

การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา  
แขนงวิชาการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มกราคม 2561

การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา  
แขนงวิชาการศึกษาดลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มกราคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุชะฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา  
แขนงวิชาการศึกษาดลอดชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

มกราคม 2561

รัตน์มณี สุขะใจ. (2561). การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก. ปริญญาโท กศ.ด. (การบริหารและการจัดการการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : อาจารย์ ดร.อัมพวัลย์ วิศวธีรานนท์. อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนกนารถ บุญวัฒน์กุล.

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบกให้สอดคล้ององกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายในการพัฒนาประเทศไทย 4.0 และเพื่อประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 3 กลุ่มคือ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงของกองทัพบก คณะกรรมการจัดการความรู้ของกองทัพบก และข้าราชการทหาร รวมจำนวน 14 คน กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย คณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้และผู้ทรงคุณวุฒิ รวมจำนวน 10 คน และกลุ่มที่ 3 ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมินจำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ผลการวิจัย ปรากฏดังนี้

1. สภาพปัจจุบันพบว่า กองทัพบกมีนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดแผนและระยะเวลาที่แน่นอน มีระบบการฝึกศึกษากำลังพลทุกระดับ มีคลังความรู้ มีระบบสารสนเทศพื้นฐานที่สามารถนำมาใช้พัฒนาเครือข่ายของผู้เรียนได้ สำหรับประเด็นปัญหา คือ กำลังพลบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่ให้ความสำคัญ ผู้นำบางหน่วย ไม่มีมาตรการสนับสนุน หรือส่งเสริมให้กำลังพลได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วัฒนธรรมของควมมีวินัย ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำให้กำลังพลบางส่วนขาดความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์

2. รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบดังนี้ องค์ประกอบระดับองค์กร ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบาย 2) ด้านกลยุทธ์องค์กร 3) ด้านเป้าหมาย 4) ด้านโครงสร้าง 5) ด้านการบริหารองค์กร 6) ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ 7) ด้านการใช้เทคโนโลยี 8) ด้านบรรยากาศ /สภาพแวดล้อม องค์ประกอบระดับทีม ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างเครือข่าย 2) ด้านการสร้างการมีส่วนร่วม 3) ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ประกอบระดับบุคคล ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ 2) ด้านการมีแบบแผนทางความคิด 3) ด้านการมีส่วนร่วม 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

3. การประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก มีความเหมาะสมและสามารถเป็นไปในทุกระดับและทุกด้าน

Development Of A Learning Organization Model For The Royal Thai Army  
In The 4.0 Era of Thailand



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the  
Doctor of Education Degree in Educational Administration and Management  
at Srinakharinwirot University  
January 2018

Ratmanee Suyajai. (2018). *Development of a Learning Organization Model for The Royal Thai Army in the 4.0 Era of Thailand*. Dissertation, Ed. D. (Educational Administration and Management). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor Committee: Dr.Ampawan Vitsavateeranont. Dr.Gumpanat Boriboon. Associate Professor, Dr.Chanoknart Boonwatanakul.

This research aims to study the learning organization current situation in Royal Thai Army; to develop the learning organization model; to assess the suitability and feasibility of the model of the learning organization in the Thai Army 4.0. There are three research groups of research used in the research project. The command in the Army. Educational policy development among army personnel. The Army Knowledge Management Committee. And military servicemen. The second group consisted of a team working on knowledge management at the Army level. The third group consisted of 5 experts. The data was analyzed through content analysis and statistics. The research found the following:

1. Overall, it was found that the sample group expressed their opinions on learning organization within the Army and with the clear goal of developing and organization to focus on a learning organization. There is also a definite duration of action. Although the structure of the army is large and complex, there are clearly many hierarchical units, this is specially true in the planning of knowledge management activities in units from the military down. The army encourages self-development, with systematic training at all levels. In addition, the Army has a large body of knowledge regarding security. Technology and innovation can be used to assist in military operations. It also has its own research support arm. The basic information system can be used to develop a network of learners.

2. The issue of learning organization is the workload of many people and can not proceed to development unit is to be a learning organization is continuous and being followed by some troops is not important. Lack of knowledge and knowledge management to develop into a learning organization is a burden of more work and some leaders do not push for concrete support measures or encourage the exchange of learning a lack of stages and opportunities to develop. There are also important comments regarding the culture of discipline believe in their leaders and strictly follow the instructions. Furthermore, some of the troops lacked initiative and creativity.

The development of the model of learning organization in the Thai Army 4.0 era found that the composition of the model consists of three main components and the organizational structure consists of eight aspects: 1) Policy; 2) Organizational Strategy; 3) Objectives; 4) Structure; 5) Organizational Management; 6) Cultural Learning; 7) Technology Usage and Team Composition consists of three aspects: 1) Networking; 2) Participation; 3) The Learning Elements of individuals including five aspects: 1) Personal mastery; 2) The concept of thought; 3) Shared vision; 4) Team learning; 5) Systematic thinking.

ปริญญาานิพนธ์

เรื่อง

การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

ของ

รัตน์มณี สุขะใจ

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ ัฒตรชัย เอกปัญญาสกุล)

วันที่.....เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ที่ปรึกษาหลัก

.....ประธาน

(อาจารย์ ดร.อัมพวัลย์ วิศวุธิรานนท์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักรินทร์ ชนประชา)

.....ที่ปรึกษาร่วม

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์)

(อาจารย์ ดร.อัมพวัลย์ วิศวุธิรานนท์)

.....ที่ปรึกษาร่วม

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนกนารถ บุญวัฒน์สกุล)

(อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนกนารถ บุญวัฒน์สกุล)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สมบุญณ์ บุรศิริรักษ์)

## ประกาศคุณประการ

การทำวิจัยเพื่อสำเร็จการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิตในครั้งนี้ แตกต่างจากการทำวิจัยในการศึกษาทุกครั้งที่ผ่านมา มีปัจจัยแทรกซ้อนมากมาย จนไม่อาจเชื่อได้ว่าจะสามารถดำเนินการจนกระทั่งปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ แต่เมื่อสิ่งใดเกิดขึ้นแล้ว สิ่งนั้นย่อมดีเสมอ จึงทำให้ผู้วิจัยรู้สึกได้อย่างลึกซึ้งถึงคำว่าความรัก ความเมตตาและความปรารถนาดีที่ครูอาจารย์มีต่อศิษย์

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาผู้เป็นที่รักยิ่ง อาจารย์ ดร.อัมพวัลย์ วิศวรรานนท์ ที่เมตตาช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ เอาใจใส่ทั้งในส่วนของการงานวิจัย และสุขภาพของผู้วิจัยมาโดยตลอด อาจารย์ ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ผู้ซึ่งเป็นพลังทั้งหมดที่จะนำพาและสนับสนุนผู้วิจัยให้สามารถสำเร็จการศึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนกนารถ บุญวัฒนกุล ที่กรุณาแนะนำแนวทางในการดำเนินการ เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์ ตลอดจน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักรินทร์ ชนประชา และ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ ที่กรุณามาเป็นกรรมการสอบปริญญาานิพนธ์ ผู้วิจัยขอโน้มกราบครูอาจารย์ทุกท่านด้วยความเคารพยิ่ง

ขอขอบคุณคณะกรรมการการจัดการความรู้ของกองทัพบก และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้สละเวลาเพื่อให้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลในการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก ได้อย่างมีคุณภาพ ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานจากสำนักงานเลขานุการกองทัพบกทุกท่านที่เข้าใจ สอบถามและห่วงใยผู้วิจัยเสมอมา

ผู้วิจัยมีกัลยาณมิตรที่ยิ่งใหญ่ คือเพื่อนนิสิตหลักสูตรการศึกษาดูชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดร.บงกช ทองเยี่ยม ดร.พิสิษฐ์ ฦกประเสริฐ และ ดร.พิมพ์ใจ ทายะติ เพื่อนที่ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ช่วยเหลือผู้วิจัยทุกอย่างจนประสบความสำเร็จ สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร สุยะใจ ผู้ซึ่งเป็นกำลังใจสำคัญ ตลอดจนครอบครัวคุณแม่ยุพารัตน์ อันเป็นที่รัก ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือจนปริญญาานิพนธ์สำเร็จสมบูรณ์ ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาวงการการศึกษาดูชีวิตต่อไป

พันตรีหญิง รัตน์มณี สุยะใจ

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	12
ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	12
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	13
ความสำคัญ.....	14
แนวคิดการจัดการความรู้.....	17
ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	15
องค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	18
ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	30
2 แนวคิดวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0.....	35
กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579).....	35
ทูนมนุษย์ : หัวใจของการขับเคลื่อน สู่ประเทศไทย 4.0.....	36
การเปลี่ยนความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ ความไม่ได้เปรียบเชิงแข่งขัน.....	39
ความท้าทายของความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 : ไทยแลนด์ 4.0.....	40
การจัดการศึกษา และการจัดการเรียนรู้ ยุคไทยแลนด์ 4.0.....	41
3 การจัดส่วนราชการของกองทัพบก.....	45
วิสัยทัศน์ของกองทัพบก.....	47
ด้านนโยบาย มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา.....	52
การจัดการความรู้ของกองทัพบก.....	54

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนารูปแบบ.....	55
ความหมายของรูปแบบ.....	55
การพัฒนารูปแบบ.....	58
5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
งานวิจัยในต่างประเทศ.....	67
3 วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	70
การสร้างเครื่องมือ.....	72
การหาคุณภาพเครื่องมือ.....	72
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	75
ขั้นตอนในการวิจัย.....	76
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ขั้นตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกองทัพบก.....	77
ขั้นตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ กองทัพบกในยุคประเทศไทย 4.0.....	90
ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก.....	109
5 การสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	117
อภิปรายผล.....	123
ข้อเสนอแนะที่ค้นพบจากการวิจัย.....	130
ข้อเสนอแนะสำหรับทำการวิจัยครั้งต่อไป.....	136
บรรณานุกรม	137

## บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดนักวิชาการ.....	29
2	การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของมิติองค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดนักวิชาการ.....	34
3	การขับเคลื่อน และพัฒนาการจัดการความรู้ของกองทัพบก.....	58



## บัญชีรูปภาพ

รูปภาพ		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	10
2	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	22
3	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระดับต่างๆ ตามแนวคิดของ วัตกินส์ และมาร์ซิก.....	33
4	แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0.....	47
5	การจัดส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม.....	49
6	การจัดส่วนราชการกองทัพบก.....	50





# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั่วโลก ได้ก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมหาศาลทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การเติบโตของเทคโนโลยีและเศรษฐกิจดิจิทัล รวมถึงความตื่นตัวเรื่ององค์ความรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ได้แพร่กระจายอย่างรวดเร็วในสังคมแห่งการเรียนรู้ยุคปัจจุบัน ทำให้องค์ความรู้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของแต่ละประเทศอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน หากประเทศใดไม่สามารถปรับตัวให้ก้าวทันองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ก็จะถูกทิ้งไว้ในกลุ่มประเทศล้าหลัง (สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้, 2560: 3) กระแสการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้ในการขับเคลื่อนประเทศ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้แนวคิดการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศมหาอำนาจเหล่านี้สำเร็จได้ คือการใช้กลยุทธ์การพัฒนาประเทศด้วยองค์ความรู้ซึ่งมาจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าทั้งสิ้น

ในขณะที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ประเทศไทยซึ่งเป็นประเทศหนึ่งในทวีปเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้เท่าทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงเช่นกัน หากประเทศไทยไม่มีการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ตลอดจนไม่ดำเนินการขับเคลื่อนประเทศผ่านการปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนอย่างจริงจัง ประเทศไทยอาจประสบกับความเสื่อมถอยจากประเทศในโลกที่สองในปัจจุบัน ไปเป็นประเทศในโลกที่สามในอนาคตก็เป็นได้ (กองบริหารงานวิจัยและคุณภาพการศึกษา, 2560: 1) ทั้งนี้จะพบว่าประเทศไทยมีการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มต้นจาก ประเทศไทย 1.0 ที่เน้นเกษตรกรรมแบบดั้งเดิม มาสู่ ประเทศไทย 2.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมเบา (Light industry) กระแส Industrialization ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่ประเทศไทย 3.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมหนัก (Heavy Industry) (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559: ไม่ปรากฏเลขหน้า) รัฐบาลโดยการนำของพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรีและหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ จึงได้ประกาศการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านกลไกประชารัฐ นำประเทศก้าวสู่โมเดล ที่มีชื่อว่า “ประเทศไทย 4.0” (สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2560: ไม่ปรากฏเลขหน้า) การดำเนินงานจึงเน้นแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้อยู่ในทิศทางที่

ดีขึ้น ในแต่ละยุคที่เกิดการพัฒนาจะมีปัจจัยสำคัญคือ องค์ความรู้ จุดเน้นหลักของประเทศไทย 4.0 จึงต้องการขับเคลื่อนคนไทยด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์เพื่อแข่งขันได้ในเวทีโลก และสิ่งสำคัญที่จะไปสู่การสร้างนวัตกรรมคือ ความรู้ หรือสมองและสติปัญญาของคนที่ต้องมีความคิดผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559: ออนไลน์)

การขับเคลื่อนประเทศด้วยนวัตกรรมจะเห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนเกิดขึ้นได้ ต้องเริ่มจากการปฏิรูปคน ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะคนคือผู้ที่ขับเคลื่อนระบบ การสร้างคนไทยให้เป็นคนไทย 4.0 คือ การปลดล๊อคข้อจำกัดที่มีอยู่ในตัวคน ควบคู่ไปกับการสร้างความเจริญเติบโตในตัวคน ด้วยการสร้างความสามารถ และสร้างโอกาสให้คนได้ปลดปล่อยศักยภาพ เมื่อถึงเวลา คนที่เต็มไปด้วยศักยภาพ ไม่ว่าจะอยู่ส่วนไหน สถาบัน หรือองค์กรใด จะกลับกลายเป็นคนที่สร้างความเจริญเติบโตให้กับสังคมนั้นๆ นำไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และการแบ่งปันความเจริญร่วมกัน ให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ต่อไป นอกจากนี้ เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว(จดหมายข่าว “สานปัญญา”. 2559: 1) กล่าวถึงยุค Thailand Economy 4.0 ว่าเป็นยุคหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ที่เน้นการใช้ไอทีเข้ามาแทนที่แรงงานมนุษย์ ถือเป็นยุคแห่งการสร้างและทำลายความรู้อย่างรวดเร็ว แต่ก็ถือเป็นยุคแห่งการเรียนรู้และบูรณาการความรู้โลกไซเบอร์กับโลกจริงให้เป็นหนึ่งเดียว ซึ่งการศึกษาและการพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิตจะเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพคนเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ (สรวงมณต์ สิทธิสมาน, 2559: ออนไลน์) ดังนั้นการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของการพัฒนาประเทศจึงต้องอาศัยการพัฒนาทุนมนุษย์ ซึ่งหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อน ประเทศไทย 4.0 คือ “คนไทย 4.0” ที่ต้องมีคุณลักษณะสำคัญคือ การมีพื้นฐานรากทฤษฎีวัฒนธรรม พอเพียง การเรียนรู้เท่าทันสื่อ และการเป็นนวัตกรรม สร้างนวัตกรรมและผลผลิตใหม่ได้ เพื่อให้สอดคล้องกับโลกในศตวรรษที่ 21

ในส่วนของพัฒนาระบบราชการ เพื่อรองรับต่อยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจและเป็นที่ยอมรับของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ทั้งนี้ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่ 1) การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม (Collaboration) 2) การสร้างนวัตกรรม (Innovation) 3) การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/ Digitalization) (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2560,สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560: ไม่ปรากฏเลขหน้า) ทุกปัจจัยล้วนต้อง

อาศัยศักยภาพและสมรรถนะของข้าราชการในองค์การทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่าองค์การที่จะดำรงอยู่ และพัฒนาเข้าสู่ยุคของการแข่งขันได้นั้น ต้องไม่ละเลยเรื่องการเพิ่มคุณค่า ความรู้ และสมรรถนะของ ข้าราชการ ควรที่จะพัฒนา ฝึกอบรม และสร้างความรู้เพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงาน (Teeroovengadum & Teeroovengadum, 2013: 1) องค์การต้องสร้างเศรษฐกิจฐานความรู้ และ สังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นขั้นต้นของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Mohanty & Kar, 2012: 36)

การพัฒนาบุคลากรให้เป็นข้าราชการที่ชาญฉลาด เชี่ยวชาญ มีทักษะ และมีความคิด สร้างสรรค์นั้น องค์การก็มีกลยุทธ์สร้างความรู้ และทำให้ความรู้เกิดขึ้นในองค์การซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) การใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อนำมา เปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การจะสามารถช่วยให้องค์การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน (Steenekamp, Botha & Molo, 2012: 381) สอดรับกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการในยุคประเทศไทย 4.0 ที่ต้องพัฒนาให้ ข้าราชการมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยตลอดเวลา สามารถสร้างนวัตกรรมการทำงาน และความคิด ริเริ่ม ประยุกต์องค์ความรู้เข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน และ ทันเวลา (ทศพร สิริสัมพันธ์, 2560: ออนไลน์) แม้หน่วยงานราชการต่างๆ ซึ่งเป็นองค์การที่ไม่แสวงหา กำไรและถือเป็นหน่วยงานสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ก็ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสังคม โลกที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0 ซึ่งไม่ได้มีเฉพาะมิติ ที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจเท่านั้น การพัฒนาประเทศจะต้องปฏิรูปไปพร้อม ๆ กันทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนความมั่นคงของประเทศ กองทัพบกในฐานะที่เป็นองค์การของรัฐ ที่มีบทบาท ตามรัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ. 2560 หมวดที่ 5 (หน้าที่ของรัฐ) กำหนดไว้ว่า “รัฐต้องพิทักษ์ รักษาไว้ ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่งอาณาเขต และเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิ และผลประโยชน์ของ ประเทศชาติ ความมั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยของประชาชน เพื่อประโยชน์นี้ รัฐพึงจัดให้ มีการทหาร การทูต และการข่าวกรองที่มีประสิทธิภาพ กำลังทหารให้ใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาประเทศ ด้วย” (ราชกิจจานุเบกษา, 2560:14) โดยภารกิจตาม พ.ร.บ.จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2551 มาตรา 19 กำหนดไว้ว่า กองทัพบกมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพบก การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการเกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบก ตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการ ทหารบก เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ (ราชกิจจานุเบกษา, 2551:40) โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของ กองทัพบกไว้ 7 ประการ ประกอบด้วย

- การพิทักษ์รักษา ปกป้อง เทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ และการรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญ
- การรักษาความมั่นคงภายใน
- การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ
- การสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน
- การเสริมสร้างความมั่นคงกับมิตรประเทศ
- การปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ทางทหารนอกเหนือสงคราม
- การป้องกันประเทศ

ด้วยภารกิจ บทบาทหน้าที่ดังกล่าว การจัดส่วนราชการของกองทัพบกจึงได้แบ่งส่วนราชการของกองทัพบก โดยได้แยกกลุ่มส่วนราชการดังกล่าวตามภาระหน้าที่ของหน่วยดังกล่าวออกเป็น 7 ส่วน ได้แก่ ส่วนบัญชาการ, ส่วนกำลังรบ, ส่วนสนับสนุนการรบ, ส่วนส่งกำลังบำรุง, ส่วนภูมิภาค, ส่วนการฝึกศึกษาและหลักนิยม และส่วนพัฒนาประเทศ โดยปัจจุบันมีสถานภาพการบรรจุกำลังพลหรือบุคลากรในปีงบประมาณ 2559 ในส่วนของข้าราชการ ไม่รวมพลอาสาสมัคร, ทหารกองประจำการ และ อาสาสมัครทหารพราน มียอดรวมประมาณ 134,000 นาย แยกเป็นนายทหารสัญญาบัตรประมาณ 30,000 นาย, นายทหารชั้นประทวน ประมาณ 104,000 นาย (กรมยุทธการทหารบก. 2559: 5)

จากภารกิจที่หลากหลาย และสถานภาพกำลังพลในส่วนของข้าราชการ จะเห็นได้ว่าการพัฒนากำลังพลหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้กำลังพลได้มีความรู้ความสามารถทางการทหาร และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในเทคโนโลยีทางการทหารสมัยใหม่ เตรียมพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ความรู้เดิมที่มีอยู่ ทั้งที่ศึกษาจากสถานศึกษาเฉพาะทางของกองทัพบก หรือจากสถานศึกษาของพลเรือนไม่อาจเพียงพอ และล้ำสมัย จึงต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เสมอ สิ่งที่พิสูจน์คุณภาพของกำลังพลของกองทัพบกได้คือ กำลังพลแสดงออกถึงความเป็นผู้รอบรู้ ใฝ่หาความรู้ พัฒนาตนเองอยู่อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จะเห็นได้จากการที่ส่วนราชการต่าง ๆ ภายในกองทัพบก ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ของกองทัพบก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรมกำลังพลทหารบก. 2558: 21-22)

ปัจจุบันการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ของกองทัพบก ได้รับการขยายผลอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จากหน่วยงานในระดับภูมิภาค เช่นกองทัพภาคที่ 2 ได้จัดกิจกรรมเพื่อให้กำลังพลในหน่วยต่าง ๆ ที่อยู่ในกองทัพภาคที่ 2 ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีการ

จัดเวทีสนทนาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ (ออนไลน์: 2560) เช่นเดียวกับหน่วยในส่วนต่าง ๆ ก็ได้มีการดำเนินกิจกรรมในลักษณะเดียวกัน อย่างไรก็ตามการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของกองทัพพบปัจจุบันยังพบปัญหาในลักษณะ วัฒนธรรมที่มีการเรียนรู้แบบดั้งเดิมที่เป็นไปในแนวดิ่ง หรือเรียกว่า วัฒนธรรมแห่งอำนาจของระบบราชการ การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา อาจส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนการดำเนินการจัดการความรู้ของบางหน่วยฯ เพียงปฏิบัติเพื่อรับการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล จากหน่วยหลักที่รับผิดชอบในระดับกองทัพพบ การดำเนินงานจึงเป็นลักษณะของการจัดการความรู้เพื่อรับการประเมิน มิได้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การอย่างแท้จริง

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นข้าราชการในสังกัดกองทัพพบ ได้พิจารณาประสิทธิภาพของการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยฯ โดยพิจารณาจากจำนวนหน่วยที่มีการดำเนินการอย่างจริงจัง และมีประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม พบว่าส่วนใหญ่จะเป็นหน่วยในส่วนของการศึกษา เช่น สถาบันการศึกษา โรงเรียนเหล่าสายวิทยากร โรงเรียนสายวิทยากรของกองทัพพบ และหน่วยในส่วนระดับกองทัพภาค สำหรับหน่วยในส่วนอื่น ๆ จะพบว่ามี การดำเนินการแต่ยังไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรม (กรมกำลังพล. 2557: ออนไลน์) ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าหน่วยที่เป็นหน่วยปฏิบัติจะมีการดำเนินการให้เห็นเป็นรูปธรรม มากกว่าหน่วยที่อยู่ในระดับกรมฝ่ายเสนาธิการซึ่งถือว่าเป็นหน่วยระดับมั่นคงของกองทัพ แต่กลับพบว่าค่านิยมร่วมในการจัดการความรู้ขององค์การยังไม่ชัดเจน ลักษณะการบริหารงานด้านการจัดการความรู้ ยังไม่เป็นเอกภาพ และขาดการบูรณาการ (กรมกำลังพลทหารบก. 2558: 22) อีกทั้งต้องยอมรับว่า คุณลักษณะ และวัฒนธรรมองค์การทางทหารนั้นมีลักษณะเฉพาะขององค์การแตกต่างจากองค์การเอกชน หรือข้าราชการพลเรือน มีระบบการบังคับบัญชาแบบบนลงล่าง (Top to down) วัฒนธรรมเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม หรือที่สาธารณะ เป็นไปในลักษณะแบบสั่งการและรับคำสั่งซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการปิดโอกาสในการพัฒนากำลังพลให้มีความคิดสร้างสรรค์ และมีพัฒนาการของการเรียนรู้ การที่จะขับเคลื่อนกองทัพพบให้พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 นั้น หากมีการศึกษาถึงสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นอย่างใด มีปัญหาและอุปสรรคใดต่อการพัฒนา เพื่อเป็นแนวทาง ตลอดจนรูปแบบการดำเนินการที่เหมาะสม และเป็นรูปธรรม สามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนากองทัพพบให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ สิ่งสำคัญอีกประการคือจะทำให้กำลังพล ซึ่งถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่ายิ่งต่อกองทัพพบ เป็นกำลังพลที่มีมุมมองของการเรียนรู้ที่กว้างขวางมากขึ้น เรียนรู้อยู่เสมอตลอดอายุราชการ ต่อเนื่องไปหลังเกษียณอายุราชการ เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ไม่ใช่

เรียนรู้เพื่อใบปริญญา ใบเกียรติบัตร แต่ต้องเป็นการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่มิติของการพัฒนาให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ซึ่งนำมาสู่การศึกษาและวิจัยในการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับ โมเดลการพัฒนาประเทศไทยในยุค 4.0 ของกองทัพบกครั้งต่อไป

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก
2. พัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบกให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายในการพัฒนาประเทศไทย 4.0
3. ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

### ความสำคัญของการวิจัย

การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบกในครั้งนี้ เป็นงานวิจัยที่หน่วยในกองทัพบกสามารถใช้เป็นแบบแผน หรือ แนวทางการดำเนินกลยุทธ์ในการส่งเสริมและเตรียมความพร้อมการพัฒนากำลังพลของกองทัพบกสู่นาคต กำลังพลในกองทัพบกเกิดมุมมองในการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสร้างและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์วิธีการเรียนรู้ร่วมกันแบบใหม่ๆ พัฒนาองค์กรเพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม และเหมาะสม สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของประเทศไทยในยุค 4.0

### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยเป็น 3 ส่วน คือ ขอบเขตด้านกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ขอบเขตด้านเนื้อหา และขอบเขตด้านพื้นที่ รายละเอียดดังนี้

#### ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

**กลุ่มที่ 1** กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัย เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก คือ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ที่กำกับดูแลนโยบาย ด้านการศึกษา และการพัฒนากำลังพลของกองทัพบก ที่เลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 2 คน คณะกรรมการการจัดการ

ความรู้ของกองทัพบก ที่ปฏิบัติงานในหน่วยระดับกรมฝ่ายเสนาธิการของกองทัพบก จำนวน 6 คน  
ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร ข้าราชการทหารชั้นประทวน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยระดับกรมฝ่าย  
เสนาธิการ และผ่านการอบรมหลักสูตรการจัดการความรู้ จำนวน 6 คน รวมจำนวน 14 คน

