

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

**FACTORS AFFECTING TO LEARNING ORGANIZATION OF
THE ROYAL THAI ARMY'S BRANCH SERVICE SCHOOLS**



พันเอกไชยสิทธิ์ ปิยามัตย์
COL. CHAIYASIT PIYAMATYA

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา 2556
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีปทุม

ชื่อหัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสาย
วิทยาการของกองทัพบก
FACTORS AFFECTING TO LEARNING ORGANIZATION OF
THE ROYAL THAI ARMY'S BRANCH SERVICE SCHOOLS
นักศึกษา พันเอกไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ รหัสประจำตัว 51560311
หลักสูตร ปรัชญาคุณภูมิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.รุจิรี ภู่อสาระ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ดร.เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ดร.วราภรณ์ ไทโยมา)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.รุจิรี ภู่อสาระ)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ พันตำรวจโท ดร.ศิริพงษ์ เสาภายน)

.....กรรมการ
(ดร. เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์)

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม อนุมัติให้นักศึกษานำฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิจิต อู่อ้น)

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....



วิทยานิพนธ์เรื่อง	ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
คำสำคัญ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ ของกองทัพบก
นักศึกษา	พันเอก ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.รุจิร ภู่อาระ ดร.เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ พันตำรวจโท ดร.ศิริพงษ์ เสภาภายน
หลักสูตร	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา
คณะ	วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา	2556

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และเพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก กลุ่มตัวอย่างคืออาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่ได้จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถามสถานภาพส่วนบุคคล 2) แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์กร เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ และ 3) แบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้ผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน และมีความเชื่อมั่นจากการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคระหว่าง 0.81 - 0.95 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบเป็นขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์กร เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน

2. ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ด้านมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายใน และมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกทั้ง 5 ด้านและภาพรวม นอกจากนั้นตัวแปรภายในซึ่งเป็นตัวแปรเกณฑ์มีความสัมพันธ์กันภายใน

3. ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้แก่ บรรยากาศองค์การ การเรียนรู้ เทคโนโลยี และการบริหาร โดยรวมกัน พยากรณ์ได้ร้อยละ 59.40

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ

^

$$Y = 1.181 + 0.544 (\text{บรรยากาศองค์การ}) + 0.188 (\text{การเรียนรู้}) + 0.103 (\text{เทคโนโลยี}) - 0.138$$

(การบริหาร)

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

^

$$Z = 0.578 (\text{บรรยากาศองค์การ}) + 0.257 (\text{การเรียนรู้}) + 0.152 (\text{เทคโนโลยี}) - 0.143$$

(การบริหาร)



TITLE	FACTORS AFFECTING TO LEARNING ORGANIZATION OF THE ROYAL THAI ARMY'S BRANCH SERVICE SCHOOLS
KEYWORD	LEARNING ORGANIZATION THE ROYAL THAI ARMY'S BRANCH SERVICE SCHOOLS
STUDENT	COL.CHAIYASIT PIYAMATYA
ADVISOR	ASSOC. PROF. RUJI PUSARA , DR. PETMANEE VIRIYASEUBPHONGE , DR.
CO-ADVISOR	ASSOC. PROF.LT.COL. SIRIPONG SAOPAYON RTP , DR.
LEVEL OF STUDY	THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY	GRADUATE COLLEGE OF MANAGEENT SRIPATUM UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR	2013

ABSTRACT

The purpose of this study were to find out influencing factors to be a learning organization of The Royal Thai Army's Branch Service Schools, to find the intercorrelation among predictive variables and to construct a predictive equation for learning organization. Samples included 400 teachers in The Royal Thai Army's Branch Service Schools. The research tool was a questionnaire which composes on leadership, management, organizational climate, technology, knowledge management, learning and learning organization. The tool's validity, by IOC (Index of Congruence) ranged from 0.60-1.00 and its reliability by Cronbach's Alpha Coefficient ranged between 0.81- 0.95. The results of data analysis using stepwise multiple regression analysis were as follow:

1. The predictive variables such as leadership, management, organizational climate, technology, knowledge management, learning had high scores. In additions these variables were rerating to one another
2. The predictive equations for learning organization in The Royal Thai Army's Branch Service Schools were

For raw scores

^

$$Y = 1.181 + 0.544 (\text{organizational climate}) + 0.188 (\text{learning}) + 0.103 (\text{technology}) - 0.138 (\text{management})$$

For standard scores

^

$$Z = 0.578 (\text{organizational climate}) + 0.257 (\text{learning}) + 0.103 (\text{technology}) - 0.143 (\text{management})$$



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ดร.วราภรณ์ ไทโยมา ประธานการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.รุจิร ภู่อาระ ประธานกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ พันตำรวจโท ดร.ศิริพงษ์ เสภาภาน และ ดร.เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ชี้แนะ ตรวจสอบแก้ไข การดำเนินการ จัดทำวิทยานิพนธ์ ให้มีความสมบูรณ์ รวมทั้งผู้บังคับบัญชาในกรมการขนส่งทหารบกทุกท่านที่มี ส่วนส่งเสริมและให้ความอนุเคราะห์ด้านค่าใช้จ่ายในการศึกษาจนสำเร็จ ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งและ ถือเป็นพระคุณอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้ ประโยชน์อันพึงมีจาก วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จึงขอมอบเป็นกตัญญูตาแต่ทุกท่าน

ขอกราบบูชาพระคุณบิดา มารดา ที่ได้สั่งสอนอบรมและเป็นแบบอย่างในการดำเนิน ชีวิตรวมถึงเป็นแรงใจจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี



พันเอก ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์

มีนาคม 2557

สารบัญ

บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	III
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
สารบัญตาราง.....	VIII
สารบัญภาพ.....	X
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
ความสำคัญของการศึกษา.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	9
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
นิยามศัพท์.....	10
2 แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก.....	16
องค์การแห่งการเรียนรู้.....	27
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	97
3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	103
รูปแบบการวิจัย.....	103
ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง.....	103
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	107
การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	109

บทที่	หน้า
การรวบรวมข้อมูล.....	111
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	112
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	113
4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	114
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	135
สรุปผลการวิจัย.....	136
อภิปรายผล.....	137
ข้อเสนอแนะ.....	154
บรรณานุกรม.....	155
ภาคผนวก.....	166
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน.....	167
ภาคผนวก ข ค่าความสอดคล้องของเครื่องมือ.....	169
ภาคผนวก ค เครื่องมือการวิจัย.....	175
ประวัติผู้วิจัย.....	191

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	104
2	แสดงสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.....	105
3	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ ของกองทัพบก.....	111
4	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการ บริหารปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัย การเรียนรู้ ของกลุ่มตัวอย่าง โดยภาพรวมและรายด้าน (n =400).....	115
5	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภาวะผู้นำของ โรงเรียน เหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายข้อ (n =400).....	116
6	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยการบริหารของ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายข้อ (n =400).....	117
7	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของด้านปัจจัยบรรยากาศองค์กร ของ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจำแนกเป็นรายข้อ (n =400).....	119
8	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของด้านปัจจัยเทคโนโลยี ของ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายข้อ (n =400).....	121
9	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยการจัดการความรู้ของ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายข้อ (n =400).....	122
10	ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยการเรียนรู้ของโรงเรียน เหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจำแนกเป็นรายข้อ (n =400).....	123
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยภาพรวมและรายด้าน.....	124
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ของ โรงเรียนเหล่า สายวิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายข้อ (n = 400).....	125

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิดของ โรงเรียน	127
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีวิสัยทัศน์ร่วม ของ โรงเรียนเหล่าสาย วิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายข้อ (n = 400).....	129
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของ โรงเรียนเหล่า สายวิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายข้อ (n = 400).....	130
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการคิดอย่างเป็นระบบของ โรงเรียน เหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายข้อ (n = 400).....	131
17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ และระหว่างตัวแปรพยากรณ์ แต่ละตัว กับตัวแปรเกณฑ์.....	133
18	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ค่าสหสัมพันธ์หุคูณ และค่าอำนาจพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก.....	134

สารบัญภาพ

ภาพประกอบที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
2	โครงสร้างระบบการศึกษาของกองทัพก.....	26
3	รูปแบบความสัมพันธ์ของระบบย่อยทั้ง 5 ภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	43
4	คุณลักษณะสำคัญ 4 ประการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ในศตวรรษที่ 21.....	70
5	กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่.....	92



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่งผลให้ประชากรโลกเกิดความตระหนักในการที่จะพยายามปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถดำรงอยู่ได้ในยุคที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน องค์กรก็เช่นเดียวกันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อ องค์กร นำองค์กร ไปสู่การเร่งพัฒนา และปรับตัวให้ดำรงอยู่ได้ในสังคม ถ้าองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการปรับตัวและมีการวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลง จะทำให้องค์การนั้นเข้มแข็งเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Cummings & Worley, 2009 : 23) ดังนั้น องค์กรที่ยืนหยัดอยู่ได้ จะต้องเป็นองค์กรที่พร้อมจะเรียนรู้ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวกับการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว นำไปสู่ข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือองค์กรนั้น ๆ ควรมีบุคลากรที่มีความรู้และมีการถ่ายทอดประสบการณ์สู่ผู้อื่น นำความรู้ออกมาให้บุคคลอื่นรับรู้ องค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จต้องสามารถนำความชาญฉลาดที่สะสมภายในของบุคลากรมาใช้ได้อย่างได้ผล (วีรวิฑูร มาณะศิริรานนท์, 2553 : 18) ความชาญฉลาดของบุคลากรคือการทำที่บุคคลสามารถสะท้อนถึงความรู้ที่ตนเองมีสะสมอยู่ภายในที่เกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ และการทำงาน ร่วมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรับความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งความรู้นั้นมีอยู่ 2 ประเภท คือ Tacit knowledge และ Explicit knowledge ซึ่ง Nonaka, Von Krogh & Voelpel (2006 : 1182) ระบุถึงความแตกต่างของความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือถ้าความรู้สามารถสร้าง วาดเป็นภาพ และเขียนออกมาให้ปรากฏได้ นั่นคือ Explicit knowledge แต่ถ้าความรู้เป็นความรู้สึก ทักษะ ประสบการณ์ เป็นสิ่งที่ฝังลึกอยู่ภายใน นั่นคือ Tacit knowledge นั่นเอง

การพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่เชี่ยวชาญ (Knowledge worker) บุคคลจะแสดงออกถึงความฉลาด ความสามารถ มีทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ และใช้ความรู้เชิงประจักษ์ในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การมีความรู้ที่จำเป็นและสำคัญสะสมอยู่ในองค์กรมากขึ้น (Hislop, 2009 : 75) องค์กรก็ต้องเข้าใจถึงว่าทำอะไรจึงจะสร้างสรรค์ความรู้ และทำอะไรที่จะให้ความรู้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) (Swart, Mann, Brown & Price, 2009 : 36) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับตัว และการเจริญเติบโตของบุคลากร องค์กรต่าง ๆ จึงมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเกิดประโยชน์ต่อองค์กรที่สามารถวัดได้ ซึ่งรวมถึงการเพิ่มผลผลิตขององค์กรและการได้รับผลตอบแทนการลงทุนที่ดีขึ้น (Estrada, 2009 : 202)

แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่นิยมของผู้บริหารองค์กร เนื่องมาจากการเขียนหนังสือของ Peter M Senge ในปีค.ศ. 1990 ซึ่ง Senge (1990 : 14) ได้เสนอแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าสมาชิกขององค์กรต้องมีทักษะ และคุณสมบัติของการเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning person) ประกอบด้วยหลัก 5 ประการ ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบ (System thinking) การที่บุคคลเรียนรู้จากประสบการณ์และบูรณาการความรู้ใหม่ 2) การมีความรอบรู้ (Personal mastery) คือการเติบโตและการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร 3) การมีแบบแผนความคิด (Mental model) คือการที่บุคลากรในองค์กรมีการรับรู้ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึงการสร้างความตระหนักให้บุคลากรรับรู้และพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของทีม การพัฒนาความสามารถของทีมมากกว่าบุคคล ซึ่ง Marquardt (1996 : 21) เสนอว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการปรับเปลี่ยนสภาพองค์กร (Organizational transformation) ให้มีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต (Learning dynamic) ในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กรทั้งด้าน โครงสร้างองค์กรและการบริหารจัดการ มีการจัดการความรู้เกิดขึ้นในองค์กร (Knowledge management) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (Technology application) และมีการเสริมพลังอำนาจให้กับบุคคล (People empowerment) องค์กรนั้นจึงจะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Marsick & Watkins (2003 : 139) ระบุมิติของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create continuous learning opportunities) เป็นการออกแบบการเรียนรู้ในองค์กรที่บุคคลสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง (2) ส่งเสริมการถามและการสนทนา (promote inquiry and dialogue) บุคลากรเพิ่มทักษะในการอธิบายความคิด มุมมองของตนเองเพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ (3) กระตุ้นความร่วมมือและการเรียนรู้ของทีม (encourage collaboration and team learning) การออกแบบงานเพื่อให้กลุ่มสามารถร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ (4) สร้างสรรระบบเพื่อการเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้ (create systems to capture and sharing learning) สร้างระบบการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี การเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการสร้างหรือบูรณาการ (5) เสริมพลังอำนาจบุคคลเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ (empower people toward a collective vision) การให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม เกิดความรู้สึกร่วมกันของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เกิดความรับผิดชอบมากขึ้น (6) เชื่อมโยงองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อม (connection the organization to its environment) บุคลากรประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อนำข้อมูลมาประยุกต์ในการปฏิบัติงาน องค์กรมีการเชื่อมโยงกับชุมชน และสังคม (7) ผู้นำเตรียมแผนกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (provide strategic leadership for learning) ผู้นำองค์กรใช้กลยุทธ์การเรียนรู้เพื่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ

ดังนั้นการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นความสำคัญที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนนำมาเป็นกลยุทธ์พัฒนาองค์กร ในด้านการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ การจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 - 2559) มุ่งให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย เกิดการบูรณาการแบบองค์รวมที่ยึด “คน” เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา

อย่างมี “คุณภาพ” ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม รวมทั้งเชื่อมโยงการพัฒนา การศึกษากับพัฒนาด้านต่าง ๆ โดยคำนึงถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต นำไปสู่การเรียนรู้ ของบุคคล เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ เสริมนวัตกรรมที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ สถาบันการศึกษาจึงต้องมีการปรับทิศทางจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการสร้างนิสัยใฝ่เรียนรู้ ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนาคนให้เรียนรู้ตลอดชีวิต จำเป็นต้องอาศัยทุกส่วนของสังคม ในการร่วมสนับสนุนเพื่อให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่เข้มแข็ง และยั่งยืน การพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีคุณธรรม เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะและการดำรงชีวิตอย่าง เหมาะสมในแต่ละช่วงวัย สถาบันทางสังคมและชุมชนท้องถิ่นต้องมีความเข้มแข็ง สามารถปรับตัว รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง มุ่งสร้างกระแสสังคมให้การเรียนรู้เป็นหน้าที่ของคนไทยทุกคน มีนิสัย ใฝ่รู้ รักการอ่านตั้งแต่วัยเด็ก และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของคนต่างวัย ควบคู่กับการส่งเสริมให้ องค์กร กลุ่มบุคคล ชุมชน ประชาชน และสื่อทุกประเภทเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ สื่อสาร ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมการศึกษาทางเลือกที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และสร้าง สังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและสนับสนุนปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงาน คณะกรรมการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) สถานศึกษาบางแห่งจึงได้มีการนำแนวคิดการ เรียนรู้ตลอดชีวิต และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ แต่พบว่ายังมีสถานศึกษาหลาย แห่งดำเนินการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 10)

กองทัพบกมีภารกิจที่สำคัญได้แก่การเตรียมกำลังพลกองทัพบกและการป้องกัน ราชอาณาจักร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องให้การศึกษาแก่กำลังพล เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาของกองทัพบกมีทั้งสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาและต่ำ กว่าอุดมศึกษาที่ทำหน้าที่ในการผลิตบุคลากร เพื่อบรรจุเข้าประจำการในกองทัพบก และเมื่อบรรจุ เข้าประจำการแล้วก็มีการพัฒนาต่อเนื่อง หน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญของกองทัพบก คือ กรม ยุทธศึกษาทหารบก วิทยาลัยการทัพบก โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โรงเรียนนายร้อยพระ จุลจอมเกล้า ศูนย์อำนวยการแพทย์พระมงกุฎเกล้า โรงเรียนเหล่า และโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของ กองทัพบก เป็นต้น สถาบันการศึกษาแต่ละแห่งก็จะมียุทธศาสตร์ในการจัดการศึกษาที่แตกต่างกัน การ จัดการศึกษาเพื่อเตรียมกำลังพลเป็นภารกิจที่สำคัญของกองทัพบก แต่ภารกิจที่สำคัญยิ่งกว่าคือการ ป้องกันราชอาณาจักร ซึ่งมีหน่วยงานที่มีการบังคับบัญชาแบบทหารโดยตรง ที่เรียกว่าหน่วยกำลัง รบจึงได้รับความสำคัญในลำดับแรก เนื่องจากกองทัพบกที่มีภารกิจหลักในการป้องกันประเทศ คำนึงถึงและโดยทั่วไปแล้วกองทัพมีค่านิยมการปฏิบัติทางทหารที่เรียกว่า แนวปฏิบัติตามหลักความ แตกต่างแบบเขตพื้นที่ (Zonal Differentiation) (Caplow & Hicks, 1995 : 103-106) ถือว่าหน่วยงาน

ได้ยังปฏิบัติงานใกล้แนวหน้าหรือประชิดเข้าศึกษามากก็ยิ่งให้ความสำคัญมาก ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาของกองทัพได้รับความสำคัญในระดับรอง ส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาของกองทัพมีความนิยมและความเชื่อว่าการรับราชการในหน่วยการศึกษาเป็นเพียงบทบาทเสริมในงานของกองทัพ การปฏิบัติงานในหน่วยกำลังรบจะส่งเสริมเกียรติภูมิทหาร มีอำนาจ ความก้าวหน้าในชีวิตรับราชการในระยะยาว และมีผลประโยชน์ตอบแทน (fringe benefits) ที่ดีกว่า ทำให้ครูผู้สอน อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาของกองทัพบางส่วนมักจะปฏิบัติงานในสถานศึกษาเพียงระยะหนึ่งเท่านั้น เมื่อมีโอกาสก็จะพยายามสร้างทางเลือกให้กับตนเองหลาย ๆ ทาง และปรับย้ายออกจากสถาบันการศึกษาไป หรือเมื่อได้รับการพัฒนาที่จะมีการโยกย้ายเพื่อหาทางเลือกใหม่ ๆ ที่ก้าวหน้าให้กับตนเอง การโยกย้ายหน่วยงาน หรือเปลี่ยนสถานที่ปฏิบัติงานของครูผู้สอน อาจารย์ของสถานศึกษาส่งผลต่อโดยตรงต่อคุณภาพคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาของกองทัพ

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษาของกองทัพจึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาครูผู้สอน ควบคู่กับการพัฒนาองค์กร เนื่องจากภาระหน้าที่ของสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะในส่วนของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพ ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่มุ่งเน้นการผลิตนักเรียนนายสิบเพื่อให้มีความเข้มแข็งทั้งร่างกาย และจิตใจ เน้นการพัฒนาความสามารถของกำลังพลเข้าสู่ระดับความเชี่ยวชาญทางการ (skill level) ของกำลังพลในอนาคต โดยให้การฝึกอบรมกำลังพลระดับชั้นยศสิบตรี-ร้อยเอก ให้ความรู้เฉพาะทางสอดคล้องกับชั้นยศและตำแหน่งที่สูงขึ้นตามแนวทางการรับราชการของเหล่าทหารและสายงานพิเศษต่างๆ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่หลากหลายในหน่วยงานต่างๆ ของกองทัพได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพจึงมีความสำคัญต่อศักยภาพของกองทัพเป็นอย่างยิ่งเพราะทหารอาชีพทุกคนต้องผ่านการฝึกอบรมจากโรงเรียนแห่งนี้ (ดิเรก พรอมบาง, 2543 : 35) สิ่งทีพิสูจน์คุณภาพการศึกษาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพ คือ บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้รอบรู้ ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้การพัฒนาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพให้มีคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้บุคลากรสามารถปรับตัว พัฒนาตนเองเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น และนำองค์กรไปสู่การยอมรับขององค์กรอื่น ๆ และหน่วยงานของกองทัพ การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากร ครูผู้สอน และอาจารย์เกิดความภาคภูมิใจ เป็นการธำรงรักษาบุคลากรทางการศึกษาให้อยู่ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพต่อไปอย่างยาวนาน

ดังนั้นการสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษา ที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาแต่ละแห่ง เพื่อที่จะได้นำองค์ความรู้ที่ไปประยุกต์เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรหรือสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

การศึกษาริบทบทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และศึกษาเพื่อให้รู้ว่ามิปัจจัยใดที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จึงจะนำไปสู่องค์ความรู้เชิงประจักษ์ก่อให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกและผู้บริหาร ในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย ทิศทางการปฏิบัติ และการพัฒนานุเคราะห์ให้มีความพร้อมในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์กร เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
3. เพื่อสร้างสมการที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจากปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยการเรียนรู้

ความสำคัญของการศึกษา

ผลการวิจัยเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร คณาจารย์และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้เรียนรู้ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอย่างไร ข้อมูลที่ได้จะเป็นข้อมูลสำคัญในการที่จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องนำมาใช้ในการตัดสินใจ การทบทวน การพิจารณาการดำเนินงาน การบริหารจัดการ แผนยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบายการศึกษาและการพัฒนานุเคราะห์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เพื่อให้โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกสามารถพัฒนา ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อไปในอนาคต

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้

1. การศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M Senge (1990) ที่ระบุถึงองค์ประกอบหลักสำคัญ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การคิดเชิงระบบ (System thinking) การที่บุคคลเรียนรู้จากประสบการณ์และบูรณาการความรู้ใหม่ 2) การมีความรอบรู้ (Personal mastery) คือการเติบโตและการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การ 3) การมีแบบแผนความคิด (Mental model) คือการที่บุคคลากรในองค์การมีการรับรู้ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึงการสร้างความตระหนักให้บุคคลากรรับรู้และพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของทีม การพัฒนาความสามารถของทีมมากกว่าบุคคล

2. การกำหนดปัจจัยพยากรณ์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอย่างไร สำหรับในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยคัดสรรปัจจัยพยากรณ์ ประกอบด้วย

2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ ศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) ที่กล่าวว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีกระบวนการสำคัญ 4 ประการคือ 1) การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติการสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charisma or Idealized influence) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ มีความศรัทธา และมีความนับถือผู้นำ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่องาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน 3) การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาทของตน สร้างความมั่นใจและให้คุณค่ากับผลลัพธ์ที่ต้องการ 4) การคำนึงถึงเอกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา เป็นที่เลื่อมใส และคำนึงถึงความ เป็นเอกบุคคลของผู้ตาม

2.2 ปัจจัยการบริหาร ศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Certo (2000 : 555) ประกอบด้วย 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง คือการพยายามปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โครงสร้าง บทบาทบุคคลากรภายในองค์การให้แตกต่างจากเดิม 2) การมอบอำนาจ คือการเสริมพลังอำนาจให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 3) การจูงใจบุคคลากร เป็นการสร้างความพึงพอใจ ความเสมอภาคให้เกิดขึ้นในองค์การ 4) การพัฒนาบุคคลากร เป็นการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

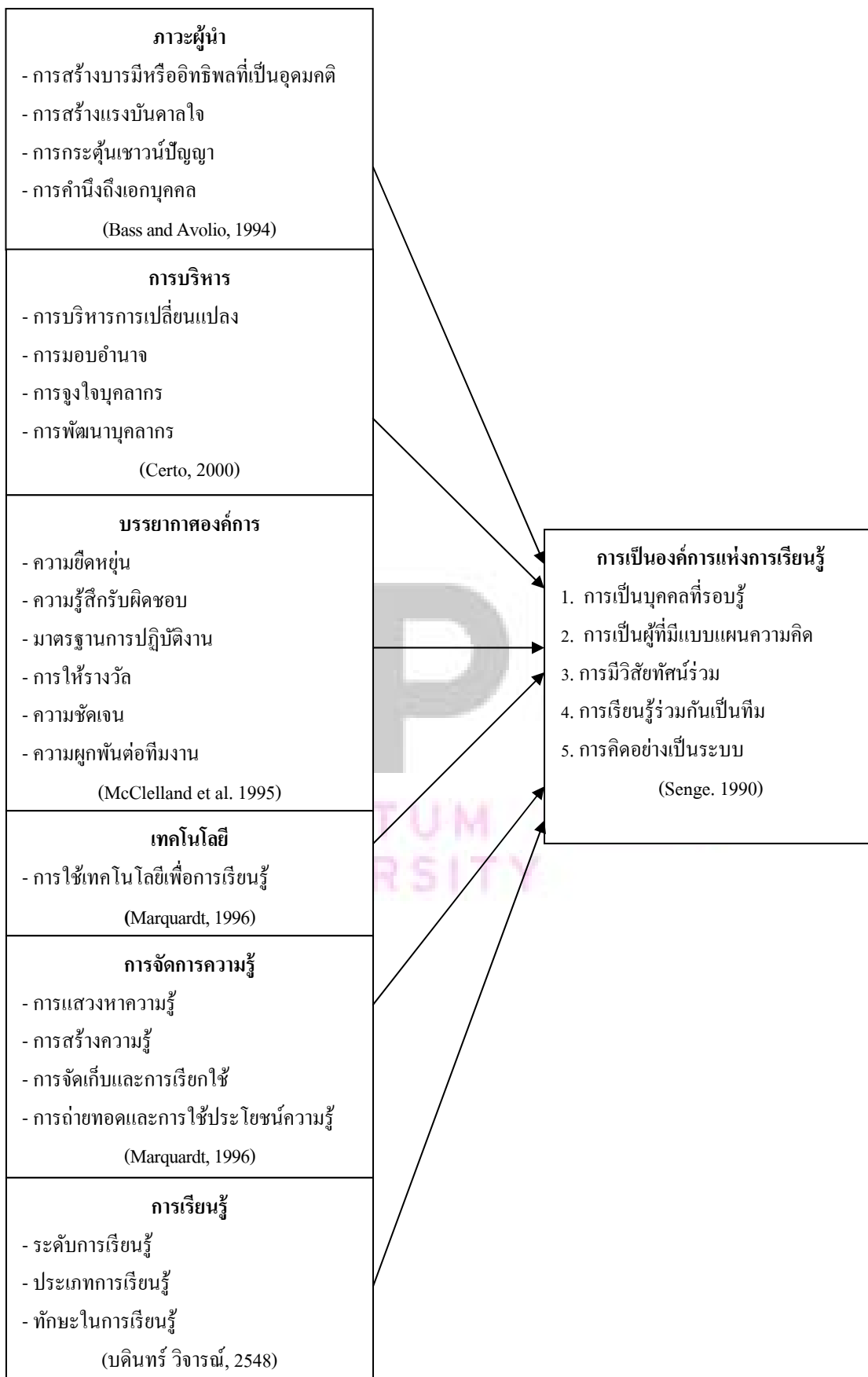
2.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ศึกษาแนวคิดของ McClelland et al. (1995 cited in Goleman, 2000 : 81) ประกอบด้วยความยืดหยุ่น (flexibility) ความรับผิดชอบ (responsibility) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (standard) การให้รางวัล (reward) ความชัดเจน (clarity) และ ความผูกพันต่อทีมงาน (team commitment)

2.4 ปัจจัยเทคโนโลยี ศึกษาแนวคิดของ Marquardt (1996) ที่ระบุว่า การสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการสร้างความรู้ในองค์กร และทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้

2.5 ปัจจัยการจัดการความรู้ ศึกษาแนวคิดของ Marquardt (1996) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่อยู่ในระบบย่อยของการเปลี่ยนผ่านความรู้จากแห่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) กระบวนการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) กระบวนการสร้างความรู้ (knowledge creation) 3) กระบวนการจัดเก็บและการเรียกใช้ความรู้ (knowledge storage and retrieval) และ 4) กระบวนการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์ความรู้ (knowledge transfer and utilization)

2.6 ปัจจัยการเรียนรู้ ศึกษาแนวคิดของบดินทร์ วิจารณ์ (2548) ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ (level of learning) ประเภทการเรียนรู้ (types of learning) และทักษะในการเรียนรู้ (skills of learning)

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ซึ่งคาดว่าจะส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคัดเลือกได้ทั้งสิ้น 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ สามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยตั้งสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ การใช้เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
3. ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตเนื้อหาประเด็นที่ศึกษา คือ การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จากแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M Senge (1990)

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ปี พ.ศ. 2555 จำนวน 21 แห่ง มีประสบการณ์การปฏิบัติงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จำนวนทั้งสิ้น 864 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำนวน 400 คนที่ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (simple random sampling) ด้วยการจับสลาก

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรเกณฑ์ (Criterion variable) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Peter M Senge ประกอบด้วยลักษณะองค์การ 5 ด้าน คือ

- 2.1.1 การเป็นบุคคลรอบรู้
- 2.1.2 การมีแบบแผนความคิด
- 2.1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม
- 2.1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 2.1.5 การคิดเชิงระบบ

2.2 ตัวแปรพยากรณ์ (Predictor variables) คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ประกอบด้วย

2.2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2.2 ปัจจัยการบริหาร

2.2.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์กร

2.2.4 ปัจจัยเทคโนโลยี

2.2.5 ปัจจัยการจัดการความรู้

2.2.6 ปัจจัยการเรียนรู้

3. ระยะเวลาการจัดเก็บข้อมูล ตั้งแต่ พฤษภาคม - กรกฎาคม พ.ศ.2556

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผลการวิจัยทำให้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
2. ผลการวิจัยช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกและผู้บังคับบัญชาภายในกองทัพบก สามารถใช้ผลที่ได้จากการวิจัยมาเป็นข้อมูลพิจารณาและนำไปใช้วางแผนการพัฒนา กำหนดนโยบาย ให้กับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัยและสามารถตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ
3. ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นข้อมูลแก่บุคคลหรือองค์กรอื่นๆ ที่ทั่วไปที่มีความสนใจในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้นำไปศึกษาต่อยอดเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ต่อไปได้

นิยามศัพท์

ผู้วิจัยกำหนดนิยามศัพท์เพื่อใช้กับงานวิจัย ดังนี้

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีบุคลากรทุกฝ่ายที่แสดงถึงความความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาองค์ความรู้ในวิชาชีพและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยใช้การเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่น ฝึกฝนและพัฒนาความรู้ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงสิ่งที่ตนเองทำอยู่ตลอดเวลา จนมีความเชี่ยวชาญทั้งงานในหน้าที่และงานนอกเหนือหน้าที่

1.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental model) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลากรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีแสดงออกถึงการตระหนักรู้ความคิดของตนเอง รู้ว่าตนเองกำลังคิดเรื่องอะไร ไม่ยึดติด เปิดใจและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน สามารถใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของเหตุผล หลักการ ทฤษฎี ข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ๆ

1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลากรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินการกับบุคคลากร เพื่อกำหนดภาพแห่งอนาคตขององค์กร เกิดการรับรู้และศรัทธาในภาพแห่งอนาคตขององค์กรอย่างทั่วถึง ทำให้บุคคลากรทุกคนสามารถร่วมกันเดินไปสู่เป้าหมายหรือภาพแห่งอนาคตนั้นได้

1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลากรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่แสดงออกถึงความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน

1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่เป็นขั้นเป็นตอน มีพฤติกรรมการสื่อสารความคิดได้อย่างเป็นระบบ สามารถคิดได้อย่างมีเหตุผล มองเห็นภาพรวมได้ในขณะที่เข้าใจส่วนประกอบย่อยๆ ไปพร้อมๆกัน

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ซึ่งผู้วิจัยคัดสรร 6 ปัจจัย ได้แก่

2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่แสดงพฤติกรรมกรบริหารงาน ประกอบด้วย

2.1.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธาและนับถือ นำไปสู่ความเต็มใจที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงาน

2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการปฏิบัติงานที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความรู้สึกอุทิศตนเพื่องานในหน้าที่ ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน และเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของตนเอง ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ

2.1.3 การกระตุ้นเขavnปัญญา หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ แนวทางการแก้ปัญหาทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและมีความตั้งใจปฏิบัติงาน

2.1.4 การคำนึงถึงเอกบุคลล หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการในการยอมรับความเป็นบุคลลของผู้ตาม ในประเด็นของความแตกต่างของความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม

2.2 ปัจจัยการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการเพื่อทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

2.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บังคับบัญชาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โครงสร้าง บทบาทของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงาน หรือตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เกิดความรู้สึกไว้วางใจยอมรับซึ่งกันและกัน นำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2.2.3 การจูงใจบุคลากร หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการในการสร้างขวัญ กำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่น พึงพอใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

2.2.4 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น และสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

2.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกแต่ละแห่งที่มีการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลที่ทำงานหรือมีกิจกรรมร่วมกัน ภายในโรงเรียนเพื่อให้บรรลุอุดมงหมายเฉพาะอย่างการบรรลุอุดมงหมายดังกล่าวได้ จะต้องมืองค์ประกอบที่มีลักษณะช่วยส่งเสริมและสนับสนุน ประกอบด้วย

2.3.1 ความยืดหยุ่น หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกรู้สึกมีอิสระในการปฏิบัติงานหรือการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้น โดยไม่ต้องยึดติดกับระเบียบแบบแผน

2.3.2 ความรู้สึกรับผิดชอบ หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีความรู้สึกในการเอาใจใส่ต่องานและมีความสำนึกในภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานสำเร็จ มีความมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหาทางานที่ปฏิบัติงานสำเร็จเป็นที่เชื่อถือได้และไว้วางใจได้

2.3.3 มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกรับรู้ในหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็น

ระเบียบชัดเจนเพื่อเป็นหลักฐานที่ทำให้เกิดเป็นมาตรฐานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเป็นที่ยอมรับได้ในหลักปฏิบัติตามประสิทธิผลของงาน

2.3.4 การให้รางวัล หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกัรรู้เกี่ยวกับการให้รางวัลภายในสถานการณ์ของการทำงาน เมื่อปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของการทำงาน ตลอดจนความยุติธรรมในการให้รางวัลตอบแทน

2.3.5 ความชัดเจน หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกัรรู้และเข้าถึงถึงพันธกิจ เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

2.3.6 ความผูกพันต่อที่มงาน หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกแสดงต่อที่มงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ โดยยอมรับจุดมุ่งหมาย และวิธีการปฏิบัติของที่มีควมเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้ทีมสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2.4 เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ในการดำเนินการใด ๆ ที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

2.5 การจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการนำความรู้ ความชำนาญ ของบุคลากรภายในองค์การมาแบ่งปันเพื่อพัฒนาความรู้ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ซึ่งมีทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ภายในตัวบุคคล (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) การจัดการความรู้ดังกล่าวประกอบด้วย

2.5.1 การแสวงหาความรู้ หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีการสืบเสาะ ค้นหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2.5.2 การสร้างความรู้ หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีการดำเนินการด้วยวิธีการใด ๆ ที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆขึ้นมาจากที่เห็นชัดเจนและความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล

2.5.3 การจัดเก็บความรู้ หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีการดำเนินการใด ๆ ที่นำความรู้ที่ได้มาไปจัดเก็บเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ

2.5.4 การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ความรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีการถ่ายทอดความรู้แก่บุคคลอื่นและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การ

2.6 การเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ซึ่งมีทั้งของบุคลากร ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ การศึกษาหาความรู้อาจอยู่ในรูปแบบเชิงปรับตัว เชิงคาดการณ์ และเชิงปฏิบัติ ความรู้อาจอยู่ส่วนทักษะในการแสวงหาความรู้ ได้แก่ การคิดเชิงระบบ รูปแบบการคิด การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา ประกอบด้วย

2.6.1 ระดับการเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเกิดการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์การ

2.6.2 ประเภทการเรียนรู้ หมายถึง ชนิดของการเรียนรู้ที่บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเลือกที่จะเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ

2.6.3 ทักษะในการเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีความชำนาญที่สร้างขึ้นได้เองจากการเรียนรู้ของบุคคล



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยการเรียนรู้ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี และผลงานที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปสาระสำคัญไว้ตามลำดับ ดังนี้

1. โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
 - 1.1 ระบบการศึกษาของกองทัพบก
 - 1.2 โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
 - 1.3 อาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.6 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ
 - 3.2 ปัจจัยการบริหาร
 - 3.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์กร
 - 3.4 ปัจจัยเทคโนโลยี
 - 3.5 ปัจจัยการจัดการความรู้
 - 3.6 ปัจจัยการเรียนรู้
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

กองทัพบกเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการเตรียมกำลังทางบกและการป้องกันประเทศ แต่ภายในกองทัพบกมีหน่วยงานในการจัดการศึกษาเพื่อป้อนบุคลากรเข้าสู่กองทัพบกนั้น ประกอบด้วยการศึกษาในชั้นเตรียมเพื่อเตรียมบุคลากรให้ตอบสนองต่อภารกิจที่หลากหลายในกองทัพบก และการศึกษาในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการหรือชั้นเทคนิคเฉพาะเหล่า เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลที่บรรจุเข้ารับราชการแล้วให้สามารถปฏิบัติภารกิจทางด้านเทคนิคเฉพาะของเหล่าต่างๆในกองทัพบกได้ และการศึกษาทางทหารระดับสูงเพื่อเตรียมผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการให้แก่กองทัพบกในอนาคต ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ระบบการศึกษาของกองทัพบก แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ

1.1.1 การศึกษาชั้นเตรียม (Army Pre-Commissioned School) ได้แก่การจัดการศึกษาเพื่อผลิตกำลังพลนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวน ซึ่งกองทัพรับมาจากบุคคลพลเรือนให้มีความรู้พื้นฐานตามที่กองทัพต้องการในหลักสูตรเพื่อผลิตกำลังพล เพื่อบรรจุเข้าประจำการในกองทัพบกซึ่งสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับนี้คือ

- 1) โรงเรียนครุรักษ์ทหารบก ผลิตนักเรียนครุรักษ์คุณวุฒิ ปวช. (สาขาการดนตรี)
- 2) โรงเรียนนายสิบทหารบก ผลิตนักเรียนนายสิบ
- 3) วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก ผลิตนักเรียนพยาบาลคุณวุฒิ และนักเรียนผู้ช่วยพยาบาลคุณวุฒิ ปวช.
- 4) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ผลิตนักเรียนนายร้อยคุณวุฒิปริญญาตรี
- 5) วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้าผลิตนักเรียนแพทย์คุณวุฒิปริญญาตรี

1.1.2 การศึกษาในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการหรือชั้นเทคนิคเฉพาะเหล่า (Branch Service School) ได้แก่การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลที่บรรจุเข้ารับราชการแล้ว ให้สามารถปฏิบัติภารกิจทางด้านเทคนิคเฉพาะของเหล่าต่างๆในกองทัพบกได้ โดยฝึกอบรมเพื่อพัฒนากำลังพลภายในกองทัพบกให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ เหล่านี้เป็นสถาบันการศึกษาในทางทหารไม่มีการแบ่งเป็นระดับปริญญาแต่เป็นเพียงระดับในวิชาการขั้นสูงขึ้นไปตามลำดับขั้นตอนการบังคับบัญชาเท่านั้น เป็นการให้การศึกษหลายสาขาผสมผสานกันในรูปแบบต่างๆ เพื่อฝึกอบรมนายทหารให้มีความรู้ ความสามารถ มีเทคนิค ประสบการณ์ มีระเบียบปฏิบัติที่ดีและรู้ในข้อเท็จจริง สถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับนี้มี 21 โรงเรียน ประกอบด้วย

1. โรงเรียนทหารราบ
2. โรงเรียนทหารม้า
3. โรงเรียนทหารปืนใหญ่
4. โรงเรียนทหารช่าง

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 5. โรงเรียนทหารสื่อสาร | 6. โรงเรียนทหารขนส่ง |
| 7. โรงเรียนทหารสรรพาวุธ | 8. โรงเรียนทหารพลาธิการ |
| 9. โรงเรียนทหารสารวัตร | 10. โรงเรียนทหารการสัตว์ |
| 11. โรงเรียนเสนารักษ์ | 12. โรงเรียนทหารสารบรรณ |
| 13. โรงเรียนทหารการเงิน | 14. โรงเรียนทหารการข่าว |
| 15. โรงเรียนส่งกำลังบำรุง | 16. โรงเรียนสงครามพิเศษ |
| 17. โรงเรียนกำลังสำรอง | 18. โรงเรียนการบินทหารบก |
| 19. โรงเรียนกิจการพลเรือน | 20. โรงเรียนดุริยางค์ทหารบก |
| 21. โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก | |

หลักสูตรการศึกษาที่จัดในชั้นเทคนิคเฉพาะเหล่าคือ หลักสูตรบังคับตามแนวทางรับราชการ เพื่อพัฒนาหรือเตรียมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การศึกษาระดับนี้เป็นการแยกจัดการศึกษาเฉพาะด้านตามเทคนิคของแต่ละเหล่า ผู้เข้ารับการศึกษาที่บรรจุแล้วจะมีศทางทหารตั้งแต่สิบตรี – ร้อยเอกตามระดับของหลักสูตร กำลังพลประจำกานทั้งนายทหารสัญญาบัตรและนายประทวนทุกนายในกองทัพบก จะต้องเข้ารับการศึกษาอบรมในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการตามหลักเกณฑ์และลำดับความก้าวหน้าในการรับราชการ

จากลักษณะการแบ่งงานของกองทัพบกตามความชำนาญเฉพาะทาง ได้เกิดเป็นเหล่าทหารบกในการปฏิบัติงานจำนวน 16 เหล่าคือ ทหารราบ ทหารม้า ทหารปืนใหญ่ ทหารช่าง ทหารสื่อสาร ทหารขนส่ง ทหารพลาธิการ ทหารสารวัตร ทหารเสนารักษ์ ทหารสรรพาวุธ ทหารการข่าว ทหารการสัตว์ ทหารการเงิน ทหารแผนที่ ทหารสารบัญ และทหารดุริยางค์ ทำให้เกิดลักษณะกลุ่มงานในหน่วยทหารบกที่หลากหลายดังกล่าว ภารกิจทั่วไปของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการทุกโรงเรียนจะมีคล้ายกันคือ ให้การฝึกอบรมพัฒนากำลังพลของกองทัพบก แต่มีความแตกต่างในจุดประสงค์เฉพาะคือ ให้มีความรู้ความสามารถที่จะกลับไปปฏิบัติงานในเทคนิคเฉพาะเหล่าของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภารกิจของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ ที่นอกจากจะทำหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรประจำการแล้ว บางโรงเรียนยังทำหน้าที่ทั้งสองอย่างคือพัฒนาบุคลากรและผลิตบุคลากรด้วย โดยโรงเรียนที่ทำหน้าที่ทั้งสองอย่างจะรับนักเรียนนายสิบของเหล่าตนเองจากโรงเรียนนายสิบทหารบกไปศึกษาต่อที่โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของตนเองในห้วง 6 เดือนสุดท้าย เพื่อสร้างความคุ้นเคยและเรียนรู้งานเฉพาะเหล่าก่อนบรรจุเข้ารับราชการ ส่วนโรงเรียนที่ทำหน้าที่เดียวเฉพาะพัฒนาบุคลากรคือ โรงเรียนสารบรรณทหารบก โรงเรียนกิจการพลเรือนทหารบก โรงเรียนทหารการข่าว โรงเรียนส่งกำลังบำรุงทหารบก โรงเรียนสงครามพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก โรงเรียนกำลังสำรองทหารบกและโรงเรียนการบินทหารบก

1.1.3 การศึกษาทางทหารระดับสูง (Military Advanced Institution) ได้แก่ การจัดการศึกษา เพื่อเตรียมบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายเสนาธิการของกองทัพบก การจัดการศึกษาเป็นลักษณะรวมการไม่แยกเฉพาะเหล่า สถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาในระดับนี้คือ โรงเรียนเสนาธิการทหารบก และวิทยาลัยการทัพบก โดยหลักสูตรการศึกษาที่รับผิดชอบจัดการศึกษาโดยโรงเรียนเสนาธิการทหารบก คือ หลักสูตรเสนาธิการทหารบกและหลักสูตรนายทหารบกอาวุโส ส่วนวิทยาลัยการทัพบกจัดการศึกษาในหลักสูตรวิทยาลัยการทัพบก โดยผู้เข้ารับการศึกษาในหลักสูตรทางทหารระดับสูงจะมีชั้นยศตั้งแต่ พันตรี-พันเอก (ดิเรก พรหมบาง, 2543 : 35)

การศึกษาทางทหารระดับสูง ไม่บังคับให้ทุกคนต้องเข้าศึกษาแต่กำหนดไว้ในคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งบางตำแหน่งว่าผู้ที่จบการศึกษาในหลักสูตรทางทหารในระดับสูงเท่านั้นจึงจะบรรจุในตำแหน่งเหล่านั้นได้

1.2 โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

1.2.1 โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกและหลักสูตรการศึกษา

กองทัพบกมีโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการจำนวน 21 แห่งแต่ละแห่งมีการจัดภายในที่คล้ายคลึงกัน รวมทั้งมีหลักสูตรการฝึกอบรมหลักที่ใกล้เคียงกันคือหลักสูตรนายสิบชั้นต้น หลักสูตรนายสิบอาวุโส หลักสูตรชั้นนายร้อยนายพัน ส่วนหลักสูตรการฝึกอบรมย่อยๆ มีหลากหลายแตกต่างกัน มีที่ตั้งอยู่ทั้งในกรุงเทพฯและต่างจังหวัดดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) โรงเรียนทหารราบ เป็นหน่วยงานในสังกัดของศูนย์การทหารราบ มีผู้บัญชาการศูนย์การทหารราบเป็นผู้บังคับบัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ค่ายชนะรัชต์ อ.ปรางค์บุรี จ.ประจวบคีรีขันธ์ การจัดการโรงเรียนทหารราบประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกประเมินผลและสถิติ และแผนกสนับสนุน กองการศึกษา (แผนกวิชาทหารทั่วไป แผนกวิชายุทธวิธี แผนกวิชาอำนวยการ แผนกวิชาจู่โจมและส่งทางอากาศ แผนกวิชาสื่อสาร แผนกวิชายานยนต์ แผนกวิชาหลักยิง แผนกวิชาอาวุธ) และกองพันนักเรียน หลักสูตรการศึกษา ที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารราบ หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารราบ หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารราบ หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารราบ หลักสูตรนายทหารเครื่องยิงลูกระเบิด หลักสูตรการรบแบบจู่โจม หลักสูตรส่งทางอากาศ หลักสูตรนายทหารสื่อสาร หลักสูตรพลแม่นปืน และหลักสูตรนายสิบยานยนต์

2) โรงเรียนทหารม้า เป็นหน่วยงานในสังกัดของศูนย์การทหารม้า มีผู้บัญชาการศูนย์การทหารม้าเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ค่ายอดิศร อ.เมือง จ.สระบุรี การจัดการโรงเรียนทหารม้าประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกวิชาทั่วไป แผนกวิชายุทธวิธี แผนกวิชาฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชาการรบพิเศษ แผนกวิชาศึกษา แผนกวิชาหลักยิงและตรวจการณ์ แผนกวิชาการจู่โจม แผนกวิชายานยนต์ และแผนกวิชาอาวุธ และกรมนักเรียน หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนาย

พันเหล่าทหารม้า หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารม้า หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารม้า หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารม้า หลักสูตรนายสิบยานยนต์ หลักสูตรผู้เชี่ยวชาญการใช้รถถัง หลักสูตรนายสิบยุทธการและการข่าว หลักสูตรนายสิบกำลังพลและส่งกำลัง หลักสูตรซ่อมบำรุงยานยนต์ประจำหน่วย หลักสูตรการใช้เครื่องยิงลูกระเบิด และหลักสูตรพลประจำรถถังและช่างซ่อม

3) โรงเรียนทหารปืนใหญ่ เป็นหน่วยงานในสังกัดของศูนย์การทหารปืนใหญ่ มีผู้บัญชาการศูนย์การทหารปืนใหญ่เป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ค่ายพลโยธิน อ.เมือง จ.ลพบุรี การจัดโรงเรียนทหารปืนใหญ่ประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพลและแผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา (แผนกวิชาทหารทั่วไป แผนกวิชายุทธวิธี แผนกวิชาฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชาอาวุธ แผนกวิชาปืนใหญ่ป้องกันภัยทางอากาศ แผนกวิชาหลักยิง แผนกวิชาค้นหา เป้าหมาย แผนกวิชาสื่อสาร) และกองพันนักเรียน หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารปืนใหญ่ หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารปืนใหญ่ หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารปืนใหญ่ หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารปืนใหญ่ หลักสูตรหลักยิงปืนใหญ่ หลักสูตรนายสิบแผนที่ หลักสูตรนายสิบสื่อสาร และหลักสูตรช่างซ่อมยานยนต์ล้อ

