึกษาการวิจัย

ดร.สุพรรณณี สมานญาติ  
อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา  
ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

### ที่ปรึกษาการวิจัยร่วมภายใน

ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์  
อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา  
ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

### ที่ปรึกษาการวิจัยร่วมภายนอก

น.อ.ดร.นภัทร์ แก้วนาค  
อาจารย์อาวุโสประจำกองการศึกษา วิทยาลัย  
การทัพอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
กองทัพอากาศ

### ผู้วิจัย

น.อ.วุฒิภัทร จันทร์สาร  
(รอง ผอ.กยศ.สพร.ทอ.)  
นักศึกษาระดับหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา  
ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

### คำชี้แจง

- แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO)
- โปรดทำเครื่องหมายถูก (/) ในช่องสี่เหลี่ยม (  ) ที่ตรงกับข้อมูลส่วนบุคคล หรือตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด และกรอกข้อมูลความคิดเห็น ลงในช่องว่างที่กำหนดให้
- แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน  
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ  
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
- การมีส่วนร่วมตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะไม่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงาน หรือสวัสดิการที่พึงได้รับ ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกเก็บรักษาไว้ ไม่เปิดเผยต่อสาธารณะเป็นรายบุคคล การรายงานผลการวิจัยจะแสดงเป็นข้อมูลส่วนรวมเท่านั้น ในฐานะที่ท่านมีความเกี่ยวข้องกับโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ข้อมูลจากท่านจึงมีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านเสียสละเวลาให้ข้อมูล หากท่านมีข้อสงสัยประการใด กรุณาติดต่อผู้วิจัยโดยตรงที่หมายเลขโทรศัพท์ 081-8309768 หรือ 02-5348457 ( e-mail : [vuthibhatra@rtaf.mi.th](mailto:vuthibhatra@rtaf.mi.th) )

โปรดส่งแบบสอบถามคืนที่ น.อ.วุฒิกัทร จันทรสาร ภายในวันที่ 17 ม.ค.57

ที่อยู่ สำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศ กองบัญชาการกองทัพอากาศ

ถ. พหลโยธิน ดอนเมือง กรุงเทพฯ 10210

ด้วยความเคารพอย่างสูง

ผู้วิจัย

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. อายุ  น้อยกว่า 31 ปี  31 – 35 ปี  36 – 40 ปี  40 ปี ขึ้นไป

2. ชั้นยศ  นาวาอากาศตรี  นาวาอากาศโท  
 นาวาอากาศเอก  นาวาอากาศเอกพิเศษ  
 พลอากาศตรี  พลอากาศโท

3. ระดับการศึกษา  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

#### 4. ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

นายทหารนักเรียน  อาจารย์  
 รองหัวหน้าฝ่าย  หัวหน้าฝ่าย  
 รองหัวหน้าแผนก  หัวหน้าแผนก  
 รองหัวหน้ากอง  หัวหน้ากอง  
 รองผู้อำนวยการกอง  ผู้อำนวยการกอง  
 รองผู้บัญชาการโรงเรียน  ผู้บัญชาการโรงเรียน

ตำแหน่งอื่น.....(ตามมาตรฐานกองทัพอากาศ)

#### 5. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (โปรแกรมพื้นฐาน Word / Power point / Excel )

- ไม่สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้  
 สามารถใช้โปรแกรมพื้นฐานได้  
 สามารถใช้โปรแกรมพื้นฐานได้ปานกลาง  
 สามารถใช้โปรแกรมพื้นฐานได้ดี  
 สามารถใช้โปรแกรมอื่นนอกจากพื้นฐานได้  
 สามารถใช้โปรแกรมอื่นนอกจากพื้นฐานได้ปานกลาง  
 สามารถใช้โปรแกรมอื่นนอกจากพื้นฐานได้ดี