**กลุ่มที่ 2** กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของกองทัพบกในยุค ประเทศไทย 4.0 คือ คณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกองทัพบก  
และผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีประสบการณ์ในการบรรยาย หรืออภิปรายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายประเทศ  
ไทย 4.0 จำนวน 10 คน

**กลุ่มที่ 3** กลุ่มเป้าหมายคือ ผู้แทนจากกลุ่มที่ 2 ซึ่งเป็นคณะกรรมการหลักในการ  
ทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกองทัพบก จำนวน 3 คน และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการประเมิน  
องค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 2 คน รวมจำนวน 5 คน

### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งประเด็นการพัฒนารูปแบบองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก โดยใช้กรอบแนวความคิดการบริหารจัดการ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

- การบริหารจัดการองค์กร
- การบริหารจัดการความรู้
- การบริหารจัดการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้

โดยใช้โมเดลของ วตकिनส์ และมาร์ซิก (Watkins & Marsick. 1992:178) ในการจัดกลุ่ม  
ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดเป็นองค์ประกอบของลักษณะองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ ดังนี้

องค์ประกอบระดับบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะสำคัญขององค์ประกอบระดับบุคคล  
ตามแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็งเก้ (Peter M. Senge) คือ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผน  
ความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีวิสัยทัศน์ร่วม

องค์ประกอบระดับทีม ประกอบด้วย คุณลักษณะขององค์ประกอบระดับทีม คือ การ  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรที่แสดงถึงการปรึกษาหารือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม ระหว่างทีม  
อย่างต่อเนื่อง และการสร้างเครือข่าย ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

องค์ประกอบระดับองค์กร ประกอบด้วย คุณลักษณะขององค์ประกอบระดับองค์กร คือ  
นโยบายองค์กร กลยุทธ์ขององค์กร ยุทธศาสตร์การพัฒนา โครงสร้างของกองทัพบก วัฒนธรรมการ  
เรียนรู้ในองค์กร และการใช้เทคโนโลยี

## ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านพื้นที่ โดยศึกษาจากหน่วยทหารในระดับกรมฝ่ายเสนาธิการของกองทัพบก จำนวน 6 หน่วย ประกอบด้วย กรมกำลังพลทหารบก กรมข่าวทหารบก กรมยุทธการทหารบก กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก กรมกิจการพลเรือนทหารบก และสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก เท่านั้น

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

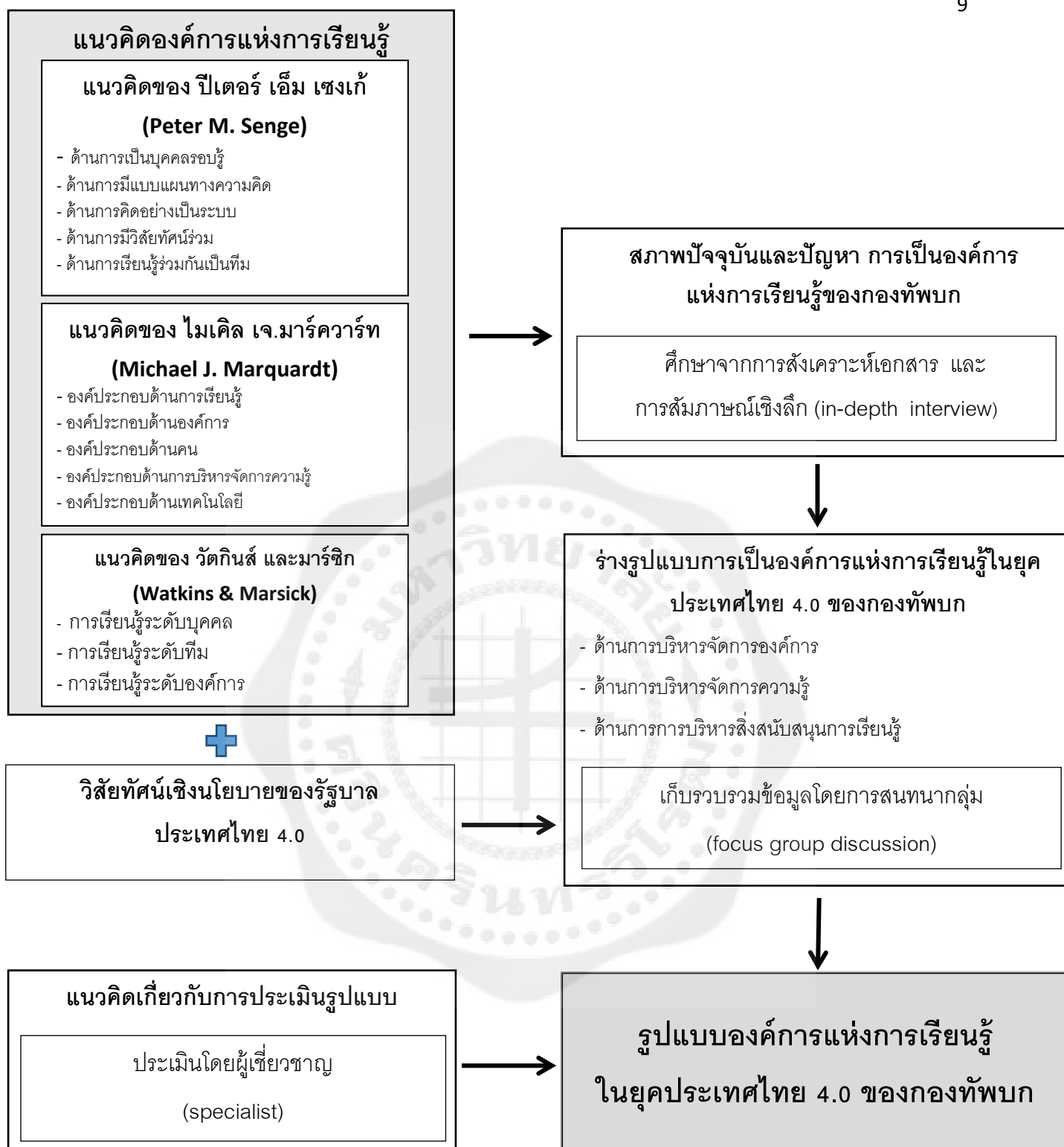
ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก โดยผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด และทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยจากองค์ความรู้เรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีสาระสำคัญพอสังเขปดังนี้

1. แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย วินัย 5 ประการของ ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ประกอบด้วย ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (People mastery) ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental model) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share vision) และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

2. แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ไมเคิล เจ. มาร์ควาร์ดท์ (Michael J. Marquardt) โดยมีหลักการว่าองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จะต้องสร้างแนวทางในการพัฒนา ด้วย 5 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning dynamics) องค์ประกอบด้านองค์กร (Organization transformation) องค์ประกอบด้านคน (People empowerment) องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management) และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology application)

3. แนวคิดเรื่องระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ วัตกินส์ และมาร์ซิก (Watkins & Marsick) โดยมีหลักการว่า ลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

4. แนวคิดการปฏิรูปประเทศไทย ด้วยวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0 ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ด้านการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง ด้วยการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (Growth for People) ให้มีทักษะที่หลากหลาย มีความฉลาด และความคิดริเริ่ม (Smart & Innovative) (กองบริหารวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. 2559: 101)



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนารูปแบบ หมายถึง กระบวนการได้มาขององค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบกที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ประเทศไทย 4.0 โดยมีขั้นตอนการสร้างรูปแบบ 3 ขั้นตอนได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก หมายถึง ศึกษาสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน และปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง เป็นอุปสรรค หรือส่งผลกระทบต่อกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบกทำให้ไม่สามารถดำเนินการพัฒนากองทัพบกให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก หมายถึงการนำข้อมูลสภาพปัจจุบันและปัญหาที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 ตลอดจนข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารมาสร้างเป็นแนวประเด็นการสนทนากลุ่ม ตามกรอบการวิจัย เพื่อสร้างร่างรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนากองทัพบก หมายถึงการนำร่างรูปแบบที่ได้จากการสนทนากลุ่มในขั้นตอนที่ 2 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการที่จะพัฒนากองทัพบกไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในยุคประเทศไทย 4.0

2. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก หมายถึง องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการองค์การ ด้านการบริหารจัดการความรู้ และด้านการบริหารสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ ที่กองทัพบกสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงาน เพื่อให้กำลังพลได้แสดงความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาองค์ความรู้ในวิชาชีพ สามารถสร้างนวัตกรรมการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย โดยกองทัพบกสนับสนุนการสร้างบรรยากาศสังคมดิจิทัล ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างคุณค่าของการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มขีดความสามารถเป็นไปอย่างต่อเนื่อง สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับกองทัพบก

3. การบริหารจัดการองค์การ หมายถึง การดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้กองทัพบกมีวิสัยทัศน์ในการสร้างนวัตกรรมความรู้ใหม่ กำหนดกลยุทธ์ในการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์โครงสร้างของกองทัพบก เกิดความร่วมมือทั้งภายนอกและภายในมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีแผนความคิดและเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนกำลังพลมีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

**4. การบริหารจัดการความรู้** หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้กำลังพลในกองทัพบกเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดขึ้นภายในองค์กร และระหว่างองค์กรเป็นเครือข่ายตลอดจนมีกำลังพลมีความรอบรู้ มีความคิดอย่างเป็นระบบ มีการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง และมีพฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน มุ่งสู่ความชำนาญในหน้าที่ของตน

**5. การบริหารสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้** หมายถึง การดำเนินการที่สร้างบรรยากาศในการสนับสนุนการเรียนรู้โดยกำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสาร ในการสนับสนุนการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการนำตนเองเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

**6. ระดับการเรียนรู้** หมายถึง ลำดับของการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งมีการเรียนรู้ใน 3 ระดับที่แตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์ตามแนวคิดของ มาร์ควาร์ท(Marquardt) ดังนี้

การเรียนรู้ระดับบุคคล หมายถึง กำลังพลกองทัพบกมีการเปลี่ยนแปลง ด้านทักษะความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการแสวงหาความรู้และการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยอาศัยเทคโนโลยี

การเรียนรู้ระดับทีม หมายถึง กำลังพลกองทัพบกมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีมภายในหน่วยที่แสดงถึงการปรึกษาหารือภายในทีม และระหว่างทีมอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การเรียนรู้ระดับองค์กร หมายถึง การยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของ กองทัพบก ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นกรอบ และแนวทางในการศึกษา ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นสาระสำคัญที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0
3. การบริหารส่วนราชการของกองทัพบก
4. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยพัฒนารูปแบบ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

อาร์กิส และฌอห์น (1978: 3) ถือเป็นผู้ริเริ่มเกี่ยวกับแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) โดยในปี ค.ศ. 1978 ทั้งคู่ได้ร่วมเขียนหนังสือเรื่อง “Organizational Learning : A Theory of Action Perspective” แต่เนื่องจากผลงานดังกล่าวมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและการทำความเข้าใจ จึงไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร ในทศวรรษต่อมาช่วงปี ค.ศ.1990 ปีเตอร์ เอ็ม เซงเก้ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียนหนังสือ “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization” หรือ วินัย 5 ประการ ซึ่งเป็นหนังสือแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ข้อแนะนำและสนับสนุนแนวปฏิบัติ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ และได้รับการยอมรับ นำมาใช้เป็นแนวทางกันอย่างแพร่หลาย (ธนภฤต ยอดอุดม. 2558: 12-13)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรมและพัฒนา กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนการสอน ก็จะเปลี่ยนแปลงจาก ผู้สอนเป็นศูนย์กลาง มาเป็น ผู้เรียนคือศูนย์กลางการเรียนรู้ (learner center) และการเรียนรู้จะเป็นลักษณะการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง (action learning) โดยการเรียนรู้ จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต (lifelong learning) และผสมผสานเข้ากับ สภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน

## 1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

อาร์กิริส และฌอห์น (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 58 – 59 ; อ้างอิงจาก Argyris; & Schon.1997) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์การ ในขณะที่ เซงเก้ (Senge. 1990: 14) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การที่เปี่ยมไปด้วยแรงบันดาลใจ และเป็นที่บุคลากรจะเรียนรู้ไปด้วยกันอย่างไม่มีสิ้นสุด นอกจากนี้ มาร์ควาร์ท (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544 : 58 – 59 ; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคล และกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็เรียนรู้จากความล้มเหลวและความผิดพลาด ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วรภัทร์ ภูเจริญ (2547: 101) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่ได้เน้นว่าองค์การต้องทำกำไร หากองค์การเปรียบเสมือนคน ก็ควรเป็นคนที่พัฒนา มีความรู้ และบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์การไปสู่ความเป็นอมตะ หรืออยู่รอดได้ วิจารย์ พานิช (2548: 7)กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ นอกจากนี้ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 89 ; อ้างอิงจาก Senge, 1990 ; Pedler, Burgoyne & Boydell. 1991 ; Garvin. 1993 ; Watkins & Marsick. 1993 ; Wick & Leon. 1993 ; Nevis, Dibella & Gould. 1995 ; อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2542) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นจะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้างสรรค์ การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์การ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ รวมทั้งชุมชนที่องค์การตั้งอยู่ ทั้งนี้ โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีมและต่อองค์การ ทั้งนี้ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการโดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์การและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยองค์การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิด

เรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ และเพื่อเป็นองค์การที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการทั้งชาวไทย และชาวต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้ สรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเอง และเพิ่มขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต โดยองค์การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ บุคลากรเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเอง สามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้องค์การมีคุณภาพสามารถแข่งขันและดำรงอยู่ได้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยหลักการสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ความรู้ การเรียนรู้ และการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในทุกระดับขององค์การ ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ ส่งผลให้องค์การก้าวเดินไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคง และยั่งยืน

### 1.3 ความสำคัญ

การพัฒนาองค์การเป็นเรื่องที่สำคัญและจัดได้ว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งในทุกองค์การ จะต้องยึดถือเป็นหน้าที่ เนื่องจากในยุคโลกาภิวัตน์เป็นยุคการสื่อสารไร้พรมแดน เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาองค์การหรือการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความกระตือรือร้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ดังนั้นบุคลากรในองค์การจะต้องมีความกระตือรือร้นและเล็งเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์การไปสู่สถานภาพในอนาคตที่ดียิ่งขึ้น ดังนั้นการสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) (สถาพร ปิ่นเจริญ. 2541: 37,43) นำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคคลควบคู่กับการรับความรู้จากภายนอก การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการบริหารราชการแนวใหม่ ต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีคุณลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

#### 1.4 ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เซงเก้ Senge (1990 : 13-16) ได้นำเสนอแนวคิดการพัฒนาองค์การเพื่อให้ออกมาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ “The Fifth Discipline” ให้เกิดผลจริงจังในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับซึ่งประกอบด้วย

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) ซึ่งในบางตำราจะใช้คำว่า ความมุ่งมั่นแห่งตนเอง องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคลที่เน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) การเรียนรู้กระบวนการทำงาน (On the Job Learning) ที่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานจนสามารถสร้างสรรค์ผลงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง การฝึกฝนการเรียนรู้อยู่เสมอและศักยภาพการเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) ซึ่งในบางตำราจะใช้คำว่า รูปแบบความคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง เป็นความคิดความเข้าใจที่บุคคลมีต่อหน่วยงานและองค์การซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล แบบแผนความคิดมีพลังที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความ และต่อพฤติกรรม ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำ Mental Models มี 3 ลักษณะ คือ เจตคติทัศนคติ และกระบวนการทัศน์ ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวเป็นปัจจัยสำคัญต่อความริเริ่มสร้างสรรค์ และความคิดในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หรือการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์การต้องสื่อสารวิสัยทัศน์นี้ให้ทุกคนรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการในการมุ่งสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งองค์การจึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยแต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเองแต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและประสานสัมพันธ์กันดีเป็นอย่างดี

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) วินัยที่สำคัญที่มีความสูงสุด คือ มีความคิดเชิงระบบ เซงเก้เห็นว่าแม้ประพจน์ปฏิบัติในวินัยทั้ง 4 ประการที่กล่าวมาข้างต้นก็ต้องทำอย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ

ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยอาศัยองค์ความรู้สหวิทยาการนำมาบูรณาการเป็นองค์ความรู้ใหม่ วิธีคิดเชิงระบบเป็นการคิดแบบเป็นวงจรจากเหตุไปสู่อุบัติ และผลกลายเป็นเหตุ เป็นวงจรเสริมแรง (Reinforcing Loop) ซึ่งทุกองค์ประกอบจะเป็นตัวเสริมศักยภาพอย่างต่อเนื่องจนวงจรจนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน

หลักสำคัญในการพัฒนาให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ในรูปของการนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องสอดคล้องสัมพันธ์กัน กล่าวคือวินัยระดับบุคคลจะเป็นพื้นฐานสำคัญของความมุ่งมั่นแห่งตน รูปแบบการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างตลอดจนการคิดอย่างเป็นระบบ และในส่วนของวินัยระดับทีมจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ก่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกันของทีมและการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ในขณะที่ มาร์ควอดด์ (กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์. 2557: 28-30; อ้างอิงจาก Marquardt. 2002) นำเสนอว่า โดยส่วนใหญ่องค์การมีความตระหนักและเห็นความสำคัญในการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แต่การเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นและไม่สามารถคงอยู่ได้หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งประกอบด้วยการเรียนรู้ (Learning) องค์การ (Organization) คน (People) ความรู้ (Knowledge) และเทคโนโลยี (Technology) โดยระบบย่อยด้านองค์การ คน ความรู้ และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนระบบย่อยด้านการเรียนรู้จะแทรกซึม และผสมผสานเข้าไปอยู่ในทุกระบบ ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) รูปแบบความคิด (Mental models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (self-directed learning) และการเสวนา (dialogue) ทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) คือการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบมีแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไปอีก ทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อยนี้ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้าง

3. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) คือระบบที่ประกอบด้วยผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า หุ่นยนต์และพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์ และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่

กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้ การเอื้ออำนาจความคาดหวังต่อการเรียนรู้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและเรียนรู้ต่างๆ

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) การบริหารจัดการความรู้ขององค์การจะประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ การทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้งและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเครือข่าย การกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่างๆ อย่างหลากหลาย ส่วนการจัดการความรู้จะขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางการรับรู้รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทางความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) จะประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงานและทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบจะบรรลุผลสำเร็จด้วยระบบขององค์การ (กฤษณะ ดาราเรือง. 2558: 138-139) กล่าวคือ

- 1) สมาชิกขององค์การเห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ
- 2) การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ดำเนินการควบคู่กับการทำงาน
- 3) ผู้คนในองค์การมุ่งความสนใจไปที่การคิดสร้างสรรค์ และการเรียนรู้แบบสร้างเสริมสมรรถนะหลักที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี เป็นจุดกำเนิดของผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ โดยมีการคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐาน

4) องค์การมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งองค์การจะสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคคล และของกลุ่ม เรื่องที่ไม่คาดคิดและแม้กระทั่งความล้มเหลวก็จะถูกมองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และ

5) คุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกลายเป็นแรงกระตุ้นของพนักงานทุกคน สมาชิกทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การได้โดยสะดวก

### 1.5 องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996: 19-21) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ต้องปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารความรู้ ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคล และขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวได้ดีขึ้น และมีความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง โดยมาร์ควอดท์ (Marquardt) ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamic) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) การเพิ่มบทบาทแก่สมาชิกที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) (ธนกฤต ยอดอุดม. 2558: 24-25; อ้างอิงจาก Marquardt, 1996) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันสามารถแสดงได้เป็นภาพดังนี้



ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้  
ที่มา : Marquardt, 1996 p. 21

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มาร์ควอดด์ (Marquardt) มีความเห็นว่าองค์ประกอบ ที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ เพราะ การเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง และยั่งยืนแล้ว จะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน ถ้าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน เกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ระดับทีม และ ระดับองค์การแล้ว จะส่งผลให้

สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์การนั้นๆ ก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamic) การส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้

1. ระดับการเรียนรู้ (level of learning) แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์การ มีความสัมพันธ์กัน โดยการเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นการคำนึงถึงการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคคล ส่วนการเรียนรู้ในระดับทีมเป็นการสร้างสรรค์แลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้รับระหว่างบุคคล และการเรียนรู้ระดับองค์การเป็นการให้อำนาจแก่บุคลากร

2. รูปแบบการเรียนรู้ 4 วิธี คือ (1) การเรียนรู้จากการปรับตัว (adaptive learning) กับเหตุการณ์ที่จะเผชิญในรูปการมีปฏิกิริยาย้อนกลับ (reaction) เป็นการมองโลกด้วยวิธีเดิมๆ ไม่ได้มองไปถึงอนาคตที่มุ่งหมายกับสภาพการเรียนรู้ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร (2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (anticipatory learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต และ(3) การเรียนรู้จากที่ได้เรียน (deutero learning) เกิดเมื่อบุคลากรในองค์การได้เรียนรู้จากการสะท้อน การวิพากษ์บนพื้นฐานการยอมรับสมมติฐาน สมาชิกค้นพบว่า อะไรคือสิ่งที่เอื้อ หรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อการเรียนรู้ และ(4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) การปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก การเรียนรู้จากการปฏิบัติ มุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง

3. ทักษะในการปฏิบัติ (skills of organization learning) ทักษะในการเรียนรู้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ สรุปได้ ดังนี้ (1) บุคคลรอบรู้ (personal mastery) บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้มีความกระตือรือร้น การเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ และมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) (2) แบบแผนความคิด (mental models) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคคลในองค์การ ความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ชัดเจน มีการจำแนกแยกแยะ และมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) เป็นความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมของบุคลากรทั้งองค์การ (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันบุคลากรภายในองค์การ โดยอาศัยความรู้ และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีม ให้เกิดผลกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละคน (5) การคิดเชิงระบบ

(systems thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และ (6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (dialogue) การส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและแสดงความคิดเห็น และส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การ

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนองค์การมีดังนี้ (1) วิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพความสำเร็จในอนาคตที่สมาชิกทุกคนในองค์การมุ่งที่จะไปให้ถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ (2) วัฒนธรรมองค์การ (culture) คือแบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจของคนภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้ และถ่ายทอดสืบต่อกันไปเพื่อกระจายทั่วทั้งองค์การ เกิดการเรียนรู้ ยอมรับ และฝังรากลึกอยู่ในองค์การ (3) กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการออกแบบการดำเนินงานให้เหมาะสมกับการกำหนดเป้าหมายในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการที่จะเป็นในอนาคต และ (4) โครงสร้าง (structure) เป็นการกำหนดระบบการดำเนินงาน การติดตามตรวจการควบคุมภายในองค์การโครงสร้าง ความความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผย มีความเป็นอิสระ และให้โอกาสในการเรียนรู้ เป็นโครงสร้างที่ไม่สลับซับซ้อน

องค์ประกอบที่ 3 การเพิ่มบทบาทแก่สมาชิก ที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (people empowerment) องค์การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการเพิ่มอำนาจ (people empowerment) โดยผู้บริหารทำหน้าที่พี่เลี้ยง ชี้นำ และทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติครอบคลุมทั้งตัวบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ และมีบทบาทที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การของบุคคลเหล่านี้ ประกอบด้วย (1) ลูกจ้าง (employees) เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ทุกระดับในองค์การ จึงให้ความสำคัญกับลูกจ้าง สร้างแรงจูงใจต่างๆ ให้ลูกจ้างได้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงาน การมอบอำนาจและมอบความรับผิดชอบ (empowerment) การให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการพัฒนายุทธศาสตร์และการวางแผน ปฏิบัติการขององค์การ เป็นต้น (2) ผู้จัดการหรือผู้นำ (managers/leaders) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ และแสดงบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำ ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ สนับสนุนโครงการและกระบวนการเรียนรู้ มีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างทีมงานความคิด ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและความกล้าที่จะเสี่ยง มีการ

สร้างความคิด และสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ (3) ลูกค้า (customers) องค์การ  
 แห่งการเรียนรู้เป็นเป็นองค์การที่ส่งเสริมและ สนับสนุนความคาดหวังของลูกค้าในการปรับปรุง  
 คุณภาพ นวัตกรรม และความรวดเร็วในการผลิตสินค้าและบริการ (4) ผู้ส่งวัตถุดิบและผู้ขาย  
 (suppliers and vendors) เป็นผู้ที่มีส่วนเรียนรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้ที่มีนำความรู้ในสาขาอื่น  
 แต่มีความเกี่ยวข้องเข้ามาสู่องค์การเพื่อเป็นประโยชน์แก่องค์การในระยะยาว (5) พันธมิตร  
 (alliance/partnership) เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการลดค่าใช้จ่าย เวลาและความซับซ้อน และ (6) ชุมชน  
 (community) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักว่าชุมชนที่องค์การอยู่ร่วมด้วยเป็นส่วนหนึ่งของ  
 กระบวนการเรียนรู้ขององค์การ

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (knowledge management) แนวคิดเรื่องการจัดการ  
 ความรู้ หรือที่เรียกกันว่า Knowledge management หรือ KM มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการ  
 เรียนรู้(ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2552: 154-155; อ้างอิงจาก Casey,1996, Liao and Wu. 2009)  
 เนื่องจากการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นพื้นฐานสำคัญคือ การนำองค์ความรู้ที่มี  
 อยู่ในองค์การเข้าสู่ระบบกระบวนการจัดการความรู้ มาร์ควอดด์ (Marquardt: 2002 : 66) ได้อธิบาย  
 ว่า องค์ความรู้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคตมากกว่าแหล่งเงินทุน  
 ตำแหน่งทางการตลาดหรือทรัพย์สินขององค์การ ระบบและวิธีปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การล้วนตั้งอยู่  
 บนพื้นฐานของความรู้ความชำนาญ สอดคล้องกับแนวคิดของ กฤษณะ ดาวเรือง (2558: 136) ที่ว่า  
 ความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงและการพัฒนาการดำเนินงาน หรือ  
 การให้บริการที่มีคุณภาพและทันสมัย ลักษณะเฉพาะของความรู้ คือ มักเกิดขึ้นกับเฉพาะบุคคลและ  
 มักจะติดบุคคลไปมากกว่าที่จะตกอยู่กับองค์การ ดังนั้นองค์การจึงต้องแสวงหาวิธีการในการรักษา  
 ความรู้ไว้ เพื่อนำกลับมาใช้ประโยชน์ในอนาคตและเพื่อการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้  
 แนวคิดการจัดการความรู้ จึงเป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การที่มุ่งเน้น  
 การถ่ายโอนความรู้จากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง (Knowledge Transfer) และการสร้างคลังความรู้ให้  
 เกิดขึ้น (Knowledge Asset) ซึ่งโจทย์ที่ทำให้ทายขององค์การคือการทำอะไรให้ความรู้ภายในตัวบุคคล  
 มีการถ่ายโอนออกมาเป็นความรู้ที่ถูกจัดเก็บและนำมาเผยแพร่สู่ภายนอกได้มากที่สุด กระบวนการ  
 จัดการความรู้จึงเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในทุกส่วนภายในองค์การที่กระจุกกระจายอยู่ในตัว  
 บุคคล หรือแหล่งความรู้อื่นมาพัฒนาอย่างเป็นระบบ เป็นกลไกขับเคลื่อนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
 ประสบการณ์ของบุคลากร สามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ที่มีผ่านกิจกรรมที่องค์การกำหนดขึ้น การ  
 จัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นให้บุคลากรมีขีดความสามารถเพิ่มขึ้น นำไปสู่เป้าหมายการ  
 ดำเนินงานทั้งในระดับบุคคล ที่งานและองค์การ (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ 2551:134)