4) โรงเรียนทหารช่าง เป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมการทหารช่าง มีเจ้ากรมการทหารช่างเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ค่ายภาณุรังสี อ.เมือง จ.ราชบุรี การจัดโรงเรียนทหารช่างประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพลแผนกสนับสนุนการศึกษา แผนกประเมินผล กองการศึกษา (แผนกวิชาทหารทั่วไป แผนกวิชายุทธวิธี แผนกวิชาการฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชาช่างโยธา แผนกวิชาการคมนาคม แผนกวิชาก่อสร้างและสาธารณูปโภค แผนกวิชาเครื่องมือช่าง แผนกวิชาเครื่องมือกล แผนกวิชาสงครามทุ่นระเบิด) และกองพันนักเรียน หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารช่าง หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารช่าง หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารช่าง หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารช่าง หลักสูตรสงครามทุ่นระเบิด หลักสูตรนายสิบส่งกำลัง หลักสูตรพลจัตวาบรรดทุกระบือ และหลักสูตรช่างซ่อมเครื่องมือการช่าง

5) โรงเรียนทหารสื่อสาร เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมการทหารสื่อสาร มีเจ้ากรมการทหารสื่อสารเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่กรมทหารสื่อสาร ถ.พระราม 5 สะพานแดง เขตดุสิต กรุงเทพฯ และ บางส่วนอยู่ที่ค่ายกำแพงเพชรอัครโยธิน อ.กระทุ่มแบน จ.สมุทรสาคร การจัดโรงเรียนทหารสื่อสารประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกสถิติและประเมินผล กองการศึกษา (แผนกวิชาทหาร แผนกวิชาการฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชาทั่วไป แผนกวิชาส่งกำลัง แผนกวิชาสื่อสารประยุกต์ แผนกวิชาสื่อสารประเภทสาย แผนกวิชาสงครามอิเล็กทรอนิกส์ แผนกวิชาสื่อสารประเภทวิทยุและอิเล็กทรอนิกส์ และส่วนวิชาคอมพิวเตอร์) และกองพันนักเรียน หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารสื่อสาร หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารสื่อสาร หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารสื่อสาร หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารสื่อสาร หลักสูตรช่างอิเล็กทรอนิกส์

หลักสูตรพนักงานวิทยุถ่ายทอดและคลื่นพาห้ หลักสูตรพนักงานวิทยุโทรเลข และหลักสูตรช่างบำรุงรักษาเครื่องวิทยุสนาม

6) โรงเรียนทหารขนส่ง เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมการทหารขนส่ง มีเจ้ากรมการทหารขนส่งเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ ถ.ทหาร แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพฯ การจัดโรงเรียนทหารขนส่งประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกประเมินผลและสถิติ แผนกสนับสนุนการศึกษา และแผนกธุรการและกำลังพล กองการศึกษา (แผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไป แผนกวิชาทหารขนส่ง และแผนกวิชาการเคลื่อนย้าย) และกองพันนักเรียน หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายทหารพันเหล่าทหารขนส่ง หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารขนส่ง หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารขนส่ง หลักสูตรช่างยานยนต์ประจำหน่วยและหลักสูตรพลขับรถถังพ่วง

7) โรงเรียนทหารสรรพาวุธ เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสรรพาวุธทหารบก มีเจ้ากรมสรรพาวุธทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ ถ.ทหาร แขวงถนนนครไชยศรี เขตดุสิต กรุงเทพฯ การจัดโรงเรียนทหารสรรพาวุธประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกสนับสนุนการศึกษาและแผนกประเมินผลและสถิติ กองการศึกษา (แผนกวิชาอาวุธนำวิถี แผนกวิชาอาวุธ แผนกวิชากระสุนและวัตถุระเบิด แผนกวิชาส่งกำลังพลและบริการทหารสรรพาวุธแผนกวิชาอุตสาหกรรมและบริหาร โรงงานแผนกวิชาการฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชาทหาร แผนกวิชาควบคุมการยิง และแผนกวิชาทั่วไป) และกองพันนักเรียน หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารสรรพาวุธ หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารสรรพาวุธ หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารสรรพาวุธ หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารสรรพาวุธ หลักสูตรช่างซ่อมยานยนต์ล้อ หลักสูตรช่างซ่อมปืนใหญ่รถถัง หลักสูตรช่างซ่อมระบบเชื้อเพลิงและไฟฟ้า หลักสูตรส่งกำลังทั่วไป หลักสูตรช่างซ่อมปืนใหญ่สนาม หลักสูตรช่างซ่อมยานยนต์สายพาน หลักสูตรนายสิบส่งกำลังกระสุน และหลักสูตรนายทหารส่งกำลังและซ่อมบำรุง

8) โรงเรียนทหารพลาธิการ เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมพลาธิการทหารบก มีเจ้ากรมพลาธิการทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่กรมพลาธิการทหารบก เกียกกาย บางซื่อ กรุงเทพฯ การจัดโรงเรียนทหารพลาธิการประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกประเมินผลและสถิติ กองการศึกษา (แผนกวิชาการส่งกำลังและซ่อมบำรุง แผนกวิชาการอาหาร แผนกวิชาการน้ำมัน แผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไป แผนกวิชาการส่งกำลังทางอากาศ และแผนกโรงฝึกงาน) และกองพันนักเรียน หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารพลาธิการ หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารพลาธิการ หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารพลาธิการ หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารพลาธิการ และหลักสูตรนายทหารจัดหา

9) โรงเรียนทหารสารวัตร เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสารวัตรทหารบกมีเจ้ากรมสารวัตรทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่กรมสารวัตรทหารบก ถ.โยธี พญาไท กรุงเทพฯ

การจัดโรงเรียนทหารสารวัตรทหารบกประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกประเมินผลและสถิติและแผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา (แผนกวิชาทหารสารวัตร แผนกวิชายุทธวิธีและฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชาฝ่ายการสารวัตร แผนกวิชาสืบสวนสอบสวน แผนกวิชาทั่วไป แผนกวิชายานยนต์ แผนกวิชาสื่อสาร) และ กองพันนักเรียน หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารสารวัตร หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารสารวัตร หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารสารวัตร หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารสารวัตร หลักสูตรพลสารวัตร และหลักสูตรการต่อสู้ป้องกันตัว

10) โรงเรียนทหารการสัตว์ เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมการสัตว์ทหารบก มีเจ้ากรมการสัตว์ทหารบกเป็นผู้บัญชาการ โรงเรียน ตั้งอยู่ที่กรมการสัตว์ทหารบก อ.เมือง จ.นครปฐม การจัดโรงเรียนทหารการสัตว์ประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกสถิติและประเมินผล แผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา (แผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไปแผนกวิชาการเกษตร แผนกวิชาสัตว์แพทย์) และ กองพันนักเรียน หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารการสัตว์ หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารการสัตว์ หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารการสัตว์ หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารการสัตว์ หลักสูตรนายสิบสัตวบาล หลักสูตรนายสิบส่งกำลังสายการสัตว์ และหลักสูตรนายสิบช่างเกือกสัตว์

11) โรงเรียนเสนารักษ์ เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมแพทย์ทหารบก มีเจ้ากรมแพทย์ทหารบกเป็นผู้บัญชาการ โรงเรียน ตั้งอยู่ที่กรมแพทย์ทหารบก ถ.โยธี วิทยาเขต กรุงเทพฯ การจัดโรงเรียนทหารเสนารักษ์ประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพลแผนกสถิติและประเมินผล แผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา (แผนกวิชาฝ่ายอำนวยการแผนกวิชาการเสนารักษ์ แผนกวิชาการแพทย์ แผนกวิชาทั่วไป แผนกวิชาทหาร หลักสูตรนายสิบส่งกำลังสายแพทย์ และหลักสูตรนายสิบเวชกรรมป้องกัน หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าแพทย์ หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าแพทย์ หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าแพทย์ หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารแพทย์ หลักสูตรนายสิบส่งกำลังสายแพทย์ และหลักสูตรนายสิบเวชกรรมป้องกัน

12) โรงเรียนทหารสารบรรณ เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมสารบรรณทหารบกมีเจ้ากรมสารบรรณทหารบกเป็นผู้บัญชาการ โรงเรียน ตั้งอยู่ในกรมยุทธศึกษาทหารบก ถนนเทอดดำริ เขตดุสิตกรุงเทพฯ การจัดโรงเรียนสารบรรณประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกสถิติและประเมินผล แผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา (แผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไป แผนกวิชาสารบรรณ แผนกวิชาการระเบียบแบบธรรมเนียม และ แผนกวิชาการกำลังพล) หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญ คือ หลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารสารบรรณ หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารสารบรรณ หลักสูตรนายสิบอาวุโสทหารสารบรรณ หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารสารบรรณ และหลักสูตรนายทหารธุรการและกำลังพล

13) โรงเรียนทหารการเงิน เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมการเงินทหารบก มีเจ้ากรมการเงินทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ในกรมยุทธศึกษาทหารบก ถนนเทอดดำริ เขตดุสิต กรุงเทพฯ การจัดโรงเรียนทหารการเงินประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกสถิติและประเมินผล แผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา (แผนกวิชาธนาธิการกิจ แผนกวิชาการบัญชี แผนกวิชาการปลัดบัญชี แผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไป) และกองพันนักเรียน หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญ คือ หลักสูตรนายพันเหล่าทหารการเงิน หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารการเงิน หลักสูตรนายทหารปลัดบัญชี และหลักสูตรเสมียนงบประมาณ

14) โรงเรียนทหารการข่าว เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมข่าวทหารบก มีเจ้ากรมข่าวทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ ถ.พระอาทิตย์ เขตพระนคร กรุงเทพฯ การจัดโรงเรียนทหารการข่าว ประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพลแผนกสถิติและประเมินผล แผนกการศึกษาและวิจัย กองการศึกษา (แผนกวิชาข่าวกรองการรบ แผนกวิชาต่อต้านข่าวกรอง และการรักษาความปลอดภัย แผนกวิชาข่าวกรองทางยุทธศาสตร์ แผนกวิชาข่าวลับและการรบนอกแบบ แผนกวิชาข่าวกรองทางเทคนิค แผนกวิชาข่าวกรองฝ่ายอากาศ และแผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไป) แผนกบริหาร และ แผนกอุปกรณ์ หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือหลักสูตรชั้นนายพันเหล่าทหารการข่าว หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารการข่าว หลักสูตรนายสิบอาวุโสเหล่าทหารการข่าว หลักสูตรนายสิบชั้นต้นเหล่าทหารการข่าว หลักสูตรรวบรวมพิเศษ หลักสูตรการอบรมผู้ช่วยทูตทหารบก หลักสูตรฝึกอบรมเสมียนสำนักงานผู้ช่วยทูต และหลักสูตรนายทหารฝ่ายการข่าวของกรม และกองพันนักเรียน

15) โรงเรียนส่งกำลังบำรุง เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมส่งกำลังบำรุงทหารบก มีเจ้ากรมส่งกำลังบำรุงทหารบกเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ในกรมยุทธศึกษาทหารบก ถนนเทอดดำริ เขตดุสิต กรุงเทพฯ การจัดโรงเรียนส่งกำลังบำรุง ประกอบด้วย แผนกสารบรรณ แผนกบริหาร แผนกอุปกรณ์การศึกษา และกองแผนการศึกษาและวิจัย กองการศึกษา (แผนกวิชาจัดงานส่งกำลังบำรุง แผนกวิชาฝ่ายอำนวยการช่วยรบ และแผนกวิชาบริการเทคนิค) หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือหลักสูตรนายทหารฝ่ายการส่งกำลังบำรุง หลักสูตรการจัดการส่งกำลังบำรุง หลักสูตรพัฒนาสัมพันธการบริหารงานส่งกำลังบำรุงและการอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ

16) โรงเรียนสงครามพิเศษ เป็นหน่วยงานในสังกัดศูนย์สงครามพิเศษ หน่วยบัญชาการสงครามพิเศษ มีผู้บัญชาการศูนย์สงครามพิเศษเป็นผู้บัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ค่ายเอราวัณ อ.เมือง จ.ลพบุรี การจัดโรงเรียนสงครามพิเศษ ประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพลแผนกสถิติและประเมินผล และแผนกสนับสนุนการศึกษา กองการศึกษา (แผนกวิชาทั่วไป แผนกวิชาสงครามนอกแบบ แผนกวิชาส่งทางอากาศ แผนกวิชากิจการพลเรือน แผนกวิชาการป้องกันและปราบปรามการก่อความไม่สงบ และแผนกวิชาจู่โจม) และกองพันนักเรียน หลักสูตร

การศึกษาที่สำคัญ คือ หลักสูตรวิชาชีพ หลักสูตรการแทรกซึมเบื้องต้นสูงทางยุทธวิธี หลักสูตรส่งทางอากาศ หลักสูตรปฏิบัติการพิเศษ และหลักสูตรการปฏิบัติการจิตวิทยา

17) โรงเรียนกำลังสำรอง เป็นหน่วยงานในสังกัดหน่วยบัญชาการกำลังสำรองทหารบก มีผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการกำลังสำรองเป็นผู้บัญชาการ โรงเรียน ตั้งอยู่ที่ค่ายธนระริศ อำเภอปราณบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ การจัดโรงเรียนกำลังสำรอง ประกอบด้วย กองยุทธการและการข่าว แผนกเตรียมการแผนกประเมินผลและสถิติ กองบริหาร หน่วยตรวจโรค กองการศึกษา (แผนกวิชาหลักยิง แผนกวิชาอาวุธแผนกวิชาการพิเศษ แผนกวิชาอาวุธรถถังและยานยนต์ แผนกวิชาสื่อสาร แผนกวิชาอาวุธปืนใหญ่ป้องกันภัยทางอากาศ แผนกวิชาค้นหาเป้าหมาย แผนกวิชายุทธวิธีทหารราบ แผนกวิชายุทธวิธีทหารม้า แผนกวิชายุทธวิธีทหารปืนใหญ่ แผนกวิชาทหารช่าง แผนกวิชาฝ่ายอำนวยการ แผนกวิชาการกำลังสำรอง แผนกวิชาทั่วไป แผนกวิชาการทะเบียนพล แผนกวิชาการสัตตติ และแผนกวิชาการเรียกและสัตตติ) และกองพันนักเรียน หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรนายทหารสัตตติชั้นสูง หลักสูตรนายสิบสัตตติอาวุโสหลักสูตรนายทหารสัตตติชั้นต้น หลักสูตรการระดมสรรพกำลัง หลักสูตรผู้บังคับกองร้อยอาสาสมัครวิชาดินแดนและหลักสูตรผู้บังคับหมวดอาสาสมัครวิชาดินแดน

18) โรงเรียนการบินทหารบก เป็นหน่วยงานสังกัดกรมการบินทหารบกมีผู้บัญชาการศูนย์การบินทหารบกเป็นผู้บัญชาการ โรงเรียนตั้งอยู่ที่ค่ายสมเด็จพระศรีนครินทร์บรมราชชนนี อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี การจัดโรงเรียนการบินทหารบกประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกสถิติและประเมินผล แผนกสนับสนุนการศึกษา กองการฝึก กองบริการและซ่อมบำรุงอากาศยาน กองการศึกษา (แผนกวิชาการบิน แผนกวิชาสื่อสารการบิน แผนกวิชาซ่อมบำรุง แผนกวิชาการบินแผนกวิชายุทธวิธี แผนกวิชาอาวุธ แผนกฝึกอากาศยานปีกหมุน แผนกฝึกอากาศยานปีกติดลำตัว และแผนกฝึกอากาศยานลำลอง) หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญ คือ หลักสูตรครูการบินทหารบก หลักสูตรศิษย์การบิน ชั้นประถม หลักสูตรศิษย์การบินชั้นมัธยม หลักสูตรนายทหารนิรภัยการบิน หลักสูตรการบินโดยอาศัยลักษณะ ภูมิประเทศ หลักสูตรการบินด้วยเครื่องวัดประกอบการบิน หลักสูตรช่างอากาศยานทหารบก หลักสูตรช่างตรวจสอบสภาพทางเทคนิคและกำกับดูแลการซ่อมบำรุงอากาศยาน

19) โรงเรียนกิจการพลเรือน เป็นหน่วยงานในสังกัดของกรมกิจการพลเรือนทหารบก มีเจ้ากรมกิจการพลเรือนทหารบกเป็นผู้บัญชาการ โรงเรียน ตั้งอยู่ในกรมยุทธศึกษาทหารบก ถนนเทอดดำริ เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร การจัดโรงเรียนกิจการพลเรือนทหารบกประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกธุรการและกำลังพล แผนกสถิติและประเมินผล แผนกสนับสนุนการศึกษา แผนกกองการศึกษา (แผนกวิชาปฏิบัติการจิตวิทยา แผนกวิชากิจการพลเรือน แผนกวิชาการเมืองการปกครอง แผนกวิชาการประชาสัมพันธ์ แผนกวิชาอำนวยการและวิชาทั่วไป) หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ

หลักสูตรนายทหารกิจการพลเรือน หลักสูตรนายทหาร ปฏิบัติการจิตวิทยา หลักสูตรนายทหาร ประชาสัมพันธ์ และหลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์ระดับผู้บริหาร

20) โรงเรียนดุริยางค์ทหารบก เป็นหน่วยงานในสังกัดกองดุริยางค์ทหารบก กรม สวัสดิการทหารบก มีผู้บังคับการกองดุริยางค์ทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชาโรงเรียน ตั้งอยู่ที่ ถนน วิภาวดีรังสิต กรุงเทพมหานคร การจัดโรงเรียนดุริยางค์ทหารบก ประกอบด้วย แผนกเตรียมการ แผนกสถิติและประเมินผล แผนกการศึกษา (หมวดวิชาการดนตรี หมวดวิชาการทหาร และหมวดวิชา สามัญ) และ กองร้อยนักเรียน หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญคือ หลักสูตรนักเรียนดุริยางค์ทหารบก และ หลักสูตรชั้นนายร้อยเหล่าทหารดุริยางค์

21) โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก เป็นหน่วยงานในสังกัดกรมวิทยาศาสตร์ทหารบกมี เจ้ากรมวิทยาศาสตร์ทหารบกเป็นผู้บังคับบัญชาการโรงเรียน ตั้งอยู่ที่กรมวิทยาศาสตร์ทหารบก ถนน พหลโยธินบางเขน กรุงเทพมหานคร การจัดโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก ประกอบด้วย แผนก เตรียมการและแผนกธุรการกองการศึกษา (แผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไป แผนกวิชาเคมี ชีวะ แผนก วิชารังสีและนิวเคลียร์ และแผนกยุทธโศปกรณ์และสงกำลัง) หลักสูตรการศึกษาที่สำคัญ คือ หลักสูตร การป้องกันนิวเคลียร์ เคมี ชีวะ หลักสูตรนายสิบนิวเคลียร์เคมี ชีวะ และหลักสูตรนายสิบสงกำลังและ ซ่อมบำรุงสิ่งอุปกรณ์สายวิทยาศาสตร์

โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกทั้ง 21 โรงเรียน บางโรงเรียนมีหน้าที่ให้การศึกษา ในลักษณะของทั้งการผลิตและการพัฒนาบุคลากร ส่วนบางโรงเรียนมีหน้าที่เฉพาะการพัฒนา บุคลากรของกองทัพที่บรรจุเข้าประจำการแล้วตั้งแต่ในระดับชั้นยศ สิบตรี-ร้อยเอก โดยโรงเรียนที่ ผลิตกำลังพลจะทำการผลิตบุคลากรในระดับต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ส่วนการฝึกอบรมจะจัดการ ฝึกอบรมในหลักสูตรที่สำคัญคล้าย ๆ กันคือหลักสูตรนายสิบชั้นต้น หลักสูตรนายสิบอาวุโส หลักสูตรชั้นนายร้อยและหลักสูตรชั้นนายพัน แต่อย่างไรก็ตามโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของ กองทัพบกยังมีหลักสูตรฝึกอบรมเฉพาะทางอื่น ๆ อีกมากมายเพื่อตอบสนองภารกิจต่างๆของ กองทัพบก และ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของหน่วยหรือเหล่า ทหารซึ่งมีภารกิจที่ตรงกับคุณลักษณะของโรงเรียนนั้นๆโดยมีผู้บังคับหน่วยหรือเหล่าทหารทำหน้าที่ ผู้บัญชาการโรงเรียนด้วยอีกตำแหน่ง

โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกแต่ละแห่งก็จะมีบริบทการจัดการศึกษาที่แตกต่างกัน การสร้างการเป็นองค์กรเรียนรู้จึงมีปัจจัยหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง การศึกษาการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกครั้งนี้จะนำไปสู่องค์ความรู้ที่ชัดเจน เพื่อให้โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกแต่ละแห่งนำไปประยุกต์ใช้ในการสร้างการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทของตนเอง

1.3 อาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

อาจารย์โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบก เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรซึ่งมีแหล่งที่มา และพื้นฐานการศึกษาหลากหลาย โดยมีทั้งที่ได้รับการบรรจุเป็นอาจารย์ตั้งแต่เริ่มรับราชการ และปรับย้ายนายทหารจากหน่วยต่างๆของกองทัพบกเข้าไปปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ตามตำแหน่งที่ว่างในโรงเรียน โดยการศึกษาครั้งนี้ แบ่งกำเนิดหรือแหล่งที่มาของนายทหารสัญญาบัตรที่ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ออกเป็น 5 แหล่งดังนี้

1. โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (รร.จปร.) คือ กลุ่มอาจารย์ที่เป็นนายทหารหลักซึ่งจบการศึกษามาจากโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า แล้วได้รับการบรรจุไปปฏิบัติงานในหน่วยทหารต่างๆและภายหลังได้รับการปรับย้ายมาปฏิบัติหน้าที่อาจารย์

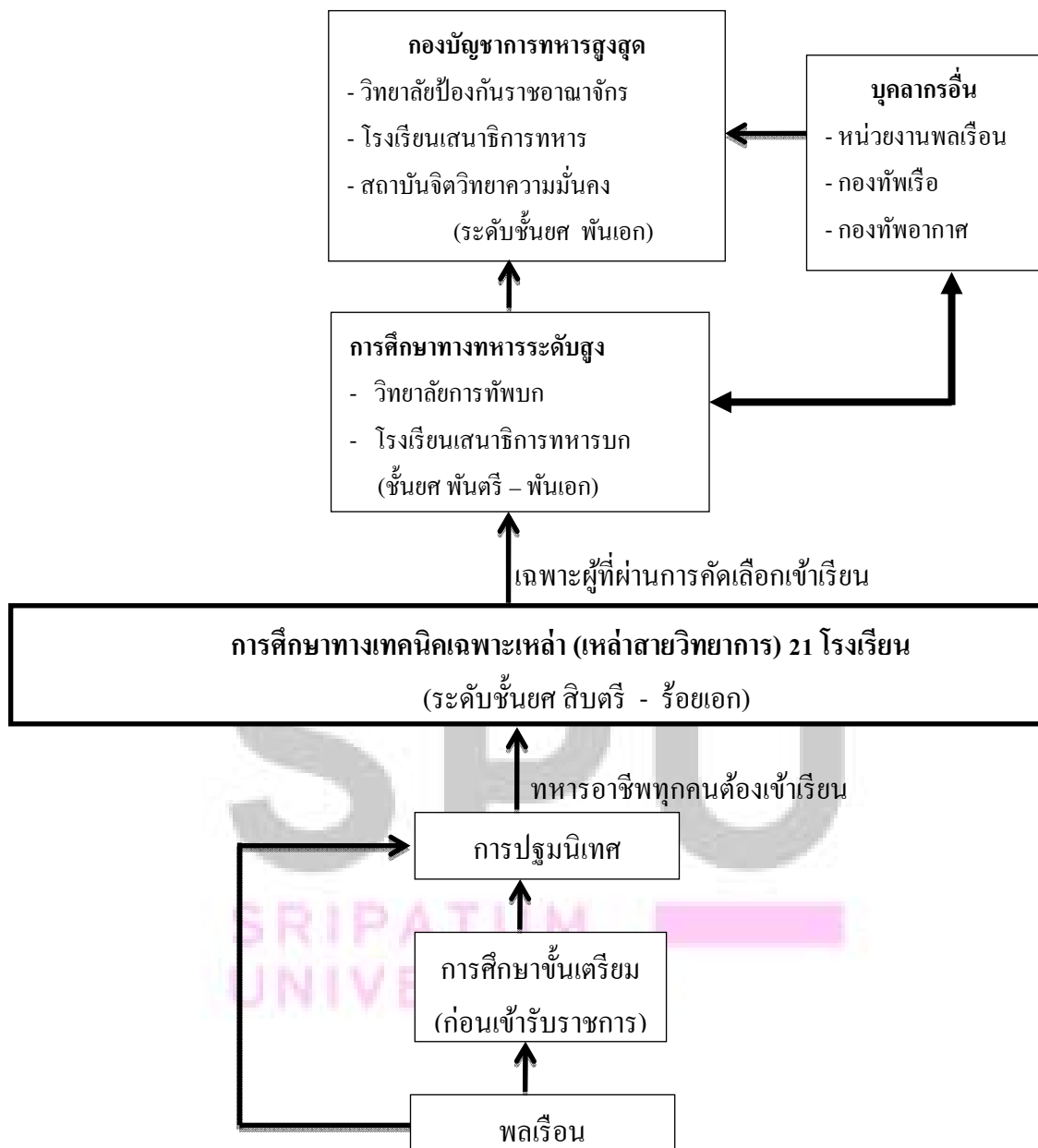
2. นายร้อยพิเศษ คือ นักเรียนนายร้อยที่กองทัพบกรับสมัครจากบุคคลพลเรือนซึ่งจบการศึกษาในระดับอนุปริญญาขึ้นไป มาเข้ารับการศึกษาในหลักสูตรนายร้อยพิเศษในโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้าเฉพาะในวิชาทหารเป็นเวลา 1 ปี แล้วบรรจุเข้ารับราชการเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร โดยดำเนินการระหว่างปี 2511-2516 (จำนวน 8 รุ่น)

3. มหาวิทยาลัย คือ กลุ่มอาจารย์ที่เป็นพลเรือซึ่งจบการศึกษาในระดับปริญญาจากสถาบันอุดมศึกษาพลเรือนต่างๆภายนอกกองทัพบก แล้วได้รับการบรรจุเข้ามาเป็นนายทหารสัญญาบัตรในกองทัพบก ทั้งในตำแหน่งอาจารย์โดยตรงหรือบรรจุในตำแหน่งอื่นแล้วปรับย้ายมาเป็นอาจารย์ในภายหลัง

4. เลื่อนฐานะจากนายทหารประทวน คือ กลุ่มอาจารย์ซึ่งได้รับการเลื่อนฐานะขึ้นมาจากนายทหารชั้นประทวน ด้วยการสอบเลื่อนชั้นประจำปีตามคุณสมบัติที่กองทัพบกกำหนด ซึ่งอาจารย์กลุ่มนี้ส่วนมากจะจบการศึกษามาจากโรงเรียนนายสิบทหารบก

5. อื่นๆ หมายถึง อาจารย์ซึ่งมีที่มาจากแหล่งอื่นนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว เช่น นักเรียนพยาบาลของกองทัพบกรวมทั้งการบรรจุนายทหารชั้นประทวนที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีขึ้นเป็นนายทหารสัญญาบัตรโดยการสอบแข่งขันภายในกองทัพบก

สำหรับโครงสร้างโดยรวมของระบบการศึกษาของกองทัพบก และการเชื่อมต่อการศึกษาทางทหารกับกองบัญชาการทหารสูงสุด สามารถสรุปได้ตามภาพประกอบที่ 2 ดังนี้



ภาพประกอบที่ 2 โครงสร้างระบบการศึกษาของกองทัพบก

ที่มา : พร ภิเศก. (2546). วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก. หน้า 25.

2. องค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

Argyris & Schon (1978) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) Argyris เป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ส่วน Schon เป็นศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ทั้งสองท่านได้ร่วมกันเขียนหนังสือเรื่อง Organizational Learning : A Theory of Action Perspective ขึ้นในปี ค.ศ.1978 ซึ่งถือกันว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ หนังสือเรื่อง Organizational Learning – OL นี้กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ Argyris สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การมาเป็นเวลานานกว่า 40 ปี แต่เนื่องจากงานเขียนของเขาค่อนข้างเป็นวิชาการที่อ่านและเข้าใจยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก ส่วนคำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ใช้เป็นที่ครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการและเผยแพร่อยู่ในอเมริกาและในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการ เผยแพร่ในอังกฤษเมื่อปี ค.ศ.1988 ต่อมาในปี ค.ศ.1990 Senge (1990) ศาสตราจารย์ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) ได้เขียนผลงานคือ หนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization โดยใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning หนังสือเล่มนี้ได้สร้างความเข้าใจในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมากจนเป็นที่นิยมและแพร่หลายอย่างกว้างขวาง Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นที่ Sloan of Management MIT. และได้จัดการประชุมปฏิบัติการ (workshop) ให้แก่บริษัทและองค์การชั้นนำต่างๆ ในปี ค.ศ.1994 Senge (1994) ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำและสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ ในองค์การ และในปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) มากกว่า 170 เล่ม และยังมีงานวิจัย บทความเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้อีกมากมาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสนใจที่มีต่อแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มีแนวโน้มสูงขึ้นตามลำดับ

2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักคิดนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้คำนิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ในแง่มุมที่หลากหลาย มีนักวิชาการต่างประเทศให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น

Senge (1990:15) ให้คำนิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ว่าหมายถึงองค์การที่บุคลากรสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานตามที่ปรารถนาได้อย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีรูปแบบความคิดสร้างสรรค์ เป็นองค์การที่เต็มเปี่ยมไปด้วยแรงบันดาลใจ และเป็นองค์การที่บุคลากรเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างไม่มีวันสิ้นสุด สอดคล้องกับ Kim (1993 : 9) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่เพิ่มพูนความสามารถ

ของตนเองเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล ส่วน Pedler, Burgoyne, and Boydell (1991 : 1-2) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งสมาชิกในที่นี้หมายถึงพนักงาน ลูกจ้าง เจ้าของ ผู้ผลิตวัตถุดิบ ชุมชนเพื่อนบ้าน และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์การที่ปฏิรูป (transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับคำนิยามของ Kramlinger (1992 : 47) ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่ซึ่งสมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ อันจะนำไปสู่การเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ Garvin (1993 : 80) ซึ่งกล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้าง การได้มาและความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ โดยสามารถที่จะนำเอาความรู้ต่างๆ ไปประยุกต์ใช้เพื่อทำการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ Marquardt (1996 : 19) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ต้องเรียนรู้อย่างเปี่ยมด้วยพลังและร่วมกัน อีกทั้งเป็นองค์การที่มีการถ่ายทอดความรู้โดยการเก็บรวบรวม การจัดการ และการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ ส่วน Jeong (2004:13) ให้นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สามารถปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงความรู้ขององค์การ (organizational knowledge) หรือความรู้ความเข้าใจขององค์การ (organizational cognition) และพฤติกรรมขององค์การ (organizational behavior) ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยที่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้นเกิดขึ้นด้วยการใช้กระบวนการการเรียนรู้ขององค์การ (organizational learning)

สำหรับในทัศนะของนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลากหลาย เช่น วรรัตน์ เขียวไพรี (2542: 42) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่มีรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกัน ก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่ง และมีระดับการพัฒนาด้านความสามารถขององค์การเป็นไปอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ พจน์ สะเพียรชัย (2546 : 10) ซึ่งกล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้อย่างมีพลังแล้วปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาให้ดีขึ้นเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การจัดการกับความรู้ และการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ และองค์การนั้นจะต้องสร้างพลังให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ หรือบริษัทให้เรียนรู้ขณะทำงาน คือเรียนรู้ไปด้วยทำงานไปด้วย เรียนรู้เพื่อการพัฒนาการทำงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และผลิตผลงานให้สูงสุดด้วย และสมชัย วงษ์นายนะ (2548 : 10) สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เปิดโอกาสให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อการปรับเปลี่ยนตนเอง โดยกระบวนการ

เรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ด้วยการอาศัยปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ ส่วนวิโรจน์ สารัตนะ (2544 : 11) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์กรเอง โดยภาพรวมเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา สอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2548) นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สามารถทำการสื่อสารเชื่อมโยงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ทำให้บุคคลและองค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และประสานเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่ายการทำงานร่วมกัน (organizational network) หรือที่เรียกว่า องค์กรเคออร์ติก (chaordic organization) ซึ่งมีลักษณะการทำงานคล้ายสิ่งมีชีวิต มีระบบการทำงานที่มีความสลับซับซ้อน แต่ก็มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน

การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น Hannah & Lester (2009 : 34) ระบุว่า ต้องมีการพัฒนาใน 3 ระดับ คือ 1) การ พัฒนาระดับบุคคลให้เป็นผู้ที่พร้อมจะเรียนรู้ และสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ 2) การพัฒนาระดับกลาง โดยการส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้เกิดศูนย์กลางการเรียนรู้ที่เป็นเครือข่ายในองค์กร และ 3) การสร้างระบบเพื่อให้เกิดการเข้าถึงและนำความรู้ไปใช้ ดังนั้นองค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงควรมีการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการชาวไทย ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเอง และเพิ่มขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีกระบวนการในการสนับสนุน ดำเนินการ หรือส่งเสริมให้บุคคลทีมงานหรือกลุ่มในองค์กรได้รับโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเอง และสามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้องค์กรมีคุณภาพและได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยหลักการสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการใช้การเรียนรู้ (learning) เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยทำทุกวิถีทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นเครื่องมือทรงพลังที่ถูกนำมาใช้ในการเผชิญหน้ากับการท้าทายของปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรก้าวเดินไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน

2.3 ความแตกต่างระหว่างองค์การแบบเก่า และองค์การแห่งการเรียนรู้

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2541 : 8-10) ระบุถึงความแตกต่างระหว่างองค์การแบบเก่าและองค์การแห่งการเรียนรู้มีอยู่ 7 ประการ คือ

1. องค์การตามแนวเดิมมุ่งเน้นในเรื่องผลผลิตขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้
2. องค์การแบบเดิมมองว่าคนต้องมีทักษะความรู้เพื่อนำมาใช้ทำงานในองค์การ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นองค์การต้องเป็นสถานที่ที่คนสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้เพื่อสามารถทำงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. องค์การแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่คงที่ มีภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาคนในองค์การจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้และมีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการโดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งส่วนย่อยและส่วนรวม
4. องค์การแบบเดิมใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในตัวพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์การจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ก่อนอื่นจะมุ่งให้พนักงานได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน
5. องค์การแบบเดิมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์การแห่งการเรียนรู้จะมองว่าพนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่าง ๆ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ถ้าองค์การต้องกำหนดว่าพนักงานควรทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยที่พนักงานไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ของตนเองได้แล้ว องค์การจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันเพราะฐานข้อมูลต่าง ๆ ได้เปลี่ยนจากฐานที่เป็นตัวงาน (job -based) มาเป็นฐานที่เน้นความรู้ (knowledge -based)
6. แนวคิดเดิมผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของลูกน้อง แต่แนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้างานทำหน้าที่ในการสอนหรือแนะนำให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
7. องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถที่จะเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมไม่ใช่จำกัดแต่เพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่พนักงานทุกคนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยอื่น ๆ ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีโดยมีการ

แลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการใช้เทคโนโลยีสร้างฐานข้อมูล สร้างสถานการณ์จำลองเพื่อให้การพัฒนาคนเป็นไปอย่างรวดเร็ว น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้ ในองค์กร องค์กรที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนบริบท วัฒนธรรม องค์กร และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร มีกลยุทธ์การสร้างกระบวนการเรียนรู้ ให้กับพนักงานทุกคนในองค์กร เนื่องจากกระบวนการเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการหาคำตอบให้กับบุคคล การเรียนรู้จะช่วยให้บุคคลสามารถแก้ปัญหาให้ตนเองได้ ปรับตัวเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นการเรียนรู้เพื่อแสวงหาวิธีหาความรู้ใหม่ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเมื่อต้องการสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็ต้องเริ่มต้นในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะครูผู้สอน อาจารย์ให้เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ การคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552 : 9-12) ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่แตกต่าง จากองค์กรโดยทั่วไป เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อ ขยายศักยภาพของตนละทีมงาน และองค์กรให้สามารถปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงและบรรลุผล ตามความมุ่งหมาย ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยพนักงานทุกคนในองค์กรจะมีนิสัยที่ใฝ่เรียนรู้ องค์กร มีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร และใช้ ประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน
2. โครงสร้างขององค์กรมีสายบังคับบัญชาสั้น ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่าย การบริหารจะอิงกับสมรรถนะของพนักงานมากกว่าการอิง กับคำอธิบายรายละเอียดงาน
3. มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่าง รวมถึงมีการมอบหมายงาน และกระจายความรับผิดชอบให้พนักงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และดำเนินการในงานที่อยู่ใน ข่ายความสามารถและความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการทำงานด้วย อีกทางหนึ่ง
4. ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วิธีการ ปฏิบัติงาน รวมตลอดถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแส โลกาภิวัตน์ ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะการณ์ใด ๆ รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งกันได้ อย่างมั่นคง
5. มีการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กร เพื่อ

กระตุ้นและก่อให้เกิดการแพร่กระจายของความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะนำมาซึ่งทักษะใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งนับเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์กร

6. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า หมายความว่าองค์กรพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป แตกต่างจากองค์กรเดิมที่มักข้อยู่กับที่

7. มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิด แก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทางประชาธิปไตย อันเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมให้กับองค์กร

8. มีการทำงานเป็นทีม โดยการเน้นให้พนักงานรับรู้เป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปลูกจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักบทบาท หน้าที่ของตนเอง เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามความมุ่งหมาย

9. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและทิศทางของการดำเนินงาน องค์กรร่วมกัน ซึ่งหมายความว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร แทนที่จะมาจากการกำหนดของผู้บริหารดังเช่นในอดีต อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ ก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในงาน

10. มีการสร้างระบบที่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ทำให้พนักงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นตัวที่เลี้ยง ผู้สอนงาน หรือผู้ชี้แนะการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการสอนงาน ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น

11. ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายในอันหมายถึงองค์กรเอง และภายนอกอันหมายถึงขององค์กรอื่น รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ อันหมายถึงการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรก็เป็นได้

12. การไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาด แต่จะนำมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางใหม่ในการปฏิบัติงานให้ที่ดีกว่า นอกจากนี้ยังพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อหารูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งนับเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด

ชำระศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547:38) ระบุคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. พนักงานในองค์กรนั้น ๆ มีอิสระในการพูดในสิ่งที่ตนเองคิด หรือที่ได้เรียนรู้มาและถ่ายทอดสิ่งเหล่านั้นให้พนักงานในองค์กรรับรู้

2. มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาดเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการป้องกันและแก้ไขปัญหาต่อไป

3. องค์กรนั้น ๆ จะต้องมีการส่งเสริมความคิดพนักงาน หากพนักงานไม่คิดอย่างที่องค์กรต้องการไม่เป็นความผิด เพราะทุกคนมีสิทธิ์คิดผิดได้ เมื่อผิดพลาดก็ต้องมีการแก้ไข
4. องค์กรควรหารูปแบบใหม่ๆ ในการทำงาน มายึดติดกับกฎระเบียบมากเกินไป เพราะบางครั้งกฎระเบียบอาจจะไม่เอื้ออำนวยเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
5. มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดทุกระดับในองค์กร
6. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมุ่งเน้นการสร้างทีมงาน มีการทำงานเป็นทีม คิดอย่างเป็นทีม และประสานกันเป็นทีม
7. มีการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างผลงานใหม่ๆ เพื่อเป็นกำลังใจให้บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์

David & Nutley (2000 : 999) ระบุลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จที่น่ายินดี (Celebration of success) ความสำเร็จของบุคคล ทีม และแผนกต่าง ๆ คือคุณค่าและความน่ายินดีขององค์กร
2. การขาดไปของความพึงพอใจ (Absence of complacency) เมื่อเกิดความไม่พึงพอใจ องค์กรต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและถือว่าเป็นเป้าหมายขององค์กร
3. มีความอดทนต่อความผิดพลาด (Tolerance of mistakes) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเข้าถึงการเรียนรู้จากความผิดพลาดและล้มเหลว และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีเป้าหมายในการปรับปรุงผลผลิตให้ดีขึ้น
4. ให้การยอมรับความรู้ส่วนบุคคล (Recognition Of tacit knowledge) องค์กรแห่งการเรียนรู้ยอมรับความรู้ที่ติดตัวมาของบุคคลและยอมรับว่าบุคลากรนั้นเป็นผู้ที่มีความรู้ที่ดีที่สุดในงานที่ปฏิบัติ พนักงานสามารถเข้าถึงและพัฒนาความรู้
5. การเปิดใจ (Openness) มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันในทีมและระหว่างแผนกหรือองค์กร
6. มีความเชื่อในศักยภาพของบุคคล (Belief in Human potential) ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมคือสิ่งที่ต้องได้รับการยอมรับนำไปสู่การเจริญเติบโตและพัฒนา คือคุณค่าของการเรียนรู้
7. ความไว้วางใจ (Trust) องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้วางใจพนักงานในการร่วมสร้างเป้าหมายด้วยกันและมีการควบคุมน้อยที่สุด
8. การมองไปภายนอก (Outward looking) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมองภายในองค์กรและมององค์กรภายนอกที่เป็นคู่แข่ง เรียนรู้จากภายนอกเพื่อนำมาปรับปรุงองค์กรตนเอง

Marquardt & Reynold (1994 อ้างถึงใน พิเชิต เทพวรรณ, 2555 : 91-92) ได้ระบุลักษณะและโครงสร้างที่เหมาะสมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีระดับชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป ยืดหยุ่น คล่องตัว มีคำพรรณาน้ำที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้ง ทีมทำงาน และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ ส่งเสริมการทดลองสิ่งใหม่ๆถึงแม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาด โดยวัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิด การเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการสนับสนุนและเปิด โอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา กระจาย ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการ เรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยเลือกเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งจะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) โดย ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคนจะมีบทบาทในการส่งเสริมความรู้ และเรียนรู้จากฝ่ายอื่น จากเครือข่าย สายสัมพันธ์ ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อย่างเหมาะสม เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้ทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลผล และถ่ายทอดข้อมูลกัน ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์

7. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere) และมีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน ทำให้สมาชิกสามารถพัฒนา ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ตลอดจนการตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม และ การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานเพื่อแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

8. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่ เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง และผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่ คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

Gephart & Marsick (1996 : 38) เสนอลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) บุคลากรในองค์กรมีการแบ่งปัน ความรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กรได้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) มุ่งเน้น กระบวนการสร้างการได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว

3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีการใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่มีเหตุผล

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (A Culture of Learning) หลังการกระตุ้นการเรียนรู้และการคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับบุคลากร องค์กรมีรางวัลตอบแทน

5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและการทดลองหาสิ่งใหม่ (Flexibility and Experimentation) การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการค้นหา ทดลองสิ่งใหม่ เพื่อพัฒนาแนวทางและการสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่

6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นบุคคล คือการเอาใจใส่ ชำรงรักษา และสนับสนุนความเป็นอยู่และการพัฒนาบุคลากร

Pedler et al (1993, cite in Hislop, 2009 : 98) ให้คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าคือองค์กรที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งหมดขององค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้มีมุมมอง 5 ด้าน และคุณลักษณะสำคัญ 11 ประการ คือ

1. มุมมองด้านกลยุทธ์ (Strategy) จะมีคุณลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ (Learning approach to strategy) คือ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติรวมถึงการประเมินโครงสร้างเป็นเสมือนขั้นตอนการเรียนรู้

1.2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative policy making) คือ การให้บุคลากรขององค์กรได้มีโอกาสในการเข้าร่วมในการสร้างนโยบายและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายสำคัญขององค์กร

2. มุมมองด้านในองค์กร (Looking in) ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการคือ

2.1 ข้อมูล (Information) องค์กรประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนข้อมูลสารสนเทศขององค์กรสู่บุคลากรรวมทั้งความสามารถในการตีความข้อมูลต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

2.2 การควบคุม และการจัดทำบัญชี (Formative accounting and control) การฝึกปฏิบัติการใช้บัญชีของบุคลากรเพื่อสร้างการเรียนรู้ และความรับผิดชอบในเรื่องการจัดการต้นทุนขององค์กร

2.3 การเปลี่ยนแปลงภายใน (Internal exchange) คือการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนระหว่างบุคคล กลุ่ม และในองค์กร ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน

2.4 ความยืดหยุ่นของรางวัล (Reward flexibility) แนวทางใหม่ในการให้รางวัลบุคลากรเพื่อเกิดการเรียนรู้ไม่ใช่การให้เป็นเงินเพียงอย่างเดียว องค์กรควรมีการสร้างหลักการของการให้รางวัลอย่างเป็นระบบ

3. มุมมองด้านโครงสร้าง (Structures) จะมีลักษณะที่สำคัญ คือการผ่อนคลายและโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเพื่อสร้างโอกาสให้บุคลากร และองค์กรมีการพัฒนา

4. มุมมองด้านภายนอก (Looking out) มีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ

4.1 ขอบเขตของผู้ปฏิบัติงานเป็นเสมือนเครื่องมือตรวจสอบสภาพภายนอก (Boundary workers as environment scanners) การถือโอกาสเปิดโอกาสและยอมรับการเรียนรู้ที่มาจากภายนอกองค์กร เป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-company learning) เรียนรู้ที่จะใช้จุดแข็งของลูกค้าผู้กระจายสินค้า และบุคคลที่เกี่ยวข้องทำให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์กร

5. มุมมองด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities) มีคุณลักษณะสำคัญ 2 ประการคือ

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate) การสนับสนุนให้บุคลากรมีความยินดีในการที่จะบอกความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ซึ่งบุคคลสำคัญที่จะช่วยให้เกิดสิ่งดังกล่าวก็คือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ และไม่มีกรกล่าวโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

5.2 ให้โอกาสบุคลากรทุกคนได้มีการพัฒนาตนเอง (Self development opportunities for all) คือ การให้โอกาสกับบุคลากรทุกคนในองค์กรในการเลือกพัฒนาตนเองอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ

จากที่กล่าวทั้งหมดจะพบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรแบบเดิม ๆ ที่มีมาตั้งแต่อดีต เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดอย่างเป็นระบบ การจะเกิดสิ่งดังกล่าวมาได้ทั้งหมดนั้น บุคลากรในองค์กรจะต้องได้รับรู้ถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กรและเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะต้องมีการปรับเปลี่ยนและทำความเข้าใจในบริบทขององค์กร มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

2.5 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เจษฎา นกน้อยและคณะ (2552 : 12-14) ระบุว่าหากต้องการให้บรรลุผลสำเร็จอย่างรวดเร็วสามารถนำกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงมาใช้ดังนี้

1. ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยวดจะต้องอาศัยความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า และความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

2. จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับในองค์กรจะต้องมีความรู้สึกริ่กอยากเปลี่ยนแปลง อยากพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน และมีส่วนได้รับประโยชน์จากการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
6. ควรนำระบบการให้รางวัลมาใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในองค์กร อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
7. กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง
8. ต้องพร้อมที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลว ทั้งนี้ เพราะการเปลี่ยนแปลงย่อมมีโอกาสล้มเหลวได้มากพอๆกับโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ
9. ต้องมุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าที่จะพยายามบังคับให้เกิดค่านิยมการเรียนรู้ในองค์กร
10. ควรมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติ และระบบมากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่เป็นเรื่องที่ยากกว่า
11. มักมีคนในองค์กรที่พร้อมเปิดรับความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว เพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ตามที่เกิดขึ้นในองค์กรทำให้บุคคลในองค์กรต้องมีการปรับตัว และจะพบแรงต้านจากกลุ่มหรือบุคคลที่ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่ต้องอธิบายให้บุคลากรทราบว่าเพราะเหตุใดองค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิชาการของกองทัพกเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ผู้บริหารจะต้องสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรรับรู้เพื่อปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

2.6 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996 : 19 -21) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ต้องเรียนรู้อย่างเปี่ยมด้วยพลังและร่วมกัน อีกทั้งเป็นองค์การที่มีการถ่ายทอดความรู้โดยการเก็บรวบรวม การจัดการ และการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ” คำนิยามนี้หากมองในทางกลับกัน ทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาดเล็กหรือใหญ่ที่สามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ย่อมเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น เพราะความสำเร็จขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการใช้การเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้โดยการเก็บรวบรวมการจัดการ และ การใช้ความรู้ แต่ตัวองค์การอาจจะไม่รู้ว่าตนเองเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และอาจจะไม่รู้ว่ามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากน้อยแค่ไหน หรือไม่รู้ว่ามีรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่องค์การนั้นเป็นอยู่มีลักษณะอย่างไร การที่จะทราบได้ว่าองค์การนั้นๆ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือสามารถวัดได้ว่ามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใดนั้น ก็ด้วยการใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทฤษฎีจะอธิบายบอกถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น

อย่างไร หรืออีกนัยหนึ่งคือ มืองค์ประกอบหรือปัจจัยอะไรบ้างที่เป็นตัวชี้วัดว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ และมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยแค่ไหน หรือมีรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้อย่างไร หากเราได้ทราบว่าจะองค์การของเราเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด และมีรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไรแล้ว เราก็จะสามารถรู้ทิศทางการพัฒนาองค์การของเราให้ทันสมัยเท่าทันอยู่เสมอกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์