#### 6. ประสบการณ์การทำงานในกองทัพอากาศ

น้อยกว่า 5 ปี  5 – 9 ปี  10 – 14 ปี  มากกว่า 15 ปี



6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ ยึดถือแบบธรรมเนียมปฏิบัติที่ถูกหล่อหลอมจนตกผลึกกลายเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>								
<b>3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)</b>										
ข้อความ	ความเป็นจริงปัจจุบัน ภายใน รร.สท.ทอ.					ความคาดหวัง ในอนาคต รร.สท.ทอ.				
	สูง มาก (5)	สูง (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)	สูง มาก (5)	สูง (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กำหนดพันธกิจสอดคล้องกับความต้องการ คำนึงถึงความคาดหวังของผู้เข้ารับการศึกษ หรือหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดกรอบ ทิศทาง หรือเป้าประสงค์การปฏิบัติงานของหน่วยในระยะยาว	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการตรวจสอบสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาตามเป้าประสงค์ของหน่วย	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการประสานการเรียนรู้เข้าไปทุกการดำเนินงานของหน่วย	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีกระบวนการตัดสินใจที่มีความเชื่อมโยงกันของจุดมุ่งหมายสุดท้ายเข้ากับหนทางและวิธีการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>4. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)</b>										
ข้อความ	ความเป็นจริงปัจจุบัน ภายใน รร.สท.ทอ.					ความคาดหวัง ในอนาคต รร.สท.ทอ.				
	สูง มาก (5)	สูง (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)	สูง มาก (5)	สูง (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายในการทำงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร หรือทีมงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมเพิ่มคุณค่าด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับเครือข่ายความร่วมมือในการเรียนรู้ เช่น วิทยาลัยเสนาธิการทหาร โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ให้ความสำคัญกับการประเมินผลนายทหารนักเรียน ของหน่วยงาน ดั้งสังกัด หรือสถาบันการศึกษา เฉพาะทางทหารอาชีพ	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

7. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis)										
ข้อความ	ความเป็นจริงปัจจุบัน ภายใน รร.สท.ทอ.					ความคาดหวัง ในอนาคต รร.สท.ทอ.				
	สูง มาก (5)	สูง (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)	สูง มาก (5)	สูง (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ตามสัดส่วนของความรับผิดชอบหรือความสามารถในการเรียนรู้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแสดงผลงานด้านวิชาการของหน่วยงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีทุนการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่นด้านการศึกษาหรือด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application)										
ข้อความ	ความเป็นจริงปัจจุบัน ภายใน รร.สท.ทอ.					ความคาดหวัง ในอนาคต รร.สท.ทอ.				
	สูง มาก (5)	สูง (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)	สูง มาก (5)	สูง (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเผยแพร่ข้อมูล เช่น (การเข้าถึงข้อมูลตรงกับความต้องการ ครบถ้วน ทันสมัย และรวดเร็ว)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดต่อสื่อสาร หรือการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มความเร็ว เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ ไลน์ หรือเฟสบุ๊ก	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	--

9. การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)										
ข้อความ	ความเป็นจริงปัจจุบัน ภายใน รร.สช.ทอ.					ความคาดหวัง ในอนาคต รร.สช.ทอ.				
	สูง มาก (5)	สูง (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)	สูง มาก (5)	สูง (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย มาก (1)
1. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการฝึกฝนทักษะการเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพของนายทหารนักเรียนด้วยตนเอง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพโดยการอบรมวิธีการทำงาน หรือการเรียนรู้เป็นกลุ่ม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้กระดานข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว ไลน์ หรือเฟสบุ๊ก หรือการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จและปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยวิธีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดในการวางแผน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยวิธีการลงมือปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการสร้างทักษะการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีการสร้างทักษะการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือทีมงานเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติ หรือแนวทางการแก้ปัญหา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสนาธิการ  
ทหารอากาศ**

**(1) องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้  
(Leadership)**

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....

แนวทางปฏิบัติ

.....  
.....  
.....  
.....

**(2) องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)**

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....

แนวทางปฏิบัติ

.....  
.....  
.....  
.....

(3) องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....

แนวทางปฏิบัติ

.....  
.....  
.....  
.....

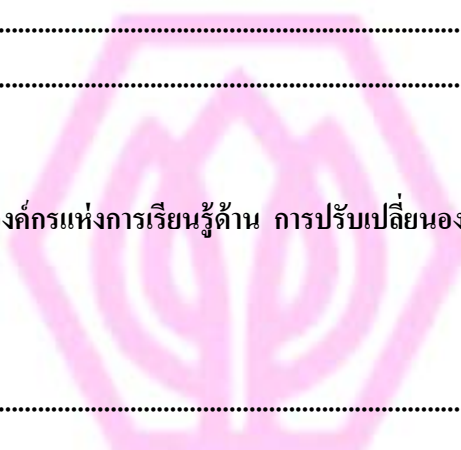
(4) องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....