ความรู้ในองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) ความรู้เฉพาะตัว หรือความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ซ่อนเร้นที่เกิดจากประสบการณ์พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณส่วนบุคคลในการทำความเข้าใจสิ่งต่างๆ และสามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ความรู้ดังกล่าวเป็นความรู้ที่ยังไม่ได้ถูกถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เทคนิคการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จ การแก้ปัญหา การคิดวิเคราะห์ จึงเป็นความรู้แบบนามธรรม และ

2) ความรู้ทั่วไปหรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) เป็นความรู้ที่มีความเป็นรูปธรรมสามารถเรียนรู้ได้ เนื่องจากความรู้ชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ได้รับการรวบรวมถ่ายทอดผ่านวิธีการต่างๆ เช่น ความรู้ที่ได้รับการบันทึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี หนังสือ คู่มือ หรือสื่อเพื่อการเรียนรู้ต่างๆ ทำให้สามารถเข้าถึงและเรียนรู้ได้

ความรู้เป็นทรัพยากรหลักในการทำงาน บุคลากรต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ และให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลสารสนเทศในองค์กรควรได้รับการกลั่นกรอง การจัดการความรู้ต้องมีวิธีการที่เป็นเชิงรุก (proactive) และเชิงรับ (reactive) การจัดการความรู้ในองค์กรได้แก่

1. การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การแสวงหาความรู้ต้องมาจากทั้งภายนอกและภายในองค์กร ประกอบด้วย (1) การรวบรวมข้อมูลความรู้จากภายนอก (external collection of knowledge) ใช้ข้อมูล ข่าวสารจากภายนอก รวมทั้งการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการได้มาซึ่งความรู้ นำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า เกิดปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง (2) การรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร (internal collection of knowledge) กลายเป็นหนึ่งในการเป็นทรัพยากรที่เพิ่มคุณค่าขององค์กรทำได้โดยการให้ความรู้แก่บุคลากร การเรียนรู้จากประสบการณ์ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กร

2. การสร้างองค์ความรู้ (knowledge creation) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดันการสัมผัส การหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล รูปแบบในการสร้างความรู้ใหม่ อาจจะเป็นการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง การสังเคราะห์ความรู้ที่ได้รวบรวมไว้ การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ มาผนวกกับความรู้ของบุคคล การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ หรือการทดลอง

3. การจัดเก็บความรู้ และสืบความรู้ (knowledge storage and retrieval) องค์กรควรมีการจัดเก็บความรู้ที่สะสมไว้โดยมีโครงสร้างการจัดเก็บที่เป็นระบบ มีการจำแนกความรู้อย่างชัดเจน สามารถ เพื่อส่งมอบให้ผู้ใช้อย่างถูกต้องชัดเจน ทันเวลา และเหมาะสม

4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (transfer and utilization) การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจาย และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็ว และเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ

องค์ประกอบที่ 5 การใช้เทคโนโลยี (technology application) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ มีความสำคัญกับองค์การมากยิ่งขึ้น การเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี (technology application) เป็นสิ่งที่องค์การจะต้องนำมาใช้ในการจัดการ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การในทุกระดับ ประกอบด้วย (1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บบันทึก ประมวลผลสืบค้นข้อมูล ส่งและรับข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถปรับปรุงความสามารถของสมาชิกในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น และช่วยให้การติดต่อสื่อสารง่ายและสะดวก (2) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (technology-based learning) อยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมอัตโนมัติ (automatic) บุคลากรจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยี หรือหนังสือคู่มือการทำงานโดยการชี้แนะตนเองในการเรียนรู้ และบุคลากรมีอิสระที่จะริเริ่มการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อปรับปรุงความสำเร็จในงาน (3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System--EPSS) ที่เป็นทั้งอิเล็กทรอนิกส์ และคู่มือ (manual) ทั้งสองระบบ จะสนับสนุน และการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ เป้าหมายของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์เป็นการจัดหาสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้าง การสาน และการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ

นอกจากนี้ มาร์ควาร์ท และ เรย์โนลด์ส กล่าวถึงองค์การการเรียนรู้ว่า เปรียบเสมือนเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) มีคุณลักษณะแห่งองค์การการเรียนรู้ 11 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 95-99 ; อ้างอิงจาก Marquardt; & Reynolds. 1994 )

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ( Appropriate Structure) เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัวในอนาคตต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทนไม่มีสายบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากจนเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ที่สำคัญองค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์การประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างองค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม

และพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนของทีมงาน

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลความสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ตระหนักถึงตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และ การสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตรการอบรม สัมมนา มีอุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีคู่มือที่เลี้ยง และศูนย์ข้อมูล เพื่อให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงานรวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจัง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) มีการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้เกิดผลออกงานและการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์กรปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่า ควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ ( Knowledge Creation and Transfer) เป็นหน้าที่ของการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งไม่ใช่หน้าที่ของ R & D ( Research ; & Development) หรือ C & D ( Copy ; & Development) เท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่นๆ จากเครือข่ายโดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันโดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย มีการใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ประโยชน์อิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวลถ่ายถอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการเรียนทางไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วองค์การเป็นต้น

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) เป็นการที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการ ยกร่างการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Support atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุน จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพ ชีวิตการปฏิบัติงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน และความเป็น โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และองค์การในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and networking) เป็นสิ่งที่องค์การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งหลายภายในองค์การ ที่เรียกว่า การทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งมีไม่เพียงแต่การแก้ปัญหา เฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดร่วมกัน (share vision) ของคนในองค์การเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจและจะเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน การเน้นการเรียนรู้ไปยังทิศทางที่ต้องร่วมกันทั้งองค์การ ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยสามารถสรุปคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ รายละเอียดดังตารางที่ 2

#### ตาราง 1 คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดนักวิชาการ

คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้	Senge (1960)	Marquardt and Reynold (1994)	Marquardt (1996)
1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (personal mastery)	✓		✓
2. การเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด (mental models)	✓		✓
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)	✓	✓	✓
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)	✓		✓
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)	✓		✓
6. โครงสร้างที่ยืดหยุ่น (flexible structures)		✓	
7. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment)		✓	✓
8. พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamic)			✓
9. การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation)			✓
10. การจัดการความรู้ (knowledge management)			✓
11. การใช้เทคโนโลยี (technology application)			✓
12. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (corporate learning culture)		✓	

จากตาราง 2 คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการมีความหลากหลาย อย่างไรก็ตามพบว่าแนวคิดมีความสอดคล้องกันถึงคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรนั้นๆ มีการสนับสนุนและยอมรับการเรียนรู้ มีบรรยากาศการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้บุคคลพัฒนาตนเองนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์กรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เกิดพลวัตการเรียนรู้ในองค์กร นำไปสู่การจัดการความรู้ในองค์กรที่มีการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ การเรียนรู้จึงเกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และเกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์กร โดยมีการใช้ข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดนักวิชาการควรมีนโยบายที่บุคลากรมีส่วนร่วม การเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนภายในองค์กร โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น ระบบรางวัล การรับรู้สภาพแวดล้อมขององค์กร การจัดการทรัพยากรในการดำเนินงานมีการควบคุมและการรายงานอย่างเป็นระบบ การทำงานเป็นทีม และมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวมานั้น ปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่บ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ บุคลากรในองค์กรจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีการคิดอย่างเป็นระบบ

### 1.7 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งต่างแบ่งระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กร โดยผู้วิจัยจะใช้แนวคิดของวัตกินส์ และ มาร์ซิก (สุพจน์ นิमितบรรณ สาร. 2554: 23-25 อ้างอิงจาก Watkins & Marsick. 1992: 278) ได้กล่าวถึงระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร รวมทั้งเสนอตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรดังนี้

#### ระดับบุคคล

1. ทุกคนอธิบายและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดอย่างเปิดเผย
2. ทุกคนระบุทักษะที่ต้องการเพื่อการทำงานในอนาคต
3. ทุกคนช่วยเหลือกันในการเรียนรู้
4. ทุกคนได้รับการสนับสนุนด้านงบประมาณและทรัพยากร
5. ทุกคนได้รับการสนับสนุนในการเรียนรู้
6. ทุกคนเห็นปัญหาในการทำงาน คือ โอกาสในการเรียนรู้
7. ทุกคนได้รับรางวัลจากการเรียนรู้
8. ทุกคนให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดและตรงไปตรงมา
9. ทุกคนฟังก่อนพูด
10. ทุกคนให้ความสำคัญกับคำว่า “ทำไม”
11. ทุกคนสามารถถามในสิ่งที่คิดได้
12. ทุกคนเคารพกันและกัน

#### ระดับทีม

1. ทุกคนใช้เวลาเพื่อสร้างความเชื่อถือกับผู้อื่นระดับกลุ่ม

2. ทีมมีอิสระในการตั้งเป้าหมายที่ต้องการ
3. ทุกคนในทีมมีความเท่าเทียมกัน
4. ทีมมีจุดเน้นที่งานของกลุ่มและวิธีการทำงานที่ดี
5. ทีมมีการทบทวนความคิดในผลงานของกลุ่ม
6. ทีมได้รับรางวัลสำหรับผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน
7. ทีมมีความมั่นใจว่าองค์กรจะปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของทีม

### ระดับองค์กร

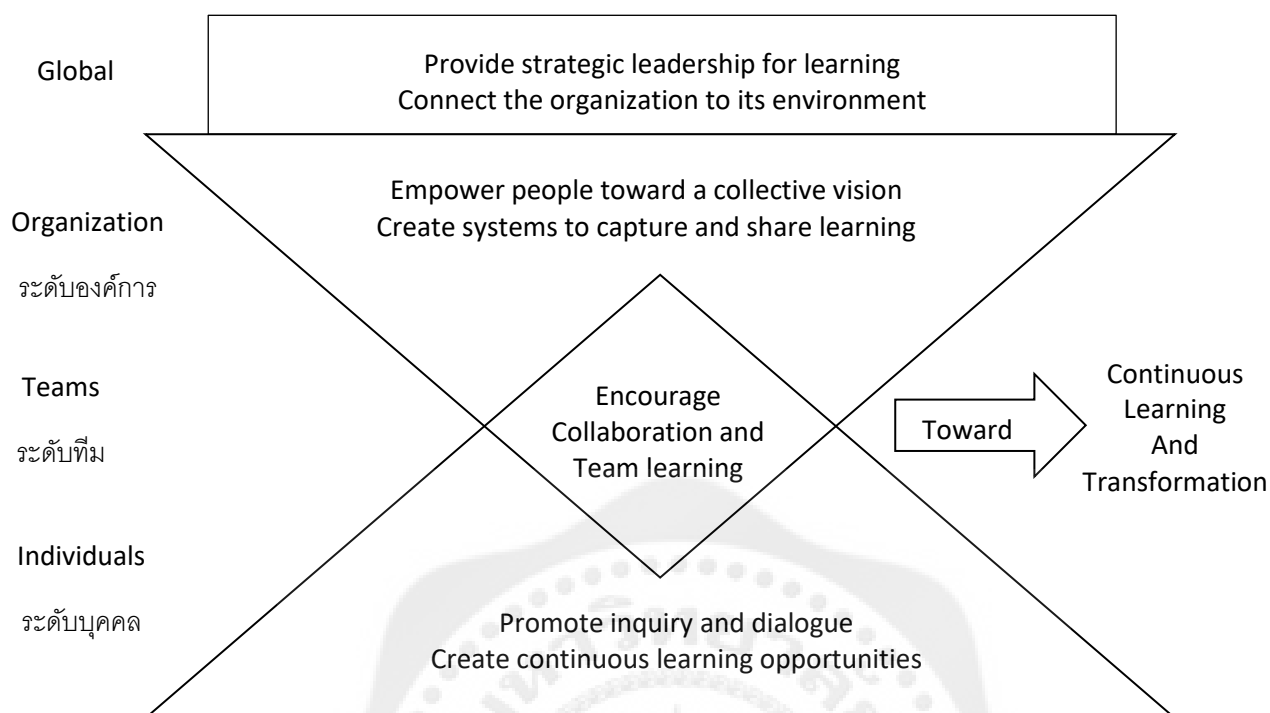
1. มีการสื่อสารสองทาง
2. คนในองค์กรสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้สะดวกและรวดเร็ว
3. องค์กรเก็บรักษาฐานข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน
4. มีระบบการวัดช่องว่างระหว่างสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริงและที่คาดหวัง
5. องค์กรสร้างบทเรียนง่ายๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน
6. องค์กรวัดการฝึกอบรมจากเวลาและทรัพยากรที่ใช้
7. องค์กรยกย่อง ยอมรับผู้ที่ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ
8. องค์กรให้ทางเลือกในการปฏิบัติงาน
9. องค์กรเชิญชวนทุกคนร่วมสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์กร
10. องค์กรให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากร
11. องค์กรสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูง
12. องค์กรนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในระดับและกลุ่มที่ต่างกัน
13. องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีชีวิตครอบครัวและการทำงานที่สมดุล
14. องค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีมุมมองที่กว้างไกล
15. องค์กรส่งเสริมให้ทุกคนยึดเอามุมมองของผู้รับบริการมาใช้ตัดสินใจ
16. องค์กรคำนึงถึงสิ่งที่จะมีต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
17. องค์กรมีการทำงานร่วมกับชุมชนภายนอก
18. องค์กรสนับสนุนให้ค้นหาคำตอบจากปัญหาจากการศึกษาองค์กรอื่นๆ
19. องค์กรสนับสนุนโอกาสตามความต้องการการเรียนรู้และการฝึกอบรม

20. องค์กรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำกับผูปฏิบัติงานในเรื่องการแข่งขัน แนวโน้มและทิศทางขององค์กร
21. องค์กรมีการเสริมสร้างอำนาจเพื่อร่วมกันนำพาองค์กร
22. องค์กรสร้างภาวะผู้นำ
23. องค์กรมองหาโอกาสที่จะเรียน
24. องค์กรมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมในองค์กร

ในขณะที่ สมบูรณ์ ศิริธรรมิทธิ (อ้างอิงจาก Watkins และ Marsick. 1999: 10) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ วัทกินส์ และมาร์ซิก ทั้ง 7 ประการ โดยให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างและการจัดการความรู้ อันจะนำไปสู่การยกระดับผลการดำเนินการและคุณค่าขององค์กร ตามระดับการเรียนรู้ดังนี้

1. สร้างโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities)
2. ส่งเสริมการใ้รู้และการสนทนา (Promote Inquiry and Dialogue)
3. กระตุ้นความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage Collaboration and Team Learning)
4. การสร้างระบบในการจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ (Establish Systems to Capture and Share Learning)
5. ให้อำนาจให้แก่บุคลากรผ่านวิสัยทัศน์ร่วม (Empower People toward a Collective Vision)
6. เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม (Connect the Organization to its Environment)
7. สร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Provide Strategic Leadership for Learning)

รายละเอียดดังภาพที่ 3



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่างๆ  
ตามแนวคิดของ วัตกินส์ และมาร์ซิก

ที่มา : Watkins and Marsick (1999) model of dimensions of a learning organization

ผู้วิจัยสังเคราะห์และสรุปมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย มิติระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และมิติระดับองค์กร โดยมีองค์ประกอบย่อยรายละเอียด ดังตาราง 2

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของมิติองค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิด นักวิชาการ

มิติ	องค์ประกอบย่อย
ระดับบุคคล	การเป็นบุคคลรอบรู้ การเป็นผู้มีแบบแผนความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ โอกาสการพัฒนาตนเอง และ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
ระดับกลุ่ม หรือทีม	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ การทำงานเป็นทีม และเครือข่าย การก่อเกิดความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ ความยืดหยุ่น และการทดลอง
ระดับองค์กร	การมีวิสัยทัศน์ร่วม การมีกลยุทธ์องค์กร การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม การใช้ข้อมูล การควบคุมและการรายงาน การเปลี่ยนแปลงภายใน

มิติ	องค์ประกอบย่อย
	<p>ความยืดหยุ่น โครงสร้างที่ยืดหยุ่น ขอบเขตงาน การเรียนรู้ระหว่างองค์การ บรรยากาศการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบ สภาพแวดล้อมสนับสนุน พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี การดูแลความเสี่ยง การสนับสนุนการเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรในการดำเนินการ</p>

จากตาราง 2 สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องมากมายทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์การ องค์การที่ต้องการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ ในมิติระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ และพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป



## 2. แนวคิดวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0

เอกสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0 ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์สำคัญของรัฐบาล ภายใต้การนำของ พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี เน้นในเรื่องการพัฒนาสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน” ด้วยการสร้าง “ความเข้มแข็งจากภายใน” ขับเคลื่อนตามแนวคิด “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” ผ่านกลไก “ประชารัฐ” ที่ผ่านมายังไม่พบเอกสารที่เป็นรูปเล่มสมบูรณ์ตีพิมพ์เผยแพร่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงรวบรวมข้อมูล แนวความคิดจากเอกสารประกอบการสัมมนา เอกสารสรุปคำบรรยาย ประกอบกับวิทัศน์การให้สัมภาษณ์ของผู้ที่มีส่วนร่วมในโมเดลเศรษฐกิจ(สุวิทย์ เมษินทรีย์. 2559) สรุปดังนี้

โครงสร้างทางสังคมของโลกในศตวรรษที่ 21 มีความสลับซับซ้อนขึ้น จากสังคมเล็กๆ ใช้ชีวิต ง่าย ๆ ไม่เร่งรีบ กลับเป็นสังคมที่ผู้คนต่างอพยพมาหางานทำในเมืองหลวง นำไปสู่การใช้ชีวิตที่เร่งรีบ แข่งขัน ผู้คนมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ยกย่องความสำเร็จในชีวิตด้วยวัตถุ การเปลี่ยนแปลงนี้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และ การศึกษา ก่อให้เกิด “ภาวะปกติใหม่” (New Normal) ที่นอกจากจะมีระดับความสลับซับซ้อน ความ ไม่แน่นอนแล้ว ยังมีจังหวะของการเปลี่ยนแปลงที่หนักหน่วง รุนแรง ในความถี่และความรวดเร็วเพิ่ม มากขึ้น โดยมี 3 กระแสหลักแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

Globalization เป็นกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั่วโลก เช่น

- กระแส Digitization ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้คนและรูปแบบในการทำ ธุรกิจ

- กระแส Urbanization ที่มีการกระจายตัวไปโดยรอบทุกคนเริ่มมีชีวิตความเป็นอยู่แบบคน เมือง มีการกระจายตัวทางความเจริญไปสู่ภูมิภาคมากขึ้น

- กระแส Communization ที่เป็นเรื่องที่ผู้คนในโลกได้รับผลกระทบร่วมกันอย่างถ้วนทั่ว เช่น การเปลี่ยนแปลงทางสภาพภูมิอากาศ การก่อการร้ายโรค

Regionalization กระแสการรวมกลุ่มกันในภูมิภาค ไม่ว่าจะเป็นในเชิงของภูมิรัฐศาสตร์ และภูมิศาสตร์ การรวมกลุ่มดังกล่าวทำให้มีอำนาจต่อรองของประเทศที่อยู่ในกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

Localization กระแสของการมีความเป็นท้องถิ่นและชุมชนอย่างเข้มข้น แสดงออกผ่าน เอกลักษณะและอัตลักษณ์ที่ชัดเจน รวมทั้งการมีศิลปะและวัฒนธรรมที่สืบทอดและเชื่อมโยงคนใน ท้องถิ่นมายาวนาน

การเปลี่ยนผ่านจากศตวรรษที่ 20 สู่ศตวรรษที่ 21 มีชุดของโอกาส ภัยคุกคาม ข้อจำกัด และ ขีดความสามารถที่แตกต่างจากเดิมอย่างสิ้นเชิง ในศตวรรษที่ 21 มีสิ่งที่น่าสนใจ 4 เรื่อง

- ภูมิปัญญามหาชน (Wisdom of The Crowd) การเปลี่ยนผ่านจาก “การถือสิทธิ์” ที่ต่างคนต่างปกป้องภูมิปัญญาของตนเอง ในภูมิปัญญาที่ทุกคนร่วมกันรังสรรค์นวัตกรรมเป็น “การร่วมสิทธิ์” ภายใต้แนวคิด NEA

- Nobody owns ไม่มีใครเป็นเจ้าของ
- Everybody can use it ทุกคนสามารถใช้ร่วมกันได้
- Anybody can improve it ทุกคนสามารถแก้ไขปรับปรุงได้
- การร่วมรังสรรค์ (Co-Creation)
- การทำงานในรูปแบบใหม่ (New Work Order) เป็นการทำงานที่มีองค์ประกอบสำคัญ

ดังนี้

- การเปิดใจให้กว้าง (Open)
- การเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย (Connect)
- ความร่วมมือร่วมใจกัน (Collaborate)
- การรังสรรค์สิ่งใหม่ๆ (Create)
- การเกื้อกูลและแบ่งปันกัน (Sharing)
- สกุลเงินใหม่ (New Currencies) เช่น สกุลเงิน Bit coin ที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย

ในโลกออนไลน์ มี Block chain เป็นไฟล์บันทึกข้อมูลการฝากถอนเงิน ซึ่งอาจต้องช่วยกันติดตาม เพราะในอนาคตจะเข้ามามีบทบาทในชีวิตเพิ่มมากขึ้น

กระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ส่งผลให้ประเทศต่างๆ เริ่มปรับตัวเพื่อตามให้ทัน มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างทางเศรษฐกิจที่ใช้ในการขับเคลื่อนประเทศ เช่น

- “A Nation of Makers” ของสหรัฐอเมริกา

ที่เปลี่ยนตัวเองจาก Manufacturing เป็น Making ซึ่งนายบารัค โอบามา ได้ประกาศภายหลังจากการเข้ารับตำแหน่ง เพื่อสนับสนุนกลุ่มคนที่ใช้งานเทคโนโลยีใหม่ๆ (Makers) เช่น 3D Printer, Laser Cutter, CNC router ในการผลิตและประยุกต์ใช้งานด้านต่างๆ

- “Design in Innovation” ของประเทศอังกฤษ ที่มีการปรับเปลี่ยนแรงงานไร้ทักษะ (Blue Collar) หรือพนักงาน office มนุษย์เงินเดือน (White Collar) ไปเป็น แรงงานฝีมือ หรือแรงงานที่ใช้ทักษะสูง (High Skilled Talents) ที่ใช้นวัตกรรมในการผลิต เห็นได้จาก UK นำเรื่องนวัตกรรมและทักษะความสามารถมารวมไว้ภายใต้กระทรวงเดียวกัน

- “Made in China 2025” ของประเทศจีน เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมการผลิตด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ปรับปรุงการใช้ทรัพยากรและพลังงานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และพัฒนาคุณภาพของ

สินค้า โดยกำหนด 10 อุตสาหกรรมเป้าหมาย ที่จะก้าวขึ้นมาทัดเทียมกับประเทศอุตสาหกรรมของโลก ในปี ค.ศ. 2025

- “Smart Nation” ของประเทศสิงคโปร์ เน้นอุตสาหกรรมคมนาคมขนส่งและสุขภาพเป็นหลักและจากแผน Infocomm Media 2025 ของรัฐบาล จะนำไปสู่การเตรียมประเทศให้พร้อมต่อการเป็นศูนย์กลางเทคโนโลยีนวัตกรรม (Tech Innovation Hub)

- “Creative Economy” ของประเทศเกาหลี ที่มีรูปแบบการดำเนินการในลักษณะของประชารัฐแบบประเทศไทย ซึ่งมีรัฐบาลกลาง รัฐบาลท้องถิ่น และกลุ่มบริษัทขนาดใหญ่ เป็นแรงผลักดันในการสร้างเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (Creative Economy) มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ สร้างสรรค์ในมิติใหม่ๆ ภายใต้เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นเอง ตามแนวคิด Technology as utility

ประเทศไทยในอดีต มีการพัฒนา สังคมและเศรษฐกิจ วัฒนธรรมและการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่โมเดลประเทศไทย 1.0 ที่เน้นภาคการเกษตร ไปสู่ประเทศไทย 2.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมเบาและก้าวสู่โมเดลประเทศไทย 3.0 ที่เน้นอุตสาหกรรมหนักกว่า ภายใต้โมเดล “ประเทศไทย 3.0” ที่เป็นอยู่ต้องเผชิญกับดับสำคัญที่มีอาจนำพาประเทศพัฒนาไปมากกว่านี้ การสร้างการเปลี่ยนแปลงประเทศหากย้อนหลังไปในอดีต ประเทศไทยเองก็มีการปรับโมเดลเศรษฐกิจอยู่หลายครั้ง เริ่มจากโมเดลประเทศไทย 1.0 ที่เน้นภาคการเกษตร ไปสู่โมเดลประเทศไทย 2.0 เน้นอุตสาหกรรมเบาและก้าวสู่โมเดลประเทศไทย 3.0 เน้นอุตสาหกรรมหนัก อย่างไรก็ตาม ภายใต้ “โมเดลประเทศไทย 3.0” นอกจากต้องเผชิญกับกับดักประเทศรายได้ปานกลางแล้ว เรายังต้องเผชิญกับ “กับดักความเหลื่อมล้ำของ ความมั่งคั่ง” และ “กับดักความไม่สมดุลในการพัฒนา” กับดักเหล่านี้เป็นประเด็นที่ท้าทายในการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจและการศึกษา เพื่อก้าวข้ามประเทศไทย 3.0 ไปสู่ประเทศไทย 4.0

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ซึ่งเกิดจากความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ กับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ในสภาพปัญหาอันเป็นที่มาของแนวคิดการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ได้แก่ การพัฒนาประเทศขาดความต่อเนื่อง มีแผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย การจัดสรรและการใช้งบประมาณแบบแยกส่วน การกำหนดอนาคตของชาติกระทำโดยภาครัฐเป็นส่วนใหญ่และประเทศพัฒนาแล้วจะมียุทธศาสตร์ชาติโดยกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579)คือ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ ประเทศไทย 4.0 เป็นความ