ต่อไปนี้จะกล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามีองค์ประกอบอะไรบ้าง แต่ละองค์ประกอบมีลักษณะอย่างไร และรวมถึงแต่ละองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

Senge (1990 : 5-10) กล่าวไว้ว่า การที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ได้ นั้น องค์กรต้องสร้างวินัย 5 ประการ (the fifth discipline) ขึ้นมา เพื่อให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร วินัย 5 ประการ มีดังนี้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (personal mastery) เป็นลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลที่ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยในการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยอาจใช้รูปแบบของการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (work place learning) หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ (on the job learning)

หลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเป็นบุคคลรอบรู้มีดังนี้

การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเพื่อทำให้เห็นคุณค่าภายในและแสดงถึงความใฝ่เรียนรู้

1. การใช้พลังสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ในองค์กร ทำให้เกิดเป้าหมายที่ต้องพยายามทำให้เกิดความสำเร็จ ช่องว่างระหว่างความจริงกับวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดอุปสรรคการเปลี่ยนแปลง อุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้เกิดวิสัยทัศน์จะเป็นพลังการสร้างสรรค์

2. การบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งทางความคิดที่ถูกเปลี่ยนเป็นพลังสร้างสรรค์ เป็นกลยุทธ์หนึ่งของการจัดการความขัดแย้ง

3. การอยู่บนพื้นฐานของความจริงเป็นการให้ความสนใจกับข้อจำกัดหรือสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง บุคคลที่มีใจใฝ่เรียนรู้จึงมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุมีผล

4. การเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก บุคคลที่มีใจใฝ่เรียนรู้จะมีความสามารถทำงานที่ซับซ้อนที่ต้องใช้มิติของจิตใจ

2. การเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด (mental models) รูปแบบความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้นๆ อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงานว่าจะมีลักษณะเช่นไร ด้วยเหตุนี้เอง องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (self-vision) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (organizational vision) ซึ่งองค์กรควรใช้วิธีการสร้างบรรยากาศการ

แลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน อันจะทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

หลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้มีแบบแผนความคิด มีดังนี้

1. ระดับปัจจัยสำคัญ เป็นการวางแผนของผู้บริหารเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคคล โดยการสนับสนุนการใช้สติปัญญาในการปฏิบัติงาน การยอมรับฟังความคิดเห็น และการกระตุ้นให้บุคลากรมีอิสระในการคิด

2. ระดับหลักการ ผู้บริหารชั้นนำบุคลากรในองค์กรใช้การเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติ ใช้หลักการของความเป็นเหตุ เป็นผลเพื่อประมวลความคิดในการสรุป วิจัย

3. ระดับปฏิบัติ เน้นการวิจัยสิ่งต่าง ๆ ภายใต้อำนาจของข้อมูล มีการตั้งสมมติฐาน เพื่อการหาข้อมูลมาสรุปสมมติฐาน

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ความสอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กร กับวิสัยทัศน์ของบุคคลจะส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน มิใช่เพียงแต่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้น จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกัน หรือมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน (partner) ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องด้วยการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์กรนั่นเอง

หลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม มีดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยการเห็นคุณค่าและสร้างแรงบันดาลใจในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลต้องอาศัยพลังสร้างสรรค์ทางความคิด

2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร และการสร้างจิตสำนึก โดยการสร้างค่านิยมขององค์กรให้บุคลากรเกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง

3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในองค์กรและผู้บริหารในการผลักดันให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม

4. การสร้างการยอมรับ เป็นแนวทางด้านกระบวนการยอมรับของจิตใจที่มีต่อมุมมองวิสัยทัศน์ เป็นการยอมรับในความคิด การมีอิสระในทางเลือก และทุ่มเทในการสร้างวิสัยทัศน์

5. การพัฒนาวิสัยทัศน์ให้เป็นความคิดหลักขององค์กรจะต้องให้บุคลากรประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียว ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (formal) และไม่เป็นทางการ (informal) ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นกลุ่มบุคคลหรือตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาศึกษาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยน

แนวความคิดกัน เพื่อนำไปสู่ข้อกำหนดหรือข้อสรุปในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผลที่ได้จากการเรียนรู้เป็นทีมมีศักยภาพสูงกว่าผลที่ได้จากการเรียนรู้ของระดับปัจเจกบุคคลมารวมกัน

หลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีดังนี้

1. การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ในการสร้างทีม เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเสวนาจะเปิดเผยความซับซ้อนของประเด็นที่ยากจะเข้าใจ มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างอิสระ นำไปสู่ความเข้าใจในประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่สะสมจากการเรียนรู้

2. กระบวนการขัดแย้งทางความคิด เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันและก่อให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด ซึ่งการบริหารความขัดแย้งจะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ที่ช่วยให้เข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆภายในและภายนอกองค์การ เป็นการศึกษาในภาพรวม คือไม่พิจารณาแต่เพียงในส่วนของปัจเจกบุคคลหรือส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์การเท่านั้น และสามารถคิดสืบสาวจนมองเห็นความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลระหว่างส่วนย่อย ๆ ภายในองค์การ สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวมขององค์การได้เมื่อส่วนย่อยเกิดการเปลี่ยนแปลงบางส่วนหรือทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีกรอบแนวความคิดคือ คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดทันเหตุการณ์คือ การคิดได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ และสามารถแก้ไขปัญหาคิดทันเหตุการณ์ การมองเห็นโอกาสเป็นการคิดที่ไม่เพียงแต่คิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่สามารถคิดพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

หลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความคิดเชิงระบบมีดังนี้

1. การเป็นองค์รวม แนวการสร้างความคิดเชิงระบบ คือการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ หรือการเห็นรูปแบบที่แตกต่างมากขึ้น เพื่อเกิดการเรียนรู้และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดที่มองทั้งระบบ

2. ความเชื่อมโยงภายในเป็นแนวทางที่มองเห็นความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อน มองเห็นว่าสิ่งใดสำคัญหรือไม่สำคัญ

3. โครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การมองเห็นหรือคิดอย่างเป็นระบบทำให้บุคคลเข้าใจปัญหา หรือ โครงสร้างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอย่างชัดเจน

4. วิธีการทางด้านทาน เมื่อมีการต่อต้านผู้นำจะเห็นที่มาของแรงต้านที่พยายามจะต้านทานการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

5. ระดับการปฏิบัติ ความคิดเชิงระบบเริ่มจากความเข้าใจในหลักการการปฏิบัติของแต่ละบุคคลที่สามารถใช้กระบวนการเสริมแรง

ความคิดเชิงระบบทำให้บุคคลสามารถเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ดีขึ้น มีการมองภาพรวมของระบบในหลายมุมมอง การแก้ปัญหาจะต้องพิจารณาที่สาเหตุและมีความระมัดระวังในการแก้ไขปัญหา

ตามแนวคิดของ Senge (1990) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เกี่ยวเนื่องกับมิติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) อย่างแท้จริง กล่าวคือ สถานะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะดำรงอยู่ได้ต้องอาศัยบุคลากรเป็นสำคัญ ซึ่งบุคลากรนั้นคงเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายระดับ เช่น ผู้บริหาร หัวหน้างาน พนักงานระดับปฏิบัติการ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีความชัดเจนในวินัยทั้ง 5 ประการดังกล่าวข้างต้น

Bennett & O'Brien (1994 : 43-45) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 12 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์ องค์การและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการสำหรับอนาคตการณ์สิ่งที่เขาต้องเรียนรู้ เพื่อไปให้ถึงจุดหมายที่ต้องการ ต้องพัฒนากลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อให้ได้เรียนรู้ในการนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ

2. การปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง เป็นการนำองค์การไปสู่จุดหมายตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องเน้นการผลักดันให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมกันนั้นต้องสร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การด้วย

3. การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการ เป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร ต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงานให้มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

4. บรรยากาศในองค์การ เป็นผลรวมของความเชื่อและทัศนคติที่ทุกคนในองค์การประพฤติปฏิบัติ บรรยากาศขององค์การต้องเป็นแบบเปิดและแบบไว้วางใจ

5. โครงสร้างขององค์การและงาน โครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการพรรณนางานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งความต้องการขององค์การด้วย

6. การกระจายของข้อมูลข่าวสาร องค์การต้องได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารและการกระจายข้อมูลข่าวสาร โดยใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การง่ายขึ้น และสร้างความมั่นใจได้ว่าบุคลากรนำข้อมูลข่าวสารมาสะท้อนผลงานของตน

7. การปฏิบัติของแต่ละคนและทีมงาน การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งจำเป็น หากบุคคลได้เรียนรู้ย่อมส่งผลต่อองค์การโดยรวม

8. กระบวนการทำงาน องค์กรต้องใช้กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เรียนรู้จากองค์กรอื่น โดยใช้วิธีเทียบเคียงมาตรฐาน

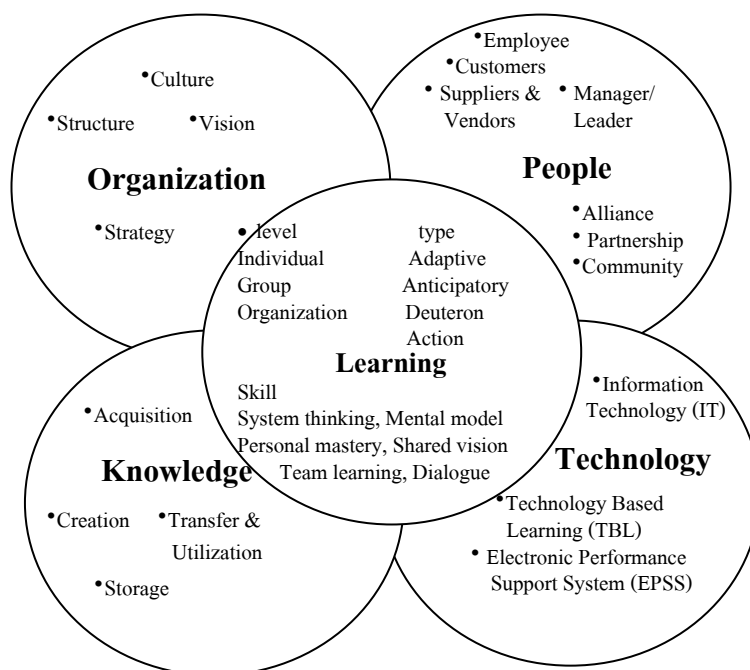
9. เป้าหมายของการทำงานและข้อมูลป้อนกลับ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังคือ ความสำเร็จ ซึ่งอยู่ที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานกับความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ และคำนึงถึงข้อมูลป้อนกลับ เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้น

10. การฝึกอบรมและการให้การศึกษา ได้แก่ การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาที่เป็นทางการ การจัดทำแผนพัฒนาตนเองและการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาแบบไม่เป็นทางการ

11. การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการหาวิธีสนับสนุนให้บุคคลและทีมงานให้เกิดการพัฒนา

12. การให้รางวัลและการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับขององค์กรต้องสนับสนุนสิ่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร

Marquardt (1996:45) เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยระบบย่อย (subsystem) 5 ระบบย่อยด้วยกัน ได้แก่ ระบบย่อยการเรียนรู้ (learning subsystem) ระบบย่อยองค์กร (organization subsystem) ระบบย่อยคน (people subsystem) ระบบย่อยความรู้ (knowledge subsystem) และระบบย่อยเทคโนโลยี (technology subsystem) ทั้ง 5 ระบบย่อยมีความสัมพันธ์กัน สนับสนุนและส่งเสริมซึ่งกันและกัน โดยที่ระบบย่อยการเรียนรู้เป็นศูนย์กลางหรือเป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หากระบบย่อยหนึ่งระบบย่อยใดใน 5 ระบบย่อยนี้เกิดปัญหาหรืออ่อนแอลงก็จะส่งผลกระทบต่อระบบย่อยอื่นที่เหลือให้เกิดปัญหาหรืออ่อนแอลงตามไปด้วย ดังแสดงตามภาพประกอบที่ 3 มีรายละเอียด ดังนี้



ภาพประกอบที่ 3 รูปแบบความสัมพันธ์ของระบบย่อยทั้ง 5 ภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา. จาก M. J. Marquardt, 1996, Building the Learning Organization: A systems Approach to Quantum Improvement and Global Success (p.21), New York: McGraw-Hill.

1. ระบบย่อยการเรียนรู้ (learning subsystem) เป็นระบบย่อยสำคัญที่สุดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นศูนย์กลางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระบบย่อยอื่นๆ ต้องสนับสนุนให้สามารถดำเนินไปได้ตามต้องการ ระบบย่อยการเรียนรู้ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ (levels of learning) ประเภทการเรียนรู้ (types of learning) และทักษะในการเรียนรู้ (skills of learning)

1.1 ระดับการเรียนรู้ (levels of learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีระดับการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่

1.1.1 การเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล (individual learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมส่วนบุคคลไปในทางที่ดีขึ้นและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม (team learning) เป็นกระบวนการเพิ่มสมรรถนะในการเรียนรู้ ทักษะและสมรรถนะในการทำงานเป็นกลุ่ม ระบบการให้รางวัล (reward system) เป็นระบบที่ถูกใช้ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม

1.1.3 การเรียนรู้ระดับองค์กร (organization learning) เป็นการเชื่อมโยงการเรียนรู้ทุกส่วนและทุกระดับทั่วทั้งองค์กรด้วยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อเดินไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน การเรียนรู้ระดับองค์กรมีพลังมากกว่าพลังที่เกิดจากการรวมกันของการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคลกับการเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม ตัวอย่างของการเรียนรู้ระดับองค์กรที่เห็นได้ชัดเจนคือ การเล่นเกมของวงดนตรีออเคสตรา การเล่นเกมกีฬาประเภททีม เป็นต้น

1.2 ประเภทการเรียนรู้ (types of learning) องค์การแห่งการเรียนรู้ครอบคลุมการเรียนรู้ 4 ประเภท ได้แก่

1.2.1 การเรียนรู้แบบปรับตัว (adaptive learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และผลสะท้อนที่ได้มาจากในอดีต เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดในอดีตหรือแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าและมีความเหมาะสมกว่าในปัจจุบัน

1.2.2 การเรียนรู้แบบการคาดการณ์ (anticipatory learning) เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่ถูกระบุว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากที่สุด เป็นการเรียนรู้ที่มองไปในอนาคต

1.2.3 การเรียนรู้แบบเจาะลึกถึงแก่น (deuteron learning) เป็นการเรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ (learning about learning)

1.2.4 การเรียนรู้แบบปฏิบัติ (action learning) เป็นการเรียนรู้ที่เน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและเป็นปัญหาที่มีความซับซ้อนสูง โดยให้กลุ่มคน 4 – 8 คน ซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้นดำเนินการแก้ปัญหาคด้วยวิธีการถกแถลง (discussion) และการระดมสมอง (brain storming)

1.3 ทักษะการเรียนรู้หรือวินัยการเรียนรู้ (learning skills/disciplines) เป็นปัจจัยที่จะขับเคลื่อนระบบย่อยการเรียนรู้ให้ดำเนินไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ สร้างความรู้ใหม่ๆ หรือสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง ทักษะการเรียนรู้หรือวินัยการเรียนรู้ ได้แก่

1.3.1 การคิดเชิงระบบ (system thinking) เป็นความสามารถมองปัญหาในภาพรวม และขณะเดียวกันก็สามารถมองเห็นถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงถึงกันขององค์ประกอบที่อยู่ภายในปัญหานั้น เป็นความสามารถมองได้ตลอดช่วงของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.3.2 การมีใจฝึการเรียนรู้ (personal mastery) เป็นแรงจูงใจในการเพิ่มความสามารถของบุคคลเพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศหรือก้าวไปสู่ความชำนาญในด้านที่ตนถนัด

1.3.3 การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) เป็นกระบวนการพัฒนาและสร้างความแข็งแกร่งให้แก่การเรียนรู้ทุกระดับภายในองค์การ เพราะเป็นกระบวนการที่รวมเอามุมมองและประสบการณ์ที่หลากหลายของบุคคลจากหลายสาขามาสร้างความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าสูงสุดให้แก่องค์การ

1.3.4 รูปแบบความคิดในใจ (mental model) เป็นความเชื่อหรือสมมติฐานที่ฝังลึกอยู่ในใจของบุคคล ความเชื่อหรือสมมติฐานดังกล่าวมีอิทธิตต่อแนวทางการปฏิบัติหรือข้อบคิดต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น รูปแบบความคิดในใจของบุคคลในองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีรูปแบบในทางบวกที่ส่งเสริมการเรียนรู้

1.3.5 วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เป็นสิ่งที่บ่งบอกทิศทางที่ทุกคนในองค์การจะต้องก้าวไปร่วมกัน ช่วยให้การเรียนรู้ทุกระดับในองค์การมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยทำให้

ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกว่าคุณได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ทำให้เกิดความรักและภักดีในองค์กร

1.3.6 การเสวนา (dialogue) เป็นปัจจัยพื้นฐานของการเรียนรู้ระดับกลุ่ม หรือการเรียนรู้เป็นทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้จะปราศจากการสนทนานี้ไม่ได้อย่างเด็ดขาด

2. ระบบย่อยขององค์กร (organization subsystem) มีส่วนสำคัญไม่น้อยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยขององค์กรเป็นเสมือนสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรถูกปกคลุมด้วยสิ่งแวดล้อมขององค์กร สิ่งแวดล้อมที่คิดต่อการเรียนรู้จะสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร สิ่งแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ต้องระมัดระวังในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยขององค์กรประกอบด้วย โครงสร้าง (structure) วัฒนธรรม (culture) วิสัยทัศน์ (vision) และยุทธศาสตร์ (strategy)

2.1 โครงสร้าง (structure) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ (flat organization) และไร้ขอบเขต เป็นโครงสร้างแบบเครือข่าย (network structure) และการทำงานเป็นทีม

2.2 วัฒนธรรม (culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ทุกระดับในองค์กร

2.3 วิสัยทัศน์ (vision) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เป็นเข็มทิศที่ชี้นำทุกคนในองค์กรก้าวไปพร้อมกัน ช่วยให้การเรียนรู้ทุกระดับในองค์กรมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยทำให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกว่าคุณได้มีส่วนร่วม ทำให้เกิดความรักและภักดีในองค์กร

2.4 ยุทธศาสตร์ (strategy) เป็นกลไกที่องค์กรใช้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ระบบย่อยคน (people subsystem) สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระบบย่อยนี้จะครอบคลุมทั้งตัวบุคคลที่มีส่วนได้เสียกับองค์กร และมีบทบาทที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรของบุคคลเหล่านี้ ระบบย่อยคนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย

3.1 ลูกจ้าง (employees) เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ทุกระดับในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงให้ความสำคัญกับลูกจ้าง สร้างแรงจูงใจต่างๆ ให้ลูกจ้างได้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงาน เช่น การปฏิบัติต่อลูกจ้างในลักษณะที่เป็นผู้ใหญ่ และในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานกับผู้เรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน การสนับสนุนลูกจ้างให้มีอิสระในการเรียนรู้ การมอบอำนาจและมอบความรับผิดชอบ (empowerment) การให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการพัฒนายุทธศาสตร์และการวางแผนปฏิบัติการขององค์กร และการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของปัจเจกบุคคลกับความต้องการขององค์กร เป็นต้น

3.2 ผู้จัดการหรือผู้นำ (managers/leaders) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้จัดการหรือผู้นำ จะแสดงบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำ ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง แสดงบทบาทเป็นผู้จัดการความรู้และเป็น ผู้ร่วมเรียนรู้ด้วย ผู้จัดการหรือผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ เป็นสถาปนิกนักออกแบบ เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้สนับสนุน โครงการและกระบวนการเรียนรู้ ผู้จัดการหรือผู้นำต้องมีทักษะ ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ทักษะการสร้างทีมงาน ทักษะการเผชิญและทดสอบรูปแบบความคิด ทักษะการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและความกล้าที่จะเสี่ยง และทักษะการสร้าง ความคิด สร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

3.3 ลูกค้า (customers) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุน ตามคาดหวังของลูกค้าในการปรับปรุงคุณภาพ นวัตกรรม และความรวดเร็วในการผลิตสินค้าและ บริการ องค์กรแห่งการเรียนรู้ถือว่าลูกค้าเป็นบุคคลที่ให้ผลสะท้อน เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุง สินค้าและบริการ

3.4 ผู้ส่งวัตถุดิบและผู้ขาย (suppliers and vendors) เป็นผู้ที่ร่วมเรียนรู้กับองค์กรแห่ง การเรียนรู้ เป็นผู้ที่น่าความรู้ในสาขาอื่น แต่มีความเกี่ยวข้องเข้ามาสู่องค์กร เพื่อเป็นประโยชน์แก่ องค์กรในระยะยาว

3.5 พันธมิตร (alliance/partnership) เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการลดค่าใช้จ่าย เวลา และความซ้ำซ้อนให้แก่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3.6 ชุมชน (community) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักว่าชุมชนที่องค์กรอยู่ ร่วมด้วยนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร

4. ระบบย่อยความรู้ (knowledge subsystem) ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน ดังนี้

4.1 การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) เป็นขั้นตอนการแสวงหาความรู้จาก ทุกส่วนในองค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้เพียงพอในการทำกิจกรรมการงานต่างๆ

4.2 การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นการสร้างความรู้ใหม่ๆ จากการแก้ปัญหา ในการปฏิบัติงาน (problem-solving) การทดลอง (experimental) และการสาธิต (demonstration) ของ กระบวนการเรียนรู้ทุกระดับที่มีอยู่ในองค์กร

4.3 การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีระบบการจัดเก็บ ความรู้หรือคลังความรู้ที่สามารถตรวจสอบ และการเข้าค้นหาข้อมูลและส่งข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็ว แม่นยำ และถูกต้อง

4.4 การถ่ายทอดและใช้ประโยชน์ความรู้ (knowledge transfer and dissemination) ให้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ต่างๆ จะถูกถ่ายโอนหมุนเวียนไปทั่วทุกส่วนทั้งองค์กร ในอัตรา ความเร็วที่ค่อนข้างสูง และในขณะเดียวกันก็มีการใช้ประโยชน์ความรู้สำหรับการปฏิบัติงานกันอย่าง กว้างขวาง องค์กรจะใช้เทคนิคและเทคโนโลยีในการเคลื่อนไหวข่าวสาร ข้อมูล และความรู้ดังกล่าว

5. ระบบย่อยเทคโนโลยี (technology subsystem) มิติของเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้มี 3 มิติ ได้แก่

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารและการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร รวมทั้งใช้สำหรับสนับสนุนการบริหารความรู้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพขึ้นทั่วทั้งองค์กร

5.2 การเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี (technology-based learning) เพื่อให้การเรียนรู้เกิดความเหมาะสมกับเวลา รวดเร็วทันการณ์ มีความเพียงพอและตรงกับความจำเป็นต่อการเรียนรู้ ด้วยการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีที่หลากหลายเข้าดำเนินการ

5.3 ระบบสนับสนุนปฏิบัติการด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System – EPSS) เป็นเครื่องมือที่มีศักยภาพสูงอันหนึ่งที่ใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ในปัจจุบัน จุดแข็งของระบบนี้คือ การใช้ระบบฐานข้อมูล (data-based system)

Daft (1999 : 211-212) เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเป็นองค์กรที่ออกแบบเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

1. โครงสร้าง (structure) เป็นโครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน (horizontal) โดยพิจารณาความถี่ไหลของงาน (workflow) มากกว่าจะพิจารณาด้านการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนกงาน (department functions)

2. การเสริมอำนาจ (empowerment) เป็นที่การเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรมากกว่าเน้นด้านงาน โดยเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้มีโอกาสตัดสินใจในกระบวนการทำงานเป็นทีม

3. การสร้างเครือข่าย (network) เน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยง เป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (shared information)

4. กลยุทธ์ (strategy) ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

5. วัฒนธรรมที่ปรับตัว (adaptive culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรมส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Longworth and Davies (1996 : 75) กล่าวถึงคุณลักษณะ 10 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้คือ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัท องค์กรวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน เมื่อชาติหรือกลุ่มบุคคลอาจจะใหญ่หรือเล็กที่มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการเรียนรู้

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ลงทุนเพื่ออนาคตขององค์กร โดยการให้การศึกษาศึกษาฝึกอบรมแก่บุคลากร

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างโอกาสและกระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งหน้าที่ให้ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์

4. องค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากร และกระตุ้นบุคลากรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยนหรือสร้างภาพอนาคตร่วมกัน
5. องค์การแห่งการเรียนรู้บูรณาการงานและการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาคุณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. องค์การแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์การได้แสดงความสามารถพิเศษ โดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และการวางแผนกิจกรรมการศึกษาอบรมที่สอดคล้องกับความสามารถด้วย
7. องค์การแห่งการเรียนรู้เสริมอำนาจ (empower) บุคลากรให้ขยายขอบเขตหน้าที่ของตน สอดคล้องกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
8. องค์การแห่งการเรียนรู้ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น
9. องค์การแห่งการเรียนรู้ตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคม ขณะเดียวกันกระตุ้นให้บุคลากรในไปทิศทางเดียวกันด้วย
10. องค์การแห่งการเรียนรู้มีการทบทวนและเรียนรู้เพื่อรักษานวัตกรรม คิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) ให้ความสำคัญที่ตัวบุคคลมากที่สุดและมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มีความลึกซึ้งเป็นเชิงปรัชญา เพราะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาจิตใจที่อยู่ภายในตัวมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับ Gephart and Marsick (1996) และการให้ความสำคัญที่ตัวบุคคลนั้นก็เนื่องจากมองว่าคนเป็นตัวขับเคลื่อนองค์การให้พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนแนวคิดของ Bennette & O'Brien (1994); Marquardt (1996); Draft (1999); และ Longworth & Davies (1996) มีลักษณะเป็นรูปธรรมที่มองเห็น เข้าใจได้ง่ายและชัดเจน เพราะองค์ประกอบส่วนใหญ่เป็นองค์ประกอบและเครื่องมือทางการบริหารจัดการที่ปฏิบัติกันอยู่แล้ว เพียงแต่มีเป้าหมายในการผลักดันหรือสร้างให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขึ้นในองค์การ โดยทุกองค์ประกอบจะได้รับความสำคัญเท่าเทียมกัน เพราะมองว่าทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กัน การพัฒนาองค์การจะต้องพัฒนาทุกองค์ประกอบไปพร้อมๆ กัน จะขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเลือกแนวคิดสำหรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แนวคิดองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) การมีแบบแผนความคิด (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) เนื่องจากโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีการให้การศึกษาทั้งกำลังพลของหน่วยต่างๆ การพัฒนาคนในองค์การให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือได้ว่า

เป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝน เพื่อสร้างให้เกิดวินัย โดยมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนฐานของความต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ซึ่งเน้นให้ความสำคัญที่ตัวบุคคล ในการจัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ซึ่งวัดจากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) การมีแบบแผนความคิด (mental model) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ

3.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ มีความหมายแตกต่างกันไปตามความคิดเห็นของแต่ละบุคคล วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550 : 229) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงผู้ที่มีความสามารถหรือมีศิลปะเชิงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม ส่วนความเป็นผู้นำ (Leadership) คือสิ่งที่ผู้นำกระทำ คือกระบวนการจูงใจให้บุคคล กลุ่มหรือองค์กรปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรนั้น จอมพงศ์ มงคลวานิช (2555 : 181) ระบุว่าภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย คล้ายคลึงกับ พยอม วงศ์สารศรี (2538) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นชี้นำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจ ทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจ และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วน สมคิด บางโม (2539) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำองค์กรให้อิทธิพลต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์กร อิทธิพลดังกล่าวนี้อาจเป็นไปทั้งในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการต่างประเทศให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ เช่น Swart, Mann, Brown, & Price (2008 : 185) กล่าวว่า ผู้นำคือกุญแจไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เพราะผู้นำคือผู้ที่มีอิทธิพลต่อแรงบันดาลใจของพนักงาน เป็นผู้กระตุ้น และเติมความต้องการในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานและสร้างองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ผู้นำจึงเป็นต้นแบบที่แสดงบทบาทตนเองให้ปรากฏ สอดคล้องกับ Yukl (2002) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และได้รับการยอมรับว่าความต้องการของผู้นำนั้นจะถูกนำมาปฏิบัติตาม และมีการค้นหาว่าทำอย่างไรที่จะให้การปฏิบัติตามนั้นมีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด Martin (2006 : 139)

ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการมองอนาคต และสามารถอธิบายสิ่งที่เห็นให้ผู้อื่นรับรู้ ยอมรับ และสร้างการยอมรับอย่างแรงกล้าให้เกิดขึ้นกับบุคคลเหล่านั้นเพื่อพร้อมที่จะก้าวตามผู้นำ และให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรไปสู่ผู้อื่นได้ และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลต่าง ๆ ปฏิบัติตามตนเองและ Newstrom (2011 : 171) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการของอิทธิพล และการสนับสนุนที่มีต่อบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานอย่างกระตือรือร้นเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคล หรือกลุ่มระบุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และช่วยเหลือให้บุคคล ประสบความสำเร็จ ซึ่งหลักการสำคัญ 3 ประการที่ช่วยให้บุคคลากร กลุ่มประสบความสำเร็จ คือ 1) การมีอิทธิพลเหนือบุคคลและการสนับสนุน 2) การสร้างความพยายามให้เกิดขึ้นกับบุคคล และ 3) การบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนด และ Ralph M. Stogdill (1975 อ้างถึงใน กนกอร สมปราชญ์, 2546) ผู้บุกเบิกเกี่ยวกับการศึกษาวิจัยการเป็นผู้นำ ได้สรุปแนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการเป็นผู้นำ ไว้ดังนี้

1. การเป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม แนวคิดนี้ถือว่าเป็นผู้นำเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม และกิจกรรม เป็นศูนย์รวมอำนาจและความร่วมมือ ผู้ที่มีตำแหน่งสูงในกลุ่มนั้น และเป็นผู้กำหนดจุดมุ่งหมาย และกิจกรรมต่างๆ
2. การเป็นผู้นำ คือ ผลของบุคลิกภาพ ตามแนวคิดนี้ถือว่าเป็นผู้นำจะมีลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนอื่น น่ายกย่องนับถือและให้ความร่วมมือ
3. ศิลปะของการทำให้เกิดการยินยอมทำตาม แนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้ตามยินยอมให้ความร่วมมือ เชื่อฟัง ยกย่อง จงรักภักดี และเป็นศิลปะที่จะทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ
4. เป็นการใช้อิทธิพล (Exercise influence) แนวคิดนี้ถือว่าการเป็นผู้นำ คือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย มีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มในความพยายามที่จะสร้างจุดมุ่งหมาย และทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับ ช่มชู้
5. เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำ (Behavior) แนวคิดนี้พยายามนิยามการเป็นผู้นำในรูปของพฤติกรรมหรือการกระทำ ถือว่าเป็นผู้นำคือ พฤติกรรมของบุคคลที่นำกิจกรรมกลุ่มประสานการทำงานกลุ่ม เป็นเรื่องของการสร้างสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน การตำหนิ หรือการยกย่อง การแสดงความสนใจในความเป็นอยู่ และสวัสดิการของสมาชิก
6. เป็นรูปแบบการเกลี้ยกล่อม (Persuasion) แนวคิดนี้เชื่อว่าการเป็นผู้นำ เป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมเพื่อให้เกิดการร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจ หรือให้ผู้อื่นทำตาม
7. เป็นความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ (Power Relation) กลุ่มนี้ให้แนวคิดว่าการเป็นผู้นำคือความแตกต่างของพลังอำนาจระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำยอมใช้พลังอำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม
8. ภาวะผู้นำ คือ ผลของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) การเป็นผู้นำมิใช่สาเหตุหรือการ

ควบคุมแต่เป็นผลของการกระทำของกลุ่ม การเป็นผู้นำเป็นกระบวนการกระตุ้นซึ่งกันและกัน มีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกของกลุ่ม

9. ภาวะผู้นำ คือ ความแตกต่างของบทบาท สมาชิกแต่ละคนจะมีบทบาทแตกต่างกัน ออกไปในสังคม แนวความคิดนี้เน้นให้เห็นว่าผู้นำควรมีบทบาทอย่างไร และผู้ตามควรมีบทบาทอย่างไรบ้าง

10. ภาวะผู้นำ คือ การมีความคิดริเริ่มในงาน การเป็นผู้นำต้องมีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น หาทางบำรุงรักษากิจการที่ปฏิบัติการกิจที่สำคัญของผู้นำ ตามแนวคิดนี้ก็คือต้องมีความคิดริเริ่มทั้งความคิดและการกระทำ บำรุงรักษาโครงสร้างของหน่วยงาน ก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ เพื่อที่บรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลเพื่อผลักดันให้เกิดพฤติกรรม หรือการแสดงออกของบุคคลกร หรือกลุ่มคนในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของการปฏิบัติการกิจที่ตั้งไว้ การพัฒนาโรงเรียนสายเหล่าวิทยาการกองทัพบกเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์การของโรงเรียนสายเหล่าวิทยาการจึงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3.1.2 ประเภท และหน้าที่ของผู้นำ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 189-191) ได้ระบุประเภท และหน้าที่ของผู้นำ ดังนี้

ประเภทของผู้นำ

1. ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่มีความเด็ดขาดในตัวเอง คำนี้ถึงกฎ ระเบียบ วินัย และข้อบังคับเป็นหลัก ในการดำเนินการตัดสินใจต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับผู้นำเพียงผู้เดียว ในแง่การบริหารเปรียบเสมือนกิจการที่เป็นเจ้าของบุคคลเดียว

2. ผู้นำที่เป็นประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีความสำคัญในยุคปัจจุบัน ให้สิทธิในการออกความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน สิทธิในการเรียกร้อง รวมไปถึงการเคารพสิทธิของผู้อื่นด้วยการเป็นประชาธิปไตย จึงเป็นลักษณะหนึ่งที่สังคมค่อนข้างยอมรับมากกว่าผู้นำประเภทอื่น ๆ

3. ผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำที่เรื่อย ๆ มีความอ่อนไหวไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นผู้นำที่เป็นที่รักของผู้ร่วมงาน ผู้นำแบบนี้พบได้มากมายในแต่ละกิจกรรม

หน้าที่ของผู้นำ แบ่งออกได้ ดังนี้

1. ลักษณะของการควบคุม การปฏิบัติงานการควบคุมต่าง ๆ จะให้ผลดีตามมาในลักษณะของการติดตามผลงานอาจจะใช้การควบคุมด้วยระบบเอกสาร ระบบของงานที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน หรือเป็นการควบคุมในระบบด้วยตัวเองอย่างอัตโนมัติ ลักษณะของการตรวจตราเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องติดตามความเคลื่อนไหวหรือผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อที่จะสามารถแก้ไขในเหตุการณ์นั้น ๆ ได้ทันการ

2. ลักษณะของการประสานงาน การประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการ

ประสานงานในเรื่องตำแหน่งหน้าที่การงาน ถือว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน ลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการ การสั่งการของผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การวินิจฉัยสั่งการที่ดีจะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันที และผู้นำมีหน้าที่หลักประการหนึ่งคือการชักชวนให้สมาชิกมีความสนใจในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ด้วยความตั้งใจ มีความซื่อสัตย์ สุจริต และเต็มใจที่จะทำงานนั้น ๆ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด

3. ลักษณะของการประเมินผล การพิจารณาความดีความชอบตลอดระยะเวลาการทำงาน ของพนักงานถือว่าเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ เป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรทำเป็นระยะ ๆ และสามารถแจ้งผลให้ผู้ถูกประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมแล้ว ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลย่อมลดน้อยลงไปด้วยเช่นกัน

3.1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

พระธรรมปิฎก (ประยูร ธมฺมจิตฺโต, 2540) ได้แสดงธรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำไว้ดังนี้ คือ เมื่อพูดถึงภาวะผู้นำอย่างนี้ จะเห็นว่ามียุทธศาสตร์ประกอบหลายอย่างในความเป็นผู้นำ หมายความว่า คุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่างหลายด้านแยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง คือ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการที่จะไปเกี่ยวข้อง หรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้อง และให้ผลดี องค์ประกอบเหล่านั้นประกอบด้วย

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์กายในของตัวเองเป็นจุดเริ่มต้น และเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตาม โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม หรืออาจจะไม่เรียกว่าผู้ตามในพุทธศาสนา ไม่ได้นิยมใช้คำว่า ผู้ตาม เราอาจจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”
3. จุดหมาย โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย เช่น จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจ ถ่องแท้และแน่วแน่ในจุดหมาย เป็นต้น
4. หลักการและวิธีการ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย
5. สิ่งที่จะโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
6. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ ซึ่งอยู่ภายนอกว่าทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหาต่างๆ นี่คือน้องประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสำหรับผู้นำที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีคุณสมบัติที่จะทำให้เป็นผู้พร้อมที่จะปฏิรูปต่อสิ่งเหล่านั้นได้อย่างถูกต้องเกิดผลดี

องค์การที่จะอยู่ได้ผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทุกองค์การจะขาดไม่ได้ บุคคลที่ทำหน้าที่ผู้นำเป็นผู้ที่จะรวมพลังของบุคคลในองค์การเพื่อขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่นเดียวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จำเป็นจะต้องอาศัยผู้นำในการผลักดันองค์การให้สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้า ซึ่งผู้นำนั้นคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง (De Simone, Werner & Harris , 2002 :

600) ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ Popper & Lipshitz (2000 : 144) ที่เน้นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ต้องอาศัยความไว้วางใจที่ต้องสร้างขึ้นในองค์กร จึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างความไว้วางใจคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Hannah & Lester (2009 : 35) ระบุว่าผู้นำคือบุคคลที่ทำให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากผู้นำคือผู้ที่มุ่งเน้นว่าองค์กรต้องเรียนรู้อะไร และทำอย่างไรที่จะจัดการเงื่อนไขที่มีอยู่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเกิดการเรียนรู้ขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุดา สุวรรณภิรมย์ (2548 : 142) ที่ระบุผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดและพฤติกรรมของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามทุ่มเทเพื่อเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว และภาวะผู้นำที่มีการกล่าวถึงรวมทั้งเป็นที่นิยมนำมาใช้เป็นแนวคิดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารในยุคปัจจุบันคือผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1.4 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ นักวิชาการบางท่านเรียกว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป ภาวะผู้นำแบบปฏิวัติ เป็นต้น สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

Burns (1978 : 4) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกถึงความต้องการ พยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้นและหาหนทางที่จะพัฒนาผู้ร่วมงานจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนได้เต็มที่ สอดคล้องกับ Bass (1985 : 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ด้วยการทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในความสำคัญ คุณค่าและวิธีการซึ่งทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมและองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง การยกระดับความต้องการที่สูงขึ้นนี้เพื่อมุ่งผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่า และ Muchinsky (1997 : 373) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้โอกาสแก่ผู้ตามด้วยการให้อำนาจผู้ตามเพื่อเป็นผู้นำหน่วยงานย่อยในองค์กร เพื่อเป้าหมายขององค์กร โดยรวม ส่วนนักวิชาการไทย ได้แก่ สุดา สุวรรณภิรมย์ (2548 : 142-143) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ดีขึ้น โดยผ่านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความคิดของลูกน้องในการทำงาน มีจุดมุ่งหมายที่ทำให้ลูกน้องตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของงานที่ได้รับมอบหมาย สนใจเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัวและทำงานเกินกว่าความคาดหมาย ญวมณีสรรณัญญ์ พาณิกภัค (2547 : 3) สรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์เชิงรุก มุ่ง

การเปลี่ยนแปลงในแนวคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อความสำเร็จแห่งวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน โดยเน้นคุณค่าผู้ร่วมงาน เข้าใจความแตกต่างในปัจเจกบุคคล เสริมสร้างแรงจูงใจ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานก้าวสู่ความเป็นผู้นำให้อำนาจและการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ยอมรับข้อผิดพลาด เน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ภายใต้การสร้างทีมงานที่มีจิตวิญญาณแห่งการมีคุณภาพ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความศรัทธาและความผูกพันในตัวผู้นำให้เกิดกับผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน โดยการแสดงบทบาทผู้นำที่ผู้ตามให้การยอมรับ การเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างของบุคคล การสนับสนุนส่งเสริมผู้ตามที่มีความสามารถให้เจริญก้าวหน้า เป็นต้น ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจ กระตุ้น และผลักดันให้ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานร่วมกันสร้างสรรค์ผลงาน ได้เกินความคาดหวังที่กำหนดไว้ภายใต้ภาวะความกดดันจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1994 : 17) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะยกระดับความสำคัญของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory) ซึ่งประกอบด้วย (1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (2) ความต้องการด้านความปลอดภัย (3) ความต้องการด้านความรักและความเป็นเจ้าของ (4) ความต้องการด้านเกียรติยศและมีความมีชื่อเสียง และ (5) ความต้องการด้านการประสบความสำเร็จในชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยกระดับความสำคัญของผู้ตามด้วยการใช้กระบวนการ 4 กระบวนการ หรือ “4I's” ดังนี้

1. การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charisma or Idealized influence—II) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภูมิใจ มีความศรัทธาและมีความนับถือผู้นำ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถกำหนดตนเองให้เป็นผู้ตามที่มีจุดมุ่งหมายอันสูงส่งและมีอำนาจ มีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง คือมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในจิตใจมีคุณธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีที่ผู้ตามสามารถถือเป็นแบบอย่างได้ รวมทั้งสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามมีความตั้งใจและความพยายามเพิ่มมากขึ้น กระบวนการสร้างบารมีนี้เป็นศูนย์กลางของความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการแสดงออกถึงลักษณะของการมีอำนาจและมีอิทธิพลมากที่สุด

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation – IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ ผู้ตามเกิดความรู้สึกไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่องาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่ายๆ ชักจูง สร้าง

อารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์ รู้สึกว่าภารกิจต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องปฏิบัติ กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นและเข้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตามว่าผู้ตามมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3. การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา (Intellectual Stimulation – IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ด้วยวิธีทำให้ผู้ตามมีความพึงพอใจและมีความตั้งใจ ทั้งนี้ด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาทของตน สร้างความมั่นใจและให้คุณค่ากับผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งส่งผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้นและสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

กระบวนการกระตุ้นเขาวงกตปัญญาเป็นการใช้อำนาจเชิงตรรกะ ซึ่งหมายถึง การจูงใจโดยใช้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งใช้กิจกรรม กลวิธี โครงการ ข้อเสนอ เป็นการเสนอความคิดอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา สถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นเขาวงกตปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ คือ (1) กลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน (2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ต้นทุนสูง เป็นต้น (3) การทำงานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานไม่มาทำงาน เป็นต้น และ (4) ผู้นำมีอำนาจพอที่จะเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่

1. การคำนึงถึงเอกบุคลล (Individualized Consideration – IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา เป็นที่เลื่อมใส และคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลลของผู้ตาม ผู้นำมีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคลและติดต่อสื่อสารแบบสองทาง ผู้นำให้ความสนใจต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตาม มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ตามแต่ละคนและสามารถเปลี่ยนระดับความต้องการในระดับต่างๆ ของผู้ตาม เช่น ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านความรักและความเป็นเจ้าของไปสู่ความต้องการในระดับที่สูงขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถวัดจากกระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำ คือ การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา และการคำนึงถึงเอกบุคลล การศึกษาเรื่องผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้หลายการศึกษา เช่น การศึกษาของการศึกษาของลีโอชัช จันท์ โป (2547) ศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย สอดคล้องกับการศึกษาของชูเกียรติ บุญชนะนันท์ (2549) ศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาของสุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดรวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ องค์กร ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี

จากการศึกษาดังกล่าวจึงสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยภาวะผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสาย วิทยาการของกองทัพบก ผู้วิจัยจึงศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แนวคิดของ (Bass and Avolio, 1994) ที่ระบุกระบวนการของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรประกอบด้วย 1) การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และ 4) การคำนึงถึงเอกบุคลิก

3.2 ปัจจัยการบริหาร

การบริหารหรือการบริหารจัดการ (management) เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการก้าวไปสู่ความสำเร็จในการรวมกลุ่มกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ดังที่ Certo (2000 : 555) ให้ความหมายการบริหารว่า เป็นกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร จากการทำงานร่วมกัน โดยการใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ วิรัช สงวนวงศ์วาน (2550 : 2) ให้ความหมายการจัดการ (management) หมายถึง สิ่งที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารต้องปฏิบัติซึ่งเกี่ยวข้องกับการประสานงาน การดูแลงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้อื่น เพื่อให้งานและกิจกรรมเหล่านั้นสำเร็จลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จากการศึกษาของ ชูเกียรติ บุญชนะ (2549) ที่ได้มีการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าปัจจัยการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) การเสริมพลังอำนาจ 3) การจูงใจ และ 4) การพัฒนาบุคลากรเป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และเป็นสิ่งที่มีอาจจะคาดเดาได้ ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงควรที่จะต้องเตรียมความพร้อมในการที่จะรับกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารและองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงคน (People) โครงสร้าง (Structure) และ เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นสิ่ง

ที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์การและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดการกับการเปลี่ยนแปลงหรือการบริหารการเปลี่ยนแปลง

3. 2. 1. 1 ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2545 :301) ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้การนำระบบและวิธีการใหม่มาปฏิบัติในองค์การเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้อำนาจการบริหารขององค์การ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2547:257) ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ในรูปของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และสมาชิกองค์การ Cummings & Worley (2009 : 163) ให้ข้อเสนอแนะว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องรวมถึงการบริหารแรงจูงใจบุคลากร การสร้างสรรค์วิสัยทัศน์เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนการพัฒนานโยบาย การจัดการในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อของการเปลี่ยนแปลงและการรักษาสมดุลของแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลง และ Bouckennooghe, Devos, & Van Den Broeck (2009:561) ได้ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การสื่อสารที่มีคุณภาพ การมีส่วนร่วม และทัศนคติของผู้จัดการระดับระดับสูงขององค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคต

ความหมายโดยสรุปของการบริหารการเปลี่ยนแปลงคือ การพยายามปรับปรุงกรรมวิธีในการทำงาน ปรับปรุงโครงสร้างองค์การ ปรับปรุงบทบาทของบุคลากรในองค์การ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์การและเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่มีอยู่เดิมให้แตกต่างไปจากเดิม เพื่อให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การ

วันชัย มีชาติ (2544 : 210-220) ระบุการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การมี 3 ลักษณะ คือ (1) การเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป (incremental change) เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่มีระดับการเปลี่ยนแปลงไม่มากและไม่รุนแรง ส่งผลกระทบต่อองค์การเพียงบางส่วนเท่านั้น (2) การเปลี่ยนแปลงแบบปฏิวัติ (revolution change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรงชนิดถอนรากถอนโคนและส่งผลกระทบไปทั่วทั้ง้องค์การ และ (3) การเปลี่ยนแปลงที่ถูกวางแผนล่วงหน้า (planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่จงใจสร้างให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยที่การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ถูกวางแผนให้เป็นไปได้ตามทิศทางที่ต้องการ การเปลี่ยนแปลงที่ถูกวางแผนล่วงหน้าจำเป็นต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) สมบูรณ์ นนท์สกุล (2545) สรุปว่าการเปลี่ยนแปลงที่้องค์การต่างๆ ต้องการคือ การเปลี่ยนแปลงที่ถูกวางแผนล่วงหน้า เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีแบบแผน เป็นการนำมาตรการใหม่ๆ มาใช้ดำเนินการ เป็นการก่อให้เกิดกิจกรรมต่างๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่จะให้

บรรลุปเป้าหมายที่กำหนดภายใต้การตัดสินใจที่เฉพาะเจาะจงบนรากฐานความเท่าเทียมกันของสมาชิกในองค์กร

Croft and Halpin (1965 : 40) กล่าวว่า ได้มีการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล พบว่าผู้บริหารควรมีความรู้และแสดงพฤติกรรมดังต่อไปนี้ (1) เป็นผู้ที่เข้าใจถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน (2) เปิดโอกาสให้ครูตลอดจนบุคลากรทุกฝ่ายสามารถแสดงความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างเสรีและสะดวก (3) ส่งเสริมให้ครูใช้ความคิดและให้ครูได้มีโอกาสในการวินิจฉัยตัดสินใจต่าง ๆ (4) มีการกระจายอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ไปยังบุคลากรที่อยู่ในระดับต่ำลงมา (5) ให้ครูมีส่วนร่วมในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (6) สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการเปลี่ยนแปลง (7) การเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่กระทบกระเทือนต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นการเฉพาะ (8) อธิบายและชี้แจงถึงเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน (9) ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่ส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (10) ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน (11) ผู้บริหารต้องให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลที่อยู่รอบข้าง (12) การเปลี่ยนแปลงควรตั้งอยู่บนความคิดที่กว้างไกลและเข้าใจวิธีการเปลี่ยนแปลง (13) การเปลี่ยนแปลงควรให้คนส่วนใหญ่เห็นชอบด้วยก่อนจะตัดสินใจเริ่มการเปลี่ยนแปลง (14) การเปลี่ยนแปลงจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง (15) การเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ประโยชน์แก่องค์กรสูงสุด (16) ผู้บริหารมีความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวจิตใจบุคลากรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และ (17) ผู้บริหารมีความคาดหวังสูงและกำหนดมาตรฐานความสำเร็จ