แนวทางปฏิบัติ

.....  
.....  
.....  
.....



ภาควิชาศึกษาศาสตร์  
SRIPATUM UNIVERSITY

(5) องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน การจัดการความรู้ ( Knowledge Management)

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....

แนวทางปฏิบัติ

.....  
.....  
.....  
.....

(6) องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน การให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของ  
องค์กร

(Acknowledgement of Organization Stakeholders)

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....

แนวทางปฏิบัติ

.....  
.....  
.....  
.....

**(7) องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis)**

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....

แนวทางปฏิบัติ

.....  
.....  
.....  
.....

**(8) องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application)**

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....

แนวทางปฏิบัติ

.....  
.....  
.....  
.....



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

(9) องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้าน พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....

แนวทางปฏิบัติ

.....  
.....  
.....  
.....



ขอขอบพระคุณอย่างสูง  
ผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

ภาคผนวก ข



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
เสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ ”

จัดทำโดย นาวาอากาศเอกวุฒิกภัทร จันทรสาร นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ  
มหาวิทยาลัยศรีปทุม

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ

### คำชี้แจง

- การสัมภาษณ์ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์  
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เพื่อนำประเด็นที่มีนัยสำคัญ  
ไปสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ต่อไป
- แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 9 ประเด็น ซึ่งมีที่มาจาก องค์กรประกอบความเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ (Learning Organization: LO) ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่พัฒนามาจากรูปแบบ  
ของ Marquardt (1996) และ Kaiser (2000) ซึ่งแต่ละประเด็นจะมีคำถามที่ประยุกต์ใช้มาจาก  
เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อองค์กรที่เป็นเลิศ พ.ศ.2551 ของสำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ  
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เป็นเกณฑ์การประเมินกระบวนการด้วย ADLI ประกอบด้วย  
(แนวทาง: Approach), (การถ่ายทอด: Deployment), (การเรียนรู้: Learning) และ (การบูรณาการ:  
Integration) การสัมภาษณ์ในครั้งนี้จะใช้เพียงแค่คำถามนำ (แนวทาง: Approach) เพื่อการเริ่มต้น  
นำสู่การพัฒนาเท่านั้น

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ยศ – ชื่อ – สกุล.....

ตำแหน่ง.....เบอร์โทรศัพท์.....

วันที่ให้สัมภาษณ์ ..... เวลา ..... สถานที่.....



**ส่วนที่ 2 สถานภาพและการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ**

1. จากประเด็นยุทธศาสตร์กองทัพอากาศที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ และกลยุทธ์ที่ 2.9 เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้กองทัพอากาศมีสมรรถนะและความพร้อมตลอดจนสามารถผนึกกำลังร่วมกับเหล่าทัพในการป้องกันประเทศ จากภัยคุกคาม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน มุ่งสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) ท่านเห็นว่าการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการศึกษาดังกล่าว โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ควรดำเนินการอย่างไร ?

2. การดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศนั้น มีการจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบอยู่ด้วยแล้ว ท่านเห็นว่าการดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ดังกล่าว ควรเน้นในเรื่องใดและอย่างไร ?

3. ท่านมีแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้เฉพาะทางทหารอาชีพ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศอย่างไร ? การพัฒนาคน.....การพัฒนากระบวนการ.....การพัฒนาเทคโนโลยี.....

4. จากการประเมินด้วยแบบสอบถาม ในเรื่องการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เพื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ผ่านมาได้ผลสรุปดังนี้ (องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละด้าน) โดยมีปัญหาข้อขัดข้องในเรื่อง (ประเด็นสัมภาษณ์) ท่านมีความคิดเห็นเป็นอย่างไร ?

ลำดับ	ประเด็นสัมภาษณ์	คำถามสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นการสัมภาษณ์
1	ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	

ลำดับ	ประเด็นสัมภาษณ์	คำถามสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นการสัมภาษณ์
2	วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	
3	พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	
4	การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	
5	การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อการจัดการความรู้ (Managing Knowledge) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	

ลำดับ	ประเด็นสัมภาษณ์	คำถามสัมภาษณ์	ข้อคิดเห็นการสัมภาษณ์
6	การให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อการให้ความสำคัญกับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledge of Organization Stakeholders) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	
7	การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	
8	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application)	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	
9	พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics )	- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิผลที่ตอบสนองต่อพลวัตการเรียนรู้ (Dynamics of Learning) อย่างสมบูรณ์หรือไม่อย่างไร ?	