มุ่งมั่น ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ซึ่งในปัจจุบันยังติดอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาค้าได้น้อย” ต้องการปรับเปลี่ยนเป็น “ทำมาค้าได้มาก” การขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยใน 3 มิติสำคัญ คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ ไปสู่สินค้าเชิง นวัตกรรมเปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรม ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรมและเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น (พรชัย เจดามาน. 2559: 2)

### **กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579)**

ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติของการพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง เป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสริมภาคและเป็นธรรมประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ

**ความมั่นคง:** การมีความมั่นคงปลอดภัย จากภัยและการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในประเทศ ภายนอกประเทศในทุกระดับทั้ง สังคม ชุมชน บัณฑิตบุคคล และความมั่นคง ในมิติเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การเมือง ประเทศไทยมีความมั่นคงในเอกราชและอธิปไตย มีสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ที่เข้มแข็งเป็นศูนย์กลางและเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจของประชาชน ซึ่งระบบการเมืองที่มั่นคงเป็นกลไกที่นำไปสู่การบริหารที่ต่อเนื่องและโปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาล สังคมมีความปรองดองและความสามัคคี สามารถผนึกกำลังเพื่อพัฒนาชุมชนมีความเข้มแข็ง ครอบครัวมีความอบอุ่น ความมั่นคงของอาหาร พลังงานและน้ำประชาชนมีความมั่นคงในชีวิต มีงานและรายได้ที่มั่นคง พอเพียงกับการดำรงชีวิต มีที่อยู่อาศัยและความปลอดภัยในชีวิตทรัพย์สิน

**ความมั่งคั่ง** ประเทศไทยมีการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องจนเข้าสู่กลุ่มประเทศรายได้สูง ความเหลื่อมล้ำของการพัฒนาลดลง ประชากรได้รับผลประโยชน์จากการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันมากขึ้น เศรษฐกิจมีความสามารถในการแข่งขันสูง สามารถสร้างรายได้ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ สร้างฐานเศรษฐกิจและสังคมแห่งอนาคต และเป็นจุดสำคัญของการเชื่อมโยงในภูมิภาคทั้งการคมนาคมขนส่ง การผลิต การค้า การลงทุน มีบทบาทสำคัญในระดับภูมิภาคและระดับโลก เกิดสายสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการค้าอย่างมีพลัง ซึ่งความสมบูรณ์ในทุนที่จะสามารถสร้างการพัฒนาต่อเนื่อง ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนทางปัญญาทุนทางการเงิน ทุนที่เป็นเครื่องมือเครื่องจักร ทุนทางสังคม และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

**ความยั่งยืน:** การพัฒนาที่สามารถสร้างความเจริญ รายได้ และคุณภาพชีวิตให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจที่ไม่ใช้ทรัพยากรต่างๆ เกินพอดีและไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศน์ การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับกฎระเบียบของประชาคมโลกซึ่งเป็นที่ยอมรับร่วมกัน คนมีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเอื้ออาทรเสียสละเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม มุ่งประโยชน์ส่วนรวมอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วนในสังคมยึดถือและปฏิบัติตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาในระดับอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืน

ดังนั้น อนาคตประเทศไทย เป็นความร่วมมือขับเคลื่อนให้ก้าวไปสู่ระบบการบริหารภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย รับผิดชอบต่อ โปร่งใส ตรวจสอบได้และประชาชนมีส่วนร่วมเศรษฐกิจและสังคมไทยมีการพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน เศรษฐกิจและสังคมพัฒนาอย่างเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สังคมไทยเป็นสังคมที่เป็นธรรม มีความเหลื่อมล้ำน้อย ระบบเศรษฐกิจมีความเป็นชาติและเศรษฐกิจดิจิทัลที่เข้มข้น และคนไทยในอนาคต มีศักยภาพในการร่วมกันพัฒนา สามารถปรับตัวรองรับบริบทในอนาคตได้

นอกจากนี้ สุวิทย์ เมษินทรีย์ ยังได้บรรยายพิเศษในการประชุมต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศไทยสู่ยุค 4.0 ว่าการขับเคลื่อนประเทศไทยให้ได้นั้น ต้องเริ่มจากการพัฒนาคนเสียก่อน ผู้วิจัยสรุปการบรรยาย และสังเคราะห์จากเอกสารประกอบการบรรยาย สรุปดังนี้

#### **ทูนมนุษย์ : หัวใจของการขับเคลื่อนสู่ ประเทศไทย 4.0”**

เมื่อทำการวิเคราะห์สาเหตุที่มาของสภาพปัญหา ซึ่งส่งผลให้ประเทศไทยต้องประสบภาวะวิกฤตในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา จะพบว่า สาเหตุสำคัญประการหนึ่งมาจาก “คุณภาพคน” กล่าวคือ

โครงสร้างกำลังคน และคุณภาพของทูนมนุษย์ของสังคมไทยกำลังมีปัญหา ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบ่งชี้ขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวของประเทศ

หลายประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศที่พัฒนาแล้ว กำลังเผชิญกับปัญหาเชิงโครงสร้าง คือภาวะประชากรสูงวัย แต่ประเทศเหล่านี้ ก็มีคุณภาพของทูนมนุษย์และโครงสร้างพื้นฐานทางสังคมที่ดีพอรองรับ ในทางตรงข้ามประเทศที่กำลังพัฒนาที่ยากจน กลับมีประเด็นปัญหาที่กลับกัน กล่าวคือ มีโครงสร้างที่มีประชากรวัยหนุ่มสาวจำนวนมาก แต่ยังไม่สามารถให้ทูนมนุษย์เหล่านี้ให้มีคุณภาพที่ดีพอได้

หากพิจารณาโครงสร้างประชากรของประเทศไทย โดยดูการเปลี่ยนแปลงจากปี 2513 มาสู่ปัจจุบันและมองทอดออกไปถึงปี 2483 จะพบข้อมูลที่น่าตกใจ ดังต่อไปนี้

- จำนวนประชากรมีการเพิ่มขึ้นจาก 34.39 ล้านคน ในปี 2513 เป็น 64.36 ล้านคนในปี 2555 และมีแนวโน้มลดลงเหลือ 63.87 ล้านคนในปี 2583

- ที่น่าเป็นห่วงคือ ประชากรสูงวัย มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นโดยตลอดจาก 1.68 ล้านคนในปี 2513 เป็น 9.12 ล้านคนในปี 2555 และจะเพิ่มขึ้นเป็น 20.52 ล้านคนในปี 2583

- ในขณะที่ประชากรวัยแรงงานได้เพิ่มขึ้นจาก 17.19 ล้านคนในปี 2513 เป็น 42.94 ล้านคนในปี 2555 แต่มีแนวโน้มที่ลดลง เหลือเพียง 35.18 ล้านคนในปี 2583

- พร้อมๆกันนั้น ประชากรวัยเด็ก ซึ่งจะเติบโตเป็นอนาคตของชาติ กลับมีแนวโน้มที่ลดลงมา โดยตลอดจาก 15.52 ล้านคนในปี 2513 เป็น 12.3 ล้านคนในปี 2555 และเหลือเพียง 8.17 ล้านคนในปี 2583 (กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. 2559: 23-25 )

หากพิจารณาอัตราส่วนการค้ำจุนผู้สูงอายุ (Potential Supportive Ratio) จะพบว่า มีอัตราส่วนที่ลดลงอย่างน่าใจหาย คือ จาก 10.23 ต่อ 1 ในปี 2513 เป็น 4.7 ต่อ 1 ในปี 2555 และเหลือเพียง 1.71 ต่อ 1 ในปี 2583 นั้นหมายถึงภาระของสังคมจะเกิดขึ้นอย่างมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หากขาดสวัสดิการสังคมที่รองรับภาระของสังคมจะเลวร้ายยิ่งขึ้น

หากพิจารณาข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างประเทศ พบว่า ประเทศจีนและสิงคโปร์ ซึ่งอยู่ในกลุ่มประเทศที่ก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเช่นเดียวกับไทยและมีสัดส่วนผู้สูงอายุใกล้เคียงกัน ต่างมีอัตราการเติบโตของผลิตภาพแรงงานสูงกว่าประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ

ส่วนประเทศที่มีสัดส่วนประชากรสูงอายุมากกว่าไทย ได้แก่ ญี่ปุ่น สหภาพยุโรป ออสเตรเลีย สหรัฐอเมริกา เกาหลีใต้ ล้วนแต่เป็นประเทศที่มีรายได้สูงและพัฒนาแล้ว

ส่วนประเทศที่มีสัดส่วนประชากรวัยทำงานมากกว่าไทย เช่น มาเลเซีย เวียดนาม อินโดนีเซีย อินเดีย เมียนมาร์ ก็เป็นประเทศคู่แข่งทางเศรษฐกิจที่สำคัญของไทย โดยเฉพาะมาเลเซียที่มีอัตราการเติบโตของผลิตภาพแรงงานใกล้เคียงกับไทย

การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุนี้เป็นความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่หลีกเลี่ยงได้ยากแต่สามารถเตรียมความพร้อมได้ โดยเฉพาะการเตรียมพร้อมด้านสวัสดิการ เช่น การส่งเสริมการออม บำนาญ การดูแลสุขภาพ การมีงานทำและการปรับ/เสริมทักษะของผู้สูงอายุ การเตรียมความพร้อมทางด้านกำลังคน เช่น การเพิ่มกำลังแรงงาน การยกระดับผลิตภาพแรงงาน การบริหารจัดการปริมาณและการเคลื่อนไหลของแรงงาน (Stock & Flow of Talents) ทั้งในประเทศและแรงงานต่างประเทศ

อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยได้มีการเตรียมรองรับการก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุในระดับหนึ่ง เช่น พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ กองทุนการออมแห่งชาติ กองทุนบำเหน็จ

บ้านาณูข้าราชการ เป็นต้น แต่ยังไม่มืทศทงการเตรียมความพร้อมด้านระบบสวัสดิการและการวางแผนกำลังคนเชิงรุกหรือการจกจวยโอกาสจากสังคมผู้สูงอายุที่ชัดเจนนัก เช่น ด้านการแพทย์ สาธารณสุข ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ระบบบ้านาณู และสวัสดิการทั้งระบบแรงงาน

หากทุนสังคมยังมีความอ่อนแอ เต็มไปด้วกับความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความมั่งคั่งและโอกาส และหากทุนมนุษย์ยังอ่อนด้อย มีปัญหาทั้งในเชิงโครงสร้างและคุณภาพ ซ้ำร้ายกว่านั้น แทนที่รัฐจะดำเนินการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจสังคมอย่างจริงจัง กลับดำเนินนโยบายประชานิยมที่สุดขั้วอย่างเข้มข้น ในสภาวะเช่นนี้ สังคมไทยกำลังจะ “ส่งต่อความยากจนจากรุ่นสู่รุ่น” แทนที่จะ “ส่งต่อความมั่งคั่งจากรุ่นสู่รุ่น”

ดังที่ทราบกันดี ความเหลื่อมล้ำจะเป็นตัวส่งต่อความยากจนจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งปล่อยไว้เช่นนี้ต่อไป อีกไม่นานจะเกิดการล่มครืนของทั้งระบบ (System Collapse) หากไม่ต้องการให้ภาวะนี้เกิดขึ้น เราจะต้องมียุทธศาสตร์การเตรียมคนไทยสู่นาคตทั้งในเชิงโครงสร้างและเชิงคุณภาพที่ชัดเจน อย่างเป็นรูปธรรม และต้องรีบดำเนินการก่อนที่จะสายเกินแก้

นี่คืออีกหนึ่งสาเหตุสำคัญที่ประเทศไทยจำเป็นต้องมี “ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” เพื่อสร้าง Productive Workforces โดยการปรับเปลี่ยน

- 1) Unskilled Labor เป็น Skilled Labor และ Knowledge Worker
- 2) Passive Agings เป็น Active Agings

เพื่อตอบใจทงการเป็น “ประเทศไทย 4.0” ที่มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างแท้จริง

#### คนไทย 4.0 เพื่อ ประเทศไทย 4.0

สิ่งสำคัญในการสร้างคนไทยให้เป็นคนไทย 4.0 คือ การปลดล๊อคข้อจำกัดที่มีอยู่ในตัวคน ควบคู่ไปกับการสร้างความเร็วเติบโตในตัวคน ด้วยการสร้างความสามารถ และสร้างโอกาสให้คนได้ปลดปล่อยศักยภาพ เมื่อถึงเวลาคนที่เต็มไปด้วศักยภาพ จะกลับกลายเป็นคนที่สร้างความเจริญเติบโต นำไปสู่เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วนวัตกรรม และการแบ่งปันความเร็วร่วมกัน ให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ต่อไป

คนไทย 4.0 จะต้องเปลี่ยนมุมมองของการเรียนรู้ จากเดิมที่เรียนรู้เพื่อใบปริญญา ต้องเปลี่ยนเป็น

- เรียนรู้เพื่อเสริมสร้างแรงดลใจ ให้มีชีวิตอยู่อย่างมีความหมาย
- เรียนรู้เพื่อบ่มเพาะความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการรังสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
- เรียนรู้เพื่อปลูกฝังจิตสธารณะ ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
- เรียนเพื่อมุ่งการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

นอกจากการเปลี่ยนมุมมองในการเรียนรู้แล้ว คนไทย 4.0 จะต้องปรับเปลี่ยนตนเอง ในอีก 4 มิติ คือ

- เปลี่ยนจากคนไทยที่มองเส้นประโยชน์ส่วนตน เป็นคนไทยที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม
- เปลี่ยนจาก Thai-Thai เป็น Global – Thai เป็นคนไทยที่สามารถยืนอย่างมีศักดิ์ศรีในเวทีสากล
- เปลี่ยนจาก Analog Thai เป็น Digital Thai เพื่อสอดรับการเข้าสู่ Digital Age

### **การเปลี่ยนความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ เป็นความได้เปรียบเชิงแข่งขัน**

การเดินทางไปสู่ประเทศไทย 4.0 จะต้องเปลี่ยน ความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ ได้แก่ การนำทรัพยากรธรรมชาติที่อุดมสมบูรณ์ เช่น เขา ป่า นา ทะเล ซึ่งเป็นความหลากหลายทางชีวภาพ และวัฒนธรรมต่างๆ เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณี (สงกรานต์ ลอยกระทง) โบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปะต่างๆ ซึ่งเป็นความหลากหลายทางวัฒนธรรม เปลี่ยนให้เป็นความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ โดยอาศัยการบริหารจัดการที่ดี การใช้ปัญญา และองค์ความรู้ เติบโตด้วยเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ การวิจัยและพัฒนา เพื่อนำไปสู่การขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม คนไทย 4.0 เพื่อสังคม 4.0

การเปลี่ยนเกษตรกรรายย่อยที่ยากจน ผู้ประกอบการ OTOP SME รายย่อย คนจนในเมือง แรงงานไร้ทักษะ ตลอดจนผู้สูงวัยที่มีอยู่ในสังคมไทย เพื่อให้เป็น คนไทย 4.0 จะต้องเปลี่ยนองค์ประกอบของสังคมเพื่อยกระดับวิถีชีวิตของคนไทย โดย

- เปลี่ยนเกษตรแบบดั้งเดิม ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการเทคโนโลยี เกษตรกรจะต้องร่ำรวยขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ

- เปลี่ยนผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม : SMEs (Traitional SMEs) ที่เดือดร้อนในการประกอบธุรกิจ ธุรกิจไปไม่รอด ให้เป็น SMEs ที่สามารถอยู่รอด สามารถพึ่งตนเองได้ และเปลี่ยน SMEs ที่อยู่กับแบบพอเพียง ให้เป็น SMEs ที่มีความยั่งยืน โดยมีเป้าหมายปลายทางในทางการเป็น Smart SMEs เป็น SMEs ที่ขับเคลื่อนธุรกิจด้วยนวัตกรรม Innovation – Driven Entrepreneurs และ Innovation – Driven Enterprises

- เปลี่ยนการบริการแบบดั้งเดิมที่ใช้แรงงานทักษะต่ำ ไม่เน้นการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นการบริการที่สร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่การบริการที่เป็น High Value Service

## ความท้าทายของความเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 :ไทยแลนด์ 4.0

เป้าหมายการพัฒนาที่เปลี่ยนไปจากเดิมของการเน้นองค์ความรู้มาเป็นเรื่องของสมรรถนะ การละเลยเรื่องของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนด้านการบริหารจัดการก็หมายถึงความล้มเหลวของการปฏิรูปในภาพรวมด้วยเช่นกัน การปรับเปลี่ยนจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อประเด็นต่างๆ

1.สภาวะทางสังคม ประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นไปได้สูงมากที่จะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ สภาวะนี้เกิดขึ้นจากการที่อัตราการเกิดลดลง คนมีอายุยืนขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาด้วยเช่นกันอย่างน้อยในสองประเด็น คือ 1)บุคลากรการศึกษาที่จะมีโอกาสขาดแคลนและจำเป็นต้องขยายอายุการทำงานของบุคลากร และ 2) การจัดการศึกษาจำเป็นต้องออกแบบสำหรับการจัดการศึกษาสำหรับผู้สูงอายุมากขึ้น และการศึกษาที่ไม่สามารถหยุดอยู่เพียงในวัยการศึกษาหรือวัยทำงาน สองประเด็นนี้เป็นโจทย์สำคัญหนึ่งสำหรับผู้บริหารในปัจจุบันที่จะต้องวางแผนการจัดการที่ชัดเจนเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

2.ความเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคน พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนจะเปลี่ยนไปสังเกตได้อย่างง่ายจากพฤติกรรมการซื้อสินค้า ที่ปัจจุบันการซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ตมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เครือข่ายสังคมก็เข้ามามีบทบาทต่อการตัดสินใจมากขึ้น พฤติกรรมการทำงานของคนเปลี่ยนไป ต้องการความสำเร็จและการยอมรับที่เร็วมากขึ้น การยึดมั่นในองค์กรอาจจะน้อยลงไป จึงเป็นความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่จะต้องเฝ้าต่อการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพพร้อมกับการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่มีความสามารถอยู่กับองค์กรไปนานๆ

3.การเข้าถึงเทคโนโลยี ที่กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เด็กรุ่นใหม่จะใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ บุคลากรในวงการศึกษาจำเป็นต้องเป็นคนที่สามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการค้นคว้าพัฒนาความรู้ของตนเอง ขณะเดียวกันยังจะต้องสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการอีกด้วย แต่ทั้งนี้การยอมรับและการใช้เทคโนโลยีของบุคลากรจะมีระดับความสามารถที่แตกต่างกัน การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้จึงจำเป็นต้องมีแผนการจัดการที่ชัดเจน เช่นเดียวกันกับการวางโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง จะต้องมีการลงทุนและการพัฒนาบุคลากรไปพร้อมๆกัน

4.ความหลากหลายและความขัดแย้งกับ ในศตวรรษที่ 21 องค์กรจำเป็นต้องเป็นองค์กรที่เกิดรับความหลากหลายและความแตกต่างที่มากขึ้น พร้อมๆ กับความจำเป็นในการสร้างให้เกิดความเป็นเอกภาพ เพราะเอกภาพในองค์กรคือหัวใจของความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมคือเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนสูงเป้าหมาย จากการสร้างเอกภาพ การทำให้เกิดทีมในการทำงาน

5. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ คนในยุคใหม่จะเป็นกลุ่มคนที่ไม่ยึดติดกับที่ทำงาน มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนงานใหม่ได้ตลอดเวลา และจะทำงานแบบอิสระมากขึ้น ดังนั้นรูปแบบการบริหารจัดการจึงเป็นประเด็นสำคัญที่ท้าทายของผู้บริหารในการปรับตัวให้เข้ากับทีมงานรุ่นใหม่ ซึ่งความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่แตกต่างจากในยุคที่ผ่านมา

การจัดการความรู้ในองค์กร โดยการบริหารจำเป็นต้องกระตุ้นให้คนในองค์กรพัฒนาความรู้ สร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากองค์กรต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้พร้อมรับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นยังจะสามารถนำพาองค์กรสู่การเป็นผู้นำได้ และการจัดการความรู้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมของคนในองค์กร สร้างความภาคภูมิใจในการทำงานและกระตุ้นให้ทำงานอย่างเต็มศักยภาพและประสิทธิภาพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วขึ้น องค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงคือองค์กรที่จะขาดศักยภาพในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น

การสร้างให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร เป็นกระบวนการที่ใช้เวลาปรับเปลี่ยนคนให้มีความเห็นร่วมกัน ทำงานร่วมกันสู่เป้าหมายเดียวกัน การทำงานอย่างเป็นเครือข่าย องค์กรที่ทำงานอย่างโดดเดี่ยวจะเป็นองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพภายในไปโดยอัตโนมัติ จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และร่วมกันทำงานเพื่อผลักดันการจัดการที่มีประสิทธิภาพและการทำงานร่วมกับสถานประกอบการเพื่อการเรียนรู้

#### **การจัดการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ ยุคไทยแลนด์ 4.0**

ปัจจุบันองค์ความรู้ในศาสตร์ต่างๆ มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ความรู้ทางด้านเทคโนโลยีที่ล้ำหน้า ทำให้ความรู้ที่เป็นปัจจุบันเกิดขึ้นยากตามไปด้วย การเรียนรู้จึงมิได้เป็นเพียงการถ่ายทอดความรู้จากผู้สอนสู่ผู้เรียน หรือที่เรียกว่าการเรียนการสอนในระบบ Education 1.0 อย่างเช่นในอดีตที่ผ่านมา ซึ่งการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนด้วยการนำเทคโนโลยี มาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนการสอน หรือที่เรียกว่า Education 2.0 แต่ก็ยังไม่สามารถนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ได้ดีเท่าที่ควร และได้มีการปรับการเรียนการสอนเข้าสู่ระบบ Education 3.0 ด้วยการส่งเสริมให้ผู้เรียนแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากสื่อการสอนทุกรูปแบบ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์และดิจิทัล ผสานกับการทำงานเป็นกลุ่ม และปรับการเรียนรูปแบบ Interactive learning รวมทั้งการนำสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) เข้ามาเป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาการเรียนการสอนมากยิ่งขึ้น ซึ่งคลาวด์เป็นต้นเหตุทำให้รูปแบบการศึกษาและการเรียนรู้เปลี่ยนไป องค์กรต้องทำความเข้าใจ lifestyle ที่เปลี่ยนไป (พรชัย เจดามาน. 2560: ออนไลน์) การเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป การเข้า

สังคมแบบใหม่การเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ในยุคดิจิทัล ความรู้ต้องลอยอยู่บนคลาวด์ (Cloud computing) ซึ่งเป็นบริการที่ครอบคลุมถึงการให้ใช้กำลังประมวลผล หน่วยจัดเก็บข้อมูล และระบบออนไลน์ต่างๆจากผู้ให้บริการ เพื่อลดความยุ่งยากในการติดตั้ง ดูแลระบบ ช่วยประหยัดเวลา และลดต้นทุนในการสร้างระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายเอง ซึ่งก็มีทั้งแบบบริการฟรีและแบบเก็บเงิน ความรู้ที่เป็นเนื้อหา มองเห็นง่าย โดยการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล โมเดลการเรียนรู้ไปสู่การค้นหา ใช้ขุมความรู้ดิจิทัล ความรู้ บนคลาวด์เป็นหัวใจการศึกษายุคใหม่ เมื่ออยากรู้อะไรก็สอยลงมา ในส่วนของ การศึกษา และการเรียนการสอนในวันนี้ต้องเน้นทักษะมากกว่าเนื้อหา โดยที่สอนเป็นผู้สอนเป็นผู้บรรยายหรือสอนหนังสือ ซึ่งผู้เรียนเป็นผู้ตรวจสอบข้อมูลที่สอนได้ทันที โดยเข้าถึงกลุ่มข้อมูล จากความรู้ในคลาวด์ ได้ง่ายและเร็วมาก ถ้าผู้สอนมีเนื้อหาถูกต้องข้อมูลแม่นยำ เพราะถูกตรวจสอบ

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนผ่านของความรู้เป็นไปอย่างรวดเร็ว และไม่มีที่สิ้นสุด ผู้สอนจึงต้องพัฒนาตนเองเพื่อก้าวผ่านเข้าสู่โลกแห่งการเรียนรู้แบบใหม่ การปรับกระบวนการเรียนการสอนให้ สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาเป็นเครื่องมือ กระตุ้นการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นความท้าทายสำหรับผู้สอนเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งสังคมแห่งการเรียนรู้แบบใหม่ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมิใช่เพียงแค่ได้รับความรู้แต่ต้องเป็นผู้ที่สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ จึงเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ผู้สอนจะต้องพัฒนาศักยภาพเพื่อก้าวผ่านจากการเรียนการสอนระบบ Education 3.0 เข้าสู่ระบบการเรียนการสอนแบบใหม่ หรือที่เรียกว่า Education 4.0

การศึกษาในอนาคตจะต้องปรับเปลี่ยน อนาคตชีวิตผู้คนจะยืนยาวขึ้น life expectancy สูงขึ้น ชีวิตจะอยู่กับเครื่องจักรที่ฉลาดมากขึ้น ผู้คนมี Visibility สูงขึ้น ข้อมูลทำให้มีการมองเห็นและรู้ได้มากขึ้น ดังนั้น ผู้สอนยุคการศึกษา 4.0 ซึ่งจะอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมสื่อใหม่ ต้องอยู่บนการรู้เท่าทันสื่อ การแสวงหาความรู้ทำได้เร็วมากขึ้น และเทคโนโลยีจะปรับเปลี่ยนวิถีชีวิต วิธีการทำงาน และโครงสร้างองค์กรจะเปลี่ยนไปจากเดิม ตัวแปร ระยะเวลา สถานที่เปลี่ยนไป Global connect ทำให้ทุกคนเป็น Global citizen แรงกดดันที่ต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายด้วยการเตรียมคนเพื่ออนาคต ต้องตอบโจทย์ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว มีพลวัตที่ทำให้องค์กรเปลี่ยน การศึกษาต้องปรับตัวเอง โดยเร็ว

ความท้าทายสู่กรอบความคิดใหม่ (New Paradigm) ต้องคำนึง การศึกษาที่จัดขึ้นเฉพาะบุคคล (individual person) การนำจุดเด่น ความเก่งของแต่ละคนออกมา (Bring the Best in one's Talents) การเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทางดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงเร็ว (Information Climates) ความรู้จะไม่มีประโยชน์อะไรถ้าเอามาใช้ไม่เป็น (Least Partially Compatible with Old System) การมีต้นทุนต่ำ (Cost Effective) การเชื่อมโยงกับการพัฒนาความเจริญของมนุษย์ การเปลี่ยนกรอบความคิด