3.2.1.2 ความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Swart, Mann, Brown & Price (2009) ระบุความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 1) การลดค่าการฝึกอบรมโดยให้การสนับสนุนการทำงานของพนักงานจากผู้บริหารระดับกลาง
- 2) เป็นการพัฒนางานองค์กรเพื่อให้เคลื่อนที่ไปในอนาคตและการเข้าถึงกลยุทธ์และการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับพนักงาน
- 3) เป็นความต้องการขององค์กรเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณค่ามากขึ้นสำหรับลูกค้าและการแข่งขัน
- 4) เพื่อให้ผู้จัดการระดับกลางมีความรับผิดชอบในการเป็นโค้ชและพี่เลี้ยงกับพนักงานระดับล่าง
- 5) ช่วยเพิ่มการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างแผนกต่าง ๆ ขององค์กร และการทำงานร่วมกันเป็นทีมของสาขา

6) ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะช่วยเพิ่มความสำคัญของการเรียนรู้และสามารถนำศักยภาพขององค์กร และพนักงานมาใช้ได้อย่างคุ้มค่า

3.2.1.3 ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Forces for change)

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2550 : 162) สรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2 ปัจจัย คือ

1) ปัจจัยภายนอก (external forces) ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยสภาพตลาด (marketplace) คือความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กฎระเบียบทางราชการ (government laws and regulations) การมีกฎ ข้อบังคับที่องค์กรจะต้องปฏิบัติตาม เทคโนโลยี (technology) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ เพื่อให้สามารถรองรับเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ตลาดแรงงาน (labor market) กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรต่าง ๆ ของมีการปรับตัวตามตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลง และ เศรษฐกิจ (economic) ตัวชี้วัดทางเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง

2) ปัจจัยภายใน (internal forces) ปัจจัยภายในที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ การดำเนินงานภายในองค์กรเองที่อาจจะต้องการดำเนินการกลยุทธ์ใหม่ พนักงานขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงระดับการศึกษา ทักษะ ประสบการณ์ หรือการนำเครื่องจักรใหม่ ๆ เข้ามาก่อนให้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิต การใช้แรงงาน ต้นทุนการผลิต รวมทั้งทัศนคติของพนักงาน สิ่งดังกล่าวเหล่านี้เป็นปัจจัยภายในที่ส่งผลให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่องค์กรมีอาจจะหลีกเลี่ยงได้ องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้สามารถรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและธำรงรักษาองค์กรให้อยู่ได้ในยุคที่มีการแข่งขันสูงมากเช่นในปัจจุบัน การพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสายเหล่าวิทยการของกองทัพกมีปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องหลายปัจจัย ปัจจัยสำคัญคือการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรจะต้องตระหนักและพยายามปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3.2.2 การมอบอำนาจ (empowerment)

ในองค์กรทุกองค์กรมีส่วนสำคัญอยู่หลายประการที่ทำให้ให้องค์กรอยู่ได้ องค์กรประกอบหนึ่งคือนุคลากร การที่บุคลากรจะปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จส่วนหนึ่งต้องได้รับการมอบอำนาจเพราะการมอบอำนาจจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้สึกในความสามารถของตน (Chandler, 1992 : 66)

3.2.2.1 ความหมายการมอบอำนาจ

การมอบอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ เช่น Conger and Kanungo (1988 : 477) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การมอบอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการมอบ โอกาสแก่บุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่ำกว่าให้มี

ส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการเปิดโอกาสให้รับรู้ถึงการเข้าถึงอำนาจ (power) เป็นกระบวนการยกระดับความรู้สึกของการรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy) และทำให้บุคลากรสามารถใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ได้อย่างเหมาะสม Rao (2012 : 396) ให้ความหมายการเสริมพลังอำนาจในบทบาทของพยาบาล หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ของพยาบาลกับบุคคล องค์กร และสังคมที่ช่วยให้เกิดการดูแลที่มีประสิทธิภาพ Chang & Liu (2007 : 1443) การเสริมพลังอำนาจช่วยให้บุคลากรสามารถเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร เนื่องจากการเสริมพลังอำนาจช่วยให้บุคลากรมีอิสระในการคิดและสร้างสรรค์นำไปสู่การปฏิบัติงานและการสร้างนวัตกรรมที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย นิตย์ ทศนิยม (2545, หน้า 109) กล่าวว่า การที่บุคคลได้รับการมอบอำนาจหรือเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับความไว้วางใจในด้านความสามารถและด้านอื่นๆ ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เป็นแรงจูงใจให้เพิ่มความสามารถทำงานมากขึ้น เพราะมีอิสระในการปกครอง มีส่วนร่วมในการบริหาร ซึ่งจะทำให้ความเบื่อหน่ายในการทำงานลดลง และก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานระดับสูง ส่งผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผลลัพธ์คือผู้รับบริการมีความพึงพอใจ และในที่สุดก็จะได้รับความเคารพนับถือและความร่วมมือจากบุคลากรทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเกิดจากการบูรณาการใน 3 มิติ ได้แก่ (1) การพัฒนาภาพพจน์ที่ดีของตนเอง (2) การคิดวิเคราะห์และทำความเข้าใจในบริบทสังคมวัฒนธรรมในสถานการณ์นั้น ๆ และ (3) การเพาะบ่มความสามารถของตนและของกลุ่มในการทำกิจกรรมร่วมกัน

จากความหมายของการมอบอำนาจหรือการเสริมพลังอำนาจดังกล่าว สรุปได้ว่าการมอบอำนาจหรือการเสริมพลังอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากรและพยายามที่จะสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยการเพิ่มอำนาจทำให้บุคลากรมีอิสระทางความคิดและเกิดความรู้สึกท้าทายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสูงขึ้น

ทฤษฎีการมอบอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กร (Kanter's theory of organizational empowerment) ของ Kanter (1977) เชื่อว่า อำนาจเป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรมและก่อให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน อำนาจมาจากการที่บุคคลได้รับโอกาส ข้อมูลข่าวสาร และการสนับสนุนทรัพยากรจากผู้บริหารของตน และ/หรือ การที่บุคคลได้รับอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งอำนาจที่เป็นทางการนั้นประกอบด้วย การกำหนดขอบเขตงาน ความยืดหยุ่นในการติดต่อสื่อสาร การยอมรับในแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน รวมทั้งมีการนำนวัตกรรมมาใช้โดยคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ส่วนอำนาจที่ไม่เป็นทางการนั้นประกอบด้วยปัจจัยภายในองค์กร เช่น สัมพันธภาพหรือความผูกพันระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้สนับสนุน และปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น บุคคล สถาบัน หรือ องค์กรต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร อำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการนี้มีความสำคัญต่อบุคคลมาก สามารถช่วยให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ เพราะมีอิทธิพลต่อการเข้าถึงโครงสร้างของงานทั้ง 3 ประการ คือ โครงสร้างด้านโอกาส โครงสร้างด้านอำนาจ (ประกอบด้วย 3

อย่าง คือ ข้อมูลข่าวสาร การสนับสนุน และทรัพยากร) และโครงสร้างด้านสัดส่วน ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้รวมกันเรียกว่า พลังอำนาจ และการที่ผู้บังคับบัญชาให้พลังอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเรียกว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ

3.2.2.2 ความสำคัญของการมอบอำนาจ

การมอบอำนาจหรือการเสริมพลังอำนาจในองค์การมีความสำคัญ ดังนี้ (สุพานิ สฤกษ์ภูวานิช, 2549 : 385)

- 1) ทำให้เกิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะบุคลากรได้คิด ตัดสินใจและได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่
- 2) สร้างขวัญและกำลังใจ เพราะผู้บริหารได้แสดงให้เห็นว่ามีความไว้วางใจ เชื่อใจในความสามารถของบุคลากร และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 3) ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ เกิดความมุ่งมั่นและความตั้งใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
- 4) ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์วัฒนธรรมเชิงบวก และเป็นวัฒนธรรมที่มีประโยชน์ต่อองค์การ
- 5) ลดอุปสรรคในเชิงโครงสร้างและการบริหารแบบราชการลง เพราะลดการรวมอำนาจ ลดขั้นตอนในการทำงานลง จึงทำให้ทำงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น
- 6) การให้อำนาจแก่บุคลากรจะทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับงานเชิงกลยุทธ์ และสร้างวิสัยทัศน์องค์การให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น

การมอบอำนาจหรือการเสริมพลังอำนาจ ทำให้บุคลากรมีอิสระในการคิด เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นนวัตกรรม แนวทางปฏิบัติใหม่ ๆ เกิดความเชื่อมั่น ไว้วางใจและยึดมั่นผูกพันกับองค์การ รวมทั้งทำให้บุคลากรใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ การมอบอำนาจจึงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

3.2.3 การจูงใจบุคลากร

บุคคลล้วนมีแรงจูงใจในการกระทำต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน การจูงใจเป็นผลของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสถานการณ์ การจูงใจบุคลากรเป็นปัจจัยที่ทำให้การกระทำใดๆ บรรลุผลสำเร็จ ได้ด้วยการดึงความสามารถ สติปัญญา และความรู้ของบุคลากรในองค์การออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุด การจูงใจทำให้บุคลากรทุ่มเทกำลังกายกำลังใจปฏิบัติภารกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี

การจูงใจ (Motivation) คือกระบวนการที่ความพยายามของบุคคลได้รับการกระตุ้น (Energized) ชี้นำ (Directed) และรักษาให้คงอยู่ (Sustained) จนกระทั่งงานขององค์การบรรลุเป้าหมาย (วีริช สวงวนวงศ์วาน, 2550 : 209) การกระตุ้นหรือการเติมพลังด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพลังหรือแรง

ขับเคลื่อนเพื่อให้พนักงานใช้ความพยายามทำงานให้หนักขึ้น แต่การกระตุ้นให้ทำงานหนักเพียงอย่างเดียวอาจไม่ได้ทำให้ผลงานดีขึ้น ยกเว้นความพยายามนั้นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่มีหน้าที่จูงใจพนักงาน เพื่อให้พยายามทำงานให้ดีขึ้น แต่โดยความเป็นจริงพนักงานจะมีความต้องการหรือวัตถุประสงค์ส่วนตัวซึ่งอาจจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์การใดที่วัตถุประสงค์หรือความต้องการ ส่วนบุคคล (Individual need) ของพนักงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (organizational Goal) การจูงใจจะประสบความสำเร็จได้ง่ายเพราะเมื่อองค์การบรรลุเป้าหมาย พนักงานก็ได้รับการสนองตอบความต้องการส่วนบุคคลด้วย

3.2.3.1 แนวคิดทฤษฎีการจูงใจ

1) ทฤษฎีการจูงใจดั้งเดิม (Early Theories of Motivation) ทฤษฎีการจูงใจแบบเดิม เป็นที่รู้จักในฐานะที่เป็นทฤษฎีพื้นฐานมี 3 ทฤษฎี คือ

(1) Maslow's Hierarchy of Needs Theory

(2) McGregor's Theory X and Y

(3) Herzberg's Motivation-Hygiene Theory

ทั้งสามทฤษฎีจะมีข้อสงสัยบางประเด็น แต่การศึกษาการจูงใจตามแนวคิดทั้ง 3 ทฤษฎียังคงมีประโยชน์มากมาย เพราะเป็นพื้นฐานความรู้ในเรื่องการจูงใจที่เป็นเสมือนต้นแบบของการพัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจต่อ ๆ มา

Maslow's Hierarchy of Needs Theory

ทฤษฎีการจูงใจที่แพร่หลายมากที่สุดคือทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ซึ่งแบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ คือ ความต้องการของมนุษย์เป็นลำดับขั้นเมื่อมนุษย์ได้บรรลุความต้องการลำดับขั้นหนึ่งแล้วก็จะพยายามให้บรรลุความต้องการในลำดับขั้นที่สูงกว่าต่อไป มาสโลว์ได้กำหนดลำดับขั้นความต้องการของบุคคลไว้ 5 ระดับ ดังนี้ (1) ความต้องการด้านร่างกาย (physiological needs) ถือว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เช่น ปัจจัย 4 ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และการรักษาเมื่อเจ็บป่วย (2) ความต้องการความปลอดภัย (safety needs) เป็นความต้องการในด้านความปลอดภัย ความมั่นคงและความมีเสถียรภาพ เช่น ความปลอดภัยในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน เป็นต้น (3) ความต้องการด้านสังคม (social needs) เป็นความต้องการในด้านการได้รับการยอมรับความเป็นมิตรและความรักใคร่จากเพื่อนร่วมงาน เพื่อนบ้าน เป็นต้น (4) ความต้องการได้รับการยกย่องและนับถือจากบุคคลอื่น (esteem needs) เป็นความต้องการให้ได้รับการยอมรับนับถือและการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง อำนาจและการยกย่องสรรเสริญ และ (5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (self-actualization needs) มาสโลว์ถือว่าเป็นความต้องการระดับสูงสุดของความ ต้องการของมนุษย์ เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบผลสำเร็จเพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จสูงสุดในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมหมาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, 2545 : 213-214)

มาสโลว์ อธิบายว่าความต้องการในแต่ละขั้นจะต้องได้รับการสนองตอบ ก่อนที่ความต้องการในลำดับต่อไปจะเกิดขึ้น ความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจ พฤติกรรมของผู้นั้นอีกต่อไป ดังนั้นผู้บริหารที่จะใช้ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ไปจูงใจพนักงานจึงต้องทราบก่อนว่าพนักงานผู้นั้นมีความต้องการอยู่ในลำดับขั้นไหน แล้วจึงจูงใจโดยจะให้การสนองตอบความต้องการในลำดับนั้นหรือสูงกว่า

มาสโลว์ยังแบ่งลำดับขั้นความต้องการทั้ง 5 ระดับ ออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกเป็นความต้องการลำดับต้น (lower-order needs) ประกอบด้วย Physiological needs และ Safety needs ซึ่งเป็นความต้องการการสนองตอบภายนอก (satisfied external) เช่น การจัดสถานที่ทำงาน ชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม การจ่ายค่าจ้าง สวัสดิการ และความมั่นคง เป็นต้น ส่วนความต้องการอีกกลุ่มหนึ่งเป็นความต้องการลำดับขั้นที่สูงกว่า (higher-order needs) ประกอบด้วย Social needs, Esteem needs และ Self-actualization needs ซึ่งเป็นความต้องการที่ต้องการการตอบสนองภายใน (satisfied internally) หรือทางจิตใจ เช่น หัวหน้าให้ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง การจัดให้พนักงานมีกลุ่ม หรือชมรมในการพบปะกัน การยกย่องให้เกียรติ ให้ความอิสระในการตัดสินใจ เป็นต้น (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2550 : 210-211)

McGregor's Theory X and Y

Douglas McGregor เป็นที่รู้จักจากการที่เป็นผู้กำหนดสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ 2 ด้าน คือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y เป็นการจำแนกพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎี X และกลุ่มทฤษฎี Y

ทฤษฎี X มองคนในแง่ลบ มองว่าพนักงานในกลุ่มนี้จะไม่กระตือรือร้น ไม่ชอบทำงาน หลบเลี่ยงการทำงานและต้องเข้มงวดในการควบคุมดูแลการทำงานจึงจะได้ประสิทธิผล ในขณะที่พนักงานในกลุ่มทฤษฎี Y จะถูกมองในแง่บวก มีความกระตือรือร้นในการทำงานแสวงหาความรับผิดชอบ มีนิสัยในการรักการทำงาน การแบ่งกลุ่มพนักงานออกเป็น 2 กลุ่มเพื่อที่จะได้ใช้วิธีการจูงใจอย่างถูกต้อง กลุ่มทฤษฎี X จะต้องจูงใจทางลบ เช่น การใช้กฎ ระเบียบ การลงโทษ ส่วนทฤษฎี Y จะต้องจูงใจทางบวก เช่น การให้รางวัล การยกย่อง ให้ความสัมพันธ์ที่ดี ให้อิสระหรือให้มีส่วนร่วม หากผู้บริหารใช้การจูงใจที่ไม่ถูกต้องการจูงใจจะไม่เกิดผล (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2550 : 212)

Herzberg's Motivation-Hygiene Theory

Federick Hertzberg เจ้าของทฤษฎี Motivation-Hygiene หรือที่เรียกอีกอย่างว่าทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-factor theory) อธิบายว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางใจหรือปัจจัยภายใน (Intrinsic factors) มีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน และเป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจด้วย ในขณะที่ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความต้องการภายนอกจะมีผลต่อความไม่พึงพอใจในงาน โดยแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานว่ามีอยู่ 2 อย่าง คือ (1) ปัจจัยจูงใจหรือตัวจูงใจ (motivation factor)

เป็นปัจจัยที่มีขอบเขตของอิทธิพลจากความพึงพอใจ (satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ (no satisfaction) ซึ่งได้แก่ ความก้าวหน้าความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น และ (2) ปัจจัยการบำรุงรักษา (maintenance factor) เป็นปัจจัยที่มีขอบเขตของอิทธิพลจากความไม่พึงพอใจ (dissatisfaction) ไปยังความพอใจ (no dissatisfaction) และเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (job dissatisfaction) การเสนอหรือมอบสุขอนามัยที่ดีให้ไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของเฮิร์ชเบิร์ก แต่เป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงานและการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน และสภาพการทำงาน เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ , 2545 : 215-216)

2) ทฤษฎีจูงใจร่วมสมัย (Contemporary Theories of Motivation) ทฤษฎีร่วมสมัยที่น่าสนใจที่จะนำเสนอมี 5 ทฤษฎี คือ

- (1) Three –Needs Theory
- (2) Goal –Setting Theory
- (3) Reinforcement Theory
- (4) Equity Theory
- (5) Expectation Theory

Three –Needs Theory

McClelland และคณะเสนอทฤษฎีความต้องการ และอธิบายความต้องการของบุคคลแบ่งเป็น 3 อย่างที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2550 : 214) คือ

1. ความต้องการความสำเร็จในงาน (Need for Achievement) ความต้องการความสำเร็จในงานทำให้เกิดพลังขับเคลื่อนให้เกิดความมุ่งมั่น ทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ ทำงานได้มาตรฐานมีคุณภาพ พนักงานในกลุ่มนี้ชอบงานที่ยุ่งยากท้าทายและชอบทำงานคนเดียว

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power) คือความต้องการที่จะมีอิทธิพลหรือควบคุมพฤติกรรมคนอื่น หรือจูงใจผู้อื่นให้มีพฤติกรรมตามที่ตนต้องการ ในทางสังคมจึงชอบทำงานผู้บริหารเพื่อที่จะสามารถควบคุมและจูงใจคนและต้องการให้สังคมรู้จักและยอมรับ

3. ความต้องการมิตรไมตรี (Need for Affiliation) คือความต้องการเพื่อนและมนุษยสัมพันธ์ จึงชอบทำงานที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการบริหารเพราะการมุ่งสัมพันธภาพทำให้เกิดความยุ่งยากในการตัดสินใจ

Goal Setting Theory

Edwin A Locke & Gray P Latham เจ้าของทฤษฎี Goal Setting อธิบายว่าการกำหนดเป้าหมายในการทำงานโดยเฉพาะเป้าหมายที่เจาะจง และมีความยุ่งยากท้าทายที่จะทำได้ จะกระตุ้นให้เกิดความพยายามและความมุ่งมั่นเพิ่มขึ้นแก่พนักงาน และจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานสูงกว่าการกำหนดเป้าหมายทั่ว ๆ ไป องค์ประกอบที่ทำให้ Goal Setting Theory ประสบ

ความสำเร็จ คือได้ผลงานที่มีประสิทธิผลสูงจะต้องประกอบด้วย 3 ส่วน (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2550 : 215) คือ

1. Goal Commitment คือ เป้าหมายซึ่งต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารจะต้องประกาศให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน และพนักงานผู้ปฏิบัติมีความเชื่อว่าผลสำเร็จของงานเกิดจากการกระทำของตน

2. Adequate Self-Efficacy คือความเชื่อมั่นของผู้ปฏิบัติงานว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำงานนั้นให้เสร็จ โดยผู้บริหารต้องเสริมสร้างความเชื่อมั่นดังกล่าวเพื่อให้การปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย และความสำเร็จ

3. National Culture คือ วัฒนธรรมประจำชาติของผู้ปฏิบัติ คือการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิด ความเชื่อที่เป็นอิสระ ผู้บริหารและพนักงานต่างรับฟังความคิดเห็น และร่วมกำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติ

Reinforcement Theory

ทฤษฎีเสริมแรงจะมีแนวคิดตรงข้ามกับทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีกำหนดเป้าหมายมีความเชื่อว่าการกำหนดเป้าหมายจะกำหนดพฤติกรรมของบุคคล แต่ทฤษฎีเสริมแรงมุ่งใจให้เชื่อว่า บุคคลจะกำหนดพฤติกรรมของตนเองโดยคำนึงถึงผลที่ตามมา ทฤษฎีเสริมแรงจึงมุ่งที่ผลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีพฤติกรรมอย่างไร เช่น พนักงานมีพฤติกรรมมาปฏิบัติงานสาย มีผลทำให้ถูกหักเงินเดือนและถูกตำหนิ ผลจากพฤติกรรมดังกล่าวทำให้พนักงานผู้นั้นต้องปรับปรุงพฤติกรรม คือไม่มาปฏิบัติงานสายอีก

ผู้บริหารที่เชื่อในทฤษฎีนี้จึงนิยมใช้การเสริมแรง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเสริมแรงทางบวก เช่นการให้รางวัล ยกย่องชมเชย ส่วนการเสริมแรงทางลบ เช่นการตำหนิ และการลงโทษแบบต่าง ๆ (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2550 : 216)

Equity Theory

ทฤษฎีความเสมอภาคของอดัมส์ อธิบายว่าการทุ่มเททำงานและความพึงพอใจในการทำงานเป็นเรื่องของความเสมอภาคหรือความไม่เสมอภาค ความเสมอภาคจะมีอยู่ก็ต่อเมื่อบุคคลได้รับรู้สัดส่วนระหว่างผลตอบแทนที่ตนได้รับจากองค์การกับสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์การ ซึ่งเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้รับจากองค์การกับสิ่งที่ผู้อื่นได้ทุ่มเทให้กับองค์การนั้นแล้วเท่าเทียมกัน (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2542 : 117-118) และเมื่อบุคคลรับรู้ว่าจะไม่ได้รับความเสมอภาคก็จะทำให้เขาเกิดความรู้สึกว่าความพึงพอใจของเขาลดลง (Hoy & Miskel, 2001 : 143) สรุปได้ว่า ความรู้สึกไม่เสมอภาคมีผลต่อแรงจูงใจ เพราะได้รับอิทธิพลจากรางวัล (rewards) รางวัลที่บุคคลรับรู้ว่าจะเสมอภาคนั้นจะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลทุ่มเทให้กับองค์การอันทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกพึงพอใจและเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจก็จะส่งผลให้ทำงานหนักมากขึ้นกว่าเดิม จึงกล่าวได้ว่าความพึงพอใจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม (ชูเกียรติ บุญชนะนันท์, 2549)

Expectation Theory

Victor Vroom เป็นผู้เสนอทฤษฎีความคาดหวังซึ่งเป็นทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักและยอมรับกันอย่างกว้างขวางในการอธิบายการจูงใจพนักงาน ทฤษฎีนี้อธิบายว่าบุคคลจะปฏิบัติในแนวทางที่คาดหวังว่าการปฏิบัตินั้นจะได้รับผลตอบแทนที่ต้องการ ซึ่งจะมีตัวแปรที่เข้ามาเกี่ยวข้อง 3 ตัว คือ

1. Expectation or Effort-Performance linkage คือความเป็นไปได้ที่พนักงานจะได้รับจากความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงาน
2. Instrumentality of Performance-Reward linkage คือระดับความเชื่อของพนักงานว่าเมื่อได้ทุ่มเททำงานเช่นนั้นแล้ว จะได้รับผลตอบแทนอย่างที่ต้องการ
3. Valence or Attractiveness of Reward คือ ความสำคัญหรือความน่าดึงดูดใจของผลตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงานในความรู้สึกของผู้ปฏิบัติ ความสำคัญที่กล่าวนี้วัดได้จากทั้งความสำคัญต่อเป้าหมายและความต้องการของพนักงาน

การใช้ประโยชน์จากทฤษฎีความคาดหวังนี้ผู้บริหารจึงต้องเข้าใจในการประยุกต์ทฤษฎีใน 4 ลักษณะคือ

1. ผลตอบแทนที่องค์กรจะให้กับพนักงานคืออะไร น่าจูงใจเพียงใด ผลตอบแทนดังกล่าวอาจมีลักษณะบวก หรืออาจเป็นลบในความรู้สึกของพนักงานหรือไม่
2. ผลตอบแทนในความรู้สึกของพนักงานนั้นมีความน่าดึงดูดใจเพียงใด ผู้ปฏิบัติมองว่าผลตอบแทนนั้นเป็นบวก หรือเป็นลบ หรือไม่น่าดึงดูดใจ หากพนักงานคิดว่าผลตอบแทนเป็นบวกจะยินดีทำงานนั้น แต่หากมองว่าเป็นผลลบเขาจะไม่พอใจที่จะทำงานนั้น และหากผลตอบแทนนั้นเป็นกลางเขาก็จะไม่ยินดีทำงานนั้น
3. พนักงานจะต้องมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างไรที่จะได้ผลตอบแทนตามที่กำหนดไว้หากพนักงานไม่ทราบว่าเขาต้องปฏิบัติอย่างไร แคลไหน การจูงใจก็จะไม่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจึงต้องบอกกล่าวให้ชัดเจนถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน รวมทั้งวิธีการวัดหรือการประเมินผล
4. พนักงานที่มีความเชื่อว่าเขาจะมีโอกาสได้รับผลตอบแทนนั้น หรือไม่เพียงใด คือพนักงานจะประเมินตนเองว่ามีทักษะความสามารถที่จะปฏิบัติงานที่กำหนดจนได้รับผลตอบแทนหรือไม่ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องให้ความรู้ ฝึกอบรม หรือให้กำลังใจแก่พนักงาน

3.2.3.2 วิธีการจูงใจที่สร้างความผูกพัน

การจูงใจที่สามารถโน้มน้าวให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 3 วิธี (จอมพงศ์ มงคลวนิช, 2555 : 226) คือ

- (1) การจูงใจตามหลักผลประโยชน์ตอบแทน ตามข้อสมมติฐานที่เชื่อว่าคนทุกคน

ต่างทำงานโดยหวังผลตอบแทน แต่ถ้าหากพวกเขาทราบว่าตนเองจะได้มีโอกาสได้รับผลประโยชน์ตอบแทนและมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นในการทำงาน บุคลากรนั้นก็ย่อมที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ

(2) การจูงใจตามหลักผลผลิต จะเน้นการให้รางวัลผลตอบแทนเชื่อมโยงกับผลผลิตหรือผลงานที่ปฏิบัติได้โดยตรง คือ ข้อสมมติฐานของวิธีนี้มีข้อสังเกตว่าหากบุคลากรปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นต่อไป การจูงใจจำเป็นต้องใช้รางวัลเป็นตัวเสริมแรงและกระตุ้นให้เร่งการผลิตอย่างต่อเนื่อง

(3) การจูงใจตามหลักการตอบสนองความต้องการ จะมีขอบเขตที่กว้างกว่า 2 วิธีที่กล่าวมา คือยึดถือตามความต้องการพื้นฐานของบุคลากรเป็นหลัก และพยายามมุ่งทำให้งานหรือสภาพงานสามารถตอบสนองความพอใจให้มากยิ่งขึ้น โดยอาศัยข้อเท็จจริงที่ว่ามนุษย์มีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นหากผู้บริหารพยายามสนองตอบความต้องการเหล่านั้นให้มากขึ้นเรื่อย ๆ พลังจูงใจของบุคลากรก็จะเพิ่มสูงขึ้นส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพและปริมาณของผลผลิต และสร้างความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพราะงานทุกอย่างจะทำให้สำเร็จได้ดีก็จะต้องมาจากพลังความคิดริเริ่มและความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสำคัญ

3.2.3.3 เทคนิคการสร้างแรงจูงใจ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555 : 227) ระบุเทคนิคการสร้างแรงจูงใจที่ผู้บริหารควรนำไปปฏิบัติ คือ

(1) การให้คำชมเชย คือ ผู้บริหารจะต้องให้คำชมเชยบุคลากรในโอกาสที่เหมาะสมจะเป็นการเพิ่มกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดความรับผิดชอบต่องานเพิ่มมากขึ้น

(2) การให้ความเป็นธรรม คือการดูแลปกครองบุคลากรโดยยึดหลักความเป็นธรรมในเรื่องต่างๆ อย่างมีเหตุผลเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติต่อคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษ

(3) การยกย่องให้เกียรติและให้การยอมรับ ถือเป็นวิธีการสร้างเสริมความรู้สึกที่ดีทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับการยกย่องจากผู้บริหารและสังคมรอบข้าง

(4) การให้ความเป็นมิตร คือ การแสดงออกของผู้บริหารที่ไม่ถือว่าตนว่าสูงกว่าลูกน้อง ให้ความเป็นกันเอง ความห่วงใย และความรู้สึกอบอุ่นในการอยู่ร่วมปฏิบัติงาน

(5) การให้ร่วมใช้ความคิด คือการที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในส่วนงานขององค์กร เช่น การกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบาย การวางแผนเพื่อแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน เป็นต้น การปฏิบัติเช่นนี้จะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันภูมิใจที่มีส่วนร่วม และทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานมากยิ่งขึ้น

(6) การให้ร่วมปฏิบัติงาน คือการที่ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมลงมือปฏิบัติงานในบางโอกาสซึ่งจะเป็นการสร้างความผูกพันที่ดี เพราะถือว่าผู้บริหารให้เกียรติให้ความเป็นกันเอง

Pace, Smith, and Mills (1991 : 7) นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาบุคลากร (Individual Development – ID) การพัฒนาอาชีพ (Career Development – CD) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development – OD) เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับที่เป็นสมาชิกขององค์การให้เป็นบุคลากรที่มีคุณภาพสูงสุดสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดและร่วมแรงร่วมใจกัน ทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้ โดยที่บุคลากรทุกคนขององค์การมีโอกาสเท่าเทียมกันที่จะได้รับความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

การพัฒนาบุคลากร (ID) คือ การช่วยให้พนักงานเห็นจุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง เพื่อการสร้างจุดแข็งที่พนักงานยังขาดอยู่ และเพื่อให้พนักงานสามารถแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้ ทำให้นักงงานสามารถใช้ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ตามที่ได้ตั้งใจไว้ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตน

การพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน (CD) เป็นบทบาทที่เน้นการทำให้เกิดความเหมาะสมสอดคล้องกันระหว่างบุคลากรกับตำแหน่งงานในองค์การ เน้นที่การออกแบบวิธีการทำงาน การสร้างงานใหม่และรวมถึงการสร้างตำแหน่งงานใหม่ด้วยบทบาทของผู้ที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาสายอาชีพของบุคลากร (individual career development counselor) ขององค์การจะก่อให้เกิดแรงผลักดันที่สำคัญขึ้นในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย

การพัฒนาองค์การ (OD) เป็นบทบาทที่เน้นที่ตัวระบบ ตัวโครงสร้างขององค์การและการทำงานของระบบและโครงสร้างขององค์การ รวมถึงการเน้นที่กระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิผลระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ขององค์การจะรวมกิจกรรมของการพัฒนาองค์การ (OD activities) เข้าด้วยกันและใช้งานกิจกรรมเหล่านั้นให้บรรลุผล

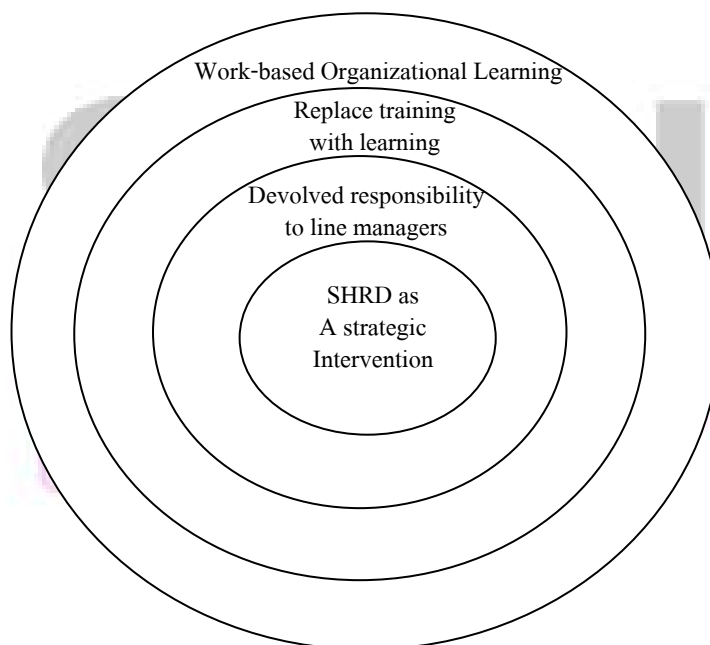
การพัฒนาบุคลากรเป็น 1 ใน 3 องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องได้รับการพัฒนาทั้ง 3 องค์ประกอบดังกล่าวไปพร้อมๆ กัน จะมองข้ามองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะหมายถึงการพัฒนาบุคลากรด้วย

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 3-4) ระบุว่าบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดขององค์การ บุคลากรมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จขององค์การ การพัฒนาบุคลากรในองค์การจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน เพราะบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์การ

สุนันทา เลานันทน์ (2542 : 228-229) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ได้ถูกออกแบบไว้อย่างมีเป้าหมาย เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ และทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลต่องาน ต่อบุคคล ต่อกลุ่มบุคคล และต่อองค์กร และได้เสนอว่า ในการพัฒนาบุคลากรให้ มีประสิทธิภาพจึงต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ต่อไปนี้ (1) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงและทุกฝ่าย ควรจะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร (2) ความตั้งใจและความมุ่งมั่นของทีมงานผู้รับผิดชอบ (3) ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี (4) ขนาดและความซับซ้อนของ องค์กร (5) การศึกษาค้นคว้า วิจัยและทดลองเพื่อสร้างความรู้ใหม่ๆ เพิ่มขึ้น จะมีผลโดยตรงต่อการ พัฒนาบุคลากร เพราะจะต้องนำเอาความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน และ (6) ความเข้าใจ ทฤษฎีการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยในการถ่ายทอดความรู้และการสอนทักษะต่างๆ แก่ผู้เข้ารับการศึกษา

Grieves (2003 : 115) ระบุหัวใจของวิธีดำเนินการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 (strategic human resource development approach) ประกอบด้วย 4 คุณลักษณะสำคัญ (four main characteristics) แสดงในภาพที่ 4



ภาพประกอบที่ 4 คุณลักษณะสำคัญ 4 ประการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21

ที่มา. จาก J. Grievess, 2003, Strategic Human Resource Development (p.116), Thousand Oaks, CA: Sage.

คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นการแทรกแซงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development as a strategic intervention – SHRD) มองว่าการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์เป็น

ความได้เปรียบในเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาองค์กรและบุคคลจะได้รับการสนับสนุนจากกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรเพื่อกลับมาสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรในที่สุด การเปลี่ยนแปลงขององค์กรเกิดขึ้นได้ใน 3 ระดับ คือ (1) ระดับองค์กร (2) ระดับกลุ่ม และ (3) ระดับบุคคล เนื่องจากพันธกิจ (mission) ขององค์กรจะได้รับอิทธิพลจากการพัฒนาที่ทีมงานหรือบุคคลมากกว่าหรือเท่าๆ กับอิทธิพลที่ได้รับจากแนวโน้มของตลาด SHRD จึงให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมากพอๆ กับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร บทบาทของฝ่ายบริหารคือ การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์หาตัวขับเคลื่อน ซึ่งอาจมาจากปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อใช้ขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กร แล้วกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติ มอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปดำเนินการให้เกิดผลต่อไป กลยุทธ์ขององค์กรจะไม่สามารถใช้ทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อีกต่อไป เพราะในปัจจุบันเหตุการณ์ต่างๆ สามารถเกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดเดาได้ล่วงหน้า เพราะเป็นผลจากอิทธิพลของอัตราความเร็วของการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อมขององค์กร

1. มอบหมายให้ผู้จัดการในสายการผลิตมีความรับผิดชอบและมีอำนาจเต็มที่ (devolved responsibility to line managers) ผู้จัดการในสายการผลิตถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด จึงสามารถผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการแสดงบทบาทที่ปรึกษา (mentors) แก่พนักงานหรือแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ในกระบวนการพัฒนาพนักงาน เพื่อเพิ่มทักษะ เกิดความคิดสร้างสรรค์ และเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและการทำงาน นอกจากนี้เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วขึ้น จึงจำเป็นต้องใช้ระบบการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อลดความล่าช้าจากการผ่านหลายขั้นตอน ดังนั้น การมอบหมายให้ผู้จัดการในสายการผลิตมีความรับผิดชอบและมีอำนาจเต็มที่ในการตัดสินใจ จึงเป็นแนวทางที่เหมาะสม

2. แทนที่การฝึกอบรมด้วยการเรียนรู้ (replacing training with learning) การเรียนรู้ในที่นี้เป็นสิ่งที่มากกว่าแค่การบรรลุเป้าหมายของการฝึกอบรม แต่เป็นความสามารถพัฒนาจินตนาการ ปัญหา และพลังของการทำงานของบุคคลหรือเป็นทีมที่เน้นความคิดเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปของการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ๆ หรือวิธีการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์

3. การเรียนรู้บนพื้นฐานการทำงานขององค์กร (work-based organizational learning) การเรียนรู้ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงาน (Work-Based Learning –WBL) เน้นให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เป็นศูนย์กลาง แต่ที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญมากกว่าคือ การพัฒนาการเรียนรู้แห่งองค์กร (organizational learning – OL) ซึ่งก็คือ การพัฒนาในด้านกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยที่สุดคือ การสร้างวัฒนธรรมแห่งความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรก่อน การเรียนรู้บนพื้นฐานการทำงาน (WBL) ต้องไม่ผูกติดกับการใช้กลยุทธ์ของปัจจุบัน แต่เน้นการพัฒนาความคิดริเริ่ม (intuition) ร่วมกับการจินตนาการสถานภาพขององค์กรและสิ่งแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ปิจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เพราะบุคคลในองค์กรจะต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และหลากหลายรูปแบบ การพัฒนาบุคลากรนำไปสู่การที่บุคลากรมีความรู้ ความสามารถสูงขึ้น ซึ่งจะสะท้อนออกมาในลักษณะของความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมทางการศึกษาที่จะช่วยให้องค์กรพัฒนามากขึ้น และแข่งขันกับองค์กร หรือสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ได้ดีขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของลือชัย จันทร์โป้ (2546) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปิจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่าปิจัยด้านการจูงใจมีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย และงานวิจัยของชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2549) ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปิจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปิจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และปิจัยด้านการบริหารมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมผ่านปิจัยวัฒนธรรมองค์กร ปิจัยการจัดการความรู้ ปิจัยการเรียนรู้ และปิจัยเทคโนโลยีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า ปิจัยการบริหารสามารถวัดได้จากการบริหารการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจ การจูงใจ และการพัฒนาบุคลากรขององค์กร และปิจัยการบริหาร ปิจัยดังกล่าวจะส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมร่วมกับปิจัยวัฒนธรรมองค์กร ปิจัยการจัดการความรู้ ปิจัยการเรียนรู้ และปิจัยเทคโนโลยีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

3.3 ปิจัยบรรยากาศองค์กร

3.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร

แนวคิดบรรยากาศองค์กรได้เริ่มมีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 มีนักวิชาการให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรไว้หลายท่าน เช่น

Litwin & Stringer (1968) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กร คือ การรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เช่น โครงสร้างองค์กร รางวัล ความอบอุ่น และการสนับสนุน

Forehand & Gilmer (1964 cited in Kundu, 2007 : 102) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรเป็นกลุ่มของคุณลักษณะ (set of characteristics) ที่อธิบายเกี่ยวกับองค์กรและแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่นๆ ซึ่งคุณลักษณะนั้นจะต้องคงอยู่ค่อนข้างถาวรเป็นระยะเวลาหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร

Campbell et al. (1970) อธิบายคำว่าบรรยากาศองค์การในรูปของการรับรู้ของสมาชิกแต่ละคนเกี่ยวกับองค์การซึ่งการรับรู้นี้จะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของสมาชิก โดยจะเป็นการรับรู้ใน 4 มิติ ได้แก่ ความมีอิสระของแต่ละบุคคล (individual autonomy) ระดับชั้นของโครงสร้างด้านตำแหน่งงาน (degree of structure imposed upon the position) การให้รางวัล (reward orientation) และการให้ความสำคัญ ความอบอุ่น และการสนับสนุน (consideration, warmth and support)

James & Jones (1979) เสนอว่าบรรยากาศองค์การแท้จริงแล้วคือบรรยากาศทางจิตวิทยา (psychological climate) หมายถึง 1) การอธิบายสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตามพื้นฐานการรับรู้ของแต่ละบุคคล 2) ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตวิทยาเกี่ยวกับการรับรู้ ซึ่งมีความเฉพาะเจาะจงนำไปสู่การอธิบายอิทธิพลทางจิตวิทยาที่มีต่อสถานการณ์ในเชิงนามธรรม (abstract) มากยิ่งขึ้น 3) มีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกันของแต่ละบุคคล และ 4) มีหลายมิติ (multi-dimensional) โดยจะมีมิติหลักที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

Brown & Moberg (1980) ระบุว่าบรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์การซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในองค์การนั้น โดยบรรยากาศองค์การสามารถบรรยายลักษณะสภาพขององค์การ เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง จะต้องยืนยันอยู่ระยะเวลาหนึ่ง และจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ

จากความหมายและการให้ความคิดเห็นสรุปว่าบรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์การเกี่ยวกับนโยบาย การปฏิบัติ และกระบวนการขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ทั้งนี้การรับรู้ของสมาชิกแต่ละคนนั้นจะรวมกันเกิดเป็นบรรยากาศโดยรวมขององค์การ โดยที่บรรยากาศขององค์การแต่ละแห่งจะมีคุณลักษณะเฉพาะตัวซึ่งถือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การ ในการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การนั้น จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าได้มีนักวิชาการให้มุมมองที่หลากหลายและแตกต่างกัน James & Jones (1974) ได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ และได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การไว้ 3 แนวทาง ได้แก่ การมองบรรยากาศองค์การในเชิงคุณลักษณะขององค์การ (multiple measurement-organizational attribute) ซึ่งมองว่าองค์การมีคุณลักษณะที่เฉพาะเจาะจงซึ่งแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ โดยแนวคิดนี้จะพิจารณาบรรยากาศองค์การจากคุณลักษณะขององค์การเท่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ของสมาชิกในองค์การ การมองบรรยากาศองค์การในเชิงการรับรู้คุณลักษณะขององค์การ (perceptual measurement-organizational attribute) โดยแนวคิดนี้จะผสานคุณลักษณะขององค์การเข้ากับการรับรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ และการมองบรรยากาศในองค์การในเชิงการรับรู้คุณลักษณะของสมาชิกของแต่ละคนในองค์การ (perceptual measurement-individual attribute) ซึ่งแนวคิดนี้จะพิจารณาว่าปัจจัยใดที่มีความสำคัญในเชิงจิตวิทยาต่อสมาชิกแต่ละคนในองค์การ โดยขึ้นอยู่กับว่าสมาชิกนั้นมีการรับรู้

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (work environment) อย่างไร จากแนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ข้างต้นอาจสรุปง่ายๆ ได้ว่าเราสามารถศึกษาบรรยากาศองค์การได้ใน 3 แนวทางด้วยกัน คือ การศึกษาในเชิงคุณลักษณะขององค์การ การศึกษาในเชิงการรับรู้คุณลักษณะขององค์การ และ แนวทางสุดท้าย การศึกษาบรรยากาศองค์การในเชิงการรับรู้ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก ซึ่งผู้วิจัยจะใช้แนวคิดดังกล่าวมาเป็น พื้นฐานสำหรับการกำหนดเป็นกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

3.3.2 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การ เนื่องจากบุคลากร ปฏิบัติงานในองค์การที่ต้องมีความเกี่ยวข้องกับสิ่งที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้ เช่น โครงสร้าง ขององค์การ กฎระเบียบ วิธีการปฏิบัติหรือการลงโทษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือบรรยากาศองค์การ บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคลากรใน 3 ลักษณะ คือ 1) บรรยากาศองค์การที่ ดีจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของ หน่วยงานหรือแผนกต่าง ๆ ในองค์การ และ 3) ความเหมาะสมระหว่างบุคลากรและปริมาณภาระ งานในองค์การจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน (สมยศ นาวิการ, 2536) บรรยากาศของ องค์การที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรมีการทำงานที่ดีขึ้น สิ่งที่จะสร้างให้เกิดบรรยากาศที่เหมาะสมแก่ การทำงาน รวมทั้งการที่องค์การมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทางสังคม ทางจิตใจที่ดีเพียงพอที่จะ เสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศที่ดีได้

Steers & Porter (1979) กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่าเป็นตัวแปร สำคัญในการศึกษาองค์การ การวิเคราะห์การทำงานของบุคลากร ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านั้นจะไม่สมบูรณ์ถูกต้องถ้าปราศจากการวิเคราะห์บรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การมีส่วนในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ตลอดจนบรรยากาศองค์การยังช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์การ

3.3.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การมีรากฐานมาจากทฤษฎีสถานทางจิตวิทยา (field theory) ของ Lewin, et al (1936) โดยเลวินทำการอธิบายบรรยากาศในรูปแบบของความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อม โดยกำหนดเป็นสมการความสัมพันธ์ ด้วยสมการ

$$B = f(P, E)$$

จากสมการนี้อธิบายได้ว่า พฤติกรรมของบุคคล (B) เป็นผลมาจากความสัมพันธ์ของ 2 องค์ประกอบ อันได้แก่ บุคคล (P) และสภาพแวดล้อมรอบตัวบุคคล (E) โดยเป็นการอธิบาย บรรยากาศในเชิงจิตวิทยา (psychological approach) ซึ่งมุ่งเน้นไปที่ตัวบุคคลและพยายามทำความเข้าใจ

เข้าใจกับกระบวนการทางความคิด (cognitive process) และพฤติกรรม ซึ่งแนวคิดทฤษฎีสันนามทางจิตวิทยาของเลอวิน ถือเป็นรากฐานของการศึกษาและการทำวิจัยทางด้านบรรยากาศองค์การ โดยการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การนั้นเป็นการศึกษาวิจัยเพื่อค้นหาความหมายที่แท้จริงและองค์ประกอบที่เหมาะสม และเพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับตัวแปรอื่นรวมไปถึงการศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศองค์การที่มีต่อพฤติกรรมและปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดบรรยากาศองค์การ การศึกษาเพื่อพิจารณาหารูปแบบของบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมของ Argyris (1958) การมองบรรยากาศองค์การจากแนวคิดทางด้านภาวะผู้นำของ McGregor (1960) พบว่าบรรยากาศองค์การถูกกำหนดโดยภาวะผู้นำ การศึกษาองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับบรรยากาศองค์การของ Litwin & Stringer (1968) และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความคิดสร้างสรรค์ของ Taylor and Bower (1973)

3.3.4 ปัจจัยอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ

Gibson et al (1973 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2548 : 35-36) กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ 5 ปัจจัย คือ

1. ขนาดและโครงสร้างขององค์การ โครงสร้างขององค์การจะมีความสำคัญและเกี่ยวพันกัน องค์การที่มีขนาดใหญ่ระยะทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรระดับล่างจะห่างไกลกันมากขึ้น ระยะทางก่อให้เกิดสิ่งกีดขวางทางจิตวิทยา ในลักษณะที่ว่าบุคลากรที่อยู่ห่างไกลจากจุดตัดสินใจอาจมีความเข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญน้อย และระยะทางทำให้การเกี่ยวพันกับบุคคลอื่นทางสังคมจะกระทำได้ยาก
2. แบบของความเป็นผู้นำ แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบที่ใช้กันตามองค์การธุรกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และหน่วยงานของรัฐบาล พฤติกรรมของผู้นำจะแนบแน่นกดดันสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศองค์การที่มีประโยชน์ต่อผลงาน และการตอบสนองความพอใจของบุคลากร
3. ความซับซ้อนของระบบภายใน องค์การจะแตกต่างกันในเรื่องความซับซ้อนของระบบที่นำมาใช้ ความซับซ้อนอาจจะทำให้ความหมายว่าเป็นจำนวนและลักษณะการเกี่ยวข้องระหว่างกัน ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ แบบของการเกี่ยวข้องระหว่างกันจะแตกต่างกันไปตามปัจจัย เช่น เป้าหมาย และวิทยาการ เป็นต้น
4. เป้าหมายขององค์การย่อมจะแตกต่างกัน ความแตกต่างในเป้าหมายจะมาจากการแยกประเภทขององค์การ หรือแม้กระทั่งองค์การในลักษณะธุรกิจเดียวกัน เป้าหมายก็จะแตกต่างกัน
5. สายใยการติดต่อสื่อสารเป็นมิติที่สำคัญอย่างหนึ่งของบรรยากาศองค์การ เพราะการสื่อสารภายในนั้นจะแสดงให้เห็นถึงการจัดระเบียบอำนาจ หน้าที่ และการเกี่ยวข้องกันระหว่างกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนมาสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน หรือตามแนวนอนภายในองค์การ การสื่อสารจะทำให้รับรู้เกี่ยวกับปรัชญา การบริหารขององค์การ