ภาคผนวก ค



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบองค์ประกอบ และแบบจำลององค์ประกอบ  
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

1. รศ.ดร.สุธี อักษรกิตต์  
ประธานกรรมการสาขาวิศวกรรมศาสตร์และอุตสาหกรรมวิจัย  
ประธานกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ  
กรรมการนโยบายอวกาศแห่งชาติ  
อดีตผู้ว่าสถาบันการบินพลเรือน
2. พล.อ.ท.ดร.ชนนนาถ เทพลีป  
อดีตผู้อำนวยการศูนย์การสงครามทางอากาศ กองทัพอากาศ  
อดีตผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม  
อดีตผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ กองทัพอากาศ
3. ดร.วรพจน์ สิริวรรณสกุล  
อาจารย์ประจำภาควิชา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ผู้ดูแลตรวจสอบนักบินแบบ แอร์บัส 340  
ผู้ดูแลตรวจสอบนักบินแบบ โบอิง 747
4. ดร.อัมรัตน์ โกมลมาศ  
กรรมการสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก บางพระ  
ประธานกรรมการประกันคุณภาพการศึกษา และผู้ตรวจประเมินภายใน  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก บางพระ
5. น.อ.ดร.นภัทร์ แก้วนาค  
อาจารย์อาวุโส วิทยาลัยการทัพอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ  
และนักวิจัยแห่งชาติ
6. น.อ.ดร.พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ  
นายทหารปฏิบัติการประจำ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
7. น.อ.หญิง ดร.ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง  
ผู้อำนวยการ กองวิทยาศาสตร์และมนุษยศาสตร์  
กองการศึกษา โรงเรียนนายเรืออากาศ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย (IOC)

1. ผศ.ดร.สุบิน ยูระวัช  
อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
2. น.อ.ดร.พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ  
นายทหารปฏิบัติการประจำ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
3. น.อ.หญิง ดร.อัคริ เอกโทขุน  
นายทหารประจำกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
4. น.อ.หญิง ดร.ทิพย์รัตน์ สีเพชรเหลือง  
ผู้อำนวยการ กองวิทยาศาสตร์และมนุษยศาสตร์  
กองการศึกษา โรงเรียนนายเรืออากาศ
5. น.อ.ดร.อัมพร เพ็ชรราช  
นายทหารยุทธศาสตร์ กองการศึกษา  
วิทยาลัยการทัพอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

รายชื่อผู้บังคับบัญชา (ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้บริหารการศึกษา)  
คณะกรรมการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

1. พล.อ.ต.ธวัชชัย ฝ่ายทอง  
รองเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ
2. น.อ.หญิง อรพินท์ งามศรี  
ช่วยราชการสำนักงานบริหารการศึกษา กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
3. น.อ.สำเร็จ พูนเพิ่ม  
นายทหารประจำกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
4. น.อ.หญิง ปริญาภรณ์ มหรรณพด  
หัวหน้าแผนกวิชาการ กองวิชาการ  
สำนักงานบริหารการศึกษา กองบังคับการ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
5. น.อ.ชนศักดิ์ บุญถนอม  
ช่วยราชการวิทยาลัยการทัพอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
6. น.อ.คุณทร มณีเขียว  
รองผู้บัญชาการ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
7. น.อ.ประสิทธิ์ ยิ้มเจริญ  
ผู้อำนวยการกองโรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
8. น.อ.สุพรหม ทำจะดี  
ผู้อำนวยการกองควบคุมทรัพย์สิน กรมกำลังพลทหารอากาศ
9. น.อ.หญิง จรัสศรี จินดารัตนวงศ์  
ช่วยราชการกรมกำลังพลทหารอากาศ
10. น.ต.วีรวิทย์ ดิษฐกรกุลโรจน์รอง  
รองหัวหน้าแผนกสถิติ โรงเรียนจ่าอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