สำหรับ Generation Z ในการมีทักษะ (Skill) มีความสำคัญมากกว่าเนื้อหา (Content) กระบวนการเรียนรู้มีความสำคัญมากกว่าหลักสูตรความรู้มีมากกว่าหลักสูตรไม่ควรมีกรอบความคิด บุรณาการความรู้กับชีวิต และการใช้ประโยชน์ คิดได้เอง สร้างสรรค์ วิเคราะห์ สังเคราะห์ ได้มีความสำคัญมากกว่าการทำจำและเทคโนโลยีช่วยการเรียนรู้และพัฒนา มีความสำคัญกว่าการเรียนรู้ในห้อง ทิศทางต้องมากกว่า 3Rs คือ การอ่าน R การเขียน Write และการคิดเลข-aRithematics ยังต้องมองหาทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 เช่น ทักษะการเป็นผู้นำผู้ตามที่ดี (Leadership) ทักษะความรู้ความเข้าใจใช้ดิจิทัล (Digital Literacy) ทักษะการสื่อสาร (Communication) ทักษะการรู้จักตัวตนและอยู่ร่วมกับผู้อื่น (Emotional Intelligence) ทักษะการเป็นผู้ริเริ่มกิจการ (Entrepreneurship) ทักษะความเป็นนานาชาติ (Global citizen) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem Solving) ทักษะการทำงานเป็นทีม (teamwork) ในขณะที่ นายราเมศ พรหมเย็น (สำนักงานอุทยานการเรียนรู้, 2560: ออนไลน์) กล่าวว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเชื่อมโยงผู้คน และก่อให้เกิดการพัฒนาในหลายมิติ เกิดการกระจายของข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และนวัตกรรมใหม่ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้นำพาโอกาสใหม่และส่งผลให้เกิดการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างของประชากรที่ประเทศไทยจะเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยโดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งมีการคาดการณ์ว่าในปี 2573 ประชากรสูงอายุของประเทศไทยมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 25 ของประชากรทั้งหมด ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่ยังจะทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้น ปรากฏการณ์ต่างๆ ข้างต้นส่งผลต่อการบริโภคและวิถีชีวิตความเป็นอยู่ ซึ่งเป็นโอกาสและความท้าทายที่สังคมไทยจะต้องเผชิญและต้องปรับตัวให้พร้อมรับกับโอกาสที่จะเข้ามาจากการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เหล่านี้

“ในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตของประชาชนทุกช่วงวัยตั้งแต่วัยเด็กวัยทำงานและวัยผู้ใหญ่ ซึ่งมีสมาร์ทโฟนและสมาร์ตทีวี เกือบทุกคน รวมถึงการที่รัฐบาลได้เดินหน้าพัฒนาโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (บรอดแบนด์) ให้เข้าถึงและครอบคลุมทุกหมู่บ้านในประเทศ เพื่อลดช่องว่างในการเข้าถึงแหล่งความรู้และให้สามารถใช้งานได้สะดวกยิ่งขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดการพัฒนาในอีกหลายมิติทั้งในด้านการประกอบอาชีพและการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ต่างๆ อาทิเช่น การทำอีคอมเมิร์ซขายสินค้าของชุมชนไปยังตลาดทั้งในและต่างประเทศ การเผยแพร่ความรู้ด้านเกษตรของแต่ละพื้นที่เพื่อพัฒนาผลผลิต เป็นต้น ทั้งหมดนี้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล องค์ความรู้ต่างๆ ได้เพียงปลายนิ้ว และสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา” ทั้งนี้ จากยุทธศาสตร์ที่รัฐบาลผลักดันและให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม

แห่งชาติฉบับที่ 12 และ นโยบายสู่ Thailand 4.0 โดยมีเป้าหมายสำคัญในการเสริมสร้างและพัฒนา ประชากรให้มีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่สามารถสร้างสรรค์และพัฒนานวัตกรรมใหม่ โดยนำ ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาต่อยอดพัฒนาเพื่อ เพิ่มขีดความสามารถและสร้างโอกาสใหม่ๆ พร้อมยกระดับประเทศสู่การเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และมีรายได้ระดับสูงใน 20 ปีข้างหน้า

นอกจากนี้ สำนักงานอุทยานการเรียนรู้ ได้จัดทำแผนภาพอินโฟกราฟิกเพื่อสรุปถึงแนวคิด เกี่ยวกับการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ดังนี้ (สำนักงานอุทยานการเรียนรู้, 2560: ออนไลน์)



ภาพประกอบ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0

ที่มา : สำนักงานอุทยานการเรียนรู้ <https://www.tkpark.or.th/tha/home>

จากการสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังนี้ การพัฒนาการเรียนรู้ในยุค 4.0 เป็น ยุทธศาสตร์ฐานความรู้ (Knowledge-based Economic) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) การใช้และต่อยอดองค์ความรู้ การให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา (Research & Development) การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Science, Technology, Innovation) ซึ่งก็คือผลลัพธ์ของระบบการจัดการ (Management Output) ทั้งการเข้าถึง (Access) ความเท่าเทียม (Equity) คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่ตอบโจทย์การก้าว ทันการเปลี่ยนแปลง (Relevancy) ทั้งด้านการปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ (Identity) จากเดิมแต่ละคนมี

สถานะเป็นแค่พลเมืองไทย ผู้ความเป็นคนไทยที่เป็นส่วนหนึ่งของความเป็นพลเมืองโลก (Global-Thai) ซึ่งคือความจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงในประชาคม เครือข่ายประชาคม และการปลูกจิตสำนึกต่อตนเองและประชาคม การปรับเปลี่ยนจุดเน้น (Reorientation) จากการเน้นสร้างคนเพื่อป้องกันการเติบโตทางเศรษฐกิจ (People for Growth) เพื่อตอบ โจทย์สังคมอุตสาหกรรมเพียงอย่างเดียวสู่การเน้นของการสร้างความเติบโตเพื่อรองรับการสร้างและ ผลิตปล่อยพันธนาการ ศักยภาพ สมรรถนะ ประสิทธิภาพ คุณภาพและความยั่งยืนของผู้คนในสังคม (Growth for People Sustainable) ที่เกิดการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการ เชื่อมมั่นในการพัฒนาการเสริมสร้างภาวะผู้นำและการเสริมสร้างพลังอำนาจ การปรับเปลี่ยนกระบวน ทักษะ (Paradigm Shifted) จากการพยายามเอาชนะธรรมชาติ (Controlling Nature) มาเป็นการอยู่ ร่วมกับธรรมชาติ (Living with Nature) การพัฒนาที่ยั่งยืน การบูรณาการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมและ สมดุล การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม (Transformation of Cultural) จากการเป็นสังคมที่คนมุ่งมั่นแข่งขัน ต้องการเอาชนะผู้อื่น (Competition of Cultural) มาเป็นการทำงานร่วมกันลักษณะเกื้อกูล แบ่งปัน (Collaborative Cultural) มีความเมตตาดำเนินชีวิตในความเอื้ออาทร และการขับเคลื่อนประเทศไทย ไปสู่โลกที่หนึ่ง (First World Nation) จากที่มองแต่การมุ่งไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว (Development Country) ซึ่งให้ความสำคัญแต่มิติเศรษฐกิจมาเป็นการคำนึงถึงประเด็นด้านสังคม วัฒนธรรมโดยเฉพาะการสร้างเกียรติภูมิในความเป็นชาติ (Dignity of Nation) มีจิตสำนึก จิต สาธารณะและตระหนักในคุณค่า ที่เป็นการพัฒนาการศึกษา 4.0

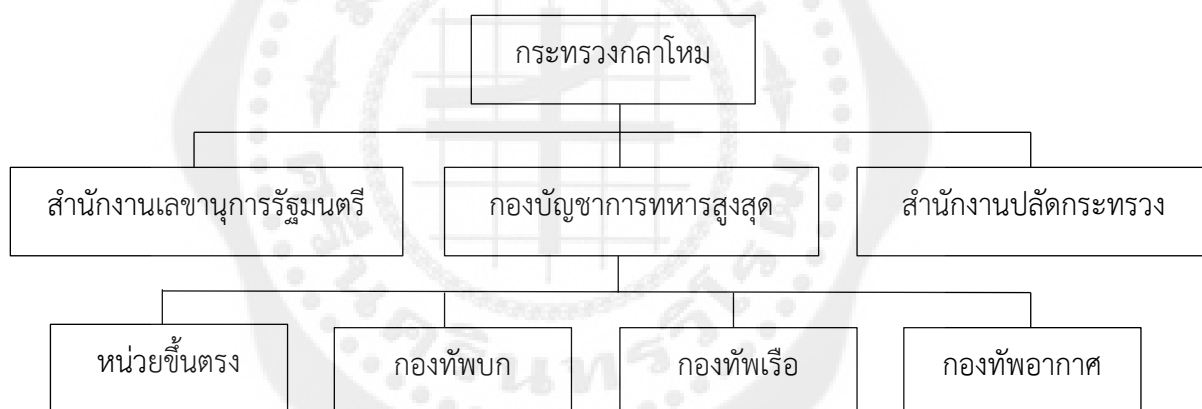
### 3. การจัดส่วนราชการของกองทัพบก

ภาระหน้าที่ของกองทัพบกตามรัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ. 2559 หมวดที่ 5 (หน้าที่ของรัฐ) กำหนดไว้ว่า “รัฐต้องพิทักษ์ รักษาไว้ ซึ่งสถาบันพระมหากษัตริย์ เอกราช อธิปไตย บูรณภาพแห่ง อาณาเขต และเขตที่ประเทศไทยมีสิทธิอธิปไตย เกียรติภูมิ และผลประโยชน์ของประเทศชาติ ความ มั่นคงของรัฐ และความสงบเรียบร้อยของประชาชน เพื่อประโยชน์การนี้ รัฐพึงจัดให้มีการทหาร การทูต และการข่าวกรองที่มีประสิทธิภาพ กำลังทหารให้ใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาประเทศด้วย” (กรมยุทธการ ทหารบก. 2559:1) โดยภารกิจตาม พ.ร.บ.จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 มาตรา 19 กำหนดไว้ว่า กองทัพบกมีหน้าที่เตรียมกำลังกองทัพบก การป้องกันราชอาณาจักร และดำเนินการ เกี่ยวกับการใช้กำลังกองทัพบก ตามอำนาจหน้าที่ของกระทรวงกลาโหม มีผู้บัญชาการทหารบก เป็น ผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของกองทัพบกไว้ 7 ประการ ประกอบด้วย

- การพิทักษ์รักษา ปกป้อง เทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ และการรักษาความปลอดภัยบุคคลสำคัญ
- การรักษาความมั่นคงภายใน
- การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ
- การสนับสนุนการพัฒนาประเทศและช่วยเหลือประชาชน
- การเสริมสร้างความมั่นคงกับมิตรประเทศ
- การปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ ทางทหารนอกเหนือสงคราม
- การป้องกันประเทศ

กองทัพบกนั้นเป็นส่วนขึ้นตรงต่อกองบัญชาการทหารสูงสุด ตาม พ.ร.บ.จัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2523 โดยมีหน้าที่เตรียมกำลังทางบกและป้องกันราชอาณาจักร ดังกล่าวข้างต้น ตามแผนภูมิการจัดส่วนราชการ ดังแผนภาพที่ 2

#### การจัดส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม



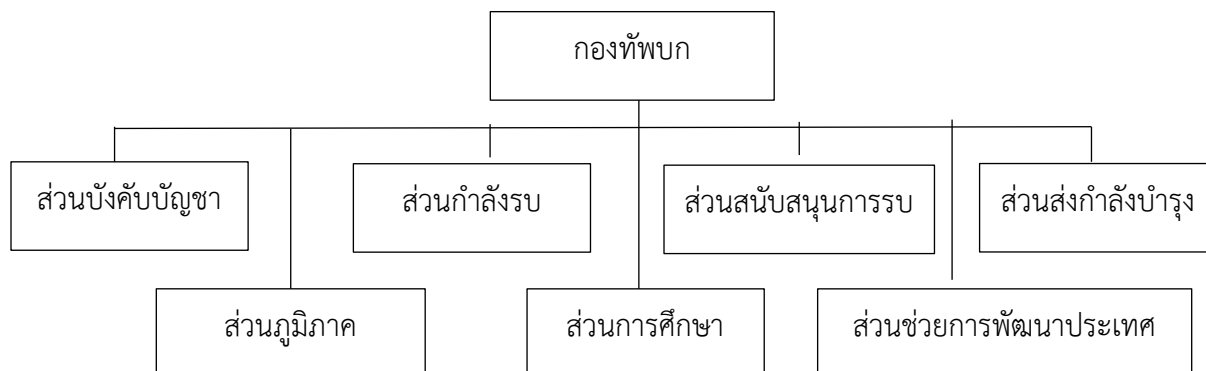
ภาพประกอบ 5 การจัดส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม

ที่มา : สุรเสฏฐ รามสมภพ , พ.อ. (ม.ป.ป.: 17)

แผนภาพที่ 3 การจัดส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม

ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการกองทัพบก กองบัญชาการทหารสูงสุด กระทรวงกลาโหม พ.ศ.2544 (ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 188 ตอนที่ 28 ก วันที่ 10 พฤษภาคม 2544) ได้แบ่งส่วนราชการกองทัพบกออกเป็น 34 ส่วนราชการ โดยสามารถจัดกลุ่มส่วนราชการได้เป็น 7 ส่วน ดังแผนภาพที่ 3

## การจัดส่วนราชการกองทัพบก



ภาพประกอบ 6 การจัดส่วนราชการกองทัพบก

ที่มา : รัตนชัย สุวรรณเทศ พ.อ. (2545: 61)

### วิสัยทัศน์ของกองทัพบก

วิสัยทัศน์ของกองทัพบก พ.ศ. 2579 ได้กำหนดขึ้นตามกระบวนการจัดทำร่างยุทธศาสตร์กองทัพบกระยะเวลา 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) โดยเริ่มใช้อย่างเป็นทางการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2560 เป็นต้นไป กล่าวคือ “เป็นกองทัพบกที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค (กรมยุทธการทหารบก. 2559:1)

### พันธกิจ (MISSION)

#### 1. การเตรียมกำลัง

จัดเตรียมและเสริมสร้างกำลังทั้งปวงในส่วนของกองทัพบกและช่วยเหลือสนับสนุนการเตรียมกำลังทางบกของส่วนราชการอื่นให้มีความพร้อมตั้งแต่ยามปกติเพื่อให้มีความเพียงพอและพร้อมที่จะเผชิญภัยคุกคาม ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ รวมทั้งมีขีดความสามารถในการปฏิบัติการทางทหาร และภารกิจทางทหารที่ไม่ใช่สงครามได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการพัฒนาเสริมสร้างกำลังตามยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศกระทรวงกลาโหม และแผนการพัฒนาเสริมสร้างกำลังกองทัพ ทั้งในด้านโครงสร้างกำลังความพร้อมรบ ความต่อเนื่องในการรบและความทันสมัย

#### 2. การใช้กำลัง

ใช้กำลังที่ได้จัดเตรียมไว้หรือที่จะระดมสรรพกำลังเพื่อป้องกันราชอาณาจักรจากภัยคุกคามภายในและภายนอกประเทศ การปกป้องสถาบันพระมหากษัตริย์ การคุ้มครองรักษาผลประโยชน์ของ

ชาติ การรักษาความมั่นคงภายใน การรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ การช่วยพัฒนาประเทศ ตลอดจนการสนับสนุนรัฐบาลและประชาชนในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติในรูปแบบต่างๆ

จากภารกิจและการจัดการดังกล่าว จะเห็นว่ากองทัพบก มีหน้าที่หลักอยู่ 2 ประการ คือ

1. การเตรียมกำลังกองทัพบก ซึ่งมีขอบเขต ดังนี้

1.1 เตรียมกำลังทางบก ไว้จำนวนหนึ่งให้พร้อมรบตั้งแต่มยามปกติ

1.2 วางแผนการสงครามใช้กำลังทหาร ทั้งกำลังที่มีอยู่ในยามปกติและกำลังที่จะต้องขยายขึ้นในยามสงคราม

1.3 เตรียมระดมสรรพกำลังให้สอดคล้องกับแผนการใช้กำลังทหารหรือแผนป้องกันการประเทศ

2. การป้องกันราชอาณาจักร ซึ่งมีขอบเขตดังนี้

2.1 ใช้กำลังทางบก ที่ได้เตรียมไว้เข้าทำการรบตามแผน

2.2 ระดมสรรพกำลังตามความจำเป็น เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการทางทหารตามแผนป้องกันประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

1. การพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์

2. การป้องกันประเทศ ตามยุทธศาสตร์ การฝึกกำลังป้องกันประเทศและการป้องกันเชิงรุก

3. การเสริมสร้างความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ

4. การพิทักษ์รักษาการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

5. การพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือสนับสนุนรัฐบาลและประชาชนในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติ

6. การบริหารจัดการกองทัพบก

**เป้าประสงค์ (Goals)**

1. สามารถป้องกันและพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ รวมทั้งการสนับสนุนพระราชกรณียกิจได้อย่างสมบูรณ์

2. สามารถฝึกกำลัง/สนธิ์ทรัพยากรทั้งสิ้นของชาติให้มีความพร้อมตั้งแต่มยามปกติและสามารถใช้กำลังในการป้องกัน ป้องปราม เพื่อพิทักษ์รักษาความมั่นคงของรัฐจากภัยคุกคามภายในและภายนอกประเทศ โดยสอดคล้องกับแนวความคิดทางยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหม และแนวทางการใช้กำลังของกองทัพบก รวมทั้งการปฏิบัติการร่วมของกองทัพไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. สามารถดำเนินงานการทูตโดยฝ่ายทหาร (Defense diplomacy) รวมทั้งการเสริมสร้างความร่วมมือ ด้านความมั่นคงกับมิตรประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน ในการส่งเสริมสันติภาพและการรักษาผลประโยชน์ของชาติได้สำเร็จ ยั่งยืน

4. สามารถส่งเสริมและดำรงการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขได้อย่างยั่งยืน

5. สามารถสนับสนุนและช่วยการพัฒนาประเทศภายใต้ศักยภาพที่กองทัพกมออยู่โดยเฉพาะโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริอย่างเต็มขีดความสามารถ

6. สามารถใช้กำลัง เพื่อรักษาผลประโยชน์ของชาติ รวมทั้งสนับสนุนรัฐบาลและประชาชนในการแก้ไขปัญหาของชาติได้สำเร็จ

7. การบริหารจัดการของกองทัพกมอในด้านต่างๆ มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

### **กลยุทธ์ (Strategies) การพัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ กองทัพบก 2579**

สำหรับกลยุทธ์ในการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการศึกษาพัฒนากำลังพล เพื่อส่งเสริมความมั่นคงของชาติ ดังนี้

1. เสริมสร้างความพร้อมรบด้านกำลังพล ยุทธโศปกรณ์ การฝึกศึกษาและแผนการปฏิบัติให้มีความพร้อม ทั้งการปฏิบัติการทางทหาร และการปฏิบัติการทางทหารที่ไม่ใช่สงคราม โดยพัฒนาเสริมสร้างความพร้อมรบให้กับหน่วยต่างๆ ให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศ กระทรวงกลาโหมแนวทางการใช้กำลังของกองทัพกมอ และความจำเป็นเร่งด่วนทางด้านยุทธการโดยกำหนดความเร่งด่วนในการพัฒนาเสริมสร้างหน่วยเป้าหมาย ทั้งในส่วนของหน่วยกำลังรบหลักและหน่วยสนับสนุนที่กำหนดไว้ ตามความต้องการในระดับการใช้กำลังตามแผนเผชิญเหตุ ทั้งนี้ให้มุ่งเน้นการเสริมสร้างหน่วยระดับกองพันที่เป็นหน่วยเป้าหมายก่อน แล้วจึงเสริมสร้างความพร้อมรบให้กรมเฉพาะกิจของกองพลที่เกิดจากการสนธิกำลังของหน่วยกองพันเป้าหมายและหน่วยสนับสนุนกำลังรบหลักตลอดจนหน่วยที่เหลืออื่นๆ เป็นลำดับต่อไป

2. เตรียมความพร้อมและพัฒนาแผนการปฏิบัติรวมทั้งกำลังพลและเครื่องมือเครื่องใช้ในการสนับสนุนรัฐบาลและประชาชนในการแก้ไขปัญหาสำคัญของชาติด้านเศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยาและการเมืองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. เตรียมความพร้อมของหน่วยในส่วนช่วยการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านกำลังพล ยุทธโศปกรณ์ และแผนการปฏิบัติให้สามารถดำเนินการพัฒนาประเทศ การช่วยเหลือประชาชนและการบรรเทาสาธารณภัย โดยใช้ทรัพยากรของกองทัพกมอที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. พัฒนาการให้เข้มแข็ง ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารจัดการกองทัพให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

4.1 ปรับปรุงโครงสร้างกองทัพให้มีบทบาท ภารกิจและการจัดหน่วยที่มีความเหมาะสมทันสมัย สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีความอ่อนตัวในการปฏิบัติภารกิจได้หลากหลายรูปแบบ

4.2 ปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลให้ความทันสมัยนำระบบการบริหารราชการแนวใหม่มาประยุกต์ในกองทัพให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการปฏิบัติราชการ

4.3 เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม ให้มีความเข้มแข็ง มีจิตสำนึกในการทำงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าประสงค์

4.4 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไข กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งแบบธรรมเนียมและนโยบายต่างๆ เพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 ส่งเสริมการกระจายอำนาจในการบริหารราชการ และการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็วในการปฏิบัติงาน

4.6 พัฒนามาตรการให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น กำกับดูแลการปฏิบัติของหน่วยให้เป็นไปตามกลยุทธ์อย่างแท้จริง

4.7 ปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล และการบริหารจัดการด้านกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระบบคุณธรรมในทุกระดับหน่วย เพื่อให้มีการใช้กำลังพลให้ตรงกับขีดความสามารถและความต้องการของกองทัพ รวมทั้งมีมาตรฐานการทำงานเทียบเท่าระดับสากล

4.8 เร่งรัดพัฒนาการวิจัยและพัฒนาทั้งในด้านหลักการ หลักนิยม และยุทธโศปกรณ์ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้กองทัพมีขีดความสามารถพึ่งตนเอง และขีดความสามารถที่จะตอบสนองภารกิจของกองทัพได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4.9 พัฒนาระบบการฝึกของกองทัพให้ทันสมัย สมจริงและมีความคุ้มค่ากับงบประมาณ รวมทั้งต้องสามารถนำผลที่ได้รับจากการฝึกไปใช้ในการปฏิบัติภารกิจได้จริง สอดคล้องกับหลักนิยมและแนวทางในการใช้กำลังของกองทัพ

4.10 ปรับปรุงระบบการศึกษาให้กองทัพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถพัฒนากระบวนการคิดของกำลังพลรายบุคคลให้มีความคิดสร้างสรรค์พัฒนาองค์ความรู้อยู่เสมอ สามารถนำคำสั่ง นโยบาย และหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ใช้กำลังเพื่อปฏิบัติภารกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานของการออมกำลังที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและพร้อมที่จะขยายกำลังได้ตามขั้นตอนการใช้กำลังของกองทัพตามระดับความรุนแรงของสถานการณ์โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การป้องกันประเทศ กระทวงกลาใหม่ และแนวทางการใช้กำลังของกองทัพบก

6. เสริมสร้างความสัมพันธ์ และประสานความร่วมมือด้านความมั่นคงร่วมกับประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรภาพ โดยการดำเนินงานด้านการทูตโดยฝ่ายทหารและเน้นความสำคัญของผู้ช่วยทูตทหารในการปฏิบัติงานด้านการข่าว และการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศด้านความมั่นคง พร้อมกับการส่งเสริมให้มีการฝึกร่วม/ผสม การแลกเปลี่ยนการเยือนระหว่างผู้นำนายทหารระดับต่างๆ การแลกเปลี่ยนทางวิชาการทหาร และข้อมูลข่าวสารความมั่นคงทางทหารรวมทั้งการให้การสนับสนุนระหว่างกันในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาประสิทธิภาพของกองทัพบกนั้น ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่หลากหลาย รวมถึงการพัฒนาระบบราชการ การจัดการความรู้ ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ของกองทัพบกเพิ่มขึ้นมาเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

สำหรับนโยบายด้านการศึกษา กระทรวงกลาโหมตามคำสั่งกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 220/45 เรื่อง นโยบายด้านการศึกษา มีสาระที่สำคัญที่เกี่ยวข้องต่อการจัดการศึกษา ดังนี้

ด้านเจตนารมณ์ กองทัพอุดหนุนการกำลังพลที่มีคุณลักษณะ รักการเรียนรู้ คิดเป็น ทำเป็น สามารถแก้ไขปัญหาของงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่านิยมในเชิงสร้างสรรค์และบุคลิกภาพที่เหมาะสม มีความเป็นผู้นำ สามารถเสียสละได้แม้กระทั่งชีวิตเพื่อประเทศชาติและราชบัลลังก์ มีวินัย มีจิตวิญญาณของความเป็นทหารอาชีพ กล้าหาญ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นที่ยอมรับของประชาชนและดำรงตนอยู่ในหลักธรรมของศาสนา พัฒนากองทัพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้มาตรฐาน ส่งเสริมการเรียนรู้ของกำลังพลทุกระดับ มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การวิจัยและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการเรียนรู้ การปฏิบัติงานการบริหารจัดการทางความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคม นอกจากนี้ยังมุ่งมั่นพัฒนาระบบการศึกษาและหลักสูตรให้สามารถสร้างกำลังพลของกองทัพให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยกำหนดปรัชญาการศึกษาและออกแบบหลักสูตรให้สอดคล้องกับภารกิจของหน่วยหลัก พร้อมทั้งส่งเสริมกำลังพลให้มีการศึกษาสูงขึ้นตามความสามารถของแต่ละบุคคลและพิจารณาให้มีการรับรองคุณวุฒิการศึกษาในสาขาวิชาชีพที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับองค์การระหว่างประเทศได้ในส่วนของการบริหารจัดการศึกษาให้ยึดถือความร่วมมือกันระหว่างเหล่าทัพ การใช้ทรัพยากรและความชำนาญทางวิชาการร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงการแสวงหาความร่วมมือทางวิชาการและการใช้ทรัพยากรร่วมกับสถานศึกษาอื่นๆ ทั้ง

ภาครัฐ เอกชนและต่างประเทศ รวมทั้งเพื่อให้การจัดการศึกษาของกองทัพเป็นไปตามมาตรฐานที่กองทัพต้องการ และให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับอย่างต่อเนื่องในประการสุดท้าย เพื่อนำผลการศึกษากำลังพลทุกหลักสูตรมาพิจารณาประกอบในการเลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งและจัดการกำลังพลให้ตรงกับความสามารถของแต่ละบุคคล รวมทั้งให้พิจารณาสนับสนุนผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาของกองทัพให้ดำรงตำแหน่งที่ก้าวหน้าต่ออาชีพรับราชการอย่างสมเกียรติและฐานะ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กำลังพลที่มีความรู้ความสามารถได้ หมั่นเวียนปฏิบัติหน้าที่ครูอาจารย์และผู้บริหารสถานศึกษาของกองทัพ