Litwin & Stringer (1968, อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์, 2542:24-25) ศึกษาวิจัยพบว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานนั้นมีด้วยกัน 8 ด้านคือ

1. โครงสร้าง (structure) เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับลักษณะทางโครงสร้างขององค์การ เป็นต้นว่า ความชัดเจนของการแบ่งงาน ขั้นตอนการทำงานสายการบังคับบัญชา รวมไปถึงกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ

2. ความท้าทาย และความรับผิดชอบ (challenge and responsibility) เป็นการรับรู้ทางด้านความสำเร็จ และความท้าทายของงาน และความรู้สึกรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในองค์การ

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (warmth and support) เป็นการรับรู้ในด้านของการมีเพื่อนร่วมงานที่ดี และได้รับความชอบพอกจากเพื่อนร่วมงาน รวมถึงการได้รับการสนับสนุนในการทำงานทั้งจากเพื่อนร่วมงาน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากผู้บังคับบัญชา

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (reward and punishment) เป็นการรับรู้ทางด้านการให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ ภายใต้บรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับการให้รางวัลแทนที่จะเป็นการลงโทษย่อมจะกระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จและช่วยลดความกลัวต่อความล้มเหลวลงได้ ซึ่งการให้รางวัลนี้เป็นการแสดงถึงการยอมรับหรือเห็นด้วยกับพฤติกรรม หรือการกระทำที่เกิดขึ้น ขณะที่การลงโทษเป็นสัญญาณที่แสดงถึงการไม่ยอมรับในพฤติกรรม หรือการกระทำดังกล่าว

5. ความขัดแย้ง (conflict) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อความแตกต่างทางความคิดเห็นภายในองค์การ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (standard) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับการให้ความสำคัญต่อมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความชัดเจนของความคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

7. ความผูกพัน (commitment) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับความรู้สึกของสมาชิกในองค์การว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีค่าขององค์การ มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

8. ความเสี่ยง (risk) เป็นการรับรู้ของสมาชิกในองค์การว่า การปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์การมีความกล้าเสี่ยงที่จะกระทำในสิ่งที่ท้าทายอย่างเหมาะสมหรือไม่

Steers & Porter (1979) จำแนกองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านั้นมีผลต่อประสิทธิภาพองค์การด้วย ได้แก่

1. โครงสร้างขององค์การ องค์การที่มีการควบคุมที่ส่วนกลางมากเท่าใดองค์การนั้นก็ขาดความยืดหยุ่น ในทางตรงข้ามถ้าองค์การให้อิสระบุคคล หรืออนุญาตให้มีความร่วมมือร่วมใจระหว่างบุคคลยิ่งมากขึ้นเท่าใด บรรยากาศองค์การจะเป็นในอีกรูปแบบหนึ่ง ทั้งสองลักษณะที่กล่าวมาย่อมมีผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมของบุคคล

2. วิทยาการต่าง ๆ ที่ใช้ในองค์การย่อมมีส่วนในการกำหนดบรรยากาศขององค์การ วิทยาการธรรมดามีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศแบบควบคุมโดยกฎหมายที่ยืดหยุ่นน้อย และบรรยากาศไว้นี้เนื้อเชื้อใจอยู่ในระดับต่ำ วิทยาการที่กำลังเปลี่ยนแปลงจะเปิดโอกาสในด้านการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย มีการไว้น้ำใจกัน มีบรรยากาศของการสร้างสรรค์

3. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การมีผลกระทบกับองค์การเช่นกัน เช่น สภาพเศรษฐกิจ อาจจะเป็นแรงดึงให้องค์การต้องให้คนออกจากงาน เปลี่ยนงาน ส่วนบุคคลที่อยู่ก็อาจจะมีขวัญ กำลังใจไม่ดี อาจจะมีผลกระทบต่อผลผลิตขององค์การได้

4. ด้านนโยบายและการปฏิบัติงานฝ่ายบริหารมีอิทธิพลมากต่อบรรยากาศขององค์การ เช่น ผู้บริหารที่เตรียมข่าวสารย้อนกลับ ความเป็นอิสระในการทำงาน และลักษณะของงานย่อเป็น เครื่องสร้างบรรยากาศในการทำงานอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในงาน

McClelland et al. (1995 cited in Goleman, 2000 : 81) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ โดยใช้อุปกรณ์ประกอบบรรยากาศขององค์การของ Litwin & Stringer พบว่า องค์ประกอบของบรรยากาศขององค์การที่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานขององค์การนั้นมีด้วยกัน 6 ด้าน ได้แก่

1. ความยืดหยุ่น (flexibility) ขององค์การ คือ สมาชิกในองค์การรู้สึกมีอิสระในการคิด การสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยไม่ต้องยึดติดกับระเบียบแบบแผนได้มากนักเพียงใด

2. ความรู้สึกรับผิดชอบ (responsibility) ของสมาชิกที่มีต่อองค์การ สมาชิกรู้สึกถึงความรับผิดชอบที่ตนเองมีต่อองค์การมากน้อยเพียงใด

3. ระดับของมาตรฐานการปฏิบัติงาน (standards) ที่สมาชิกกำหนดขึ้น ความรู้สึกเกี่ยวกับความถูกต้องของการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน

4. ความเหมาะสมของการให้รางวัล (rewards) สมาชิกรับรู้การได้รับสิ่งตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานที่ตนเองปฏิบัติมากน้อย เหมาะสมเพียงใด

5. ความชัดเจน (clarity) ที่สมาชิกได้รับทราบเกี่ยวกับพันธกิจ (mission) และค่านิยม (values) ขององค์การจากการสื่อสารของผู้บริหารองค์การอย่างไร

6. ระดับความผูกพันต่อทีมงาน (team commitment) ซึ่งมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมกันของสมาชิก สมาชิกมีการปฏิบัติงานผูกพัน และระดับความมุ่งมั่นต่อการทำงานของทีม

3.3.5 แบบของบรรยากาศขององค์การ

โดยทั่วไปแล้วบรรยากาศขององค์การอาจแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือบรรยากาศแบบเปิด (Open-climate) และบรรยากาศแบบปิด (Close-climate) โดยบรรยากาศแบบเปิดจะมีลักษณะเปิดเผยจริงใจ มีความไว้วางใจระหว่างสมาชิก มีความเป็นอิสระที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลกันอย่างกว้างขวาง ตลอดจนมีอำนาจในการวินิจฉัยสั่งการ ส่วนบรรยากาศแบบปิดจะมีลักษณะตรงข้ามกับบรรยากาศแบบเปิด (พิชิต เทพวรรณ, 2548 : 39)

Halpin (1967, อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2548 : 39-40) มีการศึกษาบรรยากาศองค์กรและการเปลี่ยนแปลง และจัดแบบบรรยากาศองค์กรได้ 6 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบเปิด (The Open-climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญและกำลังใจดีมีความสามัคคีช่วยเหลือกัน มีงานทำเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ มีความพึงพอใจในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ยังมีความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือในองค์กร ส่วนพฤติกรรมของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารที่มีบุคลิกดีจะเป็นที่เคารพรักและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารไม่ต้องออกคำสั่งหรือควบคุมบ่อย ๆ เพราะผู้ร่วมงานมีระเบียบวินัยดี ระเบียบกฎ ข้อบังคับยังมีความสำคัญแต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ผู้บริหารไม่เน้นผลงานแต่จะสร้างลักษณะของผู้นำให้ผู้ปฏิบัติงานจนส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด บรรยากาศแบบนี้เป็นที่ต้องการของผู้ปฏิบัติงานและเป็นบรรยากาศที่ดีที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous climate) เป็นลักษณะเด่นที่ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ และผู้ปฏิบัติงานจะพอใจในการสร้างสัมพันธ์มากกว่าความพอใจที่ได้จากผลสำเร็จของการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานร่วมกันทำงานดี มีขวัญกำลังใจดี แต่ไม่เท่าบรรยากาศแบบเปิด พฤติกรรมผู้บริหารพร้อมที่จะอำนวยความสะดวก และส่งเสริมสวัสดิภาพของผู้ร่วมงาน บรรยากาศแบบนี้ค่อนข้างเข้มงวดกว่าบรรยากาศแบบเปิด

3. บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled climate) ผู้บริหารจะเน้นผลงาน คอยควบคุมตรวจตราจนผู้ปฏิบัติงานไม่มีเวลาสร้างความสัมพันธ์กันมิตร แต่เนื่องจากมีผลงานที่ดีจึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความภูมิใจและมีขวัญกำลังใจดีกว่าระดับปกติ มีผู้บริหารให้ความสะดวกในการปฏิบัติงาน แต่จะกำหนดกฎระเบียบ วิธีการทำงานให้ตลอด ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับผู้ปฏิบัติงานน้อย เพราะมุ่งคำนึงถึงผลงานไม่สนใจความคิดเห็น กลักรการและเหตุผลของผู้อื่น

4. บรรยากาศแบบสนิมสนม (The Familiar climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติมีความสัมพันธ์กันมิตร ผู้บริหารสนใจงานน้อยจึงละเลยคำสั่ง กฎระเบียบหรือการนิเทศงาน จนทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้ปฏิบัติไม่ค่อยทำงานแต่มีความสัมพันธ์ด้านส่วนตัว ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง เพราะได้จากความสัมพันธ์กันมิตรด้านเดียว ขาดความพึงพอใจในงานหรือภูมิใจในผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารหละหลวม ละเลยการบริหารงานบุคคล แต่พยายามแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ผู้บริหารให้ความเมตตา กรุณาและไม่พยายามทำลายจิตใจของสมาชิก การประเมินผลงานและการสั่งงานทั้งทางตรงและทางอ้อมมีน้อยมาก ผู้ปฏิบัติงานจะคอยกระตุ้นผู้บริหารให้ทำหน้าที่เข้มแข็งตลอดเวลา

5. บรรยากาศรวบอำนาจ (The Paternal climate) เป็นบรรยากาศผู้บริหารงานใช้วิธีออกคำสั่ง ควบคุมตรวจตรา และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ผู้บริหารพยายามสร้างความสัมพันธ์กันมิตรกับผู้ปฏิบัติงาน แต่มักจะประสบความล้มเหลวเพราะผู้ปฏิบัติงานไม่ยอมรับความรู้

ความสามารถของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานแบ่งเป็นกลุ่มและไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์ฉันมิตร เนื่องจากผู้บริหารไม่สามารถทำหน้าที่บริหารงานบุคคลให้อยู่ในระเบียบวินัยได้

6. บรรยากาศแบบปิด (The Closed climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารบริหารงานโดยขาดความรู้ บุคลากร ภาพผู้นำ และสมรรถภาพในการบริหารงานบุคคล ผู้ปฏิบัติเสียขวัญและกำลังใจ เพราะขาดทั้งความสัมพันธ์ฉันมิตรและความภูมิใจในงาน ผู้ปฏิบัติขาดความสามัคคีในการทำงาน ผู้บริหารไม่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กันน้อย ผู้บริหารพยายามตั้งกฎระเบียบบังคับให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามโดยปราศจากหลักการและเหตุผล เพราะสนองความพอใจของคนเท่านั้น ผู้บริหารไม่สามารถเป็นแบบอย่าง ขาดความเมตตากรุณา ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่แสดงพฤติกรรมผู้นำที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน บรรยากาศแบบนี้ต้องรีบแก้ไข

3.3.6 บรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้

บรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อผลงานและขวัญและกำลังใจของบุคลากรในองค์การเป็นอย่างมาก ในส่วนขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการนำความรู้ถ่ายทอด และนำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ มีการศึกษาของ Messarra & El-Kassar (2013) ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง 101 คนที่ทำงานในบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีธุรกิจแตกต่าง โดยใช้แนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Watkins & Marsick ที่พัฒนามาจากการวิจัยเชิงสำรวจและสรุปมิติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ 7 มิติ คือ 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร (Continuous learning) 2) การสนทนาอย่างอบอุ่น (Inquiry dialogue) 3) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) 4) การฝังตัวของระบบ (Embedded system) 5) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) 6) การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ (System connection) และ 7) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) และบรรยากาศองค์การใช้แนวคิดของ Denison (1996) ; Stinger (2002); Litwin & Striger (1968) สรุปแนวคิดบรรยากาศองค์การประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์การ (Structure) 2) ความรับผิดชอบบุคคล (Responsibility) 3) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การ (Risk) 4) รางวัลและการได้รับการตอบแทน (Reward) 5) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) 6) ความขัดแย้งในองค์การ (Conflict) 7) การยอมรับและความคาดหวังบุคลากร (Expect approval) เมื่อจำแนกความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า

1. รางวัลและการได้รับการตอบแทน และความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ความอบอุ่นและการสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสนทนาอย่างอบอุ่น
3. รางวัลและการได้รับการตอบแทนและ ความขัดแย้งในองค์การ มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการเสริมพลังอำนาจ

4. การได้รับการตอบแทน ความขัดแย้งในองค์กร โครงสร้างองค์กรและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการฝังตัวของระบบการเรียนรู้

5. ความอบอุ่นและการสนับสนุน รางวัลและการได้รับการตอบแทน และความขัดแย้งในองค์กร มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ

6. การยอมรับและความคาดหวังบุคลากร โครงสร้างองค์กร รางวัลและการได้รับการตอบแทน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร และความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์

นอกจากนี้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น Marquardt and Reynolds (1994 อ้างถึงใน วิระวัฒน์ ปันนิตามัย 2540, 34-36) ได้ทำการศึกษาพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้พึงมีลักษณะสำคัญ 11 ประการ คือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีความยืดหยุ่นคล่องตัว

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (corporate learning culture) พนักงานมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันฉันท์มิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ (empowerment) มีการมอบความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่คนที่มีข้อมูลมากที่สุด คือ ผู้ปฏิบัติงานนั่นเอง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) มีการตรวจสอบ คาดคะเน การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร

5. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ๆ และมีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีทางการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) โดยพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ โดยไม่มีคำว่าต่อรอง

8. มีกลยุทธ์ (strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยก ร่าง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน (supportive atmosphere) ซึ่งมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ อดทนต่อความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเสมอภาค ความเป็นอิสระ และการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบเครือข่าย (teamwork and networking) จะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและสร้างพลังร่วม (synergy) มีการแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่า จากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่า การทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กร ที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) ซึ่งจะเป็แรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

ผลการศึกษาของ Marquardt and Reynolds นั้นสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Pedler, Burgoyne and Boydell (1997 : 69-175) ที่พบว่า องค์กรที่จัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีคุณลักษณะร่วมกัน 11 ประการ คือ

1. การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร (learning approach to strategy) มีการปรับเปลี่ยนแนวทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ไปด้วย

2. มีการกำหนดนโยบายขององค์กรแบบมีส่วนร่วม (participative policy making) โดยสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กร

3. การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงภายในองค์กร (informating) ข้อมูลข่าวสารถูกใช้เพื่อการทำสมาธิร่วมกัน ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้เพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกทุกคนเข้าใจทิศทางการปฏิบัติงานตรงกัน การสร้างระบบการสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกทุกคนเข้าใจทิศทางการปฏิบัติงานตรงกัน

4. การสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุม (formative accounting and control) ระบบของการตรวจสอบและการรายงานผลถูกจัดโครงสร้างเพื่อช่วยในการเรียนรู้ สมาชิกทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบทรัพยากรของตน

5. การแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร (internal exchange) แต่ละฝ่ายงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

6. ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (rewards flexibility)

7. มีโครงสร้างที่กระจายอำนาจและยืดหยุ่น (enabling structures) เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลง

8. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (boundary workers as environmental scanner) สมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมในการรวบรวมและทบทวนสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

9. มีการเรียนรู้ระหว่างองค์กร (inter-company learning)

10. มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (learning climate) โดยผู้บริหารมีหน้าที่ในการสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร มีการยอมรับและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

11. มีโอกาสในการพัฒนาตนเองของสมาชิกทุกคนในองค์กร (self-development opportunities for all) องค์กรมีงบประมาณเพื่อใช้สำหรับการพัฒนาตนเองของสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยสมาชิกทุกคนมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง

บรรยากาศองค์กรส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและกัน ทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างบรรยากาศองค์กร คือผู้บริหารองค์กรจะเป็นบุคคลสำคัญที่จะสร้างสรรค์บรรยากาศองค์กร บรรยากาศองค์กรจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบกด้วย

จากแนวคิดและผลการศึกษเกี่ยวกับองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กร และคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยพิจารณาแล้วเห็นว่าองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเกิดคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปสู่การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิกภายในองค์กร ทั้งนี้สามารถสรุปองค์ประกอบของบรรยากาศองค์กรได้ 6 ด้านด้วยกัน คือ (1) ความยืดหยุ่น (flexibility) (2) ความรู้สึกรับผิดชอบ (responsibility) (3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (standards) (4) การให้รางวัล (rewards) (5) ความชัดเจน (clarity) และ (6) ความผูกพันต่อทีมงาน (team commitment) เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์กรทั้ง 6 ด้านแล้ว ผู้วิจัยวิเคราะห์พบว่าปัจจัยทั้ง 6 ด้านเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบก จึงนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

3.4 ปัจจัยเทคโนโลยี

3.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในปัจจุบันทำให้เทคโนโลยีได้เพิ่มบทบาทและมีความสำคัญต่อองค์กรสูงขึ้น ทุกส่วนทุกระบบในองค์กรด้วยต้องอาศัยเทคโนโลยี เพราะเทคโนโลยีช่วยให้การเรียนรู้ง่ายขึ้น ช่วยให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ช่วยให้การเรียนรู้กระจายไปสู่ทุกๆ ส่วนในองค์กรอย่างทั่วถึง ปัจจุบันการจัดการความรู้สมัยใหม่แยกไม่ได้จากเทคโนโลยี เนื่องจากเทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวก และช่วยให้การเรียนรู้รวดเร็วขึ้นมาก สามารถประหยัดเวลาได้อย่างมากมาย องค์กรที่มีความสามารถในการใช้ประโยชน์เทคโนโลยีจะเป็นองค์กรที่มักจะมีขีดความสามารถได้เปรียบคู่แข่งขึ้นเพราะสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วจึงสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้ทันกับสิ่งแวดล้อมได้ก่อนคู่แข่ง และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้ถูกต้องโดยใช้วิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้องในเวลาทีรวดเร็ว และมีต้นทุนที่เหมาะสม (Holsapple & Whinston, 1998) ดังที่ บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 23) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารข้อมูล ช่วยให้สามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้นและสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้

ในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ ซึ่ง Laudon & Laudon (2002) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นตัวสร้างความได้เปรียบอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีจะไม่ใช่อุปสรรคเดียวที่มีผลต่อการจัดการความรู้ขององค์กร แต่อิทธิพลของเทคโนโลยีมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำเทคโนโลยีมาช่วยทำให้การเผยแพร่ความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์กรทำได้ง่ายขึ้น พนักงานสามารถสื่อสารกันได้ตลอดเวลา องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) และเผยแพร่ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง ตลอดจนช่วยในการปรับปรุงหรือการพัฒนาการปฏิบัติที่ดีที่สุด อันจะช่วยในการตัดสินใจ รวมทั้งถ่ายทอดประสบการณ์และแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญ Harrison & Kessels (2004 : 183) ระบุว่า การใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้และเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถประเมินความต้องการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการดังกล่าวช่วยให้บุคลากรเข้าถึงแรงจูงใจในการเรียนรู้และเป้าหมายขององค์กร และเทคโนโลยีคือสิ่งสุดท้ายและสำคัญกับการบรรลุผลของการสร้าง การแลกเปลี่ยน และการกักเก็บความรู้ Swart , Mann, Brown., & Price (2008 : 63) สรุปว่า การใช้เทคโนโลยีจึงเป็นเสมือนกลยุทธ์ของการจัดการความรู้ จึงเป็นเหตุผลที่องค์กรต้องมีการขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีในองค์กร

3.4.2 องค์กรประกอบเทคโนโลยี

บดินทร์ วิจารณ์ (2548 : 61-63) กล่าวว่า เทคโนโลยีว่า ประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร ได้เข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เทคโนโลยีมีองค์ประกอบ 2 ประการคือ

1. เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (technology of managing knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร
2. เทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนการเรียนรู้ (technology for enhancing Knowledge) เป็นการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์และการฝึกอบรมมาบูรณาการด้วยกัน ได้ผลเป็นการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (computer-based multimedia) สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้ และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

3.4.3 ขั้นตอนการใช้เทคโนโลยีในองค์กร

การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ด้วยการรวบรวม จัดเก็บ ถ่ายโอน และการใช้ประโยชน์ความรู้ที่มีประสิทธิผลในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องดำเนินการตาม 4 ขั้นตอน

ดังนี้

1. ติดตั้งโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศให้กับบุคลากรทุกคนได้ใช้ ซึ่งถือว่าเป็นระบบที่สนับสนุนการเผยแพร่ความรู้แบบทั่วทั้งองค์กร และทำให้บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยอาศัยระบบอิเล็กทรอนิกส์

2. สร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูลและความรู้ขององค์กร เพื่อจัดเก็บข้อมูลและความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบและเป็นระเบียบง่ายต่อการเข้าถึงโดยใช้ระบบออนไลน์

3. นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหาร และกิจกรรมต่างๆ ให้เป็นแบบอัตโนมัติ

4. พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบประสมประสาน (integrated performance Support system) และแอปพลิเคชันสำหรับการค้นหาความรู้และทำเหมืองแร่ข้อมูล ในที่สุดองค์กรจำเป็นต้องจัดให้มีบุคลากรรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูล จัดเก็บ วิเคราะห์และเผยแพร่ความรู้ รวมทั้งให้คำปรึกษาหารือกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลที่สนใจ

3.4.4 ประโยชน์ของเทคโนโลยีในการเรียนรู้

Hislop (2009 : 28) ระบุว่าเทคโนโลยีมีบทบาทเสมือนกุญแจของกระบวนการจัดการความรู้ เนื่องจากเทคโนโลยีสามารถเทคโนโลยีนั้นมีความสำคัญในทุกขั้นตอนของการจัดการความรู้ กระบวนการแรก คือเทคโนโลยีสามารถเตรียมการรองรับสินค้า คือข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างครบถ้วน ประการที่สองเทคโนโลยีมีบทบาทของการรวบรวมความรู้ในองค์กร และประการสุดท้ายคือเทคโนโลยีเป็นเสมือนท่อส่งข้อมูลความรู้ไปสู่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กรดังนั้นเทคโนโลยีจึงมีบทบาทสำคัญในการเรียนรู้ของบุคคล ทีม และองค์กร

บดินทร์ วิจารณ์ (2548 : 322-327) ระบุถึงประโยชน์ของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้มีดังนี้ 1) ใช้ได้ตามความต้องการและทันเวลา 2) ผู้เรียนรู้สามารถควบคุมการเรียนรู้ของตนเองได้ 3) สามารถกำหนดความเร็วในการเรียนรู้ได้และใช้งานง่าย 4) สามารถเรียนรู้ได้จากที่ไกลๆ 5) สามารถลงมือปฏิบัติได้ 6) มีความสอดคล้องของเนื้อหาและการนำเสนอ 7) สามารถปรับให้เข้ากับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละคนได้ 8) ปรับให้เข้ากับระดับแรงจูงใจของผู้เรียนรู้ได้ 9) ปลอดภัยและมีความยืดหยุ่น 10) สามารถปรับข้อมูลให้ทันสมัยได้อย่างต่อเนื่อง 11) สามารถถึงออกมาใช้และเก็บกลับคืนได้สะดวก และ 12) มีความคุ้มค่า

ปัจจัยเทคโนโลยีสามารถวัดได้จากการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ที่พิจารณาแล้วมีลักษณะดังนี้คือ (1) กระตุ้นและส่งเสริมความสามารถบุคลากรให้เข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ (2) พัฒนาสื่อทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อให้ทันทักษะในการค้นคว้าหาความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) สร้างหรือขยายการสอน การฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี (4) ใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร (5) วางแผนและพัฒนากระบวนการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี (6) สร้างความตระหนักของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ทั่วองค์กร และ (7) เพิ่มความรับผิดชอบในการบริหารเทคโนโลยีและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ, 2547, หน้า 89)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจัยเทคโนโลยีสามารถวัดได้จากการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และปัจจัยเทคโนโลยีน่าจะมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมผ่านปัจจัยการเรียนรู้และปัจจัยการ

จัดการความรู้ ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมคิด สร้อยน้ำ (2547) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยของชูเกียรติ บุญชนะนันท์ (2549) ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมผ่านปัจจัยการเรียนรู้และปัจจัยการจัดการความรู้ ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้นปัจจัยเทคโนโลยีจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เนื่องจากเทคโนโลยีเป็นเสมือนแหล่งของการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญและหลากหลาย เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่ช่วยทั้งผู้สอนและผู้เรียนในการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเอง และยังช่วยในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจึงต้องมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กร

3.5 ปัจจัยการจัดการความรู้

องค์กรสมัยใหม่ในศตวรรษที่ 21 ใช้แนวความคิดการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดสรรทรัพยากรและความเชี่ยวชาญขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเหมาะสม นำพาองค์กรไปสู่การอยู่รอดอย่างยั่งยืน (Debowski, 2006 : 3)

3.5.1 ความหมายของการจัดการความรู้

มีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้อย่างหลากหลายดังนี้

Keyes (1950) ให้คำนิยามการจัดการความรู้ว่าเป็นการระบุงเคราะห์วิเคราะห์ความรู้ที่สามารถหามาได้และมีความต้องการใช้ แล้วทำการวางแผนและความคุมการปฏิบัติการพัฒนาทรัพย์สินที่อยู่ในรูปแบบความรู้ขององค์กร เพื่อใช้ความรู้เหล่านั้นเพิ่มศักยภาพการทำกำไรและสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ส่วน Debowski (2006 : 16) ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การระบุ (identifying) การจับ (capturing) การรวบรวม (organizing) และการเผยแพร่ (dissemination) ความรู้ซึ่งเป็นทรัพย์สินทางปัญญาภายในองค์กรซึ่งมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในระยะยาว สอดคล้องกับ วุฒิปพร ชมพุกา (2548 : 21) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการที่ว่าด้วยการนำเอาความรู้และความเข้าใจถึงการทำงานร่วมกันของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันในองค์กรมาเก็บรวบรวมและเรียบเรียงให้เป็นประโยชน์ในการสร้างคุณค่า ความแตกต่าง และพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น กรรณก ทิพรส และพิชัย ตั้งญญ โภพพัฒนา (2548 : 91) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการเก็บรวบรวมความรู้ในองค์กรและนำความรู้ที่เก็บรวบรวมจากบุคลากรแต่ละคนมาถ่ายทอด แลกเปลี่ยนเป็นการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงการจัดเก็บความรู้ไว้เป็นทรัพย์สินที่คงอยู่กับองค์กรตลอดไป และนวลละออ แสงสุข (2550 : 61) ให้ความหมายการจัดการความรู้ว่า การจัดการความรู้ (knowledge management) หมายถึงการจัดการที่มีกระบวนการและเป็นระบบตั้งแต่การประมวลผลข้อมูล สารสนเทศนำไปสู่ระบบเพื่อสร้างความรู้และประสบการณ์ของบุคคล เพื่อก่อให้เกิดสติปัญญา และจะต้องมีการจัดเก็บในลักษณะที่ผู้ใช้สามารถเข้าถึงได้โดยอาศัยช่องทางที่สะดวกที่สุด เพื่อนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในงานของตน ทำให้เกิดการโอนถ่ายความรู้ และมีการแพร่กระจายไหลเวียนไปทั่วทั้งองค์กร ส่วน วิจารย์ พานิช (2546 : 2) ได้อธิบายว่า การจัดการความรู้ หมายถึงการยกระดับความรู้ในองค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ไม่สามารถนิยามด้วยถ้อยคำสั้น ๆ ได้ซึ่งสอดคล้องกับ วุฒิสักดิ์ พิศสุวรรณ (2548 : 22) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นการจัดการสารสนเทศและความรู้ที่นับว่าสำคัญหรือเป็นทรัพย์สินที่เป็นนามธรรม (intangible asset) ซึ่งมีความสำคัญที่องค์กรต้องใช้ในการสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันโดยอาศัยกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความได้เปรียบ ส่วน ชีระ รุญเจริญ (2550 : 214) กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือเครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย 3 ประการไปพร้อมๆ กันคือการบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายพัฒนาคน และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากความหมายของการจัดการความรู้ข้างต้นสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึงกระบวนการสร้าง รวบรวม จัดเก็บ และพัฒนาความรู้ความชำนาญที่มีอยู่ในองค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ รวบรวม จัดเก็บ และพัฒนาความรู้ความชำนาญที่มีอยู่ในองค์กรให้ทันสมัยอยู่เสมอ การจัดการความรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและขององค์กรให้สูงขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง โดยมีเป้าหมายที่ความสำเร็จขององค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจึงต้องมีการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วย ปัจจัยการจัดการความรู้จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบก

3.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้

Marquardt (1996 : 129-155) กล่าวถึงกระบวนการจัดการความรู้ที่อยู่ในระบบย่อยของการเปลี่ยนผ่านความรู้จากแห่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. กระบวนการแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.1 การแสวงหาความรู้ภายนอกองค์กร (external collection of knowledge) เช่นการเปรียบเทียบสมรรถนะกับองค์กรอื่นๆ เป็นการแข่งขันปรับปรุงงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากภายนอก ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การเข้าร่วมประชุม การจ้างที่ปรึกษา การอ่านจากสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ การติดตามชมโทรทัศน์ ภาพยนตร์ การติดตามแนวโน้มทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งข้อมูล การว่าจ้างทีมงานใหม่ การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ตลอดจนการสร้างพันธมิตรและรูปแบบความร่วมมือต่างๆ

1.2 การแสวงหาความรู้ภายในองค์กร (internal collection of Knowledge) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลอันเป็นการเพิ่มคุณค่าให้องค์กรเช่น การมุ่งความสนใจไปยังความรู้ของทีมงานที่มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง หรือการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ๆ

2. กระบวนการสร้างความรู้ (knowledge creation) มีส่วนเกี่ยวข้องกับประเภทของความรู้ที่ประกอบด้วยความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) และความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit knowledge) ความรู้ทั้ง 2 ประเภทนี้ สามารถอธิบายด้วยวิธีการ 4 แบบ ซึ่งแต่ละแบบได้รับการนำมาใช้ในการสร้างความรู้ ประกอบด้วย

2.1 การสร้างความรู้ที่ซ่อนเร้นไปเป็นความรู้ที่ซ่อนเร้น (tacit to tacit creation of knowledge) เป็นความรู้ที่เติบโตขึ้นแบบความเป็นส่วนตัว โดยบุคคลหนึ่งได้ผ่านความรู้ไปยังอีกบุคคลหนึ่ง เช่น ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในการฝึกงานกับผู้บังคับบัญชา โดยทั้งสองได้ทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด การฝึกงานสามารถเรียนรู้ว่าอะไรคือความรู้ที่ซ่อนเร้นของผู้บัญชา การเรียนรู้แบบนี้ค่อนข้างมีข้อจำกัดของการสร้างความรู้ เพราะความรู้ซ่อนเร้นดังกล่าวไม่สามารถกลายเป็นความรู้ที่ชัดเจนได้ และองค์กรไม่สามารถสกัดหรือดึงเอาความรู้ดังกล่าวออกมาทั้งหมดได้โดยง่าย

2.2 การสร้างความรู้ที่ชัดเจนไปเป็นความรู้ที่ชัดเจน (explicit to explicit creation of knowledge) ความรู้ลักษณะนี้ได้มาโดยการผสมผสานและการสังเคราะห์ความรู้ที่ชัดเจนที่ปรากฏอยู่ เช่น ผู้จัดการองค์การรวบรวมและสังเคราะห์สารสนเทศขององค์การ การสร้างความรู้แบบนี้มีข้อจำกัดสำหรับการสร้างความรู้ใหม่ๆ เพราะมุ่งให้ความสนใจเพียงความรู้ที่ปรากฏและมีอยู่แล้วในองค์กร

2.3 การสร้างความรู้ที่ซ่อนเร้นไปเป็นความรู้ที่ชัดเจน (tacit to explicit creation of knowledge) การสร้างความรู้ลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อมีบางคนนำความรู้ที่ปรากฏอยู่แล้วมาเพิ่มเติมหรือผสมผสานด้วยความรู้ที่ซ่อนเร้นต่างๆ ของตน และออกแบบความรู้บ้างสิ่งบางอย่างขึ้นมาใหม่ ซึ่งสามารถนำไปแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร เช่น ผู้จัดการองค์การใช้ความรู้ที่ซ่อนเร้นมาปรับเข้ากับระบบใหม่เพื่อนำมาควบคุมการจัดทำงบประมาณสำหรับองค์กรเป็นต้น ในกรณีนี้ ชาวญี่ปุ่นมีความสามารถพิเศษในการพัฒนาความรู้แบบนี้ในระดับสูง

2.4 การสร้างความรู้ที่ชัดเจนไปเป็นความรู้ที่ซ่อนเร้น (explicit to tacit creation of knowledge) การสร้างความรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อความรู้ที่ชัดแจ้งซึ่งเกิดขึ้นใหม่ถูกรวบรวมไว้และสมาชิกในองค์กรได้นำความรู้นั้นมาเรียนรู้เพื่อออกแบบความรู้ที่ซ่อนเร้นใหม่ เช่น ในที่สุดกระบวนการจัดทำงบประมาณแบบใหม่ของผู้จัดการ ได้กลายมาเป็นแนวทางใหม่ในการทำงานที่ได้มีการนำมาใช้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง โดยการสร้างความรู้ทั้ง 4 แบบ ที่กล่าวมาเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง โดยความรู้แต่ละประเภทมีการหมุนเวียนที่ก่อผลมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ นอกจากรูปแบบที่กล่าวมาทั้ง 4 แบบข้างต้นแล้วยังมีกิจกรรมอีกจำนวนหนึ่งที่ต้องการสามารถนำเข้ามาเพื่อออกแบบสร้างความรู้เช่น การเรียนรู้ด้วยการลงมือกระทำ (action learning) การแก้ปัญหาเชิงระบบ (systematic Problem Solving) การทดลอง (experimentation) การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (learning From past experiences) เป็นต้น

3. กระบวนการจัดเก็บและการเรียกใช้ความรู้ (knowledge storage and retrieval) เกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านเทคนิค เช่น การบันทึกฐานความรู้ และกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน เช่น ความทรงจำของหมู่คณะ ความทรงจำส่วนบุคคล และการสร้างความสัมพันธ์ ตลอดจนการจัดเก็บความรู้ โดยโครงสร้างการจัดเก็บนั้นมีระบบที่สามารถค้นหาเรียกใช้และส่งมอบความรู้ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ซึ่งต้องดำเนินการดังนี้

3.1 การแบ่งหมวดหมู่ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือการปฏิบัติการ ควรอยู่บนพื้นฐานความต้องการการเรียนรู้

3.2 การรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถส่งมอบด้วยวิธีการที่ชัดเจน และรัดกุมบังผู้ใช้หรือผู้ที่ต้องการอย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.3 มีการจัดการที่สามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ด้วยความถูกต้องตรงเวลา และเป็น การอำนวยความสะดวกไป ยังบุคคลที่ต้องการความรู้นั้นจริงๆ

การกำหนดโครงสร้างความรู้ดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรได้มีการพิจารณาว่า สารสนเทศความรู้จะถูกค้นกลับคืนและเรียกใช้ โดยกลุ่มคนที่แตกต่างกัน หน้าที่และประสิทธิภาพของระบบการจัดเก็บความรู้ควรถูกแบ่งหมวดหมู่ตามข้อมูลพื้นฐานดังต่อไปนี้ เช่น ความต้องการเรียนรู้ วัตถุประสงค์การทำงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ หน้าที่หรือการใช้สารสนเทศ ตำแหน่งที่ตั้ง หรือสถานที่ที่สารสนเทศหรือความรู้ถูกจัดเก็บ เป็นต้น

4. กระบวนการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์ความรู้ (knowledge transfer and utilization) เกี่ยวข้องกับสารสนเทศความรู้ที่มีการขับเคลื่อนทางกลไกอิเล็กทรอนิกส์เพื่อกระจาย ถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร ตลอดจนวิธีการที่ความรู้ถ่ายทอดออกไป ระหว่างบุคคลทั้งที่เจตนาและไม่เจตนา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

4.1 การเจตนาถ่ายโอนความรู้ มีวิธีการ ดังนี้ (1) บุคคลสื่อสารด้วยการเขียน เช่น บันทึก รายงาน จดหมาย การदानข่าว (2) การอบรม เช่น การให้คำปรึกษาในระหว่างการอบรม

ตามปกติ การอบรมในงานที่ทำ การประชุมภายในองค์กร (3) การสรุปย่อและเผยแพร่โดยสื่อสิ่งพิมพ์ภายใน เช่น วิดีโอ สิ่งพิมพ์เสียง และ (4) การทัศนศึกษา เช่นสำหรับองค์กรขนาดใหญ่มีการแบ่งองค์กรเป็นหลายระดับ หลายสาขา ซึ่งมีการปรับปรุงสิ่งแวดล้อม สำหรับกลุ่มและความต้องการที่แตกต่างกัน การหมุนเวียนงาน หรือ การถ่ายโอนงาน การมีที่เลี้ยงและมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ

4.2 การไม่เจตนาถ่ายโอนความรู้ มีวิธีการจำนวนมากที่ความรู้ถูกถ่ายโอนโดยไม่ได้ตั้งใจ หรือไม่ได้ ประกาศหรือแจ้งอย่างเป็นทางการไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กร การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการจำนวนมากนี้ปรากฏในแต่ละวัน โดยบ่อยครั้งไม่ได้มีการวางแผนเรื่องการเรียนรู้สัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีการหมุนเวียนงาน เรื่องราวหรือตำนาน ตลอดจนกลุ่มแรงงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น

ฮีน ภู่วรรณ (2546 : 110-111) เห็นว่า การจัดการความรู้ทั่วไปสำหรับองค์กรเป็นกระบวนการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กร ซึ่งองค์กรแต่ละแห่งมีเป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้น องค์กรจึงต้องนิยามการจัดการความรู้สำหรับแต่ละองค์กรเอง โดยเฉพาะการจัดการความรู้ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง มีความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติ ความรู้และงานซึ่งเป็นวงจรไม่รู้จบ และต้องมีการพัฒนาและยกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่ใช่ความสัมพันธ์ชั่วคราวและยังเป็นวงจรที่เปิดสู่ภายนอกเพื่อดูดความรู้และพลังจากภายนอกมาใช้ประโยชน์

ฮีน ภู่วรรณ ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้มีดังต่อไปนี้

1. คน หมายถึง พนักงาน ลูกจ้าง ลูกค้า หรือผู้มีผลกระทบต่อองค์กร การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นการรวบรวมความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ โดยใช้บุคลากรที่เชี่ยวชาญในด้านนั้นๆ เป็นที่จัดเก็บ เช่น ถ้ามีงานใหม่เข้ามาจะมอบหมายให้ใครเป็นผู้รับผิดชอบ
2. สถานที่ หมายถึง ที่ที่ทุกคนในองค์กรสามารถระดมความคิดร่วมกันได้อาจอยู่ในรูปของเว็บบอร์ด การประชุมทางไกล หรือโปรแกรมออนไลน์อื่นๆ
3. ข้อมูล หมายถึง ทุกสิ่งที่น่าสนใจและให้ผู้ใช้เข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้โดยง่ายทั้งนี้การวิเคราะห์แยกแยะหมวดหมู่ของข้อมูลเป็นเรื่องที่สำคัญ

นอกจากนี้ยังมีการกล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ ไว้หลากหลาย ดังนี้ เพื่อเปลี่ยนความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคล (tacit knowledge) ไปเป็นความรู้ที่อยู่ภายนอก (explicit knowledge) แล้วเผยแพร่ความรู้นั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gupta, Lyer, & Aronson, 2000 : 19) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงคุณค่าที่ดีที่สุดของทรัพย์สินทางความรู้ขององค์กร (Wiig, 1997 : 8) และเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด (ยุทธนา แซ่เตียว, 2547 : 251) ในขณะที่ Celep and Cetin (2005 : 104) กล่าวว่าจุดมุ่งหมายหลักของการจัดการความรู้มี 2 ประการคือ (1) การเข้าใจถึงการปฏิบัติงานทางด้านปัญญาขององค์กร และ (2) เข้าใจว่าการจัดการ

ความรู้เป็นแหล่งที่มีค่ามากที่สุด และได้กล่าวถึงถึงจุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดการจัดการความรู้ของ Marquardt (1996) ซึ่งกล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่สามารถวัดได้จาก การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บและการเรียกใช้ความรู้ และการถ่ายโอนกับการใช้ประโยชน์ความรู้ และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าปัจจัยการจัดการความรู้ส่งผลโดยตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นเครื่องมือในการจัดหาความรู้ใหม่ๆ จัดเก็บความรู้เผยแพร่ความรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ภายในองค์การ สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ศึกษาเรื่องราวการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ พบว่าปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และงานวิจัยของชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2549) ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้าง เชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้น พื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาบุคลากร และองค์การให้มีการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์การ การจัดการความรู้เป็นปัจจัยสำคัญ ปัจจัยหนึ่งของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นเมื่อโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบกจะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องดำเนินการให้มีการจัดการความรู้ในองค์การขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้รอบรู้ และนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบกต่อไป

3.6 ปัจจัยการเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นหัวใจของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้จะนำพามนุษย์คิด และองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การเรียนรู้จึงมีความสำคัญในองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้นั้นอาจจะมีวิธีการที่แตกต่างกันไป เช่น การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ และการเรียนรู้ในลักษณะเครือข่าย

3.6.1 ความหมายของการเรียนรู้

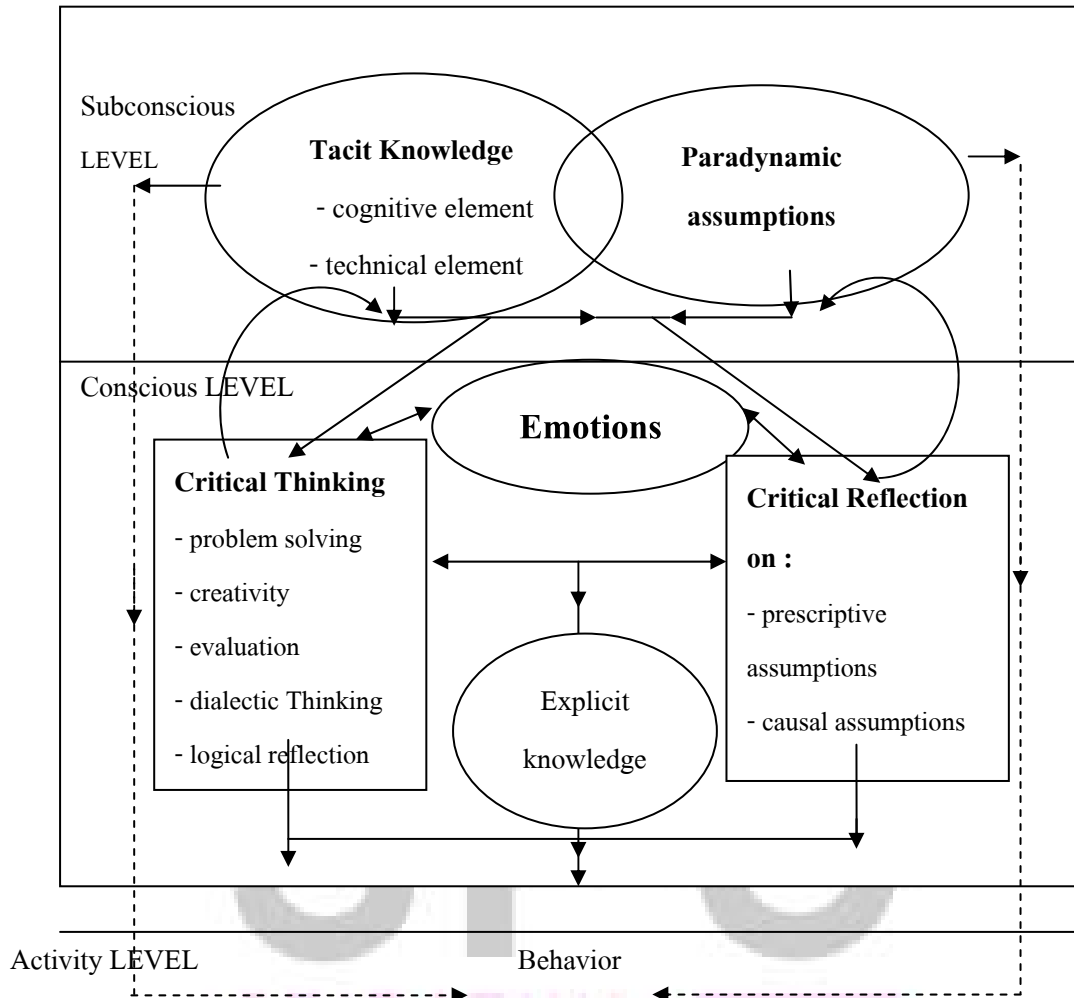
พัฒนา สุขประเสริฐ (2541 : 24) นิยามการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างช้าๆ เพราะการเปลี่ยนแปลงบางอย่างมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จึงต้องอาศัยเวลาและความอดทน ธรรมชาติของการเรียนรู้จะเป็นไปตามลักษณะที่มีอิสระจากการควบคุมและความเชื่อมั่นในตนเอง สถานการณ์ที่เกิดการเรียนรู้ประกอบด้วยการติดต่อหรือสัมพันธ์กันอย่าง

เปิดเผยและเสรีระหว่างบุคคล มีการเผชิญหน้า การยอมรับ ความเคารพนับถือ การลองผิดลองถูก การเปิดเผยตัวเอง การร่วมมือ การทำงานร่วมกัน ความกระตือรือร้น การประนีประนอมผลร่วมกันและอื่นๆ สอดคล้องกับ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2547:39) ให้คำจำกัดความว่า การเรียนรู้คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้าและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวร พอสมควรซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์นั่นเอง ส่วน วีรวิฑูร มาหะศิริรานนท์ (2542 : 61) กล่าวถึงการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้ (learning) นั้นผู้เรียนจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการเรียนเอง และที่สำคัญ การเรียนรู้นั้นเกิดจากความยินยอมพร้อมใจของผู้เรียนด้วย นอกจากนี้ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546 : 204) ให้ความหมายการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากการศึกษา การปฏิบัติ ประสบการณ์ การฝึกอบรมทำให้พฤติกรรมของพนักงานเปลี่ยนไป สอดคล้องกับ Swart, Mann, Brown & Price (2008 : 127) ที่ให้ความหมายการเรียนรู้ว่าหมายถึง กระบวนการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรของความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติของบุคคล และคล้ายคลึงกับ Ahmed & Shepherd (2010 : 508) ที่ระบุว่าการเรียนรู้หมายถึงกระบวนการที่ใช้ความสามารถที่มีอยู่ภายในตัวของบุคคล หรือความรู้จากภายนอกเพื่อให้เกิดความรู้ใหม่หรือความสามารถในการเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น

สรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นภายในของบุคคลนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอันเนื่องมาจากการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ การเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่องนำไปสู่การมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติที่ถาวรอยู่ในตัวบุคคลนั้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลจึงต้องอาศัยการเรียนรู้ และต้องใช้เวลาและความอดทน

3.6.2 แนวคิดการเรียนรู้

Delagaye (2005 : 52-53) กล่าวว่าองค์การในอดีตจะมองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงแต่การเรียนรู้ที่พัฒนานุคลากรให้ทำงานสำเร็จได้เท่านั้น ไม่ได้คำนึงถึงการพัฒนานุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีลักษณะเป็นการเรียนรู้แบบพลวัต ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอยู่ที่ความสามารถและอัตราความเร็วในการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนานุคลากร เขาจึงนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้ของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นแนวคิดที่อธิบายถึงกระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (adult learning) ดังที่แสดงในภาพประกอบที่ 5



ภาพประกอบที่ 5 กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (holistic adult learning)

ที่มา. จาก Human Resource Development, Adult Learning and Knowledge Management (2nd ed.), (p, 52), by B. L. Delagaye, 2005, Milton Qld, Australia : John Willey & Sons.