## รายชื่อผู้ปฏิบัติงานและอาจารย์ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

1. น.อ.แมน ปิยะอิสรากุล

ผู้อำนวยการกอง กองวิชาการทหารและเสนาธิการกิจ

2. น.อ.เรืองเดช เพชรเลิศ

รองผู้อำนวยการกอง กองวิชาการทหารและเสนาธิการกิจ

3. น.อ.ธวัชชัย มากพานิช

อาจารย์ กองวิชาการทหารและเสนาธิการกิจ

4. น.อ.คชพน ภูอินทร์

อาจารย์ กองวิชาการทหารและเสนาธิการกิจ

5. น.ท.สุภชัย อุปัญญา

อาจารย์ กองวิชาการทหารและเสนาธิการกิจ

6. น.ท.กิตติพงษ์ ใจใหญ่

อาจารย์ กองวิชาการทหารและเสนาธิการกิจ

7. น.อ.มนู ศิริวัฒน์

อาจารย์ กองการศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

8. น.ท.เอกมล ชาลิกุล

อาจารย์ กองการศึกษา โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

9. น.อ.พิชิตไชย สุรกิจพัฒน์

รองผู้อำนวยการกอง กองกิจการนายทหารนักเรียน

10. น.ท.กานต์ มงคลบายศรี

นายทหารปกครอง โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ



ภาคผนวก ง



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
Sripatum University

ที่ วบจ. 0116/พิเศษ

หนังสือรับรอง

หนังสือรับรองฉบับนี้ยืนยันว่า นาวาอากาศเอกวุฒิกัทร จันทรสาร รหัสนักศึกษา 53560062 เป็น  
นักศึกษาระดับปริญญาเอก ในหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา  
ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุมจริง

ให้ไว้ ณ วันที่ 8 มกราคม 2557

วิท วัฒน



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.วิจิต วัฒน)  
คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร. 02579-1111 ต่อ 3016

บางเขน	: 61 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721	www.spu.ac.th
วิทยาเขตชลบุรี	: 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000	โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590	www.east.spu.ac.th
วิทยาเขตเมทรวา	: 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400	โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185	www.spu.ac.th
BANGKHEN	: 61 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900	Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721	
CHONBURI CAMPUS	: 79 Bangna-Trad Rd, Klongtamru, Muang, Chonburi Thailand 20000	Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590	
PHAYATHAI CAMPUS	: 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400	Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185	



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
Sripatum University

ที่ วบจ. 0116/พิเศษ

8 มกราคม 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เรียน **ดร.สุวิทย์ ชัยษักดิ์**

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงร่างวิทยานิพนธ์	จำนวน	1 เล่ม
	2. ตัวแบบองค์ประกอบ	จำนวน	1 ชุด

ด้วย นาวาอากาศเอกภูมิกัทร จันทร์สาร รหัสนักศึกษา 53560062 หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชา ED799 วิทยานิพนธ์ โดยมี ดร.สุพรรณิ สมานญาติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ดร.สิริธร สิ้นจินดาวงศ์ และ นาวาอากาศเอก ดร.นภัทร แก้วนาค เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในกรณีนี้ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและพิจารณาความถูกต้องขององค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิจิต อู่อิน



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อู่อิน)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

บ้านกุ่ม : 2410/2 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  
วิทยาเขตเพชรบุรี : 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี 20000  
วิทยาเขตสมุทรปราการ : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตบางนา กรุงเทพฯ 10400  
ขอนแก่น : 182/12 ถนนศรีจันทร์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000  
BANGKOK : 2410/2 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900  
CHONBURI CAMPUS : 79 Bangna-Trad Rd, Klongtamm, Muang, Chonburi Thailand 20000  
PHAYATHAI CAMPUS : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400  
KHON KAEN : 182/12 Srichan Rd, Muang, Khon Kaen Thailand 40000

โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721 www.spu.ac.th  
โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590 www.east.spu.ac.th  
โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185 www.spu.ac.th  
โทร. 0-4322-4111 www.khonkaen.spu.ac.th  
Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721  
Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590  
Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185  
Tel. 0-4322-4111



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
Sripatum University

ที่ วบจ. 0116/พิเศษ

8 มกราคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน น.ศ. ดร. พงษ์สุพรรณ ศรีสุวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	1. โครงร่างวิทยานิพนธ์	จำนวน 1 เล่ม
	2. แบบประเมินเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	จำนวน 2 ชุด