### **ด้านนโยบาย มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดังนี้**

1. หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้กำลังพลของกองทัพมีอุดมการณ์และคุณลักษณะของทหารอาชีพ มีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ความเป็นผู้นำเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เป็นคนดี มีวินัย มีคุณธรรมและจริยธรรมให้มีการพัฒนารูปแบบและวิธีการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับการพัฒนากำลังพลให้เป็นผู้มีสติปัญญา มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม คิดเป็น ทำเป็น แก้ไขปัญหาเป็นพึ่งตนเองได้ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีความอดทน อดกลั้น เป็นผู้ใฝ่รู้อยู่เสมอ ตลอดจนสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ได้ ให้มีการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษากำลังพล กำหนดวิธีการติดตามประเมินผล ผู้สำเร็จการศึกษาในแต่ละหลักสูตร เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรพร้อมทั้งมีการรายงานผลการดำเนินการตามแผนงานดังกล่าวทุกสิ้นปีงบประมาณ ประเด็นสุดท้ายคือ สนับสนุนส่งเสริมปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง ทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี หลักนิยมทางทหาร วิชาการทหารและระบบการศึกษาที่ได้มาตรฐานสามารถนำไปเทียบโอนหน่วยการเรียนกับสถานศึกษาของพลเรือนทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ โดยเน้นการให้ความรู้ ประสบการณ์และการฝึกอบรมที่ต้องนำไปใช้ในการยุทธ์ การยุทธ์ร่วมและการปฏิบัติการทางทหารอื่น ไม่ใช่สงคราม

2. การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนากองทัพให้เป็นองค์การบริหารแนวใหม่ที่สนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพลแต่ละคน มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลและหน่วยงานทั้งในและนอกกองทัพ ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลในทุกระดับ ให้มีความคิดอย่างเป็นระบบ เสริมสร้างการทำงานที่แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการแข่งขันให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงและลดขั้นตอนการปฏิบัติตลอดจนกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น สนับสนุนส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เสริมสร้างศักยภาพของกำลังพลให้รักการเรียนรู้ การทำงานเป็นหมู่คณะมีความคิดที่สมเหตุสมผลในเชิงสร้างสรรค์ รวบรวมแลกเปลี่ยนและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สนับสนุน

ส่งเสริม ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการการใช้กำลังพลของ กองทัพให้สามารถสร้างผู้นำที่รับฟังความคิดที่แตกต่างและหลากหลายของผู้อื่น มีการพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและเป็นผู้ที่มีความคิด อย่างเป็นระบบเชิงบูรณาการ สนับสนุนและส่งเสริมให้กำลังพลของกองทัพมีขีดความสามารถทาง เทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และภาษาต่างประเทศ พัฒนาระบบ สำนักหอสมุดและแหล่งรวบรวมความรู้ที่ทันสมัย มีระบบสืบค้นข้อมูล สร้างเครือข่ายกับสถานศึกษา ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ พร้อมทั้งพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองให้สามารถเชื่อมโยงกันทั้ง ระบบ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิตของกำลังพล

3. การจัดระบบการศึกษา ให้ตระหนักถึงความสำคัญในการให้การศึกษาแก่กำลังพลด้วยการ จัดให้มีระบบการศึกษาที่ได้มาตรฐานสอดคล้องกับแผนพัฒนากองทัพ พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ.2542 และกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งออกตามความในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติด้านการศึกษาอื่นๆ เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องให้ปรับปรุงระบบการศึกษาตาม แนวทางรับราชการให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพสูงขึ้น เพื่อให้กำลังพลของกระทรวงกลาโหมมีพื้นฐาน ความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่และบริหารงานหน่วยในระดับที่สูงขึ้นได้และมีมาตรฐานเดียวกัน ให้คำนึงถึงมาตรฐานทางทหารความเป็นสากลในด้านการศึกษาและการเทียบโอนผลการศึกษาระหว่างสถาบันที่จัดการศึกษาในสาขาวิชาเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ทั้งในและนอกกองทัพ เพื่อ ประโยชน์ในการเทียบโอนผลการศึกษา นอกจากนี้ยังให้จัดระบบการศึกษาสำหรับผู้บังคับหน่วยและ ฝ่ายอำนวยการทุกระดับ โดยคำนึงถึงเรื่องยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ทหาร หลักนิยมทางทหารของ กองทัพไทย และความสามารถในการยุทธวิธีร่วม ยุทธวิธีผสม รวมทั้งการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ที่จะต้อง ประสานการปฏิบัติทั้ง 3 เหล่าทัพและมิตรประเทศ รวมทั้งพิจารณาจัดให้มีระบบคลังสมองของหน่วย และสถานศึกษาในระดับที่เหมาะสม โดยระดมความคิดจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้มีการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ ประสบการณ์ ความรู้ทางยุทธศาสตร์และหลักนิยมของกองทัพ ไทยอย่างต่อเนื่อง

4. การบริหารการศึกษา โดยจัดให้มีหน่วยรับผิดชอบของสภาการศึกษาวิชาการทหาร กระทรวงกลาโหม เพื่อทำหน้าที่ควบคุมกำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายการศึกษา กระทรวง กลาโหม วิเคราะห์ วิจัยและรับผิดชอบงานการประกันคุณภาพการศึกษา การศึกษาเฉพาะทาง การ เทียบโอนหน่วยการศึกษา การดำเนินงานเกี่ยวกับใบประกอบวิชาชีพครู อาจารย์ของกองทัพ สนับสนุน ส่งเสริมให้สร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นทั้งในและนอกกองทัพ รวมทั้งใน ประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอาจารย์ นักวิชาการ หลักสูตร งานวิจัยและ

ทุนการศึกษา วิจัยเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษาและวิชาการของกองทัพ ให้กำหนดคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจนและมีวุฒิการศึกษาที่เหมาะสมกับระดับของสถานศึกษา โดยจัดให้มีระบบการคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อคุณภาพของการบริหารงานและการจัดการศึกษา นอกจากนี้ยังส่งเสริมให้มีกระบวนการผลิต การพัฒนาและดำรงรักษา ครู อาจารย์ นักวิชาการที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพให้ปฏิบัติงานอยู่ในกองทัพได้ยั่งยืน และมีระบบการประเมินค่ากำลังพลที่ปฏิบัติงานด้านการศึกษาที่ชัดเจน เป็นธรรมและมีค่าตอบแทนที่เหมาะสมในประเด็นสุดท้ายคือส่งเสริมให้ใฝ่หาความเป็นเลิศทางวิชาการ การวิจัย การบริหารงานวิจัยในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเพิ่มแหล่งเงินทุกสนับสนุนการวิจัยและการเสริมสร้างความรู้ในสาขาต่างๆ ตามภารกิจ เพื่อการพัฒนาหน่วยงาน กองทัพและประเทศชาติ

### **การจัดการความรู้ของกองทัพบก**

กองทัพบกเป็นองค์การภาครัฐที่ต้องดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ระบุถึง การทำงานของภาครัฐ เพื่อทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย 9 หมวด มี 53 มาตรา ในหมวด 3 ของมาตรา 11 ซึ่งได้กล่าวถึง “ความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้” ของหน่วยงานภาครัฐ ที่มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์รวมทั้ง ต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน” ซึ่งแสดงให้เห็นว่า กองทัพบกมีนโยบายที่ชัดเจนในการดำเนินการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแต่งตั้งให้เจ้ากรมกำลังพลทหารบก ซึ่งเป็นผู้บังคับหน่วยระดับกรมฝ่ายเสนาธิการที่มีหน้าที่รับผิดชอบสายงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังพลของกองทัพ ให้เป็นผู้บริหารจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ของกองทัพบก เพื่อขับเคลื่อนงานด้านการจัดการความรู้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

ผู้บริหารด้านการจัดการความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) ของกองทัพบก มีอำนาจหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาให้ข้าราชการมีการเข้าถึงความรู้ การถ่ายทอดความรู้ มีวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ สนับสนุนและผลักดันการจัดการความรู้ของกองทัพบก ให้สัมฤทธิ์ผลอย่างเป็นรูปธรรม และพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งนี้ได้ตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ของกองทัพบก ดำเนินการจัดฝึกอบรมให้ความรู้กับหน่วยงานต่างๆ ในกองทัพบกตลอดจน ให้คำปรึกษา แนะนำ และ

เสนอแนะแนวทางในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

### การขับเคลื่อน และพัฒนาการจัดการความรู้ของกองทัพบก

ตาราง 3 ปัจจัยการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกองทัพบก

บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้</li> <li>- เสริมสร้างแรงจูงใจ</li> <li>- มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบการจัดการความรู้โดยตรง</li> </ul>
ระบบการจัดการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดทิศทาง นโยบาย แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ที่ชัดเจน</li> <li>- สนับสนุนให้หน่วยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- สนับสนุนทรัพยากรตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม</li> <li>- ส่งเสริมให้นำองค์ความรู้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน</li> <li>- จัดกิจกรรมเผยแพร่ และประชาสัมพันธ์</li> <li>- จัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจ</li> </ul>
องค์ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดขอบเขตองค์ความรู้ที่ชัดเจน</li> <li>- กำหนดรูปแบบการนำเสนอองค์ความรู้ที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน</li> <li>- ส่งเสริมให้มีการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ให้ทันสมัย</li> <li>- จัดทำคลังความรู้</li> </ul>
เทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนการนำ IT มาใช้ในการจัดการความรู้</li> <li>- เชื่อมโยงคลังความรู้ของหน่วยเข้าสู่คลังความรู้ของกองทัพบก</li> </ul>

## 4. แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนารูปแบบ (Model)

### ความหมายของรูปแบบ (Model)

อุทุมพร จามรมาน (2541:22) ได้อธิบายว่า รูปแบบหมายถึงโครงสร้างของความสัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น รูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุผล

เยาเวดี วิบูลย์ศร (2544:27) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ คือวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราว หรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

ทิสนา แชมมณี (2545:218) ได้กล่าวว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่น ๆ สามารถใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

บุญชม ศรีสะอาด และนิภา ศรีไพโรจน์ (2531: 25) ได้กล่าวถึง รูปแบบ ว่าหมายถึง โครงสร้างแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ สามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่างๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ

รัตน์ บัณฑิต (2552:124) ได้ให้ความหมายของรูปแบบจำแนกออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้

1) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริงรูปแบบใน ความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น

2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ที่รู้จักกันในชื่อที่ เรียกว่า “Mathematical Model”

3) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง รูปแบบใน ความหมายนี้บางที่เรียกกันว่า ภาพย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริการ รูปแบบการประเมิน เป็นต้น

ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบสามารถจำแนกออกได้หลายประเภท ได้มีผู้จำแนกประเภทของรูปแบบ ดังนี้

สมิธ และคณะ (Smith and others. 1980 : 461) ได้จำแนกรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลอง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องบินเป็นต้น รูปแบบชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

## 2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้อธิบายพฤติกรรมตามการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงานคำอธิบายรายวิชา เป็นต้น Bertalanffy (1968 : 24) ผู้สร้างทฤษฎีระบบกล่าวว่า การมีรูปแบบข้อความนั้นแม้บางครั้งจะเข้าใจยาก แต่ก็ยังดีกว่าไม่มีรูปแบบเสียเลย เพราะอย่างน้อยก็เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบประเภทอื่นต่อไป

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น องค์ประกอบของรูปแบบ

มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

บราวน์ และ โมเบิร์ก (Brown and Moberg :1980: 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่าองค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Contingency) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

สมบุญ สิริสรรหิรัญ (2547 : 354-355) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบดผลการศึกษพบว่ารูปแบบมีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบดที่พัฒนา 2) หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคนบด ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอน เนื้อหาการพัฒนาวิธีการและกิจกรรมการพัฒนา วัตถุประสงค์ เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการและ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จ และตัวบ่งชี้ความสำเร็จของรูปแบบ

ชนกนาค ชื่นเชย (2550 : 179-180) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการของการศึกษาต่อเนื่อง 2) กลุ่มเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 3) จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 4) โครงสร้างระบบบริหารของการศึกษาต่อเนื่อง 5) หลักสูตรการเรียนการสอนของ

การศึกษาต่อเนื่อง 6) วิธีการจัดการศึกษาต่อเนื่อง 7) สื่อการศึกษาและแหล่งเรียนรู้ของการศึกษาต่อเนื่อง 8) การติดตามและประเมินผลของการศึกษาต่อเนื่อง และ 9) การเทียบระดับและเทียบโอนผล การเรียน

อัมพร พงษ์กังสนานันท์ (2550 : 274-275) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต พบว่า รูปแบบมีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา 2) หลักสูตร 3) การจัดการเรียนรู้ 4) การประเมินผลการ เรียนรู้ 5) การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ และการเทียบระดับการศึกษา 6) การบริหารและการ จัดการศึกษา 7) กลุ่มเป้าหมาย และ 8) การมีส่วนร่วมของพ่อแม่และชุมชน

สรุปได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มี โครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก ลักษณะของรูปแบบที่ดี

รูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์ เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงของการพัฒนารูปแบบ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิก
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้าง ความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลัง ศึกษา
5. รูปแบบในเรื่องใด จะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

### การพัฒนารูปแบบ

ได้มีผู้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบดังนี้

วิลเลอร์ (Willer. 1986 : 83) กล่าวว่า การพัฒนารูปแบบโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้าง (Construct) รูปแบบ และ 2) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด (.....) ได้กล่าวถึง กระบวนการวิจัยการพัฒนารูปแบบโดยได้แบ่ง ออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การทดสอบความเที่ยงตรงของ รูปแบบ

จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้าง หรือพัฒนารูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมา ก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน (Hypothesis Model) โดยศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้วิจัยอาจจะศึกษารายกรณีหน่วยงานที่ดำเนินการในเรื่องนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งผลการศึกษานำมาใช้กำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่างๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรเหล่านั้น หรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น การพัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยหลักของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ซึ่งโดยทั่วไปการศึกษาในขั้นตอนนี้จะมีขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้

1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์เป็นร่างกรอบความคิดการวิจัย

1.2 การศึกษาจากบริบทจริงในขั้นตอนนี้อาจจะดำเนินการได้หลายวิธี ดังนี้

1.2.1 การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินการในปัจจุบันของหน่วยงาน โดยศึกษาความคิดเห็นจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ซึ่งวิธีศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ การสนทนากลุ่ม เป็นต้น

1.2.2 การศึกษารายกรณี (Case Study) หรือพหุกรณี หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือมีแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องที่ศึกษา เพื่อนำมาเป็นสารสนเทศที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบ

1.2.3 การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ วิธีการศึกษาอาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion Discussion) เป็นต้น

1.3 การจัดทำรูปแบบ ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยจะใช้สารสนเทศที่ได้ในข้อ 1.1 และ 1.2 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดการวิจัยเพื่อนำมาจัดทำรูปแบบ

อย่างไรก็ตามในงานวิจัยบางเรื่องนอกจากจะศึกษาตามขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยยังอาจจะศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย (Delphi Technique) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion Discussion) ในการพัฒนารูปแบบก็ได้

ขั้นตอนที่ 2 การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ ภายหลังจากที่ได้พัฒนารูปแบบในขั้นตอนนี้แล้ว จำเป็นที่จะต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะรูปแบบที่พัฒนาขึ้นถึงแม้จะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบของบุคคลอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมา แต่ก็ยังเป็น

เพียงรูปแบบตามสมมติฐาน ซึ่งจำเป็นจะต้องตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพตามที่มุ่งหวังหรือไม่ การเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริงหรือทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริงจะช่วยให้ทราบอิทธิพลหรือความสำคัญขององค์ประกอบย่อยหรือตัวแปรต่างๆ ในรูปแบบผู้วิจัยอาจจะปรับปรุงรูปแบบใหม่โดยการตัดองค์ประกอบหรือตัวแปรที่พบว่ามีอิทธิพลหรือมีความสำคัญน้อยออกจากรูปแบบ ซึ่งจะทำให้ได้รูปแบบที่มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

การทดสอบรูปแบบอาจกระทำได้ใน 4 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด การประเมินที่พัฒนาโดย The Joint Committee on Standards of Educational Evaluation ภายใต้การดำเนินงานของ Stufflebeam และคณะ ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรมการตรวจสอบรูปแบบ ประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน (สุวิมล ว่องวานิช. 2549 : 54 – 56) ดังนี้

2.1.1 มาตรฐานความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง

2.1.2 มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility Standards) เป็นการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

2.1.3 มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety Standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

2.1.4 มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy Standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือและได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2.2 การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การทดสอบรูปแบบในบางเรื่องไม่สามารถกระทำได้โดยข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยการประเมินค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ หรือการดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ แต่งานวิจัยบางเรื่องนั้นต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป ซึ่งไอส์เนอร์ (Eisner. 1976 : 192 – 193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ดังนี้

2.2.1 การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2.2.2 รูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการศึกษาก็จึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะ

2.2.3 รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยใช้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดี ทั้งมาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากรประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเอง

2.2.4 รูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

2.3 การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้อง มักจะใช้กับการพัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟาย เมื่อผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบโดยใช้เทคนิคเดลฟายเสร็จสิ้นเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นในรอบสุดท้ายมาจัดทำเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบประมาณค่า (Ration Scale) เพื่อนำไปสำรวจความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ

2.4 การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ การทดสอบรูปแบบ โดยการทดลองใช้รูปแบบนี้ ผู้วิจัยจะนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการตามกิจกรรมอย่างครบถ้วน ผู้วิจัยจะนำข้อค้นพบที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงรูปแบบต่อไป

กล่าวโดยสรุปแล้ว การวิจัยพัฒนารูปแบบจึงหมายถึง กรอบความคิดทางด้านหลักการ วิธีการดำเนินงาน และเกณฑ์ต่างๆ ของระบบ ที่สามารถยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไร จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ ปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ที่กำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัย และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก ส่วนกระบวนการวิจัยเพื่อการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปได้เป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**ธนกฤต ยอดอุดม (2558 : บทคัดย่อ)** ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคใต้ โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1.ศึกษาสภาพและปัญหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า องค์กรขาดกระบวนการพัฒนาเพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งแผนการบูรณาการองค์ความรู้ในองค์กรไม่ชัดเจน และมีข้อจำกัดการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหาร กับบุคลากร ตลอดจนยังไม่มีการดำเนินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งองค์กร วัตถุประสงค์ข้อที่ 2. ศึกษาผลการพัฒนาารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ารูปแบบต้องประกอบไปด้วยการพัฒนาใน 3 องค์ประกอบ คือ (1) ระดับองค์กร ประกอบด้วยนโยบายองค์กร, กลยุทธ์องค์กร, การบริหารองค์กร, โครงสร้างองค์กร, วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร, การใช้เทคโนโลยี และ เป้าหมายองค์กร (2) ระดับทีม ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การสร้างการมีส่วนร่วม และการสร้างเครือข่าย (3) ระดับบุคคล ประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนทางความคิด, การมีส่วนร่วม, การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 3. ศึกษาผลการประเมินรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบ

**วุฒิกัทร จันท์สาร และ สุพรรณิ สมานญาติ (2558 : 182)** ศึกษา การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้าน ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศรวมความเป็นจริงปัจจุบันมีค่า 3.86 ในระดับสูง ภาพรวมความคาดหวังในอนาคตมีค่า 4.69 อยู่ในระดับสูงมาก และ ประเด็นกลยุทธ์ในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วย 9 ประเด็น ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้, กลยุทธ์ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล, กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้, กลยุทธ์ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์, กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร, กลยุทธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย, กลยุทธ์ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร, กลยุทธ์ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ และกลยุทธ์ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

**รวมพร ทองรัศมี.** (2558: บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน 3) โครงสร้างและภาระงาน 4) ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ 5) ระบบการบริหารงาน 6) ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ และ 7) การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน

**ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์.** (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์กร เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ ส่วนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ และปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้แก่ บรรยากาศองค์กร การเรียนรู้ เทคโนโลยีและการบริหาร

**เศรษฐพงษ์ นวะมะรัตน์.** (2555: บทคัดย่อ) ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบกสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้ อย่างเป็นระบบจากประสบการณ์การทำงานที่สำเร็จและล้มเหลว สามารถนำมาสร้างองค์ความรู้และสะสมองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มพูนการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร โดยเป็นวัฒนธรรมเสริมแรงที่ไม่ขัดแย้งกับภาวะผู้นำการบริหารจัดการและกำลังพลผู้ปฏิบัติงานทางทหาร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยหลักการวินัย 5 ประการ(The Fifth Discipline) คือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ(Personal Mastery) รูปแบบการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง(Mental Model) การสร้างและสานวิสัยทัศน์(Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(Team Learning) และความคิดและความเข้าใจเชิงระบบ(Systems Thinking) ด้านปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์ความรู้ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบก ประกอบด้วยผู้นำและผู้บริหารกำลังพลหรือสมาชิกในองค์กร องค์กร การจัดการความรู้และเทคโนโลยี ด้านเป้าหมายการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร การมีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจในการ

เรียนรู้ การมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์การในการมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและอนาคตขององค์การ

สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาองค์ความรู้ของโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบกสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาผู้นำและผู้บริหาร กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนากำลังพลในองค์การ กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาองค์การ กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาการจัดการความรู้ และกลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาเทคโนโลยี

**วิจิต แสงสว่าง.** (2555: บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และเพื่อประเมินความสอดคล้องของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบคือ การคิดเชิงระบบการเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การปรับเปลี่ยนองค์การ และการใช้เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

**อัมพร ปัญญา** (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ ในด้านการเป็น ผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ และเพื่อศึกษาลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านนโยบายและทิศทางขององค์การ ด้านผู้ในองค์การ ด้านลักษณะขององค์การ ด้านเครือข่ายการเรียนรู้ขององค์การ ด้านการเรียนรู้ในองค์การและด้านระบบ การดำเนินการในองค์การของวิทยาลัยราชพฤกษ์ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ กับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ ทั้ง 6 ด้าน ดังกล่าว และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านนโยบายและทิศทางขององค์การ ด้านผู้นำในองค์การ ด้านลักษณะขององค์การ ด้านเครือข่ายการเรียนรู้ขององค์การ ด้านผู้นำในองค์การ ด้านลักษณะขององค์การ ด้านเครือข่ายการเรียนรู้ขององค์การ ด้านการเรียนรู้ในองค์การและด้าน

ระบบการดำเนินการ ในองค์การของวิทยาลัยราชพฤกษ์ ที่อธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การ แห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์ ผลการวิจัย พบว่า

1. ลักษณะองค์การการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ การมีแบบแผนทางความคิด และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ ด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน รองลงมาคือด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ

2. ลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะองค์การการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์พบว่า ทุกด้านมีความเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้ในองค์การ รองลงมาคือ ระบบดำเนินการในองค์การ ส่วนด้านนโยบายและทิศทางองค์การ และด้านลักษณะ องค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากันและค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านเครือข่ายการเรียนรู้ขององค์การ ตามลำดับ

3. ลักษณะการเป็นองค์การการเรียนรู้ในด้านการเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ขององค์การ อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05 ลักษณะการเป็นองค์การการเรียนรู้ในด้านการมีแบบแผนทางความคิด มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัยด้านการเรียนรู้ในองค์การ อยู่ใน ระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ลักษณะการเป็นองค์การการเรียนรู้ ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความสัมพันธ์เชิง บวกกับปัจจัยด้านนโยบายและทิศทางองค์การ และด้านการเรียนรู้ในองค์การ อยู่ในระดับสูงเช่นกัน ตามลำดับ ลักษณะการเป็นองค์การการเรียนรู้ ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสัมพันธ์ เชิงบวก อยู่ใน ระดับสูงกับปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การการเรียนรู้ในทุกด้าน ส่วน ลักษณะการเป็นองค์การการเรียนรู้ ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับปัจจัย ด้านการเรียนรู้ในองค์การ อยู่ใน ระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภูษิต รุ่งแก้ว (2551: บทคัดย่อ) พบว่า สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบัน บัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม แต่ละระดับ มีลักษณะ ดังนี้

บุคคล มีสภาพใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มุ่งแสวงหาการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ เคารพกันและกัน เช่น ให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นโดยการฟังก่อนพูด คิดอย่าง เป็นระบบ และสร้างสรรค์ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน จิตใจงาม แสดงออกมาทาง พฤติกรรมในด้านบวกปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งชมกับความสำเร็จของการ

ปฏิบัติงานทั้งของตนเอง ทีมงาน และองค์การ มีแหล่งรวบรวมความรู้ใหม่ของตนเองและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ระดับกลุ่ม มีสภาพทีมมีส่วนร่วม ในการตั้งเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มของทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่มของทีม ทีมมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ มีการยอมรับและเคารพกันระหว่างทีม มโนคติของทีม คือ สามัคคี คือ พลังในความรู้ใหม่มาพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการนิเทศระหว่างทีมแบบกัลยาณมิตรต่อกันเสมอทีมมีการรวบรวมนำเสนอข้อเสนอแนะต่อองค์การอย่างมีเหตุผล มีผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับองค์การมีสภาพสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจากการระดมพลังสมองมีแผนการจัดสภาพแวดล้อมและการสร้างบรรยากาศในองค์การให้เหมาะสมแก่การเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขสร้างมาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกันมีการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม มีระบบควบคุมคุณภาพ ติดตาม ประเมินผลมีคลังแห่งความรู้ สร้างสรรค์นวัตกรรม มีการพัฒนาบุคลากร อย่างเป็นระบบมุ่งมั่นให้บริการทาง วิชาการ มีผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สุด

**ราตรี ต๊ะพันธุ์** (2549 : บทคัดย่อ) ศึกษา การศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร พบว่า

คุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

คุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่มีหน่วยงานต่างกันไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมตามความคิดเห็นของนายทหารที่ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานต่างกันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทหารหน่วยฝึกศึกษามีความคิดเห็นสูงกว่านายทหารหน่วยงานสนับสนุนการศึกษา

คุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหารโดยรวมและรายด้านตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่มีระดับชั้นยศต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านทุกด้านตามความคิดเห็นของนายทหารสัญญาบัตรสูงกว่านายทหารประทวน

คุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหารโดยรวมตามความคิดเห็นของข้าราชการโรงเรียนเตรียมทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของนายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่านายทหารที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### งานวิจัยในต่างประเทศ