จากภาพที่ 4 ระดับจิตใต้สำนึก (subeonseious level) จะประกอบด้วยความรู้ภายในตัวบุคคล (tacit knowledge) และการตั้งข้อสันนิษฐาน (paradynamic assumptiors) ความรู้ภายในตัวบุคคลประกอบด้วย 2 องค์ ประกอบ คือ (1) ความรู้ความเข้าใจ (cognitive elements) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีผลโดยตรงต่อรูปแบบความคิด (mental models) ของบุคคลตัวอย่างเช่น บุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจต่อสิ่งแวดล้อมในทิศทางที่ดี บุคคลนั้นจะมีรูปแบบความคิดในทิศทางที่ดีเช่นกัน เป็นต้น แต่ละบุคคลจะรับรู้และอธิบายปรากฏการณ์ของสิ่งแวดล้อมที่ตนเองประสบ รวมถึงมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมแตกต่างกันไปตามลักษณะรูปแบบความคิดของแต่ละคน (2) ความชำนาญ (technical elements) ซึ่งมีความหมายครอบคลุมทักษะ (skills) และฝีมือ (crafts) เป็นความรู้ภายในตัวบุคคลที่มองเห็น ได้ชัดเจนจากพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นความรู้ที่เฉพาะเจาะจงใช้กับบริบทที่กำหนด

เท่านั้น องค์ประกอบทั้ง 2 ของความรู้ภายในตัวบุคคล (tacit knowledge) นี้จะมีปฏิสัมพันธ์ หรือทำงานร่วมกับองค์ประกอบการตั้งข้อสันนิษฐาน (paradynamic assumptiors) เพื่อสร้างพลังในการควบคุมจิตใต้สำนึกแก่บุคคล ซึ่งพลังในการควบคุมจิตใต้สำนึกของบุคคลากรนี้เป็นสิ่งที่องค์การควรต้องให้ความสำคัญ โดยการเปิดโอกาสให้บุคคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนความรู้ภายในตัวบุคคล (tacit knowledge) และการตั้งข้อสันนิษฐาน (paradynamic assumptiors) ให้มีทิศทางส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการในระดับจิตสำนึก (conscious)

ความรู้สึกลึก (emotions) ของบุคคลจะอยู่ทั้งในระดับจิตใต้สำนึก (subeonscious level) และระดับจิตสำนึก (conscious) ความรู้สึกลึกมีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคลในระดับสูง เพราะการเรียนรู้จะประสบผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกลึกของผู้เรียนรู้เป็นสำคัญ

ในระดับจิตสำนึก (conscious level) จะประกอบด้วย (1) กระบวนการคิดวิเคราะห์ (critical thinking) ได้แก่ กระบวนการคิดแก้ปัญหา (problem solving) กระบวนการคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ (creativity) กระบวนการคิดตามประเมินผล (evalustion) กระบวนการคิดแบบมีเหตุมีผล (dialectic thinking) และกระบวนการตอบสนองอย่างมีเหตุมีผล (logical reflection) (2) กระบวนการสะท้อนผลการคิดวิเคราะห์ (ctitical reflection) ซึ่งจะปรากฏออกมาในรูปแบบของการตั้งข้อสันนิษฐานตามเงื่อนไข (prescriptive assumptions) และการตั้งข้อสันนิษฐานตามเหตุและผล (causal assumptions) กระบวนการทั้ง 2 คือ กระบวนการคิดวิเคราะห์ (critical thinking) และ กระบวนการสะท้อนผลการคิดวิเคราะห์ (critical reflection) นี้จะมีปฏิสัมพันธ์กันได้ตลอดเวลา ยกตัวอย่างเช่น ในการตั้งข้อสันนิษฐานตามเงื่อนไข (prescriptive assumptions) ต้องใช้กระบวนการคิดแก้ปัญหาและกระบวนการคิดสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ อย่างแน่นอน และอาจเป็นไปได้ที่ข้องเกี่ยวกับกระบวนการติดตามประเมินผลและกระบวนการคิดแบบมีเหตุมีผลด้วยเช่นกัน การทำงานขององค์ประกอบในระดับจิตสำนึก ได้แก่ กระบวนการคิดวิเคราะห์ และกระบวนการสะท้อนผลการคิดวิเคราะห์ จะได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบความรู้สึกลึก และองค์ประกอบทั้ง 2 ในระดับจิตใต้สำนึกแล้วทำงานส่งผลไปยังองค์ประกอบความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) ขณะเดียวกันตัวมันเองก็ส่งผลกลับไปยังองค์ประกอบในระดับจิตใต้สำนึกด้วย จึงกล่าวได้ว่าทุกองค์ประกอบแม้จะอยู่ในระดับที่ต่างกันมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันอย่างแยกไม่ออก

กระบวนการทำงานของระดับจิตใต้สำนึกและจิตสำนึกเป็นการทำงานภายในตัวบุคคล ซึ่งจะสะท้อนผลของการทำงานออกมาปรากฏให้เห็นได้ด้วยพฤติกรรม (behavior) ที่แสดงออก ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่อยู่ในระดับกิจกรรม (activity level) พฤติกรรมที่แสดงออกนี้ได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบความรู้ที่ชัดเจน (explicit knowledge) กระบวนการคิดวิเคราะห์ (critical thinking) กระบวนการสะท้อนผลการคิดวิเคราะห์ (critical reflecting) และอาจได้รับอิทธิพลจากการทำงานร่วมกันขององค์ประกอบทั้ง 3 และอาจได้รับอิทธิพลโดยตรงจากองค์ประกอบความรู้ภายในตัว

บุคคล (tacit knowledge) หรือองค์ประกอบการตั้งข้อสันนิษฐาน (paradynamic assumptions) ที่อยู่ในระดับจิตใต้สำนึก (subconscious level)

กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (holistic adult learning) ที่นำเสนอมีความซับซ้อนสูงในการพัฒนาบุคลากรขององค์การคือ การจัดหาประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมให้แก่บุคลากร ประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมดังกล่าวขึ้นอยู่กับลักษณะของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ และแรงขับเคลื่อนด้วยความรู้สึก (emotional force) แรงจูงใจ (motivational force) ของบุคคล ประสบการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสมนี้ถือว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Delahaye, 2005 : 52-53)

3.6.3 ระดับการเรียนรู้

ระดับการเรียนรู้มีนักวิชาการให้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เช่น Marquardt (1996) ; Gephart & Marsick (1996) ที่ระบุว่าระดับการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual learning) การเรียนรู้ระดับบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์การเพราะองค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยพื้นฐานการเรียนรู้ของบุคคล 2) การเรียนรู้ระดับทีม (Team learning) ซึ่งทีมงานประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิด ความเชื่อที่แตกต่างกันจำเป็นต้องมีการปรับความคิดให้สอดคล้องกัน และ 3) การเรียนรู้ระดับองค์การ (organizational learning) การเรียนรู้ระดับองค์การต้องอาศัยผลการเรียนรู้ของบุคคล และทีม ซึ่ง Hislop (2009 : 92) ได้ระบุระดับการเรียนรู้ว่ามี 4 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม ระดับองค์การ และระดับระหว่างองค์การที่ต้องมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อาจจะใช้การเรียนรู้ที่เป็นเครือข่ายร่วมกัน

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ด้วยกลยุทธ์ที่หลากหลาย เพราะความรู้ที่เกิดขึ้นในทุกระดับย่อมถูกนำมาพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง บดินทร์ วิจารณ์ (2548 : 12) ให้ความเห็นว่า การเรียนรู้ทำให้บุคคลสามารถเพิ่มพูนความรู้ ได้รับความรู้ใหม่ และทำให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และลึกซึ้งที่ส่งผลให้บุคคลนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการกระทำที่ส่งผลในด้านสติปัญญา (cognitive domain) ด้านทักษะความชำนาญ (psycho-motor domain) และด้านอารมณ์ (affective domain) การเรียนรู้ที่ดีที่สุดซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลได้นั้นจะเกิดขึ้นจากแรงจูงใจเป็นสำคัญการเรียนรู้ที่อิงอยู่กับการปฏิบัติงาน (performance-based learning) ที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์การจะประสบผลสำเร็จได้มากกว่า และการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดขึ้นควบคู่กับการทำงานได้เมื่อ (1) การเรียนรู้ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลการปฏิบัติงาน (performance based) และถูกผูกโยงเข้ากับวัตถุประสงค์ขององค์การ (2) เป็นการทำงานเน้นที่ความสำคัญของกระบวนการเรียนรู้หรือเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (learning How to learn) (3) ความสามารถในการกำหนดแนวทางการเรียนรู้มีความสำคัญเท่ากับการหาคำตอบให้คำถามที่เจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (4) โอกาสที่จะพัฒนาความรู้ทักษะและเจตคติมีอยู่ทั่วไปในองค์การ และ (5) การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทุกคนทำ

การเรียนรู้แยกออกได้ 3 มิติคือ มิติที่ 1: ระดับของการเรียนรู้ (levels of learning) ซึ่งประกอบด้วย ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์การ มิติที่ 2 ประเภทของการเรียนรู้ (types of learning) ประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ มิติที่ 3: ทักษะในการเรียนรู้ (skills of learning) ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบรูปแบบการคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา มีรายละเอียดต่อไปนี้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2548 : 68)

ประเภทของการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ (1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (adaptive learning) เกิดขึ้นเมื่อบุคคล กลุ่มบุคคลหรือทีมหรือองค์การ ได้เรียนรู้จากประสบการณ์และจากการพิจารณาไตร่ตรองที่เริ่มจากการกระทำไปสู่ผลลัพธ์ ไปสู่การประเมินผลที่เกิดขึ้นแล้วไปสู่การคิดพิจารณาไตร่ตรองหาข้อสรุป การเรียนรู้เชิงปรับตัวจึงเป็นการเรียนรู้ที่จะทำให้ดีขึ้นกว่าเดิมตนเอง หรือเป็นการเรียนรู้วิธีที่จะจัดการกับปัญหาข้อผิดพลาดต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น (2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (anticipatory learning) เป็นการเรียนรู้จากการคาดการณ์ถึงสภาพการณ์ในอนาคตในหลายรูปแบบด้วยการใช้วิธีการระบุโอกาสเป็นไปได้ที่ดีที่สุด พร้อมๆ กับค้นหาหนทางที่จะบรรลุผลสำเร็จในอนาคต ดังนั้น การเรียนรู้เชิงคาดการณ์จึงเริ่มจากวิสัยทัศน์ขององค์การ ไปสู่การพิจารณาไตร่ตรองแล้วลงมือปฏิบัติ จึงเป็นการเรียนรู้แบบสร้างเสริมและสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ขององค์การ ทำให้องค์การมีศักยภาพสูงขึ้น และ (3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (action learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงๆ ในการทำงาน เน้นการแสวงหาความรู้จากการปฏิบัติจริงและดำเนินการตามหนทางของการแก้ปัญหานั้นจนสำเร็จ

ด้านทักษะในการเรียนรู้ บดินทร์ วิจารณ์ (2548 : 99-101) กล่าวว่า เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ภายในองค์การ เพราะการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและการสร้างการเรียนรู้ให้กระจายไปทั่วทั้งองค์การได้นั้นเกิดจากการทักษะการเรียนรู้ ในที่นี้จะขอกกล่าวถึง 2 ประเด็นคือ (1) การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (self-directed learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยตัวเองด้วยการทำความเข้าใจถึงรูปแบบการเรียนรู้ของตัวเองก่อน เพื่อที่จะสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของเราให้เกิดขึ้นได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และ (2) การเสวนา (dialogue) เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างการเรียนรู้กับการปฏิบัติในที่ทำงาน เพราะการเสวนาจะก่อให้เกิดการสื่อสารที่มีคุณภาพ มีความเป็นอิสระ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน และเข้าใจแบบแผนของการปฏิสัมพันธ์ในทีมว่าแบบใดที่ก่อให้เกิดปัจจัยส่งเสริม

3.6.4 รูปแบบการเรียนรู้

การเรียนรู้ในองค์การนั้น วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542 : 9) ระบุว่า การเรียนรู้ในองค์การมี 2 รูปแบบ คือ

1. การเรียนรู้แบบวงเดียว (Single loop learning) การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อทำงานบรรลุผลตามที่ต้องการ หากไม่สอดคล้องจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรม

ปฏิบัติงาน การเรียนรู้แบบนี้เป็นลักษณะการปรับตัว ซึ่งเป็นขั้นแรกของการเรียนรู้ที่ต้องปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม บุคคลจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงแบบมาตรฐานเดียวซึ่งเป็นผลในการแก้ปัญหาระยะสั้น

2. การเรียนรู้แบบสองวง (Double loop learning) การเรียนรู้ที่เกิดจากการประเมิน ทบทวนประเด็นของวัตถุประสงค์ ความเชื่อ ค่านิยมขององค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร การแสวงหาวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ โดยมุ่งหวังสร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการมุ่งอนาคตมากกว่าการย้อนอดีต องค์กรแห่งการเรียนรู้จะบรรลุผลได้ต้องมีบุคลากรที่ใช้ ความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ

Hislop (2009 : 92) ระบุรูปแบบการเรียนรู้ 3 รูปแบบ คือ

1. การเรียนรู้แบบวงเดียว (Single loop)

2. การเรียนรู้แบบสองวง (Double loop)

3. การเรียนรู้แบบคววกู้ (Deutero) รูปแบบการเรียนรู้นี้เป็นการเรียนรู้ขั้นสูงซึ่งจะ เกี่ยวข้องกับกระบวนการของการเรียนรู้และการสะท้อนคิดด้วยตนเองจากการใช้คำถาม

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ เพราะการเรียนรู้นำไปสู่การสร้างสรรค์ และนวัตกรรมที่สะท้อนออกมาเป็นผลผลิตที่มีคุณภาพ ขององค์กร การเรียนรู้จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาของชู เกียรติ บุญกะนันท์ (2549) ศึกษา รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์ โครงสร้าง เชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และปัจจัยด้านการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมโดยผ่าน ปัจจัยการจัดการความรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับการศึกษาของสุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ศึกษา การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ พบว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาของประยูร อิ่มสวาสดี (2552) ศึกษา ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่าปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ได้แก่การเรียนรู้ การสร้างและถ่ายทอด ความรู้ และการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าการเรียนรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ ซึ่งรวมทั้งโรงเรียนเหล่าสายวิชาการที่จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นของบุคลากรจะทำให้มีการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพมากขึ้น

การศึกษาปัจจัยการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของบดินทร์ บดินทร์ วิจารณ์ (2548) ที่ระบุการเรียนรู้มี 3 มิติ คือ มิติที่ 1: ระดับของการเรียนรู้ (levels of learning) ประกอบด้วย ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์กร มิติที่ 2 ประเภทของการเรียนรู้ (types of learning) ประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ และมิติที่ 3: ทักษะการเรียนรู้ (skills of learning) ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบรูปแบบการคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยต่างประเทศ

Ceppetelli (1995) ได้ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล Vermont ซึ่งประกอบด้วย โรงพยาบาลในเครือทั้งสิ้น 15 แห่ง ผู้วิจัยศึกษาโดยใช้แนวคิดของ Senge ซึ่งมีองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ Personal Mastery, Mental Model, Shared Vision, Team Learning และ System Thinking ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อที่จะเสนอการใช้แหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นแรกมีการชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวนี้เป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความตึงแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่นำมาใช้ถึงความเจริญไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่า ผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ประกอบด้วยบทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้น ไปใช้ และมีการปฏิบัติตาม Critical Pathway นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาที่อยู่ในโรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงเป็นทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์กับพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้น พบว่าเกิดเครือข่ายทางการปฏิบัติและด้านการศึกษา ส่วนผลจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างพบว่า พยาบาลเข้าร่วมในโครงการมีความกระตือรือร้นการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นได้จากการที่พยาบาลมีความรู้ดีกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผลจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และมีการช่วยเหลือกัน ผู้บริหารมีส่วนที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย การศึกษาครั้งนี้ทำให้เกิดการพัฒนาารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าจะนำไปใช้ในระบบบริหารงานด้านการศึกษาในอนาคต

McAnally (1997) วิจัยเรื่อง การศึกษาในแง่มุมมองของวัฒนธรรมองค์กรว่าสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาตาม

แนวคิดของ Senge ที่เกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และแนวคิดของ Schein ในเรื่องวัฒนธรรมขององค์การ และได้มีการนำเสนอแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้ไว้ 4 แบบ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่วิเคราะห์เชิงลึกในองค์การที่ใช้หลักการ 5 ประการตามแนวคิดของ Senge โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์สมาชิกในองค์การ เอกสาร และการจดบันทึกของนักวิจัย ผลการศึกษาพบว่า มี 7 ด้านที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ โดย 4 ด้าน มีความสัมพันธ์อย่างมากในแง่มุมมองวัฒนธรรมองค์การและความสามารถขององค์การในการปฏิบัติตามหลักการ 5 ประการของ Senge อีก 3 ด้านมีผลหรือมีอิทธิพลน้อยกว่าวัฒนธรรมหรือการปฏิบัติตามหลักการ 5 ประการ พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ โปรแกรมประสานความร่วมมือ (corporate) การเป็นที่เลี้ยง (mentoring) การปฏิบัติที่ได้รับการเลือกสรร (selection practices) โปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนา (training and development programs) กระบวนการของแต่ละบุคคล (individual department process) และความล่าช้าในระยะก้าวทางธุรกิจ (slowing the pace of the business) ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย ความแตกแยกในงานและในแผนก การจำกัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงานและระยะก้าวทางธุรกิจ (the pace of the business)

Stamp (1997) วิจัยเรื่องจากแนวคิดสู่การปฏิบัติ: ประสบการณ์ของบริษัทในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาย้อนหลัง (retrospective case study) โดยใช้แนวคิดของ Senge ใช้เวลาในการศึกษาย้อนหลัง 3 ปี ในองค์การที่มีประสบการณ์และนำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ ทั้งด้านกลยุทธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้าและบุคลากรภายในองค์การ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความเข้าใจในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างด้านแนวคิดทฤษฎีกับการปฏิบัติ การวิจัยพบว่า การแสดงออกทางด้านการติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากข้อความต่างๆ จากการติดต่อสื่อสาร การวางแผนในการสื่อสารมีความจำเป็นและสำคัญทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงในการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

Silja (2002) ได้ศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนั้นสามารถวัดได้ใน 7 มิติ ได้แก่ (1) บรรยากาศภายในโรงเรียน (2) วิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน (3) การทำงานร่วมกัน (4) การมีความคิดริเริ่ม (5) การพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง (6) การให้การยอมรับและการสนับสนุน และ (7) การทบทวนและการตรวจสอบ ทั้ง 7 ปัจจัยนี้ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลบวกต่อกระบวนการเรียนรู้ขององค์การทั้งสิ้น เป็นปัจจัยที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ โดยจุดเริ่มต้นคือ ที่การเรียนรู้ระดับบุคคล ซึ่งจะสร้างให้เกิดการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การในลำดับต่อไป

Kolody (2003) วิจัยเรื่องการวินิจฉัยว่าทำอย่างไรจะให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์การ โดยใช้รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge ที่ประกอบด้วยหลักการ 5 ประการ คือ

ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิด และความคิดเชิงระบบ การศึกษาแสดงให้เห็นว่า องค์กรที่เข้มแข็งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการสนับสนุนจากหลายระดับในองค์กร เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

Youzbashi & Mohammadi (2012) ศึกษาความต้องการแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเตหะราน ประเทศอิหร่าน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยจำนวน 130 คน โดยใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1994); Marquardt (1996) ที่ประกอบด้วย 5 มิติ คือ ทักษะส่วนบุคคล (individual skills) การมีแบบแผนความคิด (mental scheme) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (share vision) การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (systematic thinking) เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม พบว่ามิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยประกอบด้วยมิติทักษะส่วนบุคคล และมิติการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับสูง แต่ในมิติการมีวิสัยทัศน์ร่วม มิติการเรียนรู้เป็นทีม และมิติการคิดเชิงระบบอยู่ในระดับต่ำ และพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยมีความเชื่อว่าหลักการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเตหะรานยังห่างไกล เนื่องจากโครงสร้างและการบริหารจัดการภายในของมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Messarra & El-Kassar (2013) ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง 101 คนที่ทำงานในบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีธุรกิจแตกต่าง โดยใช้แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Watkins & Marsick (2003) ที่พัฒนามาจากการวิจัยเชิงสำรวจและสรุปมิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 7 มิติ คือ 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสนทนาอย่างอบอุ่น 3) การเรียนรู้เป็นทีม 4) การฟังตัวของระบบ 5) การเสริมพลังอำนาจ 6) การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ และ 7) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ บรรยากาศองค์การใช้แนวคิดของ Denison (1996); Stinger (2002); Litwin & Striger (1968) สรุปแนวคิดบรรยากาศองค์การประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์การ 2) ความรับผิดชอบบุคคล 3) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร 4) รางวัลและการได้รับการตอบแทน 5) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 6) ความขัดแย้งในองค์กร 7) การยอมรับและความคาดหวังบุคลากร เมื่อจำแนกความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า 1) รางวัลและการได้รับการตอบแทน และความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ความอบอุ่นและการสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสนทนาอย่างอบอุ่น 3) รางวัลและการได้รับการตอบแทนและความขัดแย้งในองค์กร มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการเสริมพลังอำนาจ 4) การได้รับการตอบแทน ความขัดแย้งในองค์กร โครงสร้างองค์การและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการฟังตัวของระบบการเรียนรู้ 5) ความอบอุ่นและการสนับสนุน รางวัลและการได้รับการตอบแทน และความขัดแย้งในองค์กร มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ด้านการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ 6) การยอมรับและความคาดหวังบุคลากร โครงสร้างองค์การ รางวัลและการได้รับการตอบแทน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การ และความอบอุ่นและการสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์

4.2 งานวิจัยในประเทศ

มาลี ธรรมศิริ (2543) ศึกษาการพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วย ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันขององค์การ ไทยอยู่ในระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลางและมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาสเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของการศึกษา นอกจากนี้ยังพบอีก ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องคำนึงถึงสภาพและวัฒนธรรมของ องค์การด้วย

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียน มัธยมศึกษา พบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญในการที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์การแห่งการ เรียนรู้ ประกอบด้วย การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน การพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ การตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเอง และการติดต่อสื่อสาร การจูงใจ เชิงสร้างสรรค์ การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การเชิง สร้างสรรค์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรม การบริหารหลักสูตรและการสอน และการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพล ต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์การ ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้และ เทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว และเมื่อเรียงลำดับองค์ประกอบตัว บ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ตามน้ำหนัก จากมากไปน้อยได้ ดังนี้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์การ ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี

ชูเกียรติ บุญเกษมรัตน์ (2549) วิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ารูปแบบ ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และทุกปัจจัย ได้แก่ เทคโนโลยี องค์การ การบริหาร ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ และการจัดการความรู้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 82 และปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลรวมและอิทธิพล

ทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด โดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านการเรียนรู้

ประยูร อิมสวาสดี (2552) วิจัยเรื่อง ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา วัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และสหสัมพันธ์พหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการเห็นว่าลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร โครงสร้างและงานในองค์กร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ) ปัจจัยด้านการบริหาร (การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม และมาตรฐานการปฏิบัติงาน) ปัจจัยด้านบุคคล (แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร) และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ (การเรียนรู้ในองค์กร การสร้างและถ่ายทอดความรู้ และการจัดการความรู้) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สถาพร กริธาธร (2553) ศึกษาองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารโรงเรียนและครู จำนวน 1,000 คน พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่วัดจากคุณลักษณะหลัก 5 ด้าน และคุณลักษณะย่อย 34 ตัวแปรแบบจำลององค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์ประกอบที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ รองลงมา คือ ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุดตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรทุกตัวแปรมีผลในทางบวก และร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของวินัย 5 ประการของบุคลากรโดยรวมได้ประมาณร้อยละ 47.0

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิชาการของกองทัพบก 6 ด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ,

การสร้างแรงบันดาลใจ, การกระตุ้นเขาวงกตปัญหา และ การคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการบริหาร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การมอบอำนาจ, การจูงใจบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรด้านบรรยากาศองค์กร ได้แก่ ความยืดหยุ่น, ความรู้สึกรับผิดชอบ, มาตรฐานการปฏิบัติงาน การให้รางวัล, ความชัดเจน และ ความผูกพันต่อทีมงาน ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้, การสร้างความรู้, การจัดเก็บและการเรียกใช้, การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ความรู้ ด้านการเรียนรู้ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้, ประเภทการเรียนรู้ และ ทักษะในการเรียนรู้



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlational research) ปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยการเรียนรู้ ตัวแปรเกณฑ์ คือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในการวิจัยคือ อาจารย์ ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกทั้ง 21 แห่ง ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในปีงบประมาณ 2555 และได้ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ประกอบด้วย โรงเรียนทหารราบ โรงเรียนทหารม้า โรงเรียนทหารปืนใหญ่ โรงเรียนทหารช่าง โรงเรียนทหารสื่อสาร โรงเรียนการบินทหารบก โรงเรียนสงครามพิเศษ โรงเรียนทหารการข่าว โรงเรียนทหารขนส่ง โรงเรียนทหารพลธิการ โรงเรียนทหารสารวัตร โรงเรียนเสนารักษ์ โรงเรียนทหารการเงิน โรงเรียนทหารสารบรรณ โรงเรียนส่งกำลังบำรุงทหารบก โรงเรียนทหารการสัตว โรงเรียนทหารสรรพาวุธ โรงเรียนกิจการพลเรือน โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก โรงเรียนกำลังสำรองทหารบก และโรงเรียนดุริยางค์ทหารบกจำนวน 864 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ อาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกทั้ง 21 แห่ง ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในปีงบประมาณ 2555 และได้ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ด้วยการจับสลากจำนวน 400 คน โดยมีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (sample size) ตามวิธีของเอ็นเดอร์ (Enders, 2001 : หน้า 719 อ้างถึงใน ภาวดี คำมา, 2546 : 82) แนะนำว่าอัตราส่วนของตัวแปรพยากรณ์ต่อขนาดของกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 1 ต่อ 15 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรทำนายหรือตัวแปรพยากรณ์ 1 ตัว ใช้กลุ่มตัวอย่างประมาณ 15 คน และอย่างน้อยที่สุดควรมีกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาอย่างน้อย 400 คน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงเรียน	ประชากร		ขนาดกลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน (คน)	ร้อยละ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. โรงเรียนทหารราบ	77	8.91	36	9.00
2. โรงเรียนทหารม้า	57	6.60	22	5.50
3. โรงเรียนทหารปืนใหญ่	59	6.83	27	6.75
4. โรงเรียนทหารช่าง	150	17.36	65	16.25
5. โรงเรียนทหารสื่อสาร	43	4.98	30	7.50
6. โรงเรียนทหารขนส่ง	17	1.97	11	2.75
7. โรงเรียนทหารสรรพาวุธ	37	4.28	25	6.25
8. โรงเรียนทหารพลาธิการ	15	1.74	4	1.00
9. โรงเรียนทหารสารบรรณ	12	1.39	4	1.00
10. โรงเรียนทหารการสัตว	11	1.27	3	0.75
11. โรงเรียนทหารสารวัตร	19	2.20	6	1.50
12. โรงเรียนดุริยางค์ทหารบก	7	0.81	4	1.00
13. โรงเรียนทหารการเงิน	20	2.31	8	2.00
14. โรงเรียนเสนารักษ์	22	2.55	8	2.00
15. โรงเรียนทหารการข่าว	22	2.55	7	1.75
16. โรงเรียนส่งกำลังบำรุงทหารบก	58	6.71	32	8.00
17. โรงเรียนกิจการพลเรือน	25	2.89	12	3.00
18. โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก	15	1.74	8	2.00
19. โรงเรียนกำลังสำรองทหารบก	71	8.22	29	7.25
20. โรงเรียนสงครามพิเศษ	65	7.52	26	6.50
21. โรงเรียนการบินทหารบก	62	7.18	33	8.25
รวม	864	100	400	100

หมายเหตุ : ครู-อาจารย์ใช้ยอดปฏิบัติงานจริงในกองการศึกษามาแล้วอย่างน้อย 1 ปี (ไม่ใช่
อัตราบรรจุ)

ตารางที่ 2 แสดงสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	400	100.00
ชาย	344	86.00
หญิง	56	14.00
2. อายุ	400	100.00
20 - 30 ปี	41	10.20
31-40 ปี	198	49.50
41-50 ปี	137	34.20
51 ปีขึ้นไป	24	6.00
3. วุฒิการศึกษา	400	100.00
ต่ำกว่าปริญญาตรี	79	19.80
ปริญญาตรี	201	50.20
สูงกว่าปริญญาตรี	120	30.00
4. ประสบการณ์การทำงาน	400	100.00
น้อยกว่า 10 ปี	106	26.50
10 ปี	9	2.20
มากกว่า 10 ปี	285	71.20

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
5. หน่วยงานที่สังกัด	400	100.0
โรงเรียนทหารราบ	35	8.80
โรงเรียนทหารม้า	23	5.80
โรงเรียนทหารปืนใหญ่	27	6.80
โรงเรียนทหารช่าง	65	16.20
โรงเรียนทหารสื่อสาร	30	7.50
โรงเรียนทหารขนส่ง	11	2.80
โรงเรียนทหารสรรพาวุธ	25	6.20
โรงเรียนทหารพลาธิการ	2	0.50
โรงเรียนทหารสารบรรณ	4	1.00
โรงเรียนทหารการสัตว	3	0.80
โรงเรียนทหารสารวัตร	6	1.50
โรงเรียนดุริยางค์ทหารบก	4	1.00
โรงเรียนทหารการเงิน	8	2.00
โรงเรียนเสนารักษ์	8	2.00
โรงเรียนทหารการข่าว	7	1.80
โรงเรียนส่งกำลังบำรุงทหารบก	32	8.00
โรงเรียนกิจการพลเรือน	12	3.00
โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก	9	2.20
โรงเรียนกำลังสำรองทหารบก	29	7.20
โรงเรียนสงครามพิเศษ	27	6.80
โรงเรียนการบินทหารบก	33	8.20

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 344 คนคิดเป็นร้อยละ 86.00 และเป็นเพศหญิง จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 14.00 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 198 คนคิดเป็นร้อยละ 49.50 รองลงมาคืออายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.20 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 201 คนคิดเป็นร้อยละ 50.20 รองลงมาคือสูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 120 คนคิดเป็นร้อยละ 30.00 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 285 คนคิดเป็นร้อยละ 71.20 รองลงมาคือประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 106 คนคิดเป็นร้อยละ 26.50 ส่วนใหญ่สังกัดโรงเรียนทหารช่าง จำนวน 65 คนคิดเป็นร้อยละ 16.20 รองลงมาคือโรงเรียนทหารราบ จำนวน 35 คนคิดเป็นร้อยละ 8.80

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม 1 ชุด มีเนื้อหา 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด อายุการทำงาน และหน่วยงานที่สังกัด โดยมีลักษณะข้อคำถามให้เลือกตอบ และคำถามปลายเปิดที่ให้ตอบลงในช่องว่าง รวมข้อคำถามทั้งหมด 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจำนวน 65 ข้อ ผู้วิจัยพัฒนาตามกรอบทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ปัจจัยภาวะผู้นำ จำนวน 11 ข้อเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดยข้อคำถามจะครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ (1) การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นเขavnปัญญา และ (4) การคำนึงถึงเอกบุคลิก

2.2 ปัจจัยการบริหาร จำนวน 11 ข้อเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยข้อคำถามจะครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ (1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (2) การมอบอำนาจ (3) การจูงใจบุคลากร และ (4) การพัฒนาบุคลากร

2.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์กร จำนวน 19 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยข้อคำถามจะครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ (1) ความยืดหยุ่น (2) ความรู้สึกรับผิดชอบ (3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (4) การให้รางวัล (5) ความชัดเจน และ (6) ความผูกพันต่อทีมงาน

2.4 ปัจจัยเทคโนโลยี จำนวน 5 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยข้อคำถามจะครอบคลุมประเด็นเดียว คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในองค์กร

2.5 ปัจจัยการจัดการความรู้ จำนวน 11 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยข้อคำถามจะครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้ (1) การแสวงหาความรู้ (2) การสร้างความรู้ (3) การจัดเก็บความรู้ และ (4) การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ความรู้

2.6 ปัจจัยการเรียนรู้ จำนวน 8 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยข้อคำถามจะครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้ (1) ระดับการเรียนรู้ (2) ประเภทการเรียนรู้ (3) ทักษะในการเรียนรู้

โดยข้อคำถามเป็นข้อความเชิงบวกทั้งหมด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
5	หมายถึง มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ใช้เกณฑ์การตัดสินดังนี้

1.00 - 1.49	หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกต้องปรับปรุงอย่างมากที่สุด
1.50 - 2.49	หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกต้องปรับปรุงอย่างมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกต้องปรับปรุงปานกลาง
3.50 - 4.49	หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอยู่ในระดับมาก
4.50 - 5.00	หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอยู่ในระดับดีมาก

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำนวน 50 ข้อซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ Senge (1990) เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยข้อคำถามจะครอบคลุมประเด็นต่างๆ ดังนี้ (1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (2) การเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ (5) การคิดอย่างเป็นระบบ

โดยข้อคำถามเป็นข้อความเชิงบวกทั้งหมด มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
5	หมายถึง มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสาย
วิทยาการของกองทัพบก ใช้เกณฑ์การตัดสินดังนี้

1.00 - 1.49	หมายถึง	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ ของกองทัพบกต้องปรับปรุงอย่างมากที่สุด
1.50 – 2.49	หมายถึง	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ ของกองทัพบกต้องปรับปรุงอย่างมาก
2.50 - 3.49	หมายถึง	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ ของกองทัพบกต้องปรับปรุงปานกลาง
3.50 -4.49	หมายถึง	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ ของกองทัพบกอยู่ในระดับมาก
4.50-5.00	หมายถึง	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ ของกองทัพบกอยู่ในระดับดีมาก

การสร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

- ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ จากเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง
- สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่
ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ตามกรอบ
แนวคิดในการวิจัย
- ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสม
ของข้อคำถาม ความครอบคลุมของเนื้อหา และการใช้ภาษา ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของ
อาจารย์ที่ปรึกษา และนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (ดังรายนามในภาคผนวก ก)
เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่า
ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวัด (Index of Item Objective Congruence :

IOC) โดยคัดเลือกข้อที่มีค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งค่า IOC ที่คำนวณได้มีค่าระหว่าง 0.60 -1.00 (ภาคผนวก ข) โดยกำหนดระดับของการให้คะแนนความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อ 3 ระดับ คือ 1 สอดคล้อง 0 ไม่แน่ใจ และ -1 ไม่สอดคล้อง จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อความตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อนำเครื่องมือไปทดลองเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

1. นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับประชากรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 คน ในโรงเรียนเหล่าสายวิชาการของกองทัพบกที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง

นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (เซาว์ อินไฮ, 2543 : 227) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหาร ด้านบรรยากาศองค์กร ด้านเทคโนโลยี ด้านการจัดการความรู้ ด้านการเรียนรู้ และด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยทดลองใช้มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .81, .78, .88, .85, .83 และ .95 ตามลำดับ ซึ่งเป็นค่าความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จากเกณฑ์ค่าที่ยอมรับได้มีค่าเท่ากับ .80 ขึ้นไป (Polit and Hungler, 1999) ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

แบบสอบถาม	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	
	ทดลองใช้ (n=30)	เก็บข้อมูลจริง (n=400)
แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	.94	0.96
ด้านภาวะผู้นำ	.81	0.87
ด้านการบริหาร	.81	0.83
ด้านบรรยากาศองค์กร	.88	0.90
ด้านเทคโนโลยี	.85	0.85
ด้านการจัดการความรู้	.83	0.85
ด้านการเรียนรู้	.86	0.86
แบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	.95	0.96
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	.86	0.87
การเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด	.81	0.82
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	.82	0.81
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	.84	0.85
การคิดอย่างเป็นระบบ	.83	0.85

การรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยศรีปทุม ส่งถึงเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารบกเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลกับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกทั้ง 21 แห่งพร้อมทั้งส่งตัวอย่างแบบสอบถามไปด้วย
2. เมื่อได้รับอนุญาตให้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ ก่อนดำเนินการจัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกทั้ง 21 แห่ง ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อกับผู้บัญชาการโรงเรียนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์การวิจัยและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการจัดเตรียมแบบสอบถามเป็นชุด ๆ บรรจุซองสีน้ำตาล (1 ฉบับ/ซอง) และใส่รวมไว้ในซองสีน้ำตาลขนาดใหญ่เท่ากับจำนวนกลุ่มตัวอย่างของแต่ละโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และขอความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องรวบรวมและส่งกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2556 ถึงวันที่ 31

พฤษภาคม พ.ศ. 2556 รวม 2 สัปดาห์ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเป็นจำนวน 400 ฉบับ จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งทั้งหมด 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 400 ฉบับ มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล พบว่า แบบสอบถามทุกฉบับมีความสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผลทางคอมพิวเตอร์ดังนี้

1. ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา อายุการทำงาน และหน่วยงานที่สังกัด วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยการเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และประเมินระดับจากค่าเฉลี่ย

3. วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยการเรียนรู้ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก แยกเป็นรายด้าน และภาพรวม วิเคราะห์ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) แล้วทำการทดสอบโดยใช้สถิติที (t-test) โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ (ประคอง วรรณสุต, 2542)

เมื่อ r เข้าใกล้ 1.00 (.70 และมากกว่า)	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
เมื่อ r เข้าใกล้ .50 (.30-.69)	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
เมื่อ r เข้าใกล้ 0 (.29 และต่ำกว่า)	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ส่วนเครื่องหมาย+ หรือ - แสดงถึงลักษณะของความสัมพันธ์ของตัวแปร คือ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น + หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีลักษณะเพิ่มขึ้นหรือลดตามกัน แต่ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น - หมายความว่า ตัวแปรทั้งสองมีลักษณะเพิ่มขึ้นหรือลดตรงข้ามกัน

4. การหาตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยการวิเคราะห์พหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ดังนี้

4.1 หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) ระหว่างตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ทั้งรายด้าน และภาพรวม โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

4.2 ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณที่คำนวณ โดยการหาค่าเอฟ (Overall F –test)

4.3 หาค่าคงที่ และหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ (b) ในรูปคะแนนดิบ

4.4 หาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ (Beta) ในรูปคะแนนมาตรฐาน

4.5 ทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ (Beta) โดยการทดสอบค่าที (t-test)

4.6 สร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย

1.1 ค่าความถี่ และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 ค่าเฉลี่ย (\bar{x})

1.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD.)

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย

2.1 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

2.2 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ใช้วิธีแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อคว้าตัวแปรพยากรณ์ตัวใดที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกทั้งรายด้าน และภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยการเรียนรู้ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพยากรณ์และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์

ตอนที่ 3 การสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เข้าใจผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติและอักษรย่อที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

\bar{x}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
R	หมายถึง	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
SE_b	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสมการถดถอย
SE_{est}	หมายถึง	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย
b	หมายถึง	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทำนายในรูปคะแนนดิบ
β	หมายถึง	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน
F	หมายถึง	อัตราส่วน เอฟ ใช้ทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวทำนาย
t	หมายถึง	อัตราส่วน ที ใช้ทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และทดสอบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
\hat{Y}	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการทำนายในรูปคะแนนดิบ
\hat{Z}	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยการเรียนรู้ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่าง โดยภาพรวมและรายด้าน (n=400)

ด้าน	\bar{x}	SD	ระดับ
ปัจจัยภาวะผู้นำ	3.93	0.52	มาก
ปัจจัยการบริหาร	3.84	0.44	มาก
ปัจจัยบรรยากาศองค์การ	3.86	0.45	มาก
ปัจจัยเทคโนโลยี	3.56	0.63	มาก
ปัจจัยการจัดการความรู้	3.74	0.49	มาก
ปัจจัยการเรียนรู้	3.76	0.58	มาก
โดยภาพรวม	3.81	0.41	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่าโดยภาพรวมคะแนนเฉลี่ยของปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยการเรียนรู้ ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยเทคโนโลยีของกลุ่มตัวอย่าง มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

เพื่อแสดงให้เห็นค่าคะแนนเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์เป็นรายด้าน ผู้วิจัยนำเสนอในตาราง 5

ตารางที่ 5 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภาวะผู้นำ จำแนกเป็นรายข้อ (n=400)

ด้านปัจจัยภาวะผู้นำ	\bar{x}	SD	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในอนาคต	4.17	0.90	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ปฏิบัติตนให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในการบริหารงานและยึดถือเป็นแบบอย่าง	4.14	0.75	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ มีการจัดกิจกรรมกระตุ้นบุคลากรให้มีความตั้งใจและความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น	3.69	0.83	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ มีการจัดกิจกรรมที่จุดประกายความคิดบุคลากรให้มุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ	3.78	0.90	มาก
5. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ มีการจัดกิจกรรมเพื่อโน้มน้าวบุคลากรให้ยึดถือวิสัยทัศน์ของโรงเรียนฯ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.81	0.81	มาก
6. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ส่งเสริมบุคลากรให้มีความมั่นใจในศักยภาพของตนและมีความสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้	3.78	0.86	มาก
7. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ส่งเสริมบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาวิธีแก้ปัญหา	3.92	0.71	มาก
8. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ส่งเสริมบุคลากรให้คิดค้นและพัฒนาวิธีแก้ปัญหาและวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า	3.90	0.79	มาก
9. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้คำแนะนำ ฝึก และให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากร	4.12	0.82	มาก
10. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีอิสระในการทำงาน	3.98	0.66	มาก

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ด้านปัจจัยภาวะผู้นำ	\bar{x}	SD	ระดับ
11. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯมอบหมายงานให้บุคลากรโดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน	3.94	0.81	มาก
โดยภาพรวม	3.93	0.52	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของกลุ่มตัวอย่างในภาพรวม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีค่าคะแนนเฉลี่ยระดับมากทุกข้อ

ตารางที่ 6 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยการบริหารของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายข้อ (n=400)

ด้านปัจจัยการบริหาร	\bar{x}	SD	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์การเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก	3.80	0.66	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯส่งเสริมบุคลากรให้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	3.85	0.72	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ จัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น	3.70	0.85	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจแก้ปัญหาการทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน	3.86	0.62	มาก
5. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น	3.93	0.66	มาก

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้านปัจจัยการบริหาร	\bar{x}	SD	ระดับ
6. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับทราบเหตุการณ์ ข้อมูลและข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานและวิชาชีพ	3.86	0.72	มาก
7. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ให้ความสำคัญกับความคิดเห็น ความรู้ และความสามารถของบุคลากร	4.07	0.68	มาก
8. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการกำหนดแผนดำเนินงานประจำปีได้อย่างเต็มที่	3.78	0.82	มาก
9. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.86	0.79	มาก
10. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ มีการพัฒนาบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ	3.75	0.72	มาก
11. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างบุคลากร	3.76	0.64	มาก
โดยภาพรวม	3.84	0.44	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัจจัยการบริหารของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.84$, $SD = 0.44$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ให้ความสำคัญกับความคิดเห็น ความรู้ และความสามารถของบุคลากรมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.07$, $SD = 0.68$) คะแนนเฉลี่ยรองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ($\bar{x} = 3.93$, $SD = 0.66$) และรายชื่อที่คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ จัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ($\bar{x} = 3.70$, $SD = 0.85$)

ตารางที่ 7 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของด้านปัจจัยบรรยากาศองค์การ
ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจำแนกเป็นรายชื่อ (n =400)

ด้านปัจจัยบรรยากาศองค์การ	\bar{x}	SD	ระดับ
1. หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้มีการนำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆมาปรับใช้ในองค์การ	3.77	0.74	มาก
2. หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจทางการบริหารจากส่วนกลางสู่ระดับล่าง	3.53	0.80	มาก
3. หน่วยงานของท่านสามารถแก้ปัญหาและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน	3.78	0.83	มาก
4. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในการนำเสนอความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้	3.73	0.79	มาก
5. หน่วยงานของท่านมอบหมายงานรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่	3.87	0.76	มาก
6. การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชามีความชัดเจน	3.83	0.96	มาก
7. หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ	3.92	0.59	มาก
8. หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลนั้นมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.87	0.72	มาก
9. หน่วยงานของท่านกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในการทำงาน	3.96	0.73	มาก
10. หน่วยงานของท่านมีนโยบายชัดเจนในด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร	3.90	0.71	มาก
11. หน่วยงานของท่านมีการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของหน่วยงาน	3.97	0.78	มาก
12. หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาความดีความชอบหรือ อายค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความคิดริเริ่มแนวทาง/วิธีปฏิบัติงานใหม่ๆที่เป็นประโยชน์	3.74	0.80	มาก
13. หน่วยงานของท่านมีแนวทางในการจูงใจเพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน	3.63	0.78	มาก

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ด้านปัจจัยบรรยากาศองค์กร	\bar{x}	SD	ระดับ
14. กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับ มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ	3.84	0.76	มาก
15. หน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.21	0.71	มาก
16. หน่วยงานของท่าน ส่งเสริมให้ท่านทำงานด้วยความเต็มใจและเสียสละเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของทีม	4.04	0.57	มาก
17. หน่วยงานของท่าน ส่งเสริมให้ท่านมีการเอื้อเพื่อแบ่งปันข้อมูลหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ในทีม	3.87	0.66	มาก
โดยภาพรวม	3.86	0.45	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยบรรยากาศองค์กร โรงเรียนเหล่าสายวิชาการของ กองทัพบก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.86$, $SD = 0.45$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า หน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.21$, $SD = 0.71$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่าน ส่งเสริมให้ท่านทำงานด้วยความเต็มใจและเสียสละ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของทีม ($\bar{x} = 4.04$, $SD = 0.57$) และรายข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจทางการบริหารจากส่วนกลางสู่ระดับล่าง ($\bar{x} = 3.53$, $SD = 0.80$)

ตารางที่ 8 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของด้านปัจจัยเทคโนโลยีของ
โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายชื่อ (n=400)

ด้านปัจจัยเทคโนโลยี	\bar{x}	SD	ระดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการใช้เทคโนโลยีในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม	3.66	0.67	มาก
2. โรงเรียนฯ ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้สร้างสารสนเทศใหม่ๆเพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้	3.60	0.71	มาก
3. โรงเรียนฯ จัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้มีจำนวนอย่างเพียงพอ	3.34	0.79	ปานกลาง
4. โรงเรียนฯ ปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยและพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของบุคลากร	3.61	0.99	มาก
5. โรงเรียนฯ พัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้	3.57	0.79	มาก
โดยภาพรวม	3.56	0.63	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยเทคโนโลยีของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.56$, $SD = 0.63$) เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการใช้เทคโนโลยีในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 3.66$, $SD = 0.67$) รองลงมาคือรายชื่อโรงเรียนฯ จัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้มีจำนวนอย่างเพียงพอมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและมีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x} = 3.34$, $SD = 0.79$)

ตารางที่ 9 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยการจัดการความรู้ของ
โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายชื่อ (n=400)

ด้านปัจจัยการจัดการความรู้	\bar{x}	SD	ระดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแสวงหาความรู้ที่ จำเป็นในการปฏิบัติงาน	3.81	0.74	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ส่งเสริมบุคลากรให้ แสวงหาความรู้อย่างเต็มที่	4.03	0.62	มาก
3. โรงเรียนฯ สนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยการจัดทำ ฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงาน	3.98	0.81	มาก
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการใช้ความรู้จาก ประสบการณ์ พัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.82	0.73	มาก
5. โรงเรียนฯ สนับสนุน ส่งเสริม บุคลากรให้สร้างความรู้ ใหม่ๆ จากการทดลองปฏิบัติ	3.56	0.82	มาก
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการสร้าง องค์ความรู้ของโรงเรียนฯ	3.68	0.68	มาก
7. โรงเรียนฯ กำหนดบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบในการ จัดเก็บความรู้เป็นการเฉพาะ	3.58	0.69	มาก
8. โรงเรียนฯ รวบรวมความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มี ความรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ	3.70	0.84	มาก
9. โรงเรียนฯ มีการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานเพื่อการ เรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.63	0.90	มาก
10. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการนำความรู้ที่ค้นคว้า จากคลังความรู้ของโรงเรียนฯ มาใช้ประโยชน์	3.59	0.84	มาก
11. โรงเรียนฯ มีการสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศด้วยสื่อ ต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เสียงตามสาย ไปสู่บุคลากรได้อย่าง ทั่วถึงทั้งองค์กร	3.77	0.80	มาก
โดยภาพรวม	3.74	0.49	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยด้านการจัดการความรู้ของโรงเรียนเหล่าสาย วิทยาการของกองทัพบก มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.74$, $SD = 0.49$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ส่งเสริมบุคลากรให้แสวงหาความรู้อย่างเต็มที่ที่มีคะแนนเฉลี่ย สูงสุด ($\bar{x} = 4.03$, $SD = 0.62$) รองลงมา คือ โรงเรียนฯ สนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยการจัดทำ ฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.98$, $SD = 0.81$) และราย ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ โรงเรียนฯ สนับสนุน ส่งเสริม บุคลากรให้สร้างความรู้ใหม่ๆ จากการ ทดลองปฏิบัติ ($\bar{x} = 3.56$, $SD = 0.82$)

ตารางที่ 10 ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยการเรียนรู้ของ โรงเรียน เหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจำแนกเป็นรายข้อ (n=400)