ด้วย นาวาอากาศเอกภูมิภัทร จันทร์สาร รหัสนักศึกษา 53560062 หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม กำลังศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิชา ED799 วิทยานิพนธ์ โดยมี ดร.สุพรรณิ สมานญาติ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ดร.สิริธร สิ้นจินดาวงศ์ และ นาวาอากาศเอก ดร.นภัทร แก้วนาค เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ในกรณีนี้ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและพิจารณาความถูกต้องของคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุวัตถุประสงค์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิชิต อ้วน)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

บางเขน : 61 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนนอก เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  
วิทยาเขตระยอง : 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง 20000  
วิทยาเขตเมทราไท : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตเมทราไท กรุงเทพฯ 10400  
BANGKHEN : 61 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900  
CHONBURI CAMPUS : 79 Bangna-Trad Rd, Klongtamru, Muang, Chonburi Thailand 20000  
PHAYATHAI CAMPUS : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400

โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721 www.spu.ac.th  
โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590 www.east.spu.ac.th  
โทร. 0-2298-0161-3 โทรสาร 0-2298-0185 www.spu.ac.th  
Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721  
Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590  
Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
Sripatum University

ที่ วบจ. 0116/พิเศษ

ว.บ.จ. พ.ศ. พ.ศ.	
เลขรับ	905
วันที่	16 ธ.ค. 2557
เวลา	08.49

8 มกราคม 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

เรียน สำนักข่าวไทยเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

สิ่งที่แนบมาด้วย แบบสอบถาม เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ”.

ด้วย นาวาอากาศเอกวุฒิกภัทร จันทร์สาร รหัสนักศึกษา 53560062 หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ” โดยแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบจาก อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ ดร.สุพรรณิ สมานญาติ และ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมคือ ดร.สิรินธร สิ้นจินดาวงศ์ และ นาวาอากาศเอก ดร.นภัทร แก้วนาค เพื่อให้ วิทยานิพนธ์ดังกล่าวเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ เพื่อเก็บรวบรวม ข้อมูลโดยได้แบบสอบถามมาพร้อมกันนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

วิฑิต อ้วน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิฑิต อ้วน)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ



วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร.0-2579-1111 ต่อ 3014-3018

บางเขน	: 61 ถนนพหลโยธิน แขวงเสนานิคม เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900	โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721	www.spu.ac.th
วิทยาเขตชลบุรี	: 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000	โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590	www.east.spu.ac.th
วิทยาเขตพญาไท	: 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400	โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185	www.spu.ac.th
BANGKHEN	: 61 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900	Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721	
CHONBURI CAMPUS	: 79 Bangna-Trad Rd, Klongtamru, Muang, Chonburi Thailand 20000	Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590	
PHAYATHAI CAMPUS	: 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400	Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185	

ที่ วบจ. 0116/พิเศษ



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
Sripatum University

ว.ศ.บ. พช. ๒๕๖
เลขรับ ๑๐๕
วันที่ 16 ส.ค./2557
เวลา ๐๙:๔๕

8 มกราคม 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์บุคคลากรทางการศึกษาร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ Focus Group  
และขอใช้สถานที่จัดประชุม

เรียน ผู้บริหารโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

สิ่งที่แนบมาด้วย กำหนดการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ Focus Group

ด้วย นาวาอากาศเอกวุฒิกภัทร จันทร์สาร รหัสนักศึกษา 53560062 หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
บริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การ  
พัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ” จึงใคร่  
ขอความอนุเคราะห์บุคคลากรทางการศึกษาร่วมประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ Focus Group และขอใช้สถานที่  
จัดประชุม เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลโดยได้แนบกำหนดการมาพร้อมกันนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อู่อึ้ง)

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการมหาวิทยาลัยศรีปทุม

โทร.0-2579-1111 ต่อ 3014-3018

บางเขน : 2410/2 ถนนพหลโยธิน แขวงสามยุค เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900  
วิทยาเขตชลบุรี : 79 ถนนบางนา-ตราด อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000  
วิทยาเขตพญาไท : 979 SM Tower ชั้น 17 ถนนพหลโยธิน แขวงพญาไท กรุงเทพฯ 10400