Constantine Kongtoghiorghes; Susan M. Awbrey & Pamela L. Feurig (2005: 1 85) ศึกษาเรื่อง “Examining the Relationship between Learning Organization Characteristic and Change Adaptation, Innovation, and Organization Performance” กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรขององค์การ 4 แห่งที่มีความแตกต่างกันของการบริหารจัดการ ประกอบด้วย (1) กลุ่มตัวอย่างบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่จำนวน 300 คน (2) กลุ่มตัวอย่างบุคลากรแผนกการจัดการรายบุคคลขององค์การประกันสุขภาพ (3) กลุ่มตัวอย่างจากอุตสาหกรรมการผลิต 2 แห่ง จำนวน 189 คน และ 60 คนตามลำดับ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Principal Components Analysis--PCA) ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 8 องค์ประกอบ คือ (1) การสื่อสารอย่างเปิดเผย (2) การจัดการความเสี่ยงและการส่งเสริมความคิดใหม่ (3) การสนับสนุนและยอมรับเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา (4) สารสนเทศ ความจริง เวลา และการใช้ทรัพยากร เพื่อผลการปฏิบัติงาน (5) สภาพแวดล้อมทีมเพื่อการดำเนินงาน (6) การให้รางวัลเพื่อการเรียนรู้ การดำเนินงานและความคิดใหม่ (7) การจัดฝึกอบรม และบรรยากาศการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ (8) การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 60.9

Leila Canaan Messarra (2013: 19-28) ศึกษาเรื่อง “Identifying Organizational Climate Affecting Learning Organization” โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง 101 คนที่ทำงานในบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีธุรกิจแตกต่าง สรุปลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ 7 มิติ คือ (1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (2) การสนทนาอย่างอบอุ่น (3) การเรียนรู้เป็นทีม (4) การฝังตัวของระบบ (5) การเสริมพลังอำนาจ (6) การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ และ (7) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ สรุปลักษณะบรรยากาศขององค์การประกอบด้วย (1) โครงสร้างองค์การ (2) ความรับผิดชอบบุคคล (3) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การ (4) รางวัลและการได้รับการตอบแทน (5) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (6) ความขัดแย้งในองค์การ (7) การยอมรับและความคาดหวังบุคลากร เมื่อจำแนกความสัมพันธ์เป็นรายด้าน ผลการศึกษาพบว่า (1) รางวัลและการได้รับการตอบแทน และความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

อย่างต่อเนื่อง (2) ความอบอุ่นและการสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสนทนาอย่างอบอุ่น (3) รางวัลและการได้รับการตอบแทนและความขัดแย้งในองค์การ มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ (4) การได้รับการตอบแทน ความขัดแย้งในองค์การ โครงสร้างองค์การและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การ มีความสัมพันธ์กันเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการฝังตัวของระบบการเรียนรู้ (5) ความอบอุ่นและสนับสนุนรางวัลและการได้รับการตอบแทน และความขัดแย้งในองค์การ มีความสัมพันธ์กันเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ (6) การยอมรับและคาดหวังบุคลากร โครงสร้างองค์การ รางวัลและการได้รับการตอบแทน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การ และความสนับสนุนมีความสัมพันธ์กันเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของ กองทัพบก เป็นการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research & Development) โดยระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก

ขั้นตอนที่ 2 สร้างร่างรูปแบบการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

#### ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก

การดำเนินการในขั้นตอนนี้ คือ การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่และปัญหาที่เกิดขึ้น โดยใช้การ สัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structure in depth interview) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ ได้กรอบแนวคิดของการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ที่มีความ เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของกองทัพบก รายละเอียดดังนี้

##### 1.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบกมี 3 กลุ่ม โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติคือ เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและ มีความรู้พื้นฐานด้านการ จัดการความรู้ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย คือ

1.1.1 กลุ่มเป้าหมายในระดับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง จำนวน 2 คน ใช้วิธีการเลือกแบบ เฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยมีคุณสมบัติดังนี้

1.1.1.1 วุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

1.1.1.2 มีชั้นยศพลตรีขึ้นไป

1.1.1.3 ดำรงตำแหน่ง ในสายงานที่กำกับดูแลนโยบายด้านการศึกษา และการพัฒนา กำลังพลของกองทัพบก ได้แก่

- รองเสนาธิการทหารบก

- ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก

1.1.2 กลุ่มเป้าหมายในส่วนของคณะกรรมการการจัดการความรู้ของกองทัพบก ซึ่งเป็นผู้แทนจากหน่วยในระดับกรมฝ่ายเสนาธิการของกองทัพบก ซึ่งมี 6 หน่วย ประกอบด้วย กรมกำลังพลทหารบก, กรมข่าวทหารบก, กรมยุทธการทหารบก, กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก, กรมกิจการพลเรือนทหารบก และสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก โดยเลือกผู้แทน หน่วยละ 1 คน รวมจำนวน 6 คน

1.1.3 กลุ่มเป้าหมายในส่วนของข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการทหารชั้นประทวน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยระดับกรมฝ่ายเสนาธิการ และผ่านการอบรมหลักสูตรการจัดการความรู้ ของกองทัพบก อย่างน้อย 1 ครั้ง จาก 6 หน่วย ประกอบด้วย กรมกำลังพลทหารบก, กรมข่าวทหารบก, กรมยุทธการทหารบก, กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก, กรมกิจการพลเรือนทหารบก และสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก โดยเลือกผู้แทน หน่วยละ 1 คน รวมจำนวน 6 คน

1.2 **เครื่องมือที่ใช้** เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนที่ 1 ได้แก่ แบบกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) สำหรับกลุ่มเป้าหมาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1.2.1 การสร้างเครื่องมือ

1.2.1.1 ศึกษาข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการ ทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0 รวมถึงข้อมูลพื้นฐานของการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ของกองทัพบกในปัจจุบัน นำข้อมูลมาจัดกลุ่มปัญหา

1.2.1.2 ศึกษาวิธีกำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก และกระบวนการสัมภาษณ์

1.2.1.3 จัดทำแบบกำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์

1.2.1.4 นำแบบกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึกให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

1.2.1.5 ปรับปรุงแบบกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก แล้วสร้างแบบฟอร์มประเมินคุณภาพ

### 1.2.2 การหาคุณภาพเครื่องมือ

1.2.2.1 นำแบบกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์ และแบบฟอร์มประเมินคุณภาพ ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติคือ เป็นนักวิชาการด้านการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์วิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก กับจุดประสงค์ของการสัมภาษณ์ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องตามเกณฑ์

โดยผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็น ดังนี้

เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้อง ให้คะแนน 1

เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้อง ให้คะแนน 0

เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง ให้คะแนน -1

1.2.2.2 นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item-Objective Congruency หรือ IOC) ซึ่งผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป

1.2.2.3 ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเครื่องมือไปใช้ในการวิจัยต่อไป

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

1.3.1 ขออนุญาตนำจากบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง

1.3.2 ดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูล

1.3.3 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา จากการสัมภาษณ์เชิงลึก

1.3.4 สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับการร่างรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

## ขั้นตอนที่ 2 ร่างรูปแบบการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการร่างรูปแบบการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อพัฒนารูปแบบซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้น รายละเอียดดังนี้

### 2.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในขั้นตอนที่ 2 คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มาจากคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในระดับกองทัพบก โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และยินดีเข้าร่วมการวิจัย ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิ หรือนักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการบรรยายหรืออภิปรายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0

ผู้เชี่ยวชาญ ในขั้นตอนนี้ คือคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในระดับกองทัพบก จำนวน 8 คน (คุณสมบัติตามข้อ 2.1.1 – 2.1.4) และผู้ทรงคุณวุฒิ หรือนักวิชาการ ที่มีประสบการณ์ในการบรรยายหรืออภิปรายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0 จำนวน 2 คน (คุณสมบัติตามข้อ 2.1.5) รวมจำนวน 10 คนโดยมีการกำหนดคุณสมบัติผู้เชี่ยวชาญดังนี้

2.1.1 เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร

2.1.2 เป็นคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ระดับกองทัพบก อย่างน้อย 3 ปี

2.1.3 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือมีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1.4 ยินดีเข้าร่วมการวิจัย

2.1.5 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือมีประสบการณ์ในการบรรยายหรืออภิปรายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0

## 2.2 เครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนการจับสนทนากลุ่ม (focus group discussion) คือประเด็นคำถาม และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ที่ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างรูปแบบการพัฒนาคณะกรรมการแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก ประกอบกับแนวคิดวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของประเทศไทย 4.0

### 2.2.1 การหาคุณภาพเครื่องมือ

นำประเด็นคำถามและ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และแบบฟอร์มประเมินคุณภาพ ส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ซึ่งมีคุณสมบัติคือ เป็นนักวิชาการด้านการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีประสบการณ์วิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อประเมินความสอดคล้องระหว่างประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับจุดประสงค์ของการสัมภาษณ์ โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องตามเกณฑ์ โดยผู้เชี่ยวชาญแสดงความเห็นดังนี้

เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้อง ให้คะแนน	1
เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้อง ให้คะแนน	0
เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง ให้คะแนน	-1

2.2.2 นำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item-Objective Congruency หรือ IOC) ซึ่ง ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องที่มีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป

2.2.3 ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเครื่องมือไปใช้ในการวิจัยต่อไป

## 2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มกำหนดเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการสนทนากลุ่ม

2.3.1 ผู้วิจัยได้กำหนดให้ผู้ช่วยวิจัย เป็นผู้ดำเนินการ และ ผู้ช่วยผู้ดำเนินการ เพื่อคอยจดบันทึก รวม 2 คน สำหรับตัวผู้วิจัยเอง ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานวิจัย จึงเป็นเพียงผู้สังเกตการณ์

2.3.2 จัดสถานที่โดยใช้ห้องประชุม ที่ไม่มีเสียงรบกวน และใช้โต๊ะประชุมลักษณะโต๊ะกลมโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ดำเนินการ สามารถพูดคุย สื่อสาร และสังเกตอาการปฏิกิริยาได้ซึ่งกันและกัน

2.3.3 ผู้ดำเนินการสร้างบรรยากาศก่อนการสนทนาให้เกิดความเป็นกันเองให้มากที่สุด โดยเริ่มการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการก่อน จากนั้นจึงแนะนำผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน และขออนุญาตบันทึกเสียง การสนทนาเพื่อการรวบรวมข้อมูล

2.3.4 ผู้ดำเนินการเริ่มถามคำถามตามประเด็นการสนทนาที่จัดเตรียมไว้ โดยทิ้งช่วงให้มีการอภิปรายกันพอสมควร โดยเน้นให้ผู้เชี่ยวชาญทุกคนได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นและได้ร่วมพูดคุยมากที่สุดและอย่างทั่วถึง

2.3.5 ภายหลังจากการสนทนา ผู้ดำเนินการและผู้ช่วยดำเนินการสรุปผลการสนทนาอีกครั้ง

2.3.6 ภายหลังจากกระบวนการสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยมอบของที่ระลึกเพื่อแสดงความขอบคุณ

2.3.7 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม

2.3.8 นำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดไปปรับปรุงร่างรูปแบบการพัฒนารองคการแห่งการเรีียนรู้ในยุคประเศ

ไทย 4.0 ของกองทัพบก

## ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนารองคการแห่งการเรีียนรู้ ในยุคประเศไทย 4.0 ของกองทัพบก

ขั้นตอนที่ 3 เป็นขั้นตอนของการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนารองคการแห่งการเรีียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมและเป็นไปได้สามารถนำไปใช้กับหน่วยงานของกองทัพบกต่อไป

### 3.1 กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในขั้นตอนที่ 3 ซึ่งเป็นผู้ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ดังนั้น ผู้ประเมินจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจในบริบทขององคการ และวัฒนธรรมองคการของกองทัพบกด้วย ผู้วิจัยจึงเลือกผู้ประเมินจาก กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 2 ที่เป็นหัวหน้าคณะทำงานขับเคลื่อนการจััดการ

ความรู้ในระดับกองทัพบก จากนั้นจึงเลือกกลุ่มเป้าหมายด้วยวิธีการแบบลูกโซ่ (snowball sampling) โดยให้กลุ่มเป้าหมายหลัก แนะนำผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านการประเมินในกองทัพบกเป็นอันดับ 4 คน และ กลุ่มเป้าหมาย ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือนักวิชาการด้านการศึกษาจากภายนอกกองทัพบก ที่มีประสบการณ์ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือการอภิปรายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายประเทศไทย 4.0 จำนวน 1 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบกในยุคประเทศไทย 4.0 รวมจำนวน 5 คน

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนที่ 3 ได้แก่ แบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพแบบประเมิน ดังนี้

#### 3.2.1 การสร้างเครื่องมือ

- 3.2.1.1 ทบทวนองค์ความรู้เกี่ยวกับ รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก
- 3.2.1.2 นำองค์ประกอบของรูปแบบในแต่ละด้าน มาจัดเป็นข้อคำถาม พร้อมทั้งคำอธิบายองค์ประกอบ และตารางการประเมิน
- 3.2.1.3 ตัวอย่างตารางการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ขององค์ประกอบ

ลำดับ	องค์ประกอบของรูปแบบ	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้		
		+1	0	-1	+1	0	-1
1	<b>ด้านการบริหารจัดการ</b> 1.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้						

#### 3.2.2 การดำเนินการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบ

- 3.2.2.1 วางแผนดำเนินการติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อประเมินรูปแบบ โดยให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องความเหมาะสมและความเป็นไปได้อารมณ์รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก
- 3.2.2.2 ให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ของรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

### 3.3 วิเคราะห์ข้อมูล

ประเมินตามแบบประเมินในตารางวิเคราะห์ เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบประเมิน โดยใช้ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) นำตารางวิเคราะห์ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน มาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องแล้วเลือกข้อที่มีค่าดัชนีตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 61-67)

$$IOC = \frac{\sum R}{N} = \frac{1+(1)+0+1+1}{5}$$

โดย N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

### 3.3 การปรับปรุงร่างรูปแบบ

ในขั้นนี้เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินร่างรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญมาเป็นหลักเกณฑ์ในการปรับปรุงรูปแบบ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

3.3.1 ผลการวิเคราะห์ ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ขององค์ประกอบของรูปแบบ หากพบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ถือว่าองค์ประกอบส่วนนี้มีความสอดคล้องอยู่ในเกณฑ์เหมาะสมและเป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ได้ไม่ต้องทำการปรับปรุง

3.3.2 หากมีข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ตั้งแต่ 3 คนขึ้นไป ซึ่งเป็นความเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ผู้วิจัยจะพิจารณา และนำมาปรับปรุงเพิ่มเติมในการสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพภาคต่อไป

### 3.4 สรุปขั้นตอนในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของ กองทัพบก” นี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์	ประเด็นที่ศึกษา	วิธีการศึกษา	เครื่องมือ	ผลที่ได้
1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก	สภาพปัจจุบันและปัญหาของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก	1. ตำรา,งานวิชา, เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. สัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (semi-structure indept interview) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล	1. แบบสังเกต 2. แบบสัมภาษณ์	1.สภาพปัจจุบันและปัญหาของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก 2.พัฒนา รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก
2. ร่างรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบกให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายในการพัฒนาประเทศไทย 4.0	หลักการบริหารจัดการองค์การ, การบริหารจัดการความรู้, การบริหารจัดการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ พัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบกให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	1. สัมภาษณ์ 2. สนทนากลุ่มโดยนำผลจากข้อที่ 1 มาเป็นข้อมูล	แบบสรุปสังเคราะห์งานวิจัย	ยกร่างรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก
3. ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก	นำร่างรูปแบบจากขั้นตอนที่ 2 มาให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	1. ตรวจสอบรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ 2. ใช้แบบสอบถามความเหมาะสมของกระบวนการ	1. สนทนากลุ่ม 2. แบบสอบถาม	นำเสนอรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก (2) เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายในการพัฒนาปัญหาประเทศไทย 4.0 (3) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ซึ่งใช้วิธีการศึกษาดังวิธีการเชิงคุณภาพ โดยในบทที่ 4 ผู้วิจัยแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ขั้นตอนตามลำดับดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก

**ขั้นตอนที่ 2** ผลการสร้างร่างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

**ขั้นตอนที่ 3** ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

**ขั้นตอนที่ 1** ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 เพื่อศึกษาถึงสภาพปัจจุบันและปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 14 คน มีผลศึกษาดังนี้

1. สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก พบประเด็นดังต่อไปนี้

ตาราง 4 แสดงสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก

ประเด็น	สรุปสาระสำคัญ	บทสัมภาษณ์	ความถี่ (คน)		
			กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
1. ด้านกลยุทธ์ขององค์การ	กองทัพบกมีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอน มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการบริหารเชิงคุณภาพมุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	“...วิสัยทัศน์ แผนนโยบายมีความเหมาะสม หากแต่ว่าจะบรรลุวิสัยทัศน์ แผน นโยบาย ดังกล่าวในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือของกองทัพบกและผู้นำในแต่ละหน่วยขึ้นตรงกองทัพบกด้วยเป็นสำคัญ...”	2	6	6
		“...สำหรับวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนการจัดการความรู้ ของหน่วยงานนั้นยึดถือแนวคิดหลักการกระบวนการจัดการความรู้สู่องค์การแห่งการเรียนรู้...”	2	6	3
		“...การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์ที่ดี กองทัพบกกำหนดให้แต่ละหน่วยดำเนินการและให้หน่วยปฏิบัติมีการวางรากฐานของหน่วย ระดับบุคคล ระดับสถาบัน ระดับกรม กอง พัฒนาไปเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	2	5	4
		“...กองทัพมีบันทึกข้อความแจ้งกำลังพลเรื่องวิสัยทัศน์ แผนนโยบาย...”	2	5	6

ตาราง 4 แสดงสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก (ต่อ)

ประเด็น	สรุปสาระสำคัญ	บทสัมภาษณ์	ความถี่ (คน)		
			กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
2. ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	มีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม ผู้นำมีภาวะผู้นำ สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง สร้างบรรยากาศสนับสนุนพัฒนาคุณภาพในการสร้างความรู้ใหม่พร้อมการใช้เทคโนโลยี ข่าวสาร ข้อมูล การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย	“...ผู้บังคับบัญชา ได้อนุมัติแผนการดำเนินการจัดการความรู้ในระดับกองทัพบก โดยมีการจัดทำกิจกรรมในระดับหน่วย โดยต่อเนื่อง แต่ยังขาดการเชื่อมโยงไปสู่การเจริญก้าวหน้าตามแนวทางรับราชการ ทำให้ขาดความต่อเนื่องและการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน...”	2	6	6
		“.....ภาวะผู้นำในองค์กรเพื่อกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้ดำเนินงานตลอดจนสร้างทีมประสานงานในการให้ความรู้ อำนวยความสะดวกประสานงานเพื่อให้เกิดบรรยากาศ ของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งในแผนของกองทัพบก ได้สำนึกถึงปัจจัยดังกล่าว และกำหนดเป็นกลยุทธ์ และกิจกรรม เพื่อให้หน่วยดำเนินการอย่างเป็นระบบ...”	2	6	4

ตาราง 4 แสดงสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก (ต่อ)

ประเด็น	สรุปสาระสำคัญ	บทสัมภาษณ์	ความถี่ (คน)		
			กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
		<p>“...กองทัพบกมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศพื้นฐาน และช่องทางด้านต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ และเรียนรู้สิ่งใหม่ อาทิ KM Park , Facebook , Line, Webpage , Application : Zoom Cloud Meetings ...”</p>	2	6	6
		<p>“...กองทัพบกเป็นองค์กรด้านความมั่นคง มีโครงสร้างขนาดใหญ่ มีกำลังพลมาก และเราก็มีคนเก่งๆ เยอะ กองทัพมีความเบ็ดเสร็จในตัวเอง มีผู้เชี่ยวชาญด้านการทหาร และสาขาอื่นๆ จำนวนมาก เราจึงมีคลังความรู้ขนาดใหญ่...”</p>	2	4	3
3. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ โดยมีบทบาทสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่น หรือจากเครือข่าย	<p>“...การสอนงานของกรมฝ่ายเสนาธิการ ลักษณะพี่สอนน้อง จึงทำให้หน่วยงานมีความสามัคคี และผูกพันกัน เนื่องจากการประชุมสอนงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ กำลังพลมีความสามารถคนละด้าน ทำให้เมื่อทำงานรวมกันเป็นกลุ่ม จะเกิดทีมที่มีประสิทธิภาพ...”</p>	1	2	1

ตาราง 4 แสดงสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก (ต่อ)

ประเด็น	สรุปสาระสำคัญ	บทสัมภาษณ์	ความถี่ (คน)		
			กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
		“...กรมฝ่ายเสนาธิการ ได้รับการส่งเสริมจากการทำงานในสายงาน และการทำงานข้ามสายงานอยู่แล้ว...”	2	5	3
		“...ผู้บังคับบัญชาต้องการให้การทำงานมีกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างมีความต่อเนื่องทั่วทั้งระบบขององค์การและต้องการให้กำลังพลทุกฝ่ายมองเห็นภาพรวมและผลกระทบจากการทำงานของตนเอง และองค์การเพื่อให้กำลังพลมีความรู้ความเข้าใจในระบบของการปฏิบัติงานภายในองค์การ...”	2	6	4
4. ด้านโอกาสในการเรียนรู้	ในองค์การมีส่วนสร้างและถ่ายทอดความรู้ มีการนำตนเองในการขยายความรู้และความสามารถทั้งตนเองและกลุ่ม และพร้อมที่จะเรียนรู้ข้ามองค์การ	“...กองทัพบกส่วนใหญ่โดยเฉพาะนายทหารสัญญาบัตรมีการชวนขยายหาความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถพัฒนาตนเองให้เท่าทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่กำลังพลชั้นผู้น้อยควรได้รับแรงเสริมทางบวกเพื่อจูงใจให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตน ให้ตรงตามสายงานและความถนัดของตนเอง...”	2	6	5

ตาราง 4 แสดงสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก (ต่อ)

ประเด็น	สรุปสาระสำคัญ	บทสัมภาษณ์	ความถี่ (คน)		
			กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
		“...การพัฒนาบุคลากรให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้ตามความถนัดของแต่ละบุคคล เป็นส่วนสำคัญที่กองทัพบกจะต้องให้การส่งเสริมและพัฒนา ในส่วนของผู้บังคับบัญชามีความเห็นเพิ่มเติมว่า มีการจัดสัมมนาในประเด็นที่กำลังพลมีความสนใจและสามารถนำไปปรับใช้ในกระบวนการทำงานได้จริง...”	2	6	3
		“...การทำงานส่วนใหญ่ของกรมฝ่ายเสนาธิการต้องร่วมกันทำตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เป็นการทำงานในลักษณะของการประสานงานร่วมกัน จะต้องอาศัยความร่วมมือจากภายในหน่วย และระหว่างหน่วยงาน...”	1	6	4

จากตาราง 4 พบว่าสภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก คือ

- 1) ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ กองทัพบกมีนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอน มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการบริหารเชิงคุณภาพมุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 2) ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ มีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม ผู้นำมีภาวะผู้นำ สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง สร้างบรรยากาศสนับสนุนพัฒนาคุณภาพในการสร้างความรู้ใหม่พร้อมการใช้เทคโนโลยี ข่าวสารข้อมูล การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย
- 3) ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ โดยมีบทบาทสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น

หรือจากเครือข่าย 4) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ได้แก่ ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายทอดความรู้ มีการนำตนเองในการขยายความรู้และความสามารถทั้งตนเองและกลุ่ม และพร้อมที่จะเรียนรู้ข้ามองค์กร

## 2. ปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก

ตาราง 5 แสดงปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก

ประเด็น	สรุปสาระสำคัญ	บทสัมภาษณ์	ความถี่		
			กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
1. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร	ผู้บังคับบัญชาระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	“...ควรมีการทบทวนวิสัยทัศน์ให้เหมาะสมกับเหตุการณ์และสถานการณ์ของกระบวนการทำงานในปัจจุบัน...”	1	4	3
		“...กองทัพบกมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ยาวทำให้มีโอกาสสูงที่ผู้บังคับบัญชาจะสามารถนำมาในเรื่องของวิสัยทัศน์ลงสู่ภาคปฏิบัติได้ยาก...”	-	5	4

ตาราง 5 แสดงปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก (ต่อ)

ประเด็น	สรุปสาระสำคัญ	บทสัมภาษณ์	ความถี่		
			กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
2. ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	การปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาทำให้เกิดการเหลื่อมล้ำในการปฏิบัติ ไม่สนับสนุนให้เกิดความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์	“...จากวัฒนธรรมการเรียนรู้ตามแนวคิดขององค์กรกองทัพบก ทำให้การสื่อสารติดขัดไม่ครบวงจรไปสู่บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะ ผู้ปฏิบัติ ในระดับล่าง ซึ่งเป็นผลต่อการนำกิจกรรมการจัดการ ความรู้ต่างคนต่างทำ เกิดความเหลื่อมล้ำในการปฏิบัติ...”	-	6	6
		“...วัฒนธรรมแห่งอำนาจ ของหน่วยงานทหาร ที่มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาต้องฟังคำสั่งแต่เพียงอย่างเดียว และไม่ข้ามหน้าการปฏิบัติ เน้นการสื่อสารทางเดียวในลักษณะแนวคิดทั้งการปฏิบัติและการเรียนรู้...”	1	5	4
		“...การไปอบรม KM มาแล้ว มีความรู้ความเข้าใจพอสมควร แต่พอมาอยู่ที่หน่วย ผอ.ไม่ค่อยให้ความสำคัญ ทำงานแบบเพื่อรับการตรวจแค่นั้น แต่บางหน่วยเค้าทำกันจริงจัง มีกิจกรรมด้วย...”	-	-	5

ตาราง 5 แสดงปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก (ต่อ)

ประเด็น	สรุปสาระสำคัญ	บทสัมภาษณ์	ความถี่		
			กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
3. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	การเป็นหน่วยงานใหญ่ มีหลายหน่วยมีปัญหาเรื่องการสื่อสารและการเชื่อมโยงในแต่ละหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	“...ขาดการยอมรับซึ่งกันและกัน ความรู้ได้กระจุกกระจายอยู่ตามหน่วยขึ้นตรง และสายราชการ ทั้งที่เป็นความรู้โดยชัดแจ้ง และความรู้ที่เป็นซ่อนเร้น (Explicit and Tacit Knowledge) ประกอบด้วยกองทัพบกเป็นองค์กรทหารขนาดใหญ่มีหน่วยงานอยู่ทั่วประเทศ จึงทำให้การสื่อสารติดขัดไม่ง่ายสะดวก ต่อการทำกิจกรรมยิ่งกว่านั้นในการบริหารจัดการสำหรับการจัดทำกิจกรรมการจัดการความรู้ ของหน่วยขึ้นตรงและสายวิทยาการ ทำไม่ได้เท่าที่ควร...”	-	6	5
		“...กองทัพบกมีการจัดทำกิจกรรมในระดับหน่วยอย่างต่อเนื่อง แต่ยังขาดการเชื่อมโยงไปสู่การเจริญก้าวหน้าตามแนวทางการรับราชการ ทำให้ขาดความต่อเนื่องและการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน...”	2	3	3