ด้านปัจจัยการเรียนรู้	\bar{x}	SD	ระดับ
1. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ภูมิใจบุคลากรที่เรียนรู้โดยวิธี ให้รางวัลแก่บุคคลที่ใฝ่เรียนรู้	3.84	0.96	มาก
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม	4.06	0.79	มาก
3. ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ กำหนดให้ทุกหน่วยงานร่วมกัน ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างต่อเนื่อง	3.71	0.79	มาก
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้จาก ประสบการณ์และเหตุการณ์ในอดีต	3.68	0.77	มาก
5. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้จากการ คาดการณ์ในอนาคต	3.64	0.84	มาก
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้จากการ แก้ปัญหาการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.63	0.85	มาก
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจดีว่าทุก หน่วยงานของโรงเรียนฯ มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบ ซึ่งกันและกัน	3.77	0.82	มาก
8. บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ และปรับปรุงทักษะ ความชำนาญของตนอย่างต่อเนื่อง	3.76	0.66	มาก
โดยภาพรวม	3.76	0.58	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยด้านการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.76$, $SD = 0.58$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแก้ปัญหาพร้อมกันเป็นทีมที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{x} = 4.06$, $SD = 0.79$) รองลงมา คือ ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ จูงใจบุคลากรให้เรียนรู้โดยวิธีให้รางวัลแก่บุคคลที่ใฝ่เรียนรู้ ($\bar{x} = 3.84$, $SD = 0.96$) และรายข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาคำถามการทำงานร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x} = 3.63$, $SD = 0.85$)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยภาพรวมและรายด้าน

ด้าน	\bar{x}	SD	ระดับ
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.73	0.52	มาก
การเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด	3.78	0.45	มาก
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.86	0.47	มาก
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.86	0.49	มาก
การคิดอย่างเป็นระบบ	3.89	0.48	มาก
โดยภาพรวม	3.82	0.42	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.82$, $SD = 0.42$) รายด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x} = 3.89$, $SD = 0.48$) และรายด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{x} = 3.73$, $SD = 0.52$)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ของโรงเรียนเหล่าสาย
 วิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 400)

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	\bar{x}	SD	ระดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านใฝ่เรียนรู้ ทำให้สามารถพัฒนาการทำงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง	3.98	0.78	มาก
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการพัฒนาความสามารถของตนเองให้ตรงกับงานที่ทำ	3.84	0.70	มาก
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่านกำหนดแนวทางวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมายได้ด้วยตนเอง	3.67	0.77	มาก
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสามารถในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน	3.77	0.68	มาก
5. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสามารถในการแก้ปัญหาแม้ไม่ใช่งานในหน้าที่ของตน	3.50	0.76	มาก
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง	3.59	0.81	มาก
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ และสามารถนำความรู้นั้นมาแก้ปัญหาภายในหน่วยงานของท่านได้	3.79	0.84	มาก
8. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความรอบรู้ในงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตน	3.59	0.87	มาก
9. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหรือวิธีการอื่นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง	3.73	0.65	มาก
10. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้	3.83	0.82	มาก
โดยภาพรวม	3.73	0.52	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า โดยภาพรวมการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.73$, $SD = 0.52$) รายชื่อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านไฟ้เรียนรู้ ทำให้สามารถพัฒนาการทำงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{x} = 3.98$, $SD = .78$) รองลงมาคือรายชื่อ บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการพัฒนาความสามารถของตนเองให้ตรงกับงานที่ทำ ($\bar{x} = 3.84$, $SD = 0.70$) รายชื่อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสามารถในการแก้ปัญหาแม้ไม่ใช่งานในหน้าที่ของตน ($\bar{x} = 3.50$, $SD = .76$)



ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด ของ โรงเรียน
เหล่าสาขาวิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 400)

ด้านการเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด	\bar{x}	SD	ระดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและเหตุผล	3.90	0.79	มาก
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการปรับรูปแบบวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติงานของตนให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา	3.73	0.81	มาก
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่านปรับความคิดของตนให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยการคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ	3.61	0.71	มาก
4. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมและส่วนย่อยในโครงสร้างของงานต่างๆ ได้ดี	3.91	0.70	มาก
5. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลของสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	3.62	0.69	มาก
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการปรับทัศนคติในการทำงานร่วมกันได้ดี	3.79	0.79	มาก
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการประเมินและติดตามผลงาน	3.77	0.68	มาก
8. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของงานอย่างเป็นระบบ	3.87	0.66	มาก
9. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	3.89	0.80	มาก
10. บุคลากรในหน่วยงานของท่านคำนึงถึงผลดี-ผลเสียในแต่ละแนวทางของการดำเนินงาน	3.72	0.62	มาก
โดยภาพรวม	3.78	0.45	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า โดยภาพรวมการเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด ของโรงเรียนเหล่าสาย วิทยาการของกองทัพบกมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.78$, $SD = 0.45$) รายข้อที่มีค่าคะแนน เฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในหน่วยงานของท่านเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาพรวมและส่วนย่อยใน โครงสร้างของงานต่างๆ ได้ดี ($\bar{x} = 3.91$, $SD = 0.70$) รองลงมาคือรายข้อบุคลากรในหน่วยงานของ ท่านมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและเหตุผล ($\bar{x} = 3.90$, $SD = 0.79$) และรายข้อที่มีคะแนนต่ำสุด คือบุคลากรในหน่วยงานของท่านปรับความคิดของตน ให้ เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยการคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ ($\bar{x} = 3.61$, $SD = 0.71$)



ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการมีวิสัยทัศน์ร่วม ของ โรงเรียนเหล่าสาย
วิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 400)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	\bar{x}	SD	ระดับ
1. บุคลากรทุกระดับของโรงเรียนฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์	3.80	0.94	มาก
2. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนฯ เพราะวิสัยทัศน์มีความชัดเจน	3.86	0.81	มาก
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อมั่น ศรัทธาและยึดมั่นในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนฯ และมุ่งมั่นในการก้าวไปให้ถึง	3.80	0.72	มาก
4. บุคลากรในหน่วยงานรับรู้และเข้าใจภาพของโรงเรียนฯ ที่มุ่งหวังจะให้เป็นที่มั่นในอนาคต	3.79	0.68	มาก
5. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนฯ ให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์	3.97	0.66	มาก
6. หน่วยงานของท่านมีการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ขององค์กร	3.76	0.71	มาก
7. มีการผลักดันให้วิสัยทัศน์มีความเป็นไปได้	3.85	0.77	มาก
8. วิสัยทัศน์ของหน่วยงานท่านสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	3.99	0.77	มาก
9. หน่วยงานของท่านมีการกำหนดอนาคตขององค์กร	3.91	0.80	มาก
10. หน่วยงานของท่านจัดให้มีระบบบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นต่อสิ่งที่มุ่งหวังเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน	3.93	0.78	มาก
โดยภาพรวม	3.86	0.47	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า โดยภาพรวมการมีวิสัยทัศน์ร่วม ของ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.86$, $SD = 0.47$) รายชื่อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ วิสัยทัศน์ของหน่วยงานท่านสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ($\bar{x} = 3.99$, $SD = 0.77$) รองลงมาคือ หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาการจัดการศึกษาของ โรงเรียนฯ ให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 3.97$, $SD = 0.66$) และรายชื่อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ หน่วยงานของท่านมีการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ($\bar{x} = 3.76$, $SD = 0.71$)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 400)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	\bar{x}	SD	ระดับ
1. หน่วยงานของท่านส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานและแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม	3.93	0.76	มาก
2. หน่วยงานของท่าน มีการประชุมหารือเพื่อแก้ปัญหาคำสั่งการทำงานร่วมกัน	3.93	0.69	มาก
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้การยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน	3.87	0.67	มาก
4. หน่วยงานของท่าน จัดให้มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ	3.82	0.77	มาก
5. หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดตั้งทีมงาน	3.92	0.75	มาก
6. หน่วยงานของท่านมีการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ	3.88	0.82	มาก
7. หน่วยงานของท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน	3.79	0.69	มาก
8. หน่วยงานของท่านสร้างความรู้สึกว่าบุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.81	0.77	มาก
9. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานภายนอก	3.75	0.80	มาก
10. หน่วยงานของท่านจัดให้มีระบบการเผยแพร่ข่าว-สาร และข้อมูลให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจ และนำไปใช้ในการทำงานร่วมกัน	3.86	0.72	มาก
โดยภาพรวม	3.86	0.49	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า โดยภาพรวมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 3.86$, $SD = 0.49$) รายชื่อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ หน่วยงานของท่านส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานและแก้ปัญหาร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x}=3.93$, $SD = 0.76$) และหน่วยงานของท่าน มีการประชุมหารือเพื่อแก้ปัญหาคำสั่งการทำงานร่วมกัน

ทำงานร่วมกัน ($\bar{x} = 3.93$, $SD = 0.69$) และรายชื่อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ หน่วยงานของท่าน ส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานภายนอก ($\bar{x} = 3.75$, $SD = 0.80$)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการคิดอย่างเป็นระบบ ของโรงเรียนเหล่าสาย วิทยาการของกองทัพบก จำแนกเป็นรายชื่อ (n = 400)

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{x}	SD	ระดับ
1. บุคลากรในหน่วยงานของท่านสื่อสารความคิดของตนให้เข้าใจได้อย่างเป็นระบบ	3.93	0.68	มาก
2. หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีกระบวนการคิดวิเคราะห์	3.80	0.93	มาก
3. บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	3.77	0.76	มาก
4. หน่วยงานของท่านมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางาน	3.75	0.78	มาก
5. หน่วยงานของท่าน กำหนดขอบเขตของระบบการทำงาน และเวลาในการทำงานได้เหมาะสมและชัดเจน	4.09	0.58	มาก
6. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆอย่างมีเหตุผล	3.64	0.73	มาก
7. บุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริง	3.90	0.71	มาก
8. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจในระบบการบริหารงานของหน่วย ตามแผนงานประจำปี	3.80	0.70	มาก
9. บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ	4.15	0.67	มาก
10. บุคลากรในหน่วยงานของท่านทราบถึงขั้นตอนการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	4.08	0.77	มาก
โดยภาพรวม	3.89	0.48	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า โดยภาพรวมการคิดอย่างเป็นระบบของกลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ทั้งในภาพรวมและเป็นรายข้อ ($\bar{x} = 3.89, SD = 0.48$)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยการเรียนรู้ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยใช้ตัวแปรพหุกรณี 6 ตัว ซึ่งได้กำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปรต่างๆ ดังนี้

X_1	หมายถึง	ปัจจัยภาวะผู้นำ
X_2	หมายถึง	ปัจจัยการบริหาร
X_3	หมายถึง	ปัจจัยบรรยากาศองค์การ
X_4	หมายถึง	ปัจจัยเทคโนโลยี
X_5	หมายถึง	ปัจจัยการจัดการความรู้
X_6	หมายถึง	ปัจจัยการเรียนรู้

มาหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายใน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับ Y ซึ่งกำหนดให้หมายถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Y_1	หมายถึง	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้
Y_2	หมายถึง	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด
Y_3	หมายถึง	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีส่วนร่วม
Y_4	หมายถึง	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
Y_5	หมายถึง	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
Y	หมายถึง	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม

ได้ผลดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ และระหว่างตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัว กับตัวแปรเกณฑ์

	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y
X ₁	1.000	.666**	.572**	.346**	.418**	.496**	.402**	.427**	.290**	.281**	.284**	.383**
X ₂		1.000	.789**	.612**	.573**	.541**	.402**	.509**	.589**	.412**	.489**	.545**
X ₃			1.000	.623**	.670**	.638**	.601**	.695**	.641**	.566**	.681**	.726**
X ₄				1.000	.781**	.593**	.512**	.500**	.568**	.455**	.484**	.576**
X ₅					1.000	.697**	.549**	.536**	.575**	.503**	.551**	.621**
X ₆						1.000	.594**	.543**	.625**	.482**	.558**	.639**
Y ₁							1.000	.848**	.608**	.719**	.631**	.874**
Y ₂								1.000	.650**	.656**	.698**	.879**
Y ₃									1.000	.770**	.794**	.869**
Y ₄										1.000	.721**	.884**
Y ₅											1.000	.875**
Y												1.000

** $p < .01$

จากตารางที่ 17 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพยากรณ์ (X₁, X₂, X₃, X₄, X₅ และ X₆) กับตัวแปรเกณฑ์ (Y₁, Y₂, Y₃, Y₄, Y₅ และ Y) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ส่วนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างมีระบบ มีความสัมพันธ์ภายในซึ่งกันและกันทุกตัวแปร และมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการศึกษา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวกับตัวแปรเกณฑ์ในภาพรวม (Y) จึงนำมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ (b) และคะแนนมาตรฐาน (β) และอำนาจการพยากรณ์ ดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) และคะแนนมาตรฐาน (Beta) ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ และค่าอำนาจพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y)

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE _b	β	t	Sig.
(Constant) = 1.181		0.127			
ปัจจัยบรรยากาศองค์กร (X3)	0.544	0.055	0.578	9.926	0.000
ปัจจัยการเรียนรู้ (X6)	0.188	0.032	0.257	5.842	0.000
ปัจจัยเทคโนโลยี (X4)	0.103	0.030	0.152	3.395	0.001
ปัจจัยการบริหาร (X2)	-0.138	0.052	-0.143	-2.648	0.008
$R = 0.77$ $R^2 = 0.594$ $SE_{est} = \pm 0.272$ $F = 143.805^{**}$ $Sig. = 0.000$					

** p < .01

จากตารางที่ 18 พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยสูงสุด ในการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ กองทัพบก (b =0.544) รองลงมาคือ ปัจจัยการเรียนรู้ และปัจจัยเทคโนโลยี (b =0.188 และ 0.103) ส่วนปัจจัยการบริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นทางตรงข้าม (b = -0.138) โดยตัวพยากรณ์ทั้ง 4 ตัว สามารถอธิบายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ กองทัพบก ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .77 และมีค่าอำนาจการพยากรณ์ (R²) เท่ากับ .594 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัว สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 59.40 โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.181 + .544 (\text{บรรยากาศองค์กร}) + .188 (\text{การเรียนรู้}) + .103 (\text{เทคโนโลยี}) - .138 (\text{การบริหาร})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .578 (\text{บรรยากาศองค์กร}) + .257 (\text{การเรียนรู้}) + .152 (\text{เทคโนโลยี}) - .143 (\text{การบริหาร})$$

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlational research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และ (3) เพื่อสร้างสมการที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ จากการศึกษาทฤษฎี และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ ส่วนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ประชากรในการวิจัย คือ อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ปีงบประมาณ 2555 และปฏิบัติงานอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไป จำนวน 864 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ในปีงบประมาณ 2555 และปฏิบัติงานอย่างน้อย 1 ปีขึ้นไปที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) จำนวน 400 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามจำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย 3 ตอน คือ 1) แบบสอบถามสถานภาพส่วนบุคคลจำนวน 5 ข้อ 2) แบบสอบถามปัจจัยพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยการเรียนรู้ รวม 65 ข้อ และ 3) แบบสอบถามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำนวน 50 ข้อ ที่ผ่านการหาค่าความสอดคล้องจากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน และนำไปทดลองใช้ (try out) กับอาจารย์โรงเรียนของกองทัพบกที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปัจจัยพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งฉบับมีค่าเท่ากับ .94 และเมื่อแยกแต่ละปัจจัยมีค่าดังนี้ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำเท่ากับ .81 2) ปัจจัยการบริหารเท่ากับ .81 3) ปัจจัยบรรยากาศองค์การ เท่ากับ .88 4) ปัจจัยการจัดการความรู้ เท่ากับ .85 5) ปัจจัยเทคโนโลยี เท่ากับ .83 และ 6) ปัจจัยการเรียนรู้ เท่ากับ .86 ตามลำดับ และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ .95

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งและรับแบบสอบถามกลับด้วยตนเอง ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่วันที่ 16-31 พฤษภาคม พ.ศ. 2556 รวม 2 สัปดาห์ จำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 400 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาและเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูล 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ คำนวณหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบเป็นขั้นตอน รวมทั้งสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเป็นผู้มีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างมีระบบ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน

2. ผลของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในและมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน และภาพรวม นอกจากนั้นตัวแปรเกณฑ์ (การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในทั้ง 5 ด้าน

3. ผลของสมการที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก คือ

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y = 1.181 + .544 (\text{บรรยากาศองค์การ}) + .188 (\text{การเรียนรู้}) + .103 (\text{เทคโนโลยี}) - .138 (\text{การบริหาร})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

^

$$Z = .578 (\text{บรรยากาศองค์กร}) + .257 (\text{การเรียนรู้}) + .125 (\text{เทคโนโลยี}) - .143 (\text{การบริหาร})$$

อภิปรายผล

1. ปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์กร เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเป็นผู้มีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม และการคิดอย่างมีระบบ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน มีประเด็นอภิปราย ดังนี้

1.1 ปัจจัยตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์กร เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1.1.1 ปัจจัยตัวแปรพยากรณ์ด้านภาวะผู้นำมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด แสดงว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำมากที่สุด อภิปรายได้ว่าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นสถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนให้กับทหารชั้นยศสิบตรีถึงระดับร้อยเอก เป็นการเรียนการสอนที่เน้นทักษะเฉพาะของแต่ละโรงเรียน ซึ่งจะต้องมีเรื่องของระเบียบวินัยเข้ามาเกี่ยวข้อง โรงเรียนก็ต้องมีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีความเป็นทหารอาชีพ ความสำเร็จของการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กร การพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจึงต้องมีผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำ เพื่อเป็นผู้ตัดสินใจ ดำเนินการ หรือกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญในระดับมากกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก สอดคล้องกับ Moskowitz (2008 : 75) ที่ระบุว่าผู้นำมีส่วนสำคัญในการผลักดัน ขับเคลื่อนองค์กรให้แข่งขันและอยู่รอดได้ องค์ประกอบสำคัญที่ทุกองค์กรจะขาดเสียมิได้คือ บุคคลที่กำหนดทิศทาง อนาคตองค์กร และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคล กลุ่มในองค์กร เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร บุคคลผู้นั้นคือผู้นำองค์กร ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้ที่รวมพลังทั้งหมดในองค์กรเพื่อพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้า และลักษณะสำคัญของผู้นำที่จะนำองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้น คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (De Simone, Werner & Harris (2002 : 600)

1.1.2 ปัจจัยการบริหารมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้ความสำคัญกับการบริหารในองค์การ อภิปรายได้ว่าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เป็นสถานศึกษาที่มีเป้าหมายในการผลิตกำลังพลที่มีความรู้ ทักษะเฉพาะในแต่ละสาขาเพื่อปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายต้องอาศัยการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีระเบียบแบบแผน และการบริหารของโรงเรียนเหล่าสายแต่ละแห่งก็จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตามบริบทของสถานศึกษา การบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก การบริหารจึงเป็นปัจจัยสำคัญสอดคล้องกับ Certo (2000 : 555) ที่ให้แนวคิดการบริหาร คือกระบวนการของการมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ จากการทำงานร่วมกัน โดยการใช้บุคคลและทรัพยากรอื่นๆ หรือเป็นกระบวนการออกแบบและรักษาสภาพแวดล้อมซึ่งบุคคลทำงานร่วมกันในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถ้าองค์การปราศจากการบริหารก็อาจจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ ซูเกียรติ บุญกะนันท์ (2549) ที่ได้มีการทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่าปัจจัยการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย 1) การบริหาร การเปลี่ยนแปลง 2) การเสริมพลังอำนาจ 3) การจูงใจ และ 4) การพัฒนาบุคลากรเป็นตัวแปรสังเกตได้ที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นเมื่อต้องการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

1.1.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์การมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์การ อภิปรายได้ว่าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เป็นสถานศึกษาที่สอนกำลังพลที่เป็นทหารจึงต้องมีโครงสร้างองค์การ กฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ นโยบาย และเป้าหมายองค์การที่ชัดเจน มีบรรยากาศองค์การที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้บทบาท ความรับผิดชอบของตนเอง รับรู้ถึงสายการบังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การที่มีความสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ซึ่งสมยศ นาวิการ (2536) สรุป ความสำคัญของบรรยากาศองค์การต่อผู้บริหารและบุคลากรใน 3 ลักษณะ คือ 1) บรรยากาศองค์การที่ดีจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น 2) ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของหน่วยงานหรือแผนกต่าง ๆ ในองค์การ และ 3) ความเหมาะสมระหว่างบุคลากรและปริมาณภาระงานในองค์การจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน บรรยากาศขององค์การที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรมีการทำงานที่ดีขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Messarra & El-Kassar (2013) ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marsick & Watkins (2003) ที่สรุปมิติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ 7 มิติ คือ 1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสนทนาอย่างอบอุ่น 3) การเรียนรู้เป็นทีม 4) การฟังตัวของ

ระบบ 5) การเสริมพลังอำนาจ 6) การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ และ 7) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ และบรรยากาศองค์การใช้แนวคิดของ Denison (1996) ; Stringer (2002); Litwin & Stringer (1968) ประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์การ 2) ความรับผิดชอบบุคคล 3) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การ 4) รางวัลและการได้รับการตอบแทน 5) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 6) ความขัดแย้งในองค์การ 7) การยอมรับและความคาดหวังบุคลากร เมื่อจำแนกความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า ในภาพรวมบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับการศึกษาของ พิชิต เทพวรรณ (2548) ศึกษาวิจัยองค์การที่มีต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัย นอร์ท-เชียงใหม่ พบว่า มิติบรรยากาศองค์การมีประสิทธิภาพในการทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ทุกด้าน โดยตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลกับตัวแปรตามได้แก่ความรับผิดชอบในงาน ด้านความชัดเจนของนโยบายและเป้าหมาย ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยทางทดลอง ด้านความอบอุ่นในการปฏิบัติงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย นอร์ท-เชียงใหม่ได้ร้อยละ 79.50 สามารถสรุปได้ว่าเมื่อองค์การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการสร้างบรรยากาศองค์การให้มีการสนับสนุนการเกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาของบุคคล เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

1.1.4 ปัจจัยเทคโนโลยีมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี อภิปรายได้ว่าปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติรวมทั้งการจัดเก็บข้อมูลขององค์การ และการจัดการความรู้ในองค์การ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นสถาบันการศึกษาที่ต้องมีการใช้เทคโนโลยีในสถาบัน เนื่องจากกองทัพบกมีนโยบายที่ชัดเจนสนับสนุนให้สถานศึกษาของกองทัพบกใช้อุปกรณ์ที่เป็นผลจากวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ประกอบการเรียนการสอน เพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับให้สูงขึ้น รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนเหล่าสายแต่ละแห่งจึงมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์การอย่างกว้างขวาง ซึ่ง Marquardt (1996 : 158) ระบุว่าเทคโนโลยีเป็นระบบย่อยขององค์การ องค์การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน การสร้างเครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการเรียนรู้ ทั้งนี้รวมทั้งกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างองค์การที่ต้องอาศัยความร่วมมือ การแนะนำ การประสานงาน และแลกเปลี่ยนทักษะด้านความรู้ร่วมกัน เทคโนโลยีจึงเป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ที่พบว่าตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย องค์การ ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี สามารถสรุปได้ว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้

ในองค์การอย่างเป็นระบบ และการสนับสนุนให้บุคลากร กลุ่ม และองค์การสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ได้มากที่สุดจะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1.5 ปัจจัยการจัดการความรู้มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ อภิปรายได้ว่า การเป็นสถานศึกษาของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกแต่ละแห่ง จำเป็นต้องมีจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้ที่มีอยู่ในองค์การนั้นเป็นความรู้เฉพาะของโรงเรียนเหล่าสายแต่ละแห่ง ซึ่งจะต้องมีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลกลุ่ม มีการรวบรวม จัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก และสามารถนำความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการความรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ซึ่งในองค์การสมัยใหม่ในศตวรรษที่ 21 ใช้แนวคิดการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดสรรทรัพยากรและความเชี่ยวชาญขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเหมาะสม นำพาองค์การไปสู่การอยู่รอดอย่างยั่งยืน (Debowski, 2006 : 3) การจัดการความรู้ คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ไปพร้อมๆ กันคือการบรรลุเป้าหมายของงาน การบรรลุเป้าหมายพัฒนาคน และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ชีระ รุญเจริญ (2550 : 214) ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Jamalzadeh (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย Islamic Azad ประเทศอิหร่าน โดยการใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรสารวิชากร จำนวน 140 คน พบว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

1.1.6 ปัจจัยการเรียนรู้มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ เพราะนโยบายของกองทัพบกมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาความสามารถของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทั้งทางวิชาการและทักษะการปฏิบัติงาน มีการจัดส่งเข้าร่วมกิจกรรม ฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และการศึกษาต่อต่างประเทศ ทำให้บุคลากรของสถานศึกษาของกองทัพบก รวมทั้งของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการต้องมีการตื่นตัว พัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้บุคลากรต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะการเรียนรู้จะนำพาคบุคคล ทีม และองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การเรียนรู้จึงมีความสำคัญในองค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับการเรียนรู้ในองค์การนั้นมีการเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับทีม และการเรียนรู้ระดับองค์การ (Marquardt, 1996 ; Gephart & Marsick, 1996) และมีการเรียนรู้ระดับระหว่าง

องค์การ (Hislop , 2009 : 92) การเรียนรู้ทำให้บุคคลสามารถเพิ่มพูนความรู้ ได้รับความรู้ใหม่ และทำให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และสิ่งซึ่งที่ส่งผลให้บุคคลนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการกระทำที่ส่งผลในด้านสติปัญญา ด้านทักษะความชำนาญ และด้านอารมณ์ การเรียนรู้ที่ดีที่สุดซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลได้นั้นจะเกิดขึ้นจากแรงจูงใจเป็นสำคัญ (บดินทร์ วิจารณ์, 2548 : 12) ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์การจึงต้องสนับสนุน ส่งเสริม และอำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์การเกิดการพัฒนาและการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547) ที่พบว่าการเรียนรู้เป็นตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ และเป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักสูงที่สุด ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของการนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเป็นผู้มีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างมีระบบ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน สามารถอภิปรายได้ว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบก ผลการวิจัยมีค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก อภิปรายได้ว่า โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบกเป็นสถานศึกษา ก่อตั้งผลเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะเฉพาะเพื่อการปฏิบัติงาน ครูผู้สอน อาจารย์ หรือบุคลากรของโรงเรียนแต่ละแห่งจะต้องมีการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีความรอบรู้เพื่อให้เป็นที่ยอมรับ ขององค์การ เพราะทหารผู้ที่จะต้องรับการยอมรับต้องเป็นผู้ที่เก่ง มีความสามารถ ดังนั้นบุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบกจึงต้องเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการค้นคว้า พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีความรู้ ความสามารถที่สอดคล้องกับการเรียนการสอนของโรงเรียนเหล่าสายแต่ละแห่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.2.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบกให้ความสำคัญด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เนื่องจากการเป็นครูผู้สอน หรืออาจารย์คือบุคลากรทางการศึกษาที่ต้องเป็นผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ไปยังผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้เพิ่มมากขึ้น ครูผู้สอนหรืออาจารย์จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ที่มากกว่าผู้เรียน และโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบกแต่ละแห่งมีการจัดการเรียนการสอนเฉพาะด้าน ครูผู้สอนหรืออาจารย์จึงจำเป็นต้องมีความรอบรู้เฉพาะด้านและมีความโดดเด่น การสร้างครูผู้สอนหรืออาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการกองทัพบกให้เป็นผู้รอบรู้นั้น ตัวครูผู้สอนหรืออาจารย์ต้องมีความกระตือรือร้น มีความสนใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การสร้างให้บุคลากรเป็นบุคคลที่รอบรู้จึงมีส่วนที่จะทำให้การบุคลากรสามารถเพิ่มผลผลิตให้กับองค์การหรือหน่วยงานมากขึ้น ซึ่ง Nonaka & Takeuchi (1995) ระบุว่าในปัจจุบันเป็นสังคมของความรู้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้

คือคุณแจสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถจำแนก สร้างสรรค์ เปลี่ยนและประยุกต์ใช้ความรู้ในทิศทาง แนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงผลผลิตขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990 : 223-227) ที่ระบุการเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นการขยายสมรรถนะแห่งตนในการแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์เพื่อผลงานที่มีคุณภาพ มีความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น การเป็นบุคคลที่รอบรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญไม่น้อยกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ ในการสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นเมื่อต้องการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องคำนึงถึงการสร้างบุคคลให้เป็นผู้รอบรู้

1.2.2 ด้านการเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิดมีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้ความสำคัญกับการเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด เนื่องจากโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นสถานศึกษาของทหารที่มีโครงสร้าง สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีชั้นยศ มีกฎเกณฑ์ มีวินัยและระเบียบปฏิบัติเช่นเดียวกับองค์กรของทหารอื่น ๆ ครูผู้สอน อาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการก็คือนายทหารเช่นกัน จึงต้องเป็นผู้ที่มีระเบียบ มีแบบแผนความคิดที่ชัดเจน ซึ่ง Senge (1990 : 5-10) ระบุการเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด (mental models) มีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้นๆ อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมการทำงานว่าจะมีลักษณะเช่นไร ด้วยเหตุนี้เอง องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (self-vision) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (organizational vision) ซึ่งองค์กรควรใช้วิธีการสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันของบุคลากร อันจะทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไปในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่ง Youzbashi & Mohammadi (2012 : 90) ระบุว่าการมีแบบแผนความคิดนั้น หมายถึงการทำให้บุคคลตระหนักเกี่ยวกับการรับรู้ และแนวโน้มต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความคิด ซึ่งแต่ละบุคคลจะสามารถปฏิบัติและตัดสินใจได้ ดังนั้นการเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิดจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

1.2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมเนื่องจากการมีวิสัยทัศน์เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการทำที่ครูผู้สอน อาจารย์ และบุคลากรสามารถมองเห็นอนาคตของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการที่ตนเองปฏิบัติงานได้ สามารถมองเห็นทิศทางดำเนินงานขององค์กรว่าจะไปในทิศทางใด และกำหนดทิศทาง แนวทางการปฏิบัติงานของตนเองที่สอดคล้องและไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กรได้ เมื่อครูผู้สอน อาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีวิสัยทัศน์ร่วมจะทำให้มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ รับรู้เป้าหมายขององค์กรและนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร (Cummings & Worley, 2009 :

164) ทำให้บุคคลมีทิศทางในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติตน และ Marquardt & Reynold (1994 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ, 2555 : 92) ระบุว่าวิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การทำงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง และผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด การมีวิสัยทัศน์ร่วมจึงมีความสำคัญในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

1.2.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อาจารย์หรือบุคลากรในสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาของกองทัพบกจะต้องมีการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การประชุมนัดหมายร่วมกันตลอด ซึ่งวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกก็มีการทำงานเป็นทีม มีการทำงานร่วมกัน บุคลากรในทีมงานมีประสบการณ์และเกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนาทีม การเรียนรู้เป็นทีมมีความสำคัญต่อทีมเพราะทำให้บุคคลในทีมเกิดการเรียนรู้ว่าจะทำงานร่วมกันอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และเพื่อให้องค์การบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน (Decuyper, Doehya, & Bossche, 2011 : 111) ซึ่ง Senge (1990 : 5-10) ระบุการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (formal) และไม่เป็นทางการ (informal) จะก่อให้เกิดความคิดร่วมกันภายในองค์การ นำไปสู่ความรู้ใหม่ ผลที่ได้จากการเรียนรู้เป็นทีมจะมีศักยภาพสูงกว่าผลที่ได้จากการเรียนรู้ของระดับปัจเจกบุคคลมารวมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

1.2.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด แสดงว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้ความสำคัญกับการคิดอย่างเป็นระบบ เนื่องจากครูผู้สอน อาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีความเป็นนักวิชาการและนักการศึกษาที่จะต้องมีการคิดอย่างเป็นระบบ เพราะการคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ที่ช่วยให้ครู ผู้สอน อาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ภายในและภายนอกองค์การ เป็นการศึกษาในภาพรวมและสามารถคิดสืบสาวจนมองเห็นความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลระหว่างส่วนย่อย ๆ ภายในองค์การ สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวมขององค์การและยังเป็นหลักการทั่ว ๆ ไปที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือและเทคนิคเฉพาะเพื่อช่วยในการแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น (Senge, 1990 : 68) การคิดอย่างเป็นระบบจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการวิเคราะห์ ค้นหาสาเหตุของปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือมี

ความยุ่งยาก (Jackson, 2010 : 16) การคิดอย่างเป็นระบบจึงเป็นสิ่งที่ครูผู้สอน อาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกควรที่จะต้องมี เพื่อให้สามารถมองภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้อย่างชัดเจน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกทั้ง 5 รายด้านมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เป็นข้อมูลสนับสนุนให้ผู้บริหาร โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และผู้บริหารของสถานศึกษาแห่งอื่น ๆ ของกองทัพบกให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เพิ่มขีดความสามารถและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ผลของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศขององค์กร เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในและความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน และภาพรวม นอกจากนั้นตัวแปรเกณฑ์ (การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในทั้ง 5 ด้าน มีประเด็นอภิปรายดังนี้

2.1 ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ด้านมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในและความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกทั้ง 5 ด้านและภาพรวม อภิปรายได้ว่า

2.1.1 ปัจจัยภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวก กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถอภิปรายได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในองค์กรทุกองค์กร โดยเฉพาะของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เนื่องจากเป็นสถานศึกษาของกองทัพที่มีโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา มีวินัย และกฎระเบียบปฏิบัติที่เคร่งครัด ชัดเจน ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการแต่ละแห่ง ผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่รอบรู้ รับผิดชอบต่อ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่ส่งผลต่อองค์กร เพื่อกำหนดนโยบาย ทิศทางองค์กร สร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร สร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด และมีการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้นำของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จึงควรมีคุณลักษณะสำคัญดังกล่าวเพื่อผลักดันให้มีการพัฒนาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญมาก เพราะผู้นำจะเป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม โลกทัศน์ต่าง ๆ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ทำให้องค์กรดีขึ้นหรือทำเพื่อองค์กรมากขึ้น (วิรัช สงวนวงษ์วาน, 2550 : 242) สอดคล้องกับการศึกษาของประยูร อัมสวาสดี (2552) ศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่าปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ใน

ระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา และสอดคล้องกับการศึกษาของสุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ ที่พบว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากผลการศึกษสามารถสรุปได้ว่าได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนสายเหล่าวิทยาการกองทัพกจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงจะส่งผลให้มีการพัฒนาโรงเรียนสายเหล่าวิทยาการกองทัพกให้ดำเนินการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพกเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องพิจารณาและคำนึงถึงภาวะผู้นำของโรงเรียนเหล่าสายแต่ละแห่งด้วย เพราะภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.2 ปัจจัยการบริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อภิปรายได้ว่าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพกเป็นสถานศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนกำลังพลให้กับกองทัพก ต้องมีการบริหารจัดการเข้ามาเกี่ยวข้องตลอด โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านการศึกษา กระบวนการเรียนรู้และองค์ความรู้ ผู้บริหารของโรงเรียนเหล่าสายแต่ละแห่งจะต้องมีการปรับกระบวนการปฏิบัติงาน การเรียนการสอนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แต่จะละเลยกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติในการทหารไม่ได้ สิ่งเหล่านี้เป็นความสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการแต่ละแห่งจะต้องนำไปพิจารณา สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช สงวนวงษ์วาน (2551 : 163) ที่กล่าวว่าผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความคล่องตัว พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนองค์การให้พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงหรือปรับวิกฤตให้เป็น โอกาสในทุกสถานการณ์ โดยที่ผู้บริหารจะต้องติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสาร พัฒนาความคิดและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ สอดคล้องกับการศึกษาของ ประยูร อัมสวาสดี (2552) ศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยบูรพาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการศึกษสามารถสรุปได้ว่าได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพก จะต้องมีการบริหารองค์การแบบเป็นพลวัต แต่ต้องดำรงไว้ซึ่งวินัย ระเบียบปฏิบัติและกฎเกณฑ์ของความเป็นทหาร

2.1.3 ปัจจัยบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อภิปรายได้ว่าเมื่อโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพกแต่ละแห่งมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วม ร่วมกันทำงานเป็นทีม และมีความคิดอย่างเป็นระบบก็จะสามารถพัฒนาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการแต่ละแห่งให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งสมยศ นาวิการ และสุสติ

รุมาคม (2540) กล่าวว่าบรรยากาศองค์การที่ดีจะเอื้ออำนวยและเปิดโอกาสให้บุคคลได้ใช้ความรู้ความสามารถเพื่อแสดงผลงานได้อย่างเต็มศักยภาพและมีประสิทธิภาพ โดยบรรยากาศองค์การที่ดีจะช่วยสนับสนุนและทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย บรรยากาศองค์การจึงเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกควรพิจารณา และค้นหาแนวทางในการสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อ สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกแต่ละแห่ง

2.1.4 ปัจจัยเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อภิปรายได้ว่าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการแต่ละแห่งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งกองทัพบกมีนโยบายการศึกษาที่ชัดเจนว่าให้สถาบันการศึกษาทุกแห่งมีการนำเครื่องมือ/อุปกรณ์เทคโนโลยีระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อปรับปรุงสถาบันการศึกษาของกองทัพบกให้ทันสมัย เทคโนโลยีจึงเป็นเสมือนเครื่องมือที่ครูผู้สอน และอาจารย์นำมาใช้ในการเรียนการสอน และเทคโนโลยีสามารถประเมินความต้องการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการดังกล่าวช่วยให้บุคลากรเข้าถึงแรงจูงใจในการเรียนรู้และเป้าหมายขององค์กร และเทคโนโลยีคือสิ่งสุดท้ายและสำคัญกับการบรรลุผลของการสร้าง การแลกเปลี่ยน และการกักเก็บความรู้ (Harrison & Kessels, 2004 : 183) ซึ่ง Swart , Mann, Brown., & Price (2008 : 63) กล่าวว่าการใช้เทคโนโลยีจึงเป็นเสมือนกลยุทธ์การจัดการจัดการความรู้ จึงเป็นเหตุผลที่องค์กรต้องมีการขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีในองค์กร สอดคล้องกับ Kavanage & Thite (2009 : 5) ที่ระบุว่าเทคโนโลยีมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการความรู้ในองค์กร องค์กรที่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา และส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร องค์กรนั้นย่อมก้าวล้ำนำหน้าเหนือองค์กรอื่น ๆ Hislop (2009 : 28) กล่าวว่าเทคโนโลยีมีบทบาทเป็นกุญแจในกระบวนการจัดการความรู้ เนื่องจากเทคโนโลยีคือฐานข้อมูลขนาดใหญ่ สามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ และมีกระบวนการที่สามารถส่งความรู้ไปในทิศทางต่าง ๆ และไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้อย่างกว้างไกล ปัจจัยเทคโนโลยีจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับการศึกษาของสุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ที่พบว่าเทคโนโลยีเป็นตัวแปรหนึ่งในห้าตัวที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ และสอดคล้องกับชูเกียรติ บุญเกษมรัตน์ (2550) ที่ระบุว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลรวมและทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผู้บริหารและบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพจึงจะช่วยในการสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.5 ปัจจัยการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพกองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อภิปรายได้ว่าเมื่อโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการแต่ละแห่งมีการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร นำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สิ่งดังกล่าวเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ และการได้รับเกียรติและการยกย่อง การจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นบุคคลภายนอกได้รับรู้ถึงการพัฒนาองค์กร และสามารถนำชื่อเสียงมาสู่โรงเรียนเหล่าสายแต่ละแห่งได้ การจัดการความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับแนวคิดของเจษฎา นกน้อยและคณะ (2552 : 8) ที่กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีความสามารถในการจัดการความรู้ซึ่งองค์กรจะเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้นและต่อเนื่องเมื่อมีการจัดการความรู้ที่ดี ในขณะที่เดียวกันจะเกิดการจัดการความรู้ที่ดีได้ก็ต่อเมื่อมีการให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง Gailly (2011 : 125) มีแนวคิดว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการส่งเสริมภายในองค์กรให้บุคลากรแต่ละคนไม่เพียงแต่ที่จะสามารถสร้างพฤติกรรมใหม่แต่ต้องมีความสามารถในการแสดงพฤติกรรมให้ภายนอกได้รับรู้ และสร้างกระบวนการเพื่อการเคลื่อนย้ายทักษะของบุคคลไปสู่ชุมชน ซึ่งภายในองค์กรก็จะต้องมีการกระตุ้นให้มีการโอนย้าย ผสมผสานความรู้ที่เหมาะสม การจัดการความรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงไม่อาจจะแยกจากกันได้ การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ด้วยเสมอไป (สุจิตรา รัตนันท์, 2548) เพราะการจัดการความรู้มีปรัชญาเดียวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Swan, Robertson & Newell, 2002) มีหลายการศึกษาที่พบว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นการศึกษาของซูเกียรดี บุญกะนันท์ (2550) ที่ระบุว่าการจัดการความรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประยูร อัมสวาสดี (2552) ที่พบว่าการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากผลการวิจัยดังกล่าวจึงสามารถสรุปว่าผู้บริหารของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ต้องนำกลยุทธ์การจัดการความรู้เข้ามาสู่องค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

2.1.6 ปัจจัยการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อภิปรายได้ว่า โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกแต่ละแห่ง มีการจัดการเรียนการสอนเฉพาะแต่ละด้านที่แตกต่างกัน ครูผู้สอน อาจารย์จึงต้องมีการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งนโยบายการศึกษาของกองทัพบกที่เน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทั้งด้านวิชาการและทักษะการปฏิบัติงาน และให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ นโยบายดังกล่าว

ส่งเสริมให้ครู ผู้สอน อาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง Watkins & Marsick (1993 cited in Swanson & Holton , 2001) มีมุมมองว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่องและเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในความรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรม นอกจากนี้ในองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้เป็นสังคมที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร โดย สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้คือการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการสอบถามและการพูดคุย สนับสนุนการร่วมกันเรียนรู้และการเรียนรู้ทีม สร้างระบบเพื่อรองรับการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มอบอำนาจให้คน โดยการมีวิสัยทัศน์ร่วม และเชื่อมโยงองค์กรกับสภาพแวดล้อม ดังนั้นผลการวิจัยสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร ทีม องค์กรให้เกิดการเรียนรู้จะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพ

2.2 ตัวแปรภายในซึ่งเป็นตัวแปรเกณฑ์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในทั้ง 5 ด้าน มีประเด็นอภิปรายดังนี้

2.2.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อภิปรายได้ว่า ครู ผู้สอน และอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพเป็นนักการศึกษา และนักวิชาการที่ต้องมีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ตนเองสอน และศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง บุคคลดังกล่าวจึงต้องมีการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องสร้างบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้รอบรู้ สอดคล้องกับ Hannah & Lester (2009 : 34) ที่ระบุว่า การพัฒนาระดับบุคคลให้เป็นผู้ที่พร้อมจะเรียนรู้ และสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพเป็นลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลที่ขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์ผลงาน ดังนั้นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลควรต้องได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยในการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยอาจใช้รูปแบบของการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน หรือการเรียนรู้งานในหน้าที่ Senge (1990) ได้ระบุว่า การที่จะสร้างบุคคลให้เป็นผู้ที่รอบรู้นั้นต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเพื่อทำให้เห็นคุณค่าภายในและแสดงถึงความใฝ่เรียนรู้ มีการใช้พลังสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ในองค์กร ทำให้เกิดเป้าหมายที่ต้องพยายามทำให้เกิดความสำเร็จ ช่องว่างระหว่างความจริงกับวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดอุปสรรคการเปลี่ยนแปลง อุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้เกิดวิสัยทัศน์จะเป็นพลังการสร้างสรรค์ การบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งทางความคิดที่ถูกเปลี่ยนเป็นพลังสร้างสรรค์เป็นกลยุทธ์หนึ่งของการจัดการความขัดแย้ง การอยู่บนพื้นฐานของความจริงเป็นการให้ความสนใจกับข้อจำกัดหรือสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง บุคคลที่มีใจใฝ่เรียนรู้จึงมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุมีผล และ การเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก บุคคลที่มีใจใฝ่เรียนรู้จะมีความสามารถทำงานที่ซับซ้อนที่ต้องใช้มิติของจิตใจ ดังนั้น

สามารถสรุปได้ว่าการสร้างบุคลากรให้เป็นบุคคลที่รอบรู้จะช่วยสนับสนุนการพัฒนา หรือการสร้าง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

2.2.2 ด้านการเป็นผู้มีแบบแผนความคิดมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ อภิปรายได้ว่า โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการเป็นสถาบันการศึกษาที่จัดการ เรียนการสอนให้กำลังพลของกองทัพบก เพื่อให้เป็นผู้ที่มีทักษะเฉพาะด้านที่สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ครูผู้สอน อาจารย์ซึ่งเป็นผู้ถ่ายทอดและเป็นนายทหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีแบบ แผนความคิด เนื่องจากแบบแผนความคิด แสดงออกโดยความเชื่อ ทศนคติ และความมีวุฒิภาวะที่ ได้จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้ครูผู้สอน อาจารย์ของโรงเรียนเหล่า สายวิทยาการมีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม และมีความสามารถในการถ่ายทอดเพื่อให้นักศึกษาให้เกิดการเรียนรู้ การเป็นผู้ที่มีแบบแผน ความคิดมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคล และกำหนดพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานว่าจะมี ลักษณะเช่นไร ด้วยเหตุนี้เองโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจึงควรพัฒนาบุคลากรให้มีการ เรียนรู้ เข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (self-vision) และสิ่งที่องค์กรต้องการ (organizational vision) สร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน อันจะทำให้คนในองค์กรมีแนวความคิดไป ในแนวทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับแนวคิดของ นิศารักษ์ เวชยานนท์ (2541 : 12) ที่ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างให้พนักงานสามารถที่จะ เรียนรู้ได้อย่างอิสระ พนักงานทุกคนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยอื่น ๆ ติดต่อผ่านช่องทางการ สื่อสารและเทคโนโลยีโดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการใช้ เทคโนโลยีสร้างฐานข้อมูล สร้างสถานการณ์จำลองเพื่อให้การพัฒนาคนเป็นไปอย่างรวดเร็ว น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้ในการ การเป็นผู้มีแบบแผนความคิดจึงมีความสัมพันธ์กับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

2.2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวก กับการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ เนื่องจากครู ผู้สอน และอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ เป็นบุคลากรทางการศึกษา และเป็นนักวิชาการที่มีความจำเป็นที่จะต้องรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กร และมองเห็นภาพในอนาคต ขององค์กรว่าผู้บริหารจะขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอน และองค์กรไปในทิศทางใด การรับรู้ และมีวิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวจะทำให้ครู ผู้สอนและอาจารย์มีการพัฒนา เกิดการเรียนรู้เพื่อให้ตนเอง สามารถที่จะปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกับองค์กร รวมทั้งการฝึกฝนที่สร้างความมีระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ของความเป็นทหารมีความจำเป็นที่ครู ผู้สอนและอาจารย์ของ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ จะต้องมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ Senge (1990) ระบุการมีวิสัยทัศน์ร่วม คือ ความสอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรกับวิสัยทัศน์ของบุคคลจะส่งผลให้บุคคลปฏิบัติ หน้าที่ด้วยความผูกพัน มิใช่เพียงแค่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้น จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่ง การเรียนรู้คือ การผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อัญญาผูกมัดทางใจ โดยอาศัยจุดประสงค์

ร่วมกัน หรือมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยอยู่บนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน (partner) ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องด้วยการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์กรนั่นเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Youzbashi & Mohammadi (2012 : 90) ที่กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะทำให้บุคคลรับรู้เป้าหมาย บุคคล กลุ่มที่สามารถที่จะสามารถสร้างภาพองค์กรที่ตนเองคาดหวังหรือองค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคตของตนเอง นำไปสู่การที่บุคคล หรือกลุ่มสามารถสร้างแนวทาง หลักการหรือกลยุทธ์ที่จะนำตนเอง กลุ่มให้ไปสู่ภาพที่ตนเองวาดไว้ได้ ดังนั้นการกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้นำองค์กรต้องให้บุคคล กลุ่มได้มีส่วนร่วมในการรับรู้และมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

2.2.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อภิปรายได้ว่า ลักษณะการปฏิบัติงานของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นการปฏิบัติงานที่ต้องมีการทำงานเป็นทีม มีการประชุมร่วมกันวางแผนการจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู ผู้สอน อาจารย์และบุคลากร รวมทั้งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายในการสร้างความร่วมมือ ร่วมใจและทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการปลูกจิตสำนึกให้ครู ผู้สอน อาจารย์และบุคลากรรู้จักบทบาท หน้าที่ของตนเอง เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่าง อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามความมุ่งหมาย (เจษฎานกน้อย และคณะ , 2552 : 10) สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่ระบุว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียว ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นกลุ่มบุคคลหรือตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาศึกษา การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์กร โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนแนวความคิดกัน เพื่อนำไปสู่ข้อกำหนดหรือข้อสรุปในการปรับปรุง องค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ผลที่ได้จากการเรียนรู้เป็นทีมมีศักยภาพสูงกว่าผลที่ได้จากการเรียนรู้ของระดับปัจเจกบุคคลมารวมกัน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

2.2.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อภิปรายได้ว่า ครู ผู้สอน และอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการเป็นนักการศึกษา และนักวิชาการที่จะต้องมีการคิดที่เป็นระบบ มองภาพรวม และมีมุมมองที่กว้างขวาง เพราะปัจจุบันระบบการเรียนการสอนมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ความรู้ใหม่ เทคโนโลยี นวัตกรรม สิ่งเหล่านี้ทำให้ครูผู้สอน อาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายจะต้องมีการคิดวิเคราะห์ คัดเลือก คัดสรรสิ่งที่