โทร. 0-2579-1111, 0-2561-2222 โทรสาร 0-2561-1721 www.spu.ac.th  
โทร. 0-3874-3690-703 โทรสาร 0-3827-6590 www.east.spu.ac.th  
โทร. 0-2298-0181-3 โทรสาร 0-2298-0185 www.spu.ac.th

BANGKHEN : 2410/2 Phaholyothin Rd, Jatujak, Bangkok Thailand 10900  
CHONBURI CAMPUS : 79 Bangna-Trad Rd, Klongtamru, Muang, Chonburi Thailand 20000  
PHAYATHAI CAMPUS : 979 SM Tower, Floor 17, Phaholyothin Rd, Payathai, Bangkok Thailand 10400

Tel. 0-2579-1111, 0-2561-2222 Fax. 0-2561-1721  
Tel. 0-3874-3690-703 Fax. 0-3827-6590  
Tel. 0-2298-0181-3 Fax. 0-2298-0185



ภาคผนวก จ



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY



สทท.ว. 0162 /2557



แบบตอบรับบทความเพื่อลงตีพิมพ์ในวารสาร EAU Heritage

10 กรกฎาคม 2557

เรื่อง ตอบรับบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสาร EAU Heritage  
เรียน นาวาอากาศเอกภูษิตภัทร จันทร์สาร

ตามที่ท่านส่งบทความจำนวน 1 บทความ มาให้พิจารณาลงตีพิมพ์ในวารสาร EAU Heritage เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศกองทัพอากาศ” นั้น

บัดนี้ กองบรรณาธิการวารสารฯ พิจารณาแล้วมีมติเห็นควรรับตีพิมพ์ในวารสาร EAU Heritage ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ปีที่ 4 ฉบับที่ 2 เดือน พฤษภาคม – สิงหาคม พ.ศ. 2557

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

*คณิศร*

(รองศาสตราจารย์ ดร. พิมลพรรณ ประเสริฐวงศ์ เรพเพอร์)

ประธานกองบรรณาธิการวารสารวารสารมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย



กองบรรณาธิการวารสาร EAU\_Heritage

โทรศัพท์ 02-577-1028-31 ต่อ 377

ภาคผนวก ฉ



มหาวิทยาลัยศรีปทุม  
SRIPATUM UNIVERSITY

## ประวัติผู้วิจัย

ยศ ชื่อ	นาวาอากาศเอก วุฒิกัทร จันทร์สาร
วัน เดือน ปี เกิด	06 พฤศจิกายน 2509
สถานที่เกิด	จังหวัดสมุทรสงคราม
วุฒิการศึกษา	โรงเรียนเตรียมทหาร รุ่นที่ 28 ปี 2530 โรงเรียนนายเรืออากาศ รุ่นที่ 35 ( สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม ) ปี 2535 โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รุ่นที่ 92 ปี 2542 โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ 48 ปี 2547 มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย การบริหารการบิน มหาบัณฑิต ปี 2550 วิทยาลัยการทัพอากาศ รุ่นที่ 46 ปี 2555
ประสบการณ์ทำงาน	นักบินประจำหมวดบิน 4 ฝูงบิน 203 กองบิน 2 ปี 2536 นายทหารนิรภัยการบิน ฝูงบิน 203 ๑ ปี 2537 ผู้ช่วยนายทหารการฝึก ฝูงบิน 203 ๑ ปี 2538 ผู้บังคับหน่วยบิน ฮ. 2036 ๑ ปี 2540 ผู้บังคับกองร้อย กรมนักเรียนเตรียมทหาร ปี 2543 รองผู้บังคับกองพัน กรมนักเรียนนายเรืออากาศ ปี 2545 นายทหารการศึกษา กองวิชาการควบคุมทางอากาศยุทธวิธี คปอ. ปี 2547 รองหัวหน้ากองวิชาการควบคุมทางอากาศยุทธวิธี กวก.คปอ. ปี 2549 รองหัวหน้ากองวิชาการ สำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศปี 2550 รองผู้อำนวยการกอง กองแผนปฏิบัติราชการ สพร.ทอ. ปี 2552
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการกอง กองแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา สพร.ทอ. ปี 2555
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	19/18 หมู่บ้านมนชญา 4 ถนนพหลโยธินสายใหม่วงศกร ซอยสายใหม่ 44/1 แขวงสายใหม่ เขตสายไหม กรุงเทพมหานคร 10220 โทร. 081 – 8309768