ถูกต้องเหมาะสมเพื่อนำมาใช้ในการเรียนการสอน การพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ จุฬา เทียนไทย (2548 : 128-129) ระบุว่าความคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง มองเห็นความสัมพันธ์และสามารถเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์การได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของตนกับองค์การภายนอก เป็นการศึกษาให้เป็นภาพรวม และมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด ทำให้บุคคลได้มองเห็นตน และโลกไปในทิศทางใหม่ เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับ มีการตรวจสอบซ้ำต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ขององค์การสอดคล้องกับ Senge (1990) ที่กล่าวว่าความคิดเชิงระบบช่วยให้มีการคิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ คิดค้นเหตุการณ์คือ การคิดได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การมองเห็นโอกาสเป็นการคิดที่ไม่เพียงแต่คิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่สามารถคิดพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้ ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า การคิดเชิงระบบของครู ผู้สอน และอาจารย์ เปรียบเสมือนเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์การ ความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

3. ผลของสมการที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้นตอน พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยการเรียนรู้ ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยการบริหาร สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 59.40 ($R^2 = .594$) เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน พบว่าปัจจัยบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่อธิบายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกได้เป็นอันดับแรก เมื่อพิจารณาทิศทางและน้ำหนักพบว่าปัจจัยบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกสร้างบรรยากาศของการเอื้อให้บุคลากรเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่มีความเหมาะสม มีระบบรางวัลที่ดีสามารถตรวจสอบได้ให้เกิดขึ้นในองค์การ นำไปสู่การมีบรรยากาศองค์การที่บุคลากรยอมรับและอยู่อย่างมีความสุข บรรยากาศองค์การจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาของบุคลากรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการแต่ละแห่ง และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวิการ (2536) ที่ระบุว่า บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การ

เนื่องจากบุคลากรในองค์กร ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่จะปฏิบัติงานภายใต้การกำกับควบคุมของผู้บังคับบัญชา โครงสร้างองค์กร กฎระเบียบขององค์กร ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้ แต่รู้สึกและรับรู้ได้ สิ่งเหล่านี้คือบรรยากาศขององค์กร ซึ่งบรรยากาศขององค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคลากรด้วยเหตุผลสามประการคือ ประการแรกบรรยากาศขององค์กรที่ดีจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประการที่สองผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศขององค์กรหรือแผนงานในองค์กร และประการที่สามความเหมาะสมระหว่างบุคลากรและปริมาณภาระงานในองค์กรจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน

เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยการเรียนรู้เข้าไปในสมการ สามารถเพิ่มอำนาจในการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกได้เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 2.57 ($Beta = .257$) แสดงว่าหากโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกสามารถสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กรจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้นสามารถอธิบายได้ว่าครู ผู้สอน อาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายเหล่าเป็นนักวิชาการ และนักการศึกษาที่จะต้องมีการศึกษา ค้นคว้า และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ และปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การพัฒนาตนเองที่ครู ผู้สอน อาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายเหล่าวิทยาการของกองทัพบกสามารถกระทำได้ด้วยตนเองคือการเรียนรู้ ซึ่งปัจจุบันมีการเรียนรู้หลากหลายรูปแบบ และการเรียนรู้เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนา สนับสนุนแนวคิดของ Brandt (2003) ที่มีมุมมองว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการพิจารณาโครงสร้างองค์กรสร้างโครงสร้างที่สนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคล เนื่องจากบุคคลมีการเรียนรู้ได้เมื่อมีแรงจูงใจหรือการเรียนรู้ที่มีความหมายต่อตนเอง รวมทั้งได้รับโอกาสเรียนรู้เพื่อการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคม รับการสนับสนุน ดังนั้นองค์กรจึงควรมีวัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Marquardt (1996 : 26) ที่ระบุว่าการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamic) เป็นแกนกลางของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาเศรษฐกิจโดยใช้ความรู้เป็นฐานบุคลากรขององค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความเจริญด้านวิทยาการ มีความรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของบริบทสังคมโลก และมีความรู้ก้าวทันกับวิทยาการสมัยใหม่ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังคงสอดคล้องกับ Laal (2011 : 612) ที่ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและนำไปสู่องค์กรที่ใช้เศรษฐกิจฐานความรู้ส่งผลให้บุคคลต้องมีการเพิ่มระดับทักษะ ความรู้ และขีดความสามารถเพื่อการอยู่รอดของชีวิต การเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานของบุคคล สอดคล้องกับ Longworth & Davies (1996 : 75) ที่สรุปว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานต้องนำการเรียนรู้มาเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับการศึกษาของสุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547) พบว่าการเรียนรู้เป็นตัวชี้บ่งตัวหนึ่งของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้

เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยเทคโนโลยี สามารถเพิ่มอำนาจในการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพกได้เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 1.52 ($Beta = .152$) หากโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพกมีการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อาจารย์และบุคลากรและมีการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพจะทำให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้น สามารถอภิปรายได้ว่าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพกเป็นสถาบันการศึกษาจึงต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน การบริหาร และการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกๆระดับ รวมทั้งเทคโนโลยีสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในองค์การได้อย่างกว้างขวาง เพราะเทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวกให้การเรียนรู้ที่รวดเร็ว องค์การที่สามารถใช้ประโยชน์เทคโนโลยีจะเป็นองค์การที่มีความได้เปรียบคู่แข่งเพราะสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองได้เท่าทันกับสิ่งแวดล้อมก่อนคู่แข่ง และเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้ถูกต้องโดยการใช้วิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม และมีต้นทุนที่เหมาะสม สอดคล้องกับ Laudon & Laudon (2002) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นตัวสร้างความได้เปรียบอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน อิทธิพลของเทคโนโลยีมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำเทคโนโลยีมาช่วยทำให้การเผยแพร่ความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์การทำได้ง่ายขึ้นพนักงานสามารถสื่อสารกันได้ตลอดเวลา องค์การสามารถใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) และเผยแพร่ให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึงตลอดจนช่วยในการปรับปรุงหรือการพัฒนาการปฏิบัติที่ดีที่สุด ช่วยในการตัดสินใจ รวมทั้งถ่ายทอดประสบการณ์และแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญ Harrison & Kessels (2004 : 183) ระบุว่า การใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ใช้และเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถประเมินความต้องการเรียนรู้ของผู้เรียน กระบวนการดังกล่าวช่วยให้บุคลากรเข้าถึงแรงจูงใจในการเรียนรู้และเป้าหมายขององค์การ และเทคโนโลยีคือสิ่งสุดท้ายและสำคัญกับการบรรลุผลของการสร้าง การแลกเปลี่ยน และการกักเก็บความรู้ Swart , Mann, Brown., & Price (2008 : 63) สรุปว่า การใช้เทคโนโลยีจึงเป็นเสมือนกลยุทธ์การจัดการความรู้ จึงเป็นเหตุผลที่ปัจจัยเทคโนโลยีสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพก

เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยการบริหารจะลดอำนาจในการอธิบายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพกลดร้อยละ 1.43 ($Beta = -.143$) แสดงว่าปัจจัยการบริหารส่งผลทางลบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพก สามารถอภิปรายได้ว่า เนื่องจากโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการเป็นสถาบันการศึกษาของกองทัพกที่มีรูปแบบลักษณะการบริหารเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ ของกองทัพ คือมีวินัย เกร็งครัด มีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด และการปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการทำตามคำสั่งของผู้นำ การบริหารงานที่ขาดความยืดหยุ่น เพราะเป็นองค์การของทหาร ทำให้โรงเรียนเหล่าสายยังคงต้องยึดสายการบังคับบัญชาเป็นหลัก สิ่งเหล่านี้จึงติดตัวครูผู้สอน อาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายแต่ละแห่งอยู่ ซึ่งเป็น

บริบท และวัฒนธรรมองค์กร ถ้าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการต้องการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ และลักษณะการบริหารของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการแต่ละแห่งให้มีความยืดหยุ่น มีการบริหารที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางนโยบายขององค์กรมากขึ้น และการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอาจจะต้องมีการพิจารณาคัดเลือกโรงเรียนเหล่าสายที่มีการบริหารที่ยืดหยุ่นมากกว่าโรงเรียนที่มีโครงสร้างการบริหารที่เคร่งครัด

จากการศึกษาสรุปได้ว่าปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยการเรียนรู้ ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยการบริหารสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกได้ โดยปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยการเรียนรู้ และปัจจัยเทคโนโลยีอธิบายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก และปัจจัยบริหารอธิบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงลบและปัจจัยทั้ง 4 ตัวแปรสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 59.40 ส่วนที่เหลือร้อยละ 40.60 ไม่สามารถอธิบายได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัย เรื่อง ปัจจัยส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่าค่าเฉลี่ยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า รายด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นผู้บริหารของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจึงควรมีกิจกรรมในการที่จะพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะผู้สอนให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ เป็นผู้ที่มีความตระหนักในการพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักปฏิบัติในองค์กร

2. เมื่อพิจารณาปัจจัยที่ไม่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่าปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยภาวะผู้นำซึ่งปัจจัยทั้งสองเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารองค์กรควรนำมาศึกษาต่อเนื่องเพื่อค้นหาว่าเพราะเหตุใดปัจจัยทั้งสองจึงไม่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกได้

3. เมื่อพิจารณาปัจจัยด้านบริหาร พบว่า เป็นปัจจัยอธิบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทิศทางลบซึ่งองค์กรจะต้องมีการศึกษา เพื่อค้นหาสาเหตุของการพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงลบ

4. การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจะต้องนำบริบท และวัฒนธรรมขององค์กรมาพิจารณาด้วย เพราะโรงเรียนเหล่าสาย

วิทยาการเป็นสถาบันการศึกษาของกองทัพบกที่จะมีวินัย กฎเกณฑ์ของความเป็นทหารเข้ามาเกี่ยวข้อง การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงไม่ควรไปขัดแย้ง หรือเปลี่ยนแปลงวินัย และกฎเกณฑ์ที่องค์กรมีอยู่เดิม

5. สถาบันการศึกษาแห่งอื่น ๆ ของกองทัพบกที่ต้องการนำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปประยุกต์ในองค์กรจะต้องคำนึงถึงเรื่องของการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งการแสวงหากลยุทธ์ที่จะกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นพื้นฐานการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6. สำหรับปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการเรียนรู้ และปัจจัยการบริหาร เป็นปัจจัยที่สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกได้ ผู้บริหารองค์กรควรมีการส่งเสริมให้เกิดปัจจัยทั้ง 4 ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกดำรงอยู่อย่างต่อเนื่อง

7. ผู้บริหารองค์กรควรมีการกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับขององค์กรที่สอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

8. ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรในการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร เพื่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมและพัฒนาองค์กร โดยเริ่มที่การพัฒนาระดับบุคคลคือการพัฒนาคุณลักษณะ การเป็นบุคคลรอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพื่อยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกด้วยการวิเคราะห์หาโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

2. ควรมีการศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอื่น ๆ ของกองทัพบก เพื่อการประเมินและเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษา

3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาของกองทัพบกกับสถานศึกษาของเหล่าทัพอื่น ๆ

บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2546). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership)**. ขอนแก่น :
ขอนแก่นการพิมพ์.
- กรกนก ทิพรสและพิชัย ตั้งภิญโญพัฒนาคุณ. (2548). **KM ก้าวต่อไปของการพัฒนาหน่วยราชการ (KM : the next step of official institutions development)**. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 103 (มกราคม-มีนาคม 2548), 89-95.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **รายงานความก้าวหน้าในการปฏิรูปการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์. (2542). **บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขสุขุมวิท สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาด้านการพัฒนาระบบสุขภาพอนามัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.**
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
คำสั่งกองทัพบกที่ 35/2554. **นโยบายการศึกษาของกองทัพบก พ.ศ. 2555-2559**. (เอกสารอัดสำเนา).
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). **การบริหารองค์การ และบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ :
บริษัทวี.พี.เอ็น (1991) จำกัด.
- จิระประภา อัครบวร. (2549). **สร้างคน สร้างผลงาน**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก. พลพิมพ์ (1996).
- จุฑา เทียนไทย. (2548). **การจัดการ : มุมมองนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล.
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2552). **นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการ
เรียนรู้**. กรุงเทพฯ : บริษัท ส.เอเซียเพลส จำกัด.
- ชูเกียรติ บุญชนะนนท์. (2549). **รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. *วิทยานิพนธ์ปริญญา
การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร*.
- ชูเกียรติ บุญชนะนนท์ (2550). **ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพล
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. *วารสารศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยนเรศวร*, 9 (2), 95-112.
- เชาว์ อินไฮ. (2543). **ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย**. ขอนแก่น : เพ็ญพรินต์.
- ณวัฒน์สรณ์บุญญา พานิชภัค. (2547). **ผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)**.
วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 104 (ตุลาคม - ธันวาคม), 1-15.

- จิติพร ชมภูคำ. (2548). การบริหารเพื่อจัดการความรู้. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 103 (มกราคม-มีนาคม), 21-29.
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ดิเรก พรหมบาง. (2543). ปัญหาการศึกษาในกองทัพบก. เสนาธิปัตย์, 49 (2) : 32-36.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : แชนโพร์ พรินติ้ง.
- ธำรงค์ดี คงดาวัสดี. (2547). องค์การแห่งการเรียนรู้คืออะไร. วารสาร For Quality, 10 (77) : 36-38.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : แอล. ที. เพรส.
- นวลละออ แสงสุข. (2550). การศึกษาการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณศึกษิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นิตย์ ทักษิณม. (2545). การส่งเสริมสุขภาพ: มิตินการสร้างพลังอำนาจ. วารสารพยาบาลศาสตร์และสุขภาพ, 25 (2), 103-114.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2541). แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, 7 (1), 1-21.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). การจัดการสมัยใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2548). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ประยูร อัมสวาสดี. (2552). ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุุณศึกษิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พจน์ สะเพียรชัย. (2546). ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2538). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ
- พร ภิศก. (2546). วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุุณศึกษิต สาขาการบริหารการศึกษิตบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2540). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ธรรมสภา.
- พัฒนา สุขประเสริฐ. (2541). กลยุทธ์ในการฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- พิชิต เทพวรรณ. (2555). **A-Z เครื่องมือจัดการทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด
ยูเคชั่น จก.
- พิชิต เทพวรรณ. (2548). รายงานวิจัย เรื่อง **มิต้องค์การที่มีต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ :
แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่**. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยนอร์ท-
เชียงใหม่.
- ภารดี คำมา. (2546). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด
สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- มาลี ธรรมศิริ. (2543). **การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยทรัพยากรมนุษย์ใน
ฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการอุดมศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ยีน ภู่วรรณ. (2546). **การจัดการความรู้ทั่วไปสำหรับองค์กร (Knowledge Management : KM).**
ค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2551, จาก www.hwn.ac.th/news/KM/botkwam.htm.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). **การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ สร้างองค์กรอัจฉริยะ**.
กรุงเทพฯ:อินโนกราฟฟิกส์.
- ลือชัย จันทร์โป้. (2546). **รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิก
ในประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอม
เกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรรัตน์ เขียวไพรี. (2542). **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- วันชัย มีชาติ. (2544). **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ**. กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). **การจัดการความรู้ในยุคสังคมและเศรษฐกิจฐานความรู้**. กรุงเทพมหานคร:
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- วิจารณ์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ ฯ : สุขภาพใจ.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. (2542). **องค์กรเรียนรู้**. วารสารการศึกษาศาสตร์, 1 (1), (กันยายน – ธันวาคม) : 9.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ :
บริษัท วี พรินท์.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2544). **โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการ
บริหาร**. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วีรวัช มามะศิริานนท์. (2542). **องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ**. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ ฯ :
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- วีรุช มาฆะศิริรานนท์. (2553). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ ปั่นนิตามัย. (2540). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ชีระป้อมวรรณกรรม.
- วุฒิสักดิ์ พิศสุวรรณ. (2548). การจัดการความรู้ทางด้านธุรกิจ. *วารสารนักบริหาร*, 1 (มกราคม-มีนาคม 2548), 17-21.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมหมาย หิรัญกิตติ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2545). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสาร.
- สถาพร กิริชาธร. (2553). องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- สมคิด บางโม. (2539). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี จำกัด.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. 1(1): 41-42.
- สมชัย วงษ์นายะ. (2548). ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ. *วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร*.
- สมบูรณ์ นนท์สกุล. (2545). *รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สมยศ นาวิการ. (2536). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ.
- สมยศ นาวิการ และสุสติ รุมาคม. (2540). *องค์กร ทฤษฎี และพฤติกรรม*. กรุงเทพฯ : ดวงกมล.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ (2542). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11*. เอกสารอัดสำเนา.
- สุจิตรา ชนานนท์. (2548). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ที พี เอ็น เพรส.
- สุชานุช พันธนิยะ. (2553). *บรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู*. *วารสารวิทยบริการ*, 21 (2), 64-81.
- สุดา สุวรรณภิรมย์. (2548). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership)*. เอ็ม บี เอ, 7(70), 142-144.

สุนันทา เลานันท์. (2542). **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสมเด็จพระเจ้าพระยา.

สุพานี สฤณีวานิช. (2549). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภาพร พิศาลบุตร และนารีรัตน์ หวังสุนทรพร. (2549). **ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ : บีเคการพิมพ์.

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2547). **จิตวิทยาเพื่อการฝึกอบรมผู้ใหญ่**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Ahmed, P. K., & Shepherd, C. D. (2010). **Innovation Management**. England : Prentice Hall.

Argyris, C. (1958). **Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of bank**. *Administrative Science Quarterly*, 2, 501-520.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. MA: Addison-Wesley Publishing Company.

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

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Bennett, J., O'Brien, M. (1994). **The building blocks of the learning organization**. *Training*, 31(6), 41-49.

Bouckenoghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. (2009). **Organizational change questionnaire-Climat to change, processes and readiness : Development of a new instrument**. *The Journal of Psychology*, 143 (6), 559-599.

Brown, W. B. & Moberg, D. J. (1980). **Organization Theory and Management : A Macro Approach**. New York: John Wiley & Sons.

Brandt, R. (2003). **Is the School a Learning Organization? 10 way to tell?**. *Journal of Staff Development*, 24 (1), 10-16.

Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.

Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E.E., & Weick, K. E. (1970). **Managerial behavior, performance, and effectiveness**. New York : Mc Graw-Hill.

- Caplow, T., & Hicks, L. (1995). **System of War and Peace**. Maryland : Prentice Hall.
- Celep, C., & Cetin, B. (2005). **Teacher's perception about the behaviors of school leaders with regard to knowledge management**. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 102-117.
- Ceppetelli, E. B. (1995). **Building a learning organization beyond the wall**. *Journal of Nursing Administration*, 25(10), 56-60.
- Certo, S. C. (2000). **Modern management**. (8th ed.). Upper Saddle River, N.J : Prentice-Hall.
- Chang, L. & Liu, C. (2007). **Employee empowerment, innovation behavior and job productivity of public health nurses: A cross-sectional questionnaire survey**. *Nursing Studies*, 45, 1442-1448.
- Chandler, G. E. (1992). **The Source and Process of Empowerment**. *Nursing Administration Quarterly*, 16 ,65-71.
- Conger, J. & Kanungo, R. (1988). **The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice**. *Academy of Management Review*, 13, (3), 471-482.
- Croft, D. B., & Halpin, A. (1965). **Organizational climate of school**. New York: Harper & Brothers.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). **Organization Development & Change**. (9th ed.) Ohio : South-Western Cengage Learning.
- Daft, R. L. (1999). **Leadership: Theory and practice**. Orlando, FL: Dryden.
- David, H.T.O., & Nutley, S. (2000). **Developing learning organization in the new NHS**. *British Medical Journal*, 320, 998-1001.
- Debowski, S. (2006). **Knowledge management**. Sydney: John Wiley & Sons.
- Delahaye, B. L. (2005). **Human Resource Development**. *Adult Learning and Knowledge Management*. (2nd ed.). Milton Queensland, Australia : John Willey & Sons.
- Denison, D.R. (1996). **What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native' point of view on a decade of paradigm wars**. *Academy of Management Review*, 21, 610-654.
- De Simone, R.L., Werner, J.M. & Harris, D.M. (2002). **Human Resource Development**. (3rd ed.) Orlando : Harcourt College Publishers.

- Estrada, N. (2009). **Exploring Perception of a learning Organization by RNs and EBP Beliefs and Implementation in the Acute Care Setting**. Journal compilation, Fourth Quarter, 200-209.
- Gailly, B. (2011). **Developing Innovation Organizations**. Basingstoke, Hampshire : Palgrave Macmillan.
- Gephardt, M. A., & Marsick, V. J. (1996). **Learning Organizations Come Alive**. Training and Development, 50 (12), 35-45.
- Goleman, D. (2000). **Leadership That Gets Result**. Harvard Business Review, March –April, 76-90.
- Garvin, D. A. (1993). **Building a learning organization**. Harvard Business Review, 71(4), 78-91.
- Grieves, J. (2003). **Strategic Human Resource Development**. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Gupta, B., Lyer, L. S., & Aronson, J. E. (2000). **Knowledge management: Practices and challenge**. Industrial Management & Data Systems, 100(1), 17-21.
- Hannah, S. T., & Lester, P. B. (2009). **A multilevel approach to building and leading learning Organizations**. The Leadership Quarterly, 20, 34-38.
- Harrison, R., & Kessels, J. (2004). **Human Resource Development in a Knowledge Economy**. New York : Palgrave Macmillan.
- Hislop, D. (2009). **Knowledge Management in Organization**. (2nd ed.). New York :
- Holsapple , C. W., & Whinston, A. (1998). **The Information Jungle : A Quasi –Novel Approach to Managing Corporate Knowledge**. Homewood, IL : Dow Jones –Irwin.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). **Educational Administration : Theory, Research, and practice**. Boston : McGraw Hill.
- Jackson, M. C. (2010). **System Thinking**. Padstow, Cornwall : John Wiley & Sons.
- Jamalzadeh, M. (2012). **The Relationship between Knowledge Management and Learning Organization of faculty Members at Islamic Azad University**. Shiraz branch in Academic year (2010-2011). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1164-1168.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). **Organizational climate: A Review of theory and research**. Psychological Bulletin, 81, 1096-1112.

- Jeong, J. (2004). **Analysis of the factors and the roles of HRD in organizational learning styles as identified by key informants as selected corporations in the republic of Korea.** Dissertation Abstracts International, 66(04), 1243-A. *UMI No. 3172143)
- Kanter, R. M. (1977). **Men and women of the corporation.** New York: Basic Books.
- Kavanage, M. L., & Thite, M. (2009). **Human Resource Information Systems.** California : SAGE Publication.
- Keyes, J. (1950). **Knowledge management, business intelligence, and content management: The IT practitioner's guide.** New York: Taylor & Francis.
- Kim, D. H. (1993). **The link between individual and organization learning.** Sloan Management Review, 35(1), 37-50.
- Kolody, L. (2003). **An investigation of how learning occurs in an organization.** Master Abstracts International, 42(03), 723-B. (UMI No. MQ84570)
- Kramlinger, T. (1992). **Training's roll in a learning organization.** Training, 29(7), 46-51.
- Kundu, K. (2007). **Development of the conceptual framework of organizational climate.** Vidyasgar University Journal of Commerce, 12 (March), 99-108.
- Laal, M. (2011). **Barriers to Lifelong Learning.** Procedia –Social and Behavior Sciences, 28, 612-615.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2002). **Management Information Systems : Managing the Digital Firm.** (6th ed.). New Jersey : Prentice Hall.
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. (1968). **Motivation and Organizational Climate.** Boston : Harvard University.
- Longworth, N., & Davies, W. K. (1996). **Lifelong Learning.** London : Kogan Page.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement & global success.** New York : McGraw – Hill.
- Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). **The global learning organization: Gaining competitive advantage through continuous learning.** Burr Ridge, IL: Irwin
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). **Demonstrating the value of an organization's learning culture : The dimension of the learning organization questionnaire.** Advances in Developing Human Resource, 5(2), 132-151.
- Martin, V. (2006). **Managing project in Human Resources training and Development.** Philadelphia : Thomson-Shore, Inc.

- McAnally, K. (1997). **A study of the facets of organizational culture which support or discourage the creation of a learning organization.** Dissertation Abstracts International, 58(03), 1579-A (UMI No. 9727652).
- McGregor, D. (1960). **The Human Side of Enterprise.** New York : McGraw-Hill.
- Messarra, L. C. & El-Kassar, A. (2013). **Identifying Organizational Climate Affecting Learning Organization.** Business Studies Journal, 5 (1), 19-28. Oxford University Press Inc.
- Moskowitz, M. (2008). **A Practical Guide to Training and Development.** San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Muchinsky, P.M. (1997). **Psychology Applied to Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology.** 5th ed. California : Brooks/Cole.
- Newstrom, J. W. (2011). **Organizational Behavior.** (13th ed.). New York : McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.** Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). **Organizational Knowledge Creation Theory : Evolutionary Paths and Future Advances.** Organization Studies, 27 (8), 1179-1208.
- Pace, R W., Smith, P.C., & Mills, G. E. (1991). **Human resource development : the field.** Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). **The learning company: A strategy for sustainable development.** New York: McGraw-Hill.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). **The learning company: A strategy for sustainable Development.** (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Polit, D. J., & Hungler, B. P. (1999). **Nursing research principles and methods.** 6th ed. Philadelphia: Lippincott.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). **Organizational learning: Mechanisms, culture and feasibility.** The Learning Organization, 144 - 235.
- Rao, A. (2012). **The Contemporary Construction of nurse Empowerment.** Nursing Scholarship, 44 (4), 396-402.
- Senge, P.M. (1990). **The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.** London : Century Press.

- Senge, P. M. (1994). **The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. London : Century Press.
- Senge, P. M. (1998). **The Fifth Discipline Challenge: Mastering the Twelve Challenges to Change in Learning Organization**. London : Century Press.
- Silja, Z. (2002). **Organizational learning and school change**. Educational Administration Quarterly, 38(5), 613-642.
- Stamp, G. E. (1997). **Care of the perineum in the second stage of labour: A study of views and practices of Australian midwives**. Retrieved May, 2, 2008, from http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi.
- Steers, R. M. & Porter, L. (1979). **Motivation and Work Behavior**. New York : McGraw Hill.
- Stringer, R. A. (2002). **Leadership and Organizational Climate : The Cloud Chamber Effect**. New Jersey : Prentice Hall.
- Swan, J., Robertson, m., & Newell, S. (2002). **Knowledge Management : the human factor. Knowledge Management Systems Theory and Practice**. Oxford : Alden Press.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S., & Price, A. (2008). **Human Resource Development**. Burlington, MA : Elsevier.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S., & Price, A. (2009). **Human Resource Development**. Oxford : Butterworth Heinemann.
- Taylor, J. & Bowers, D. (1973). **The survey of organizations**. Ann Arbor , Michigan : The Institute for Social Research.
- Wiig, K. M. (1997). **Knowledge management: A introduction and perspective**. The Journal of Knowledge Management, 1(1), 6-14.
- Youzbashi, A., & Mohammadi, A. (2012). **An investigation into the realization dimension of learning organization**. Procedia –Social and Behavioral Sciences, 47, 90-92.
- Yukl, G. (2002). **Leadership in Organization**. (5th ed.) New Jersey: Prentice Hall Inc.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก



รายนามผู้เชี่ยวชาญ

ลำดับ	ชื่อ สกุล
1	พันเอก ดร.พิชัย พลพันธ์
2	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรรุพร สาธินีย์
3	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นาวาอากาศโทหญิง ดร.ชมสุภักดิ์ ครุฑทะกะ
4	พันตรีหญิง ดร.บงกช เทพจารี
5	ดร.ทศพร บรรจง



ภาคผนวก ข



ค่าความสอดคล้องของเครื่องมือ

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ความหมาย
	รายชื่อ 1	รายชื่อ 2	รายชื่อ 3	รายชื่อ 4	รายชื่อ 5		
1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
2	1	0	1	1	1	.80	สอดคล้อง
3	0	1	1	1	0	.60	สอดคล้อง
4	0	1	1	0	1	.60	สอดคล้อง
5	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
6	0	0	1	1	1	.60	สอดคล้อง
7	1	1	0	1	1	.80	สอดคล้อง
8	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
9	0	1	1	1	1	.80	สอดคล้อง
10	0	0	1	1	1	.80	สอดคล้อง
11	0	1	0	1	1	.60	สอดคล้อง
12	1	1	0	0	1	.60	สอดคล้อง
13	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
14	0	0	1	1	1	.60	สอดคล้อง
15	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
16	1	1	1	1	0	.80	สอดคล้อง
17	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
18	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
19	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
20	1	0	1	1	1	.80	สอดคล้อง
21	1	0	0	1	1	.60	สอดคล้อง
22	1	1	0	1	1	.80	สอดคล้อง
23	1	0	0	1	1	.60	สอดคล้อง
24	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
25	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
26	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
27	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ความหมาย
	รายชื่อที่ 1	รายชื่อที่ 2	รายชื่อที่ 3	รายชื่อที่ 4	รายชื่อที่ 5		
28	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
29	1	1	0	1	1	.80	สอดคล้อง
30	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
31	1	1	0	1	1	.80	สอดคล้อง
32	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
33	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
34	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
35	1	0	0	1	1	.60	สอดคล้อง
36	1	0	0	1	1	.60	สอดคล้อง
37	1	0	1	1	1	.80	สอดคล้อง
38	1	0	1	1	1	.80	สอดคล้อง
39	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
40	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
41	1	0	0	1	1	.60	สอดคล้อง
42	0	0	1	1	1	.60	สอดคล้อง
43	1	1	0	0	1	.60	สอดคล้อง
44	1	1	1	1	0	.80	สอดคล้อง
45	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
46	1	0	1	1	1	.80	สอดคล้อง
47	1	1	1	1	1	.80	สอดคล้อง
48	0	1	1	1	0	.60	สอดคล้อง
49	1	1	0	1	0	.60	สอดคล้อง
50	1	0	1	1	1	.80	สอดคล้อง
51	1	1	1	0	1	.80	สอดคล้อง
52	0	1	1	1	1	.80	สอดคล้อง
53	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
54	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
55	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
56	1	1	0	1	1	.80	สอดคล้อง

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ความหมาย
	รายชื่อที่ 1	รายชื่อที่ 2	รายชื่อที่ 3	รายชื่อที่ 4	รายชื่อที่ 5		
57	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
58	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
59	0	1	0	1	1	.60	สอดคล้อง
60	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
61	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
62	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
63	1	1	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
64	0	0	1	1	1	.60	สอดคล้อง
65	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
66	1	1	1	1	0	.80	สอดคล้อง
67	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
68	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
69	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
70	1	0	1	1	1	.80	สอดคล้อง
71	1	0	0	1	1	.60	สอดคล้อง
72	1	1	0	1	1	.80	สอดคล้อง
73	1	0	0	1	1	.60	สอดคล้อง
74	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
75	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
76	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
77	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
78	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
79	1	1	0	1	1	.80	สอดคล้อง
80	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
81	1	1	0	1	1	.80	สอดคล้อง
82	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
83	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
84	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
85	1	0	0	1	1	.60	สอดคล้อง

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ความหมาย
	รายชื่อที่ 1	รายชื่อที่ 2	รายชื่อที่ 3	รายชื่อที่ 4	รายชื่อที่ 5		
86	1	0	0	1	1	.60	สอดคล้อง
87	1	0	1	1	1	.80	สอดคล้อง
88	1	0	1	1	1	.80	สอดคล้อง
89	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
90	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
91	1	0	0	1	1	.60	สอดคล้อง
92	0	0	1	1	1	.60	สอดคล้อง
93	1	1	0	0	1	.60	สอดคล้อง
94	1	1	1	1	0	.80	สอดคล้อง
95	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
96	1	0	1	1	1	.80	สอดคล้อง
97	1	1	1	1	1	.80	สอดคล้อง
98	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
99	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
100	1	0	1	1	1	.80	สอดคล้อง
101	1	1	0	1	0	.60	สอดคล้อง
102	0	1	1	1	1	.80	สอดคล้อง
103	0	1	1	0	1	.60	สอดคล้อง
104	1	1	0	1	1	.80	สอดคล้อง
105	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
106	1	0	1	1	0	.60	สอดคล้อง
107	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
108	0	0	1	1	1	.60	สอดคล้อง
109	1	1	1	1	-1	.60	สอดคล้อง
110	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
111	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
112	1	1	0	1	1	.80	สอดคล้อง
113	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
114	0	0	1	1	1	.60	สอดคล้อง

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ					ค่า IOC	ความหมาย
	รายชื่อ 1	รายชื่อ 2	รายชื่อ 3	รายชื่อ 4	รายชื่อ 5		
115	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง



ภาคผนวก ค



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง: ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร โครงการหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีปทุม มีวัตถุประสงค์การวิจัย เพื่อ (1) เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก (2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และ (3) เพื่อสร้างสมการที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจากปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยการเรียนรู้

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ และหน่วยงานที่สังกัด

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำนวน 65 ข้อ

ตอนที่ 3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จำนวน 50 ข้อ

ขอคิดเห็นที่ท่านตอบแบบสอบถามฉบับนี้ใช้เพื่อการวิจัยนี้เท่านั้นและข้อมูลของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตอบให้ตรงกับความคิดจริงมากที่สุด

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงสำหรับการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

พันเอกไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 : สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณากรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ
 - ชาย หญิง
2. อายุ.....ปี (เกิน 6 เดือนนับเป็น 1 ปี)
3. วุฒิกการศึกษาสูงสุด
 - ต่ำกว่าปริญญาตรี
 - ปริญญาตรี
 - สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์การทำงาน
 - น้อยกว่า 10 ปี
 - 10 ปี
 - มากกว่า 10 ปี
5. หน่วยงานที่สังกัด

<input type="checkbox"/> โรงเรียนทหารราบ	<input type="checkbox"/> โรงเรียนทหารม้า
<input type="checkbox"/> โรงเรียนทหารปืนใหญ่	<input type="checkbox"/> โรงเรียนทหารช่าง
<input type="checkbox"/> โรงเรียนทหารสื่อสาร	<input type="checkbox"/> โรงเรียนทหารขนส่ง
<input type="checkbox"/> โรงเรียนทหารสรรพาวุธ	<input type="checkbox"/> โรงเรียนทหารพลาธิการ
<input type="checkbox"/> โรงเรียนทหารสารวัตร	<input type="checkbox"/> โรงเรียนทหารการสัตว์
<input type="checkbox"/> โรงเรียนเสนารักษ์	<input type="checkbox"/> โรงเรียนทหารสารบรรณ
<input type="checkbox"/> โรงเรียนทหารการเงิน	<input type="checkbox"/> โรงเรียนทหารการข่าว
<input type="checkbox"/> โรงเรียนส่งกำลังบำรุง	<input type="checkbox"/> โรงเรียนสงครามพิเศษ
<input type="checkbox"/> โรงเรียนกำลังสำรอง	<input type="checkbox"/> โรงเรียนการบินทหารบก
<input type="checkbox"/> โรงเรียนกิจการพลเรือน	<input type="checkbox"/> โรงเรียนดุริยางค์ทหารบก
<input type="checkbox"/> โรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก	

ตอนที่ 2 : ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิชาการของ
กองทัพบก

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อ และพิจารณาว่าบุคลากรหรือหน่วยงานของท่านมีสภาพจริง
หรือมีการปฏิบัติตามข้อความดังกล่าวมากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ
ความเป็นจริงมากที่สุด โดยมีการกำหนดคะแนน ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
5	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด
4	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก
3	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง
2	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย
1	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด



ข้อที่	ข้อความ	ระดับของการปฏิบัติหรือการมี สภาพที่เป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ด้านภาวะผู้นำ							
1	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในอนาคต						
2	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ปฏิบัติตนให้บุคลากร เกิดความไว้วางใจในการบริหารงานและยึดถือเป็นแบบอย่าง						
3	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ มีการจัดกิจกรรมกระตุ้นบุคลากรให้มีความตั้งใจและมีความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น						
4	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ มีการจัดกิจกรรมที่จุดประกายความคิดบุคลากรให้มุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ						
5	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ มีการจัดกิจกรรมเพื่อ โน้มน้าวบุคลากรให้ยึดถือวิสัยทัศน์ของโรงเรียนฯ เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน						
6	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ส่งเสริมบุคลากรให้มีความมั่นใจในศักยภาพของตนและมีความสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้						
7	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ส่งเสริมบุคลากรให้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาวิธีแก้ปัญหา						
8	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ส่งเสริมบุคลากรให้คิดค้น และพัฒนาวิธีแก้ปัญหาและวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่มี ประสิทธิภาพสูงกว่า						
9	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ให้คำแนะนำ ฝึก และให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากร						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับของการปฏิบัติหรือการ มีสภาพที่เป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
10	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีอิสระในการทำงาน						
11	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯมอบหมายงานให้บุคลากรโดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน						
ด้านการบริหาร							
1	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก						
2	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯส่งเสริมบุคลากรให้ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น						
3	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ จัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาสนับสนุนการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น						
4	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจแก้ปัญหาการทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน						
5	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น						
6	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับทราบเหตุการณ์ ข้อมูลและข่าวสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานและวิชาชีพ						
7	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ให้ความสำคัญกับความ คิดเห็น ความรู้ และความสามารถของบุคลากร						
8	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในการกำหนดแผนดำเนินงานประจำปีได้อย่างเต็มที่						
9	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับของการปฏิบัติหรือการมี สภาพที่เป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
10	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ มีการพัฒนาบุคลากรตามความรู้ ความสามารถ และความชำนาญ						
11	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างบุคลากร						
ด้านบรรยากาศองค์การ							
1	หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้มีการนำแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ มาปรับใช้ในองค์การ						
2	หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจทางการบริหารจากส่วนกลางสู่ระดับล่าง						
3	หน่วยงานของท่านสามารถแก้ปัญหาและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน						
4	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในการนำเสนอความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้						
5	หน่วยงานของท่านมอบหมายงานรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่						
6	การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชามีความชัดเจน						
7	หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนรับผิดชอบ						
8	หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำผลนั้นมาปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง						
9	หน่วยงานของท่านกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และขั้นตอนการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในการทำงาน						
10	หน่วยงานของท่านมีนโยบายชัดเจนในด้านการพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับของการปฏิบัติหรือการมี สภาพที่เป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
11	หน่วยงานของท่านมีการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของหน่วยงาน						
12	หน่วยงานของท่านมีการพิจารณาความดีความชอบหรือจ่ายค่าตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความคิดริเริ่มในแนวทาง/วิธีปฏิบัติงานใหม่ๆที่เป็นประโยชน์						
13	หน่วยงานของท่านมีแนวทางในการจูงใจเพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน						
14	หน่วยงานของท่านกำหนดขอบเขตของงาน (scope of work) ในแต่ละด้าน ไว้อย่างชัดเจน						
15	หน่วยงานของท่านมีการมอบหมายงานหรือความรับผิดชอบให้แต่ละคนปฏิบัติ ไว้อย่างชัดเจน						
16	กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับ มีความชัดเจน ไม่คลุมเครือ						
17	หน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม						
18	หน่วยงานของท่าน ส่งเสริมให้ท่านทำงานด้วยความเต็มใจและเสียสละเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของทีม						
19	หน่วยงานของท่าน ส่งเสริมให้ท่านมีการเอื้อเพื่อแบ่งปันข้อมูลหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ในทีม						
ด้านเทคโนโลยี							
1	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการใช้เทคโนโลยีในการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม						
2	โรงเรียนฯ ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้สร้างสารสนเทศใหม่ๆเพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้						
3	โรงเรียนฯ จัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ให้มีจำนวนอย่างเพียงพอ						
4	โรงเรียนฯ ปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยและพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ของบุคลากร						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับของการปฏิบัติหรือการมี สภาพที่เป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
5	โรงเรียนฯ พัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้						
ด้านการจัดการความรู้							
1	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแสวงหาความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน						
2	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ ส่งเสริมบุคลากรให้แสวงหาความรู้อย่างเต็มที่						
3	โรงเรียนฯ สนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน						
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่าน มีการใช้ความรู้จากประสบการณ์ พัฒนาวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง						
5	โรงเรียนฯ สนับสนุน ส่งเสริม บุคลากรให้สร้างความรู้ใหม่ๆ จากการทดลองปฏิบัติ						
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีส่วนร่วมในการสร้างองค์ความรู้ของโรงเรียนฯ						
7	โรงเรียนฯ กำหนดบุคคลทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บความรู้เป็นการเฉพาะ						
8	โรงเรียนฯ รวบรวมความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีวามรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ						
9	โรงเรียนฯ มีการหมุนเวียนหน้าที่การทำงานเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง						
10	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการนำความรู้ที่ค้นคว้าจากคลังความรู้ของโรงเรียนฯ มาใช้ประโยชน์						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับของการปฏิบัติหรือการมี สภาพที่เป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
11	โรงเรียนฯ มีการสื่อสารข้อมูลและสารสนเทศด้วย สื่อต่างๆ เช่น สิ่งพิมพ์ เสียงตามสาย ไปสู่บุคลากร ได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์การ						
ด้านการเรียนรู้							
1	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ จูงใจบุคลากรให้เรียนรู้ โดยวิธีให้รางวัลแก่บุคคลที่ใฝ่เรียนรู้						
2	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการแก้ปัญหา ร่วมกันเป็นทีม						
3	ผู้บังคับบัญชาในโรงเรียนฯ กำหนดให้ทุกหน่วยงาน ร่วมกันประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน อย่างต่อเนื่อง						
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้จาก ประสบการณ์และเหตุการณ์ในอดีต						
5	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้จากการ คาดการณ์ในอนาคต						
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้จากการ แก้ปัญหาคำถามการทำงานร่วมกันเป็นทีม						
7	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจดีว่าทุก หน่วยงานของโรงเรียนฯ มีความสัมพันธ์และมี ผลกระทบซึ่งกันและกัน						
8	บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้ความสำคัญกับการ เรียนรู้และปรับปรุงทักษะ ความชำนาญของตนอย่าง ต่อเนื่อง						

ตอนที่ 3 : การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความเป็นจริงของการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริง โดยมีการกำหนดคะแนน ดังนี้

คะแนน	ความหมาย
5	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุด
4	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก
3	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง
2	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อย
1	มีการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด



ข้อที่	ข้อความ	ระดับของการปฏิบัติหรือการมี สภาพที่เป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้							
1	บุคลากรในหน่วยงานของท่านได้เรียนรู้ ทำให้สามารถพัฒนาการทำงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง						
2	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการพัฒนาความสามารถของตนเองให้ตรงกับงานที่ทำ						
3	บุคลากรในหน่วยงานของท่านกำหนดแนวทางวิธีการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ไปสู่เป้าหมายได้ด้วยตนเอง						
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสามารถในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตน						
5	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสามารถในการแก้ปัญหาแม้ไม่ใช่งานในหน้าที่ของตน						
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง						
7	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ และสามารถนำความรู้ที่นำมาแก้ปัญหาภายในหน่วยงานของท่านได้						
8	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความรอบรู้ในงานอื่นๆ นอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตน						
9	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหรือวิธีการอื่นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง						
10	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ เพื่อช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้						
ด้านการเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด							
1	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและเหตุผล						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับของการปฏิบัติหรือการมี สภาพที่เป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
2	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการปรับรูปแบบ วิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติงานของตนให้ทันสมัยอยู่ ตลอดเวลา						
3	บุคลากรในหน่วยงานของท่านปรับความคิดของตน ให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยการ คำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ						
4	บุคลากรในหน่วยงานของท่านเข้าใจความสัมพันธ์ ระหว่างภาพรวมและส่วนย่อยใน โครงสร้างของงาน ต่างๆ ได้ดี						
5	บุคลากรในหน่วยงานของท่านเข้าใจความสัมพันธ์ ระหว่างเหตุและผลของสิ่งต่างๆ ได้เป็นอย่างดี						
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการปรับทัศนคติใน การทำงานร่วมกันได้ดี						
7	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการประเมินและ ติดตามผลงาน						
8	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการจัดลำดับ ความสำคัญและความเร่งด่วนของงานอย่างเป็นระบบ						
9	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการวางแผนก่อนการ ปฏิบัติงานอยู่เสมอ						
10	บุคลากรในหน่วยงานของท่านคำนึงถึงผลดี-ผลเสีย ในแต่ละแนวทางการดำเนินงาน						
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม							
1	บุคลากรทุกระดับของโรงเรียนฯ มีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์						
2	บุคลากรในหน่วยงานของท่านเข้าใจและยอมรับ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนฯ เพราะวิสัยทัศน์มีความ ชัดเจน						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับของการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริง					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
3	บุคลากรในหน่วยงานของท่านเชื่อมั่น ศรัทธาและยึดมั่นในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนฯ และมุ่งมั่นในการก้าวไปให้ถึง						
4	บุคลากรในหน่วยงานรับรู้และเข้าใจภาพของโรงเรียนฯ ที่มุ่งหวังจะให้เป็นในอนาคต						
5	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนฯ ให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์						
6	หน่วยงานของท่านมีการดำเนินการตามวิสัยทัศน์ขององค์กร						
7	มีการผลักดันให้วิสัยทัศน์มีความเป็นไปได้						
8	วิสัยทัศน์ของหน่วยงานท่านสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง						
9	หน่วยงานของท่านมีการกำหนดอนาคตขององค์กร						
10	หน่วยงานของท่านจัดให้มีระบบบริหารที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความเห็นต่อสิ่งที่มุ่งหวังเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน						
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม							
1	หน่วยงานของท่านส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้ทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกันเป็นทีม						
2	หน่วยงานของท่าน มีการประชุมหารือเพื่อแก้ปัญหาในการทำงานร่วมกัน						
3	บุคลากรในหน่วยงานของท่านให้การยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน						
4	หน่วยงานของท่าน จัดให้มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้ระหว่างบุคลากรอย่างเป็นระบบ						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับของการปฏิบัติหรือการมี สภาพที่เป็นจริง					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
5	หน่วยงานของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดตั้งทีมงาน						
6	หน่วยงานของท่านมีการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ						
7	หน่วยงานของท่านส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน						
8	หน่วยงานของท่านสร้างความรู้สึกว่าบุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร						
9	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้มีการประสานความร่วมมือร่วมกับหน่วยงานภายนอก						
10	หน่วยงานของท่านจัดให้มีระบบการเผยแพร่ข่าวสาร และข้อมูลให้บุคลากรได้รับรู้ เข้าใจ และนำไปใช้ในการทำงานร่วมกัน						
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ							
1	บุคลากรในหน่วยงานของท่านสื่อสารความคิดของตนให้เข้าใจได้อย่างเป็นระบบ						
2	หน่วยงานของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีกระบวนการคิดวิเคราะห์						
3	บุคลากรในหน่วยงานของท่านปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้						
4	หน่วยงานของท่านมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางาน						
5	หน่วยงานของท่าน กำหนดขอบเขตของระบบการทำงาน และเวลาในการทำงานได้เหมาะสมและชัดเจน						
6	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆอย่างมีเหตุผล						
7	บุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริง						

ข้อที่	ข้อความ	ระดับของการปฏิบัติหรือการมีสภาพที่เป็นจริง					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
8	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีความเข้าใจในระบบการบริหารงานของหน่วย ตามแผนงานประจำปี						
9	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ						
10	บุคลากรในหน่วยงานของท่านทราบถึงขั้นตอนการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด						

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

SPU

SRIPATUM UNIVERSITY

ประวัติผู้วิจัย

ยศ - ชื่อ - สกุล	พันเอก ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์
วัน เดือน ปี เกิด	2 กุมภาพันธ์ 2514
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า พุทธศักราช 2539
รางวัลหรือทุนที่ได้รับ	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พุทธศักราช 2546 ทุนการศึกษาโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ช่างกล ขส.ทบ. หลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีปทุม
ประสบการณ์ในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บังคับหมวดรถยนต์บรรทุกเบา กองพันทหารขนส่งที่ 1 กรมทหารขนส่งรักษาพระองค์ (2539 - 2541) - ผู้บังคับกองร้อยทหารขนส่งรถยนต์บรรทุกเบา กองพันทหารขนส่งที่ 1 กรมทหารขนส่งรักษาพระองค์ (2542 - 2544) - นายทหารยุทธการและการฝึก กองพันทหารขนส่งที่ 2 (ผสม) กรมทหารขนส่งรักษาพระองค์ (2545) - หัวหน้าแผนก กรมการขนส่งทหารบก (2549 - 2553) - ผู้บังคับกองพันทหารขนส่งที่ 2 (ผสม) กรมทหารขนส่งรักษาพระองค์ (2554 - 2555) - หัวหน้าแผนก โรงเรียนทหารขนส่ง กรมการขนส่งทหารบก (2555 - 2556) - หัวหน้าแผนกฝึก กองการศึกษา โรงเรียนทหารขนส่ง กรมการขนส่งทหารบก (2556)
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการโรงเรียนกองทัพบกอุปถัมภ์ช่างกล ขส.ทบ. (2550 - ปัจจุบัน)
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	222/92 หมู่บ้าน โนเบิลจีโอ ซอยวัชรพล ถนนร่วมมิตรพัฒนา แขวง ทำแฉ้ง เขต บางเขน กรุงเทพมหานคร 10220