ตาราง 5 แสดงปัญหาของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก (ต่อ)

ประเด็น	สรุปสาระสำคัญ	บทสัมภาษณ์	ความถี่		
			กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
4. โอกาสในการเรียนรู้	แนวทางการรับราชการ ไม่อยู่บนพื้นฐานของระดับความรู้ความสามารถ และไม่สัมพันธ์กับการพัฒนาการเรียนรู้ระบบสารสนเทศยังมีขีดจำกัด ไม่ทั่วถึงกำลังพลขาดแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ของตนเอง	“...งานที่ต้องรับผิดชอบหลักมีมากอยู่แล้ว ขนาดทำอยู่ทุกวันยังไม่ค่อยจะทัน หน่วยยังมาสั่งให้ทำ KM อีก...”	-	-	5
		“...กำลังพลทุกระดับยังไม่ตระหนักถึงปัญหาของการขาดการจัดการความรู้...”	1	-	-
		“...กำลังพลส่วนใหญ่ยังไม่มีแบบแผนทางความคิดในการมองตนเอง ผู้อื่น และองค์การ เนื่องจากความแตกต่างทางด้านระบบอาวุโส อายุราชการ และการไม่กล้าที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น...”	1	4	6

ตาราง 5 แสดงปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก (ต่อ)

ประเด็น	สรุปสาระสำคัญ	บทสัมภาษณ์	ความถี่		
			กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3
		“...กำลังพลของหน่วยบางส่วน โดยเฉพาะผู้ที่มีอายุราชการเกิน 20 ปีขึ้นไปยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับเปลี่ยน องค์กร การใช้เทคโนโลยี เพื่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และไม่เชื่อมโยงเป้าหมายองค์กร เข้ามา เป็นเป้าหมาย การ ปฏิบัติงานของตนเอง...”	1	2	3

จากตาราง 5 พบว่าปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก คือ

- 1) ผู้บังคับบัญชาระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) การปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาทำให้เกิดการเหลื่อมล้ำในการปฏิบัติ ไม่สนับสนุนการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์
- 3) การเป็นหน่วยงานใหญ่ มีหลายหน่วยมีปัญหาเรื่องการสื่อสาร และการเชื่อมโยงในแต่ละหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง
- 4) แนวทางการรับราชการ ไม่อยู่บนพื้นฐานของระดับความรู้ความสามารถ และไม่สัมพันธ์กับ การพัฒนาการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศยังมีขีดจำกัดไม่ทั่วถึง กำลังพลขาดแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ของตนเอง

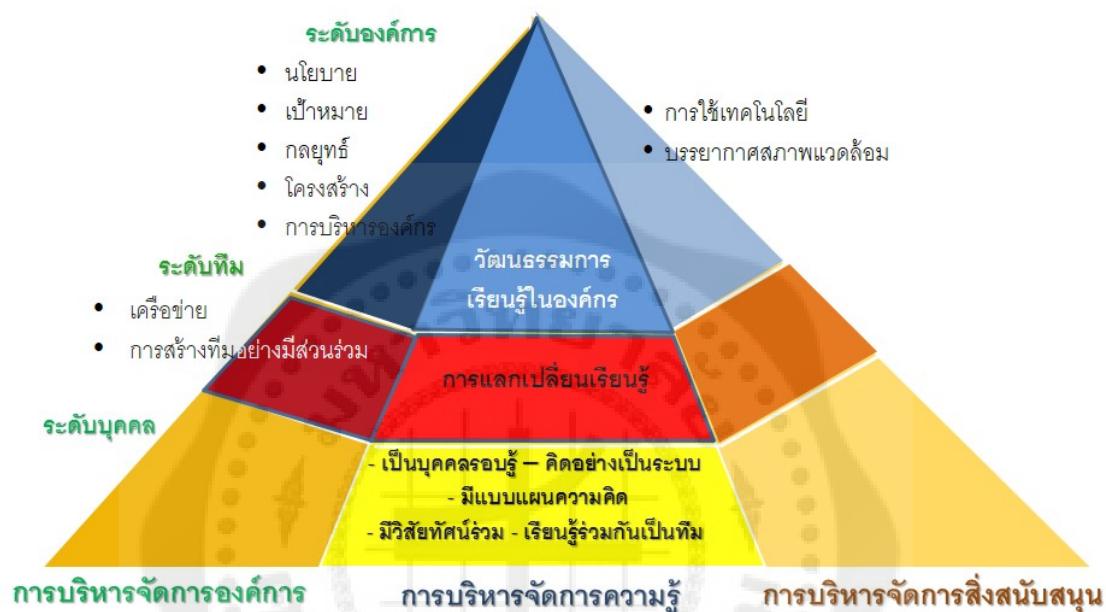
ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากการศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหา โดยนำองค์ประกอบด้านต่าง ๆ มาจัดระดับโดยใช้หลักการของ วัตกินส์ และมาร์ซิก (Watkins & Marsick. 1992 :178) ในการจัดกลุ่มวัดระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 6 ดังนี้

ตาราง 6 สรุปองค์ประกอบเพื่อร่างรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

การบริหาร ระดับการเรียนรู้	การบริหารจัดการองค์การ	การบริหารจัดการความรู้	การบริหารจัดการ สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้
ระดับองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบาย</li> <li>- กลยุทธ์องค์การ</li> <li>- เป้าหมาย</li> <li>- โครงสร้างกองทัพบก</li> <li>- การบริหารองค์การ</li> </ul>	วัฒนธรรมการเรียนรู้ ในองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้เทคโนโลยี</li> <li>- บรรยายภาค / สภาพแวดล้อม</li> </ul>
ระดับทีม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การสร้างเครือข่าย</li> <li>- การสร้างการมีส่วนร่วม</li> </ul>	การแลกเปลี่ยน เรียนรู้	
ระดับบุคคล		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเป็นบุคคลรอบรู้</li> <li>- การคิดอย่างเป็นระบบ</li> <li>- การมีแบบแผนทางความคิด</li> <li>- การมีวิสัยทัศน์ร่วม</li> <li>- การเรียนรู้ร่วมกัน</li> </ul>	

ภายหลังที่ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์และพัฒนาเป็นร่างรูปแบบ เพื่อให้เชื่อมโยงการบูรณาการกับการค้นพบตามข้อเท็จจริงเชิงประจักษ์ จึงเสนอเป็นรูปแบบดังนี้

ภาพประกอบ 14 ร่างรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบกครั้งที่ 1 ก่อนการประเมิน



จากนั้นผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบไปจัดกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณะทำงานการจัดการความรู้ของกองทัพบก และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0 ในขั้นตอนการวิจัยต่อไป

## ขั้นตอนที่ 2 ผลการพัฒนาารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบกในยุคประเทศไทย 4.0

ผู้วิจัยได้นำารูปแบบมาดำเนินการจัดกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus group) กับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณะทำงานการจัดการความรู้ของกองทัพบก และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0 รวมจำนวน 10 คน โดยกำหนดประเด็นคำถามในการสนทนากลุ่มดังนี้

1. รูปแบบที่นำมาใช้ในการด้านการบริหารองค์การ ทั้งในระดับองค์การ ระดับทีม และระดับบุคคล ควรเป็นอย่างไร
2. รูปแบบที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการความรู้ ทั้งในระดับองค์การ ระดับทีม และระดับบุคคล ควรเป็นอย่างไร
3. รูปแบบที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ ทั้งในระดับองค์การ ระดับทีม และระดับบุคคล ควรเป็นอย่างไร

ผู้วิจัยกำหนดผู้ดำเนินการที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นผู้ดำเนินการวิจัย มีการสร้างบรรยากาศก่อนการสนทนาเพื่อให้เกิดความเป็นกันเองให้มากที่สุด โดยเริ่มการสนทนาอย่างไม่เป็นทางการก่อน จากนั้นจึงแนะนำผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน และขออนุญาตบันทึกเสียง การสนทนาเพื่อการรวบรวมข้อมูล โดยมีผลการสังเคราะห์เนื้อหาจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) ดังนี้

ตาราง 7 แสดงการสังเคราะห์ ผลการสนทนากลุ่ม (Focus group)

ประเด็น	สรุปสาระสำคัญ	คำอภิปราย
<p>1.รูปแบบในการบริหารองค์กรในระดับองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ในการบริการองค์กรในระดับองค์กร กองทัพบกมีการบริหารจัดการแบบ มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน Share Visionมีการบริหารที่มีเป้าหมาย นโยบาย มีกลยุทธ์ในการบริหาร valuationสร้างคุณค่าขึ้นมาการสร้างคุณค่าเป็นการสร้างที่เรียกว่าคุณค่าใหม่ New service, New product</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ระดับองค์กร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “กองทัพมีการแบ่งงานอย่างชัดเจน ซึ่งกำลังพลมีหลายระดับ และมีความหลากหลาย ทางทหารมีระดับชั้นยศ และระดับการศึกษาโครงสร้างมีสายงานโครงสร้างองค์กร เป็นแบบ Hierarchy เป็นระบบราชการ อาจจะมีบางส่วนขัดขวางการเรียนรู้ อุปสรรคต่อการ Share Vision ”</li> <li>- “โครงสร้างใหญ่เกินไป องค์กรใหญ่มาก ส่วนคน ส่วนมากจะเป็นระบบสั่งการ ทำให้บางอย่างคิดนอกกรอบได้ลำบาก เป็นระบบสั่งการทำให้ขาดเวทีในการ Share Vision น้อย สิ่งที่จะช่วยโดยการนำ IT เข้ามาปรับแก้ คนเก่งจะได้มีเวทีในการ Share ”</li> <li>- “องค์กรทหารเป็นระบบสั่งการซึ่งเป็นจุดแข็งของระบบทหาร Mind set เริ่มจากการสั่งการก่อน เพราะเป็นวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งธรรมชาติขององค์กรเป็นระบบสั่งการ ฎกวางระบบ System ทำอย่างไรให้เป็นจุดแข็ง ใช้ตอนเริ่มต้น ด้วยการสั่งการ แล้วจะ Change อย่างไร ต่อไปด้วย Km แล้ว Chang Mind Set ผลักดันไปสู่ผลผลิตมีเป้าหมาย ผลลัพธ์ที่ต้องการ มีกลยุทธ์ ต้องมีการกำกับติดตาม”</li> <li>- ผู้นำสำคัญ ต้องทำให้เป็นแบบอย่าง</li> <li>- ธรรมชาติองค์กรเราเป็นแบบการบริหารจัดการแบบสั่งการ ใช้ตอนเริ่มต้น ด้วยการสั่งการ แล้วจะ Change อย่างไร ต่อไป KM ค่อยเปลี่ยน Mind Set”</li> <li>- มีนวัตกรรม มีดิจิทัล เครื่องมือเป็นเพียงในการทำงาน มันจะต้องมีคำว่า connected หมายความว่าต้องมีการเชื่อมโยง ไม่ใช่เชื่อมโยงด้วยคนแต่เชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยี แล้วสิ่งที่มันเกิดขึ้น ผลที่เกิดขึ้นไม่ใช่ระดับ corroboration สิ่งที่เกิดขึ้นต้องเกิดขึ้นที่เรียกว่า valuation สร้างคุณค่าขึ้นมาการสร้าง</li> </ul> </li> </ul>

ประเด็น	สรุปสาระสำคัญ	คำอธิบาย
		<p>คุณค่าเป็นการสร้างที่เรียกว่าคุณค่าใหม่ ฉะนั้นจะไปผูกโยงกับคำว่า นวัตกรรม ดังนั้น นวัตกรรมต้องมีพื้นฐานของ Invention ก็คือการประดิษฐ์ เป็นสิ่งใหม่ ยกตัวอย่าง หลอดไฟของเอลดีสันเป็น Invention ไม่ใช่ innovation เพราะมันไม่เคยมีมาก่อน ส่วนนวัตกรรม เช่น รถยนต์ไร้คนขับ เป็นนวัตกรรม เพราะมันไป top-up ที่มันมีอยู่แล้ว เป็น purpose ของมันอยู่แล้ว นวัตกรรมมี 4 past สภาพแวดล้อมใหม่มันต้อง connected สุดท้ายแล้วเกิด New service, New product ซึ่งของใหม่ต้องไม่เป็นแบบ silo ไม่เป็นของใครของมัน จะต้องเกิดสภาพแวดล้อมใหม่ connected ไม่ใช่ระดับแลกเปลี่ยนข้อมูลด้วยแต่เอาข้อมูลมาใช้ร่วมไม่ใช่ตัวใครตัวมัน เอาข้อมูลมาใช้ร่วมแล้วเกิด New service, New product</p>
<p>1.รูปแบบในการบริหารองค์การในระดับทีม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● องค์การมีการทำงานเป็นทีม มีการทำงานร่วมกัน มีความสามัคคี มีการปลุกฝังวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ระดับทีม</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความสามัคคี ทำงานเป็นทีม เพราะงานเป็นการทำงานร่วมกัน เป็นสิ่งที่ปลุกฝัง และองค์การมีอยู่แล้ว</li> <li>- “ขาดการรวบรวมทำเนียบ ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ”</li> <li>- ทีม ความเชี่ยวชาญในงานเรามีระบบการฝึกฝน เราถูกปลุกฝังเรื่องการทำงานเป็นทีม สามัคคีมีวินัย ภารกิจของเราส่วนใหญ่ไม่ได้ทำคนเดียวอยู่แล้วแม้ในการสงครามในการปฏิบัติการ อะไรหลายๆอย่างเราเป็น Unit เป็นทีมในการปฏิบัติการของเรา เป็นหมวดเป็นหมู่เป็นตอนเป็นกองร้อย เพราะฉะนั้นเราเด่นในเรื่องของการ ทำงานเป็นทีม รู้หน้าที่ เราทำหน้าที่ทีมแล้วเราก็ปฏิบัติงานเป็นทีม จุดอ่อน Personal mastery Mental model system thinking share vision</li> </ul> </li> </ul>

<p>1.รูปแบบในการบริหารองค์การในระดับบุคคล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● เป็นบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ยืดหยุ่นความเชี่ยวชาญในโดยมีการฝึกฝน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ระดับบุคคล</b></li> <li>-ระดับบุคคลมีความหลากหลายมีหลาย Gen มีความเชี่ยวชาญในงานเพราะมีการฝึกฝนกันมา มีวินัย</li> <li>- agile การปรับเปลี่ยน ตามสถานการณ์ เพื่อความอยู่รอด มีความชำนาญในงาน</li> <li>-สถานการณ์ ต่างๆที่ต้องการฝึก บังการเปลี่ยนตามสถานการณ์ ต่างๆ จะต้องมีการยืดหยุ่นปรับตัว agile ยืดหยุ่น ปรับตัว ต้องมี Survival ความอยู่รอดได้ ดำเนินการตามเป้าหมายภายใต้การจำกัด ปรับตัว แต่ต้องได้ความมุ่งหมาย - ผู้นำซึ่งผู้นำมีความสำคัญ ต้องมีความรู้ ต้องสนับสนุน เป็นตัวอย่าง ให้รางวัล ให้แรงจูงใจ หาเวทีนำเสนอ บังคับ ออกคำสั่งให้เหมาะสมกับเวลา การพัฒนาให้เห็นผล ต้องทำให้เห็นประโยชน์ และความเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนที่คน</li> </ul>
<p>2.รูปแบบในการบริหารจัดการความรู้ระดับองค์การ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● องค์การเริ่มต้นการบริหารจัดการความรู้ด้วยการสั่งการ ผู้นำซึ่งผู้นำมีความสำคัญต้องมีความรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ระดับองค์การ</b></li> <li>- การเรียนรู้ มี 3 ระดับ ระดับบุคคล ระดับทีม ระดับองค์การ Learning Dynamic adaptive LO องค์การเรียนรู้อย่างไร องค์การ ทหารมาคู่กับมนุษยชาติ การเรียนรู้มีการบันทึก องค์การทหารเป็นองค์การที่ได้เปรียบ คือ AAR ทหารทำอยู่บ่อยๆ ทำเป็นประจำ มีการฝึก เรื่อง AR ใน ศาสตร์ใหม่มีเทคนิคใหม่ สอนเรียนสอนและพัฒนา อย่างต่อเนื่อง ฝึกมีโจทย์ใหม่ๆ มีภัยคุกคาม รูปแบบใหม่ จึงทำให้องค์การ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้นคือการเรียนรู้ระดับองค์การ ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่องกระทบไปยังหลักสูตร</li> <li>- ผู้นำให้ความสำคัญมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้นำทำเป็นตัวอย่าง เป็น Role model นโยบายชัดเจน ผู้นำให้ความสำคัญ</li> </ul>

		<p>- ต้องเริ่มจากการสั่งการ มีกลยุทธ์ milestone ที่ 1 ไป milestone ที่สอง ไปถึง target ได้อย่างไร ช่วงที่สอง KM ไม่ใช่งานสั่งแล้ว เมื่อระยะแรกถูกสั่งเมื่อทำแล้วกลายเป็นงานประจำ ที่ทุกคนต้องทำ ใครไม่ทำแปลก แยก ไม่เหมือนชาวบ้าน ทำทุกคนทำทุกเรื่อง ตอนแรกทำ pilot leader เมื่อเข้าสู่สภาพแวดล้อมแล้วเราต้องเปลี่ยน ให้กำลังผลเปลี่ยน mind set ไปสู่ KM</p>
<p>2.รูปแบบในการบริหารจัดการความรู้ ระดับทีม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครือข่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ระดับทีม</b></li> </ul> <p>ควรใช้ KM HUB ย่อย ใช้เทคโนโลยี IT เพื่อสร้างโอกาสในการ Share ไม่เพิ่มภาระในการทำงาน LINE หรือ Facebook Fan page โดย Knowledge Sharing</p>
<p>2.รูปแบบในการบริหารจัดการความรู้ ระดับบุคคล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● การบริหารจัดการความรู้ 1. บุคคลรอบรู้ 2. คิดอย่างเป็นระบบ 3. การจัดการการเรียนรู้ด้วยตนเอง 4. มีพฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน มุ่งสู่ความเชี่ยวชาญในหน้าที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>ระดับบุคคล</b></li> </ul> <p>- คน แบ่งเป็น ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ ผู้นำซึ่งผู้นำมีความสำคัญ ต้องมีความรู้ ต้องสนับสนุน เป็นตัวอย่าง ให้รางวัล ให้แรงจูงใจ หาเวทีนำเสนอ บังคับ ออกคำสั่งให้เหมาะสมกับเวลา การพัฒนาให้เห็นผล ต้องทำให้เห็นประโยชน์ และความเปลี่ยนแปลง โดยการเปลี่ยนที่ คน คือ Mind Set สู LO 1. Personal Mastery 2. Mental Model 3. System</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “เป็นบุคคลรอบรู้ Personal Mastery”</li> <li>- “ให้ความสำคัญของบุคคล”</li> <li>- DNA ขององค์กร พบเลยว่าได้ทรัพยากรขององค์กร ที่เพียงพอ ตัวนี้ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เรียกว่า Learning dynamic เรียนรู้จากประสบการณ์ เหตุการณ์ ประวัติศาสตร์ จุดแข็ง ที่องค์กรเก่าแก่ใหญ่ เทอะทะ และยังมีชีวิตรอดในปัจจุบัน อยู่ได้ผ่านยุค ผ่านร้อนผ่านหนาว แต่ก็แย้งกับ Mental Model แต่ขึ้น อยู่กับ ผู้นำ ถ้าผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลงได้ ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ ของผู้นำ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ใหม่ ก็เปลี่ยนแปลงได้เลย ผบ.ก็ใหม่ก็เปลี่ยน</li> </ul>

		<p>ทุกที่มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ติดในกฎระเบียบและไม่ค่อยอยากแก้ ถ้าหลุดตรงนี้เป็นองค์การที่ก้าวหน้ามาก การที่จะให้องค์การเปลี่ยนองค์การ Drive ต้องเตะเรื่อง อะไรบ้าง เตะเรื่องคน เรื่องของความเป็น Professional ทำให้องค์การ ต้อง size ที่เหมาะสม</p>
<p>3.รูปแบบในการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารระดับองค์การ ต้องอาศัยเทคโนโลยี เปลี่ยนระดับองค์การ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระดับองค์การ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ICT Digital Connected องค์การต้องมีการเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยี Value Creation New Service IT เข้ามาปรับแก้ คนเก่งจะได้มีเวทีในการ Share โดยไม่มีภาระเพิ่ม</li> <li>- และไม่ติดอยู่กับกระดาษ platform เป็นดิจิทัล เสีย เอกสาร ลอกพิมพ์ใหม่ ต้องหลุดออกมาจากแบบเดิมและเป็นของให้พร้อมที่จะเปลี่ยนหมดยุคของ baby boom และเป็นยุคของ Gen x Gen Y เปลี่ยนแปลง และเป็นยุคนี้พอดีเปลี่ยนแปลงตาม การเรียนรู้ ถูกการจัดระเบียบทำให้องค์การมีความก้าวหน้าสูง</li> <li>- เทคโนโลยีเปลี่ยนแล้ว ยังไม่ทันได้ทำให้สำหรับ 2-3 ปี เกษียณ ไม่ลงทุนแล้ว เปลี่ยนในยุคใหม่แล้ว ถ้าหากเรา ยังไม่ได้ Transform ทุกอย่างต้องเป็น digital file ให้ได้ สิ่งที่สำคัญคือการขับเคลื่อน mental model สภาพแวดล้อม เป้าหมาย เส้นทางเดิน ก้าวที่จะเดิน เริ่ม start up ก่อนเราไม่ต้องการความสมบูรณ์แบบความสมบูรณ์แบบไม่มีอยู่จริง สิ่งที่เราเขียนก็ไม่สิ่งที่เราก้าวไปเถอะไม่กระทบต่อเป้าหมาย Run เลย ไม่กระทบเรื่องใหญ่ๆ</li> <li>- PMQA ราชการ ตัวที่จะทำให้ ตัว KM ในระดับที่ 3 สร้างผลผลิต ต้องอาศัยเทคโนโลยี การเปลี่ยนจากลายมือเราต้องปรับ ใครเขียนกระดาษ เปลี่ยน How to เข้าใจธรรมชาติของ gen การเรียนรู้ทางเทคโนโลยีชั่วโม่งบินใครมากกว่ากันเด็ก ย่อมมากกว่าแน่นอน อย่าได้แปลกใจ โดยส่วนตัว มีความ</li> </ul> </li> </ul>

		<p>พร้อมไม่เหมือนกัน gen สูงวัยมันลงทุนสูง โดยส่วนใหญ่ สิ่งที่เราสนใจเราลงทุนกับ เป็น issue เทคโนโลยีเปลี่ยนแล้ว ยังไม่ทันได้ทำให้สำหรับ 2-3 ปีเกษียณ ไม่ลงทุนแล้ว เปลี่ยนในยุคใหม่แล้ว ถ้าหากเรา ยังไม่ได้ Transform ทุกอย่างต้องเป็น digital file ให้ได้ สิ่งที่สำคัญคือการขับเคลื่อน mental model สภาพแวดล้อม เป้าหมาย เส้นทางเดิน ก้าวที่จะเดิน เริ่ม start up ก่อนเราไม่ต้องรอความพร้อมแบบความพร้อมแบบไม่มีอยู่จริง สิ่งที่เราเขียนก็ไม่สิ่งที่เราก้าวไปเถอะไม่กระทบต่อเป้าหมาย Run เลย ไม่กระทบเรื่องใหญ่ๆ ไม่ยอมปรับเปลี่ยน ขับเคลื่อนภายในจะไม่ จบภายในปีสองปี เปลี่ยนวิธีคิดเป็นเรื่องที่ใช้เวลา ความเชื่อร่วม พฤติกรรมร่วม ฉะนั้นการสร้างความสำเร็จจะต้องเกิดวัฒนธรรมเสมอ การเกิดวัฒนธรรมมันต้องใช้เวลา</p>
<p>3.รูปแบบในการบริหารจัดการ สิ่งสนับสนุน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยน และสร้างเครือข่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระดับทีม</li> <li>-เราต้องหา เวที ทำ work shop เวทีที่ใช้คือการทำสัมมนา ก็เกิดพวก talent คนเหล่านี้แหละ ที่เราต้อง connect เป็น network แล้ว keep ไว้อาศัยเครือข่าย</li> </ul>
<p>3.รูปแบบในการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ใช้เทคโนโลยีระดับบุคคล Digital Smart Phone ด้วย การเรียนรู้ด้วยตนเอง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ระดับบุคคล</li> <li>- เทคโนโลยี คนมีความคุ้นเคยกับ Digital Smart Phone</li> </ul>

การสังเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนการร่างรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพพบ พบว่า ผลการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) จากผู้เชี่ยวชาญที่มาจากคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในระดับกองทัพ และผู้ทรงคุณวุฒิหรือนักวิชาการ ที่มีประสบการณ์ในการบรรยายหรืออภิปรายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0 รวมจำนวน 10 คน สามารถสรุปในแต่ละประเด็น มีรายละเอียดดังนี้

### 1. มิติด้าน การบริหารองค์การ

1.1 ด้านการบริหารองค์การ ระดับองค์การ พบว่า กองทัพพบ มีจุดแข็งคือมีโครงสร้างที่ชัดเจน มีการแชร์วิสัยทัศน์ร่วมกัน Share Vision มีการบริหารที่มีเป้าหมาย นโยบาย มีกลยุทธ์ในการบริหาร ดังนั้นการสร้างสรรคสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในกองทัพจึงต้องเป็นลักษณะที่เรียกว่า “value creation” ซึ่งการสร้างคุณค่าให้กับผลงาน หรือการปฏิบัติงาน เป็นการสร้างสรรค์ที่สามารถเรียกได้ว่าเป็น New service, New product

1.2 ด้านการบริหารองค์การระดับทีม พบว่า กองทัพพบมีการทำงานเป็นทีม มีการทำงานร่วมกัน มีความสามัคคี และมีการปลูกฝังวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม

1.3 ด้านการบริหารจัดการองค์การระดับบุคคล พบว่า เป็นบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ยืดหยุ่นความเชี่ยวชาญในโดยมีการฝึกฝน

### 2. มิติด้าน การบริหารจัดการความรู้

2.1 ด้านการบริหารจัดการความรู้ ระดับองค์การ พบว่า องค์การเริ่มต้นการบริหารจัดการความรู้ด้วยการสั่งการ ซึ่งผู้นำมีความสำคัญอย่างมาก ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีวิสัยทัศน์

2.2 ด้านการบริหารจัดการความรู้ ระดับทีม พบว่า มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครือข่าย

2.3 ด้านการบริหารจัดการความรู้ ระดับบุคคล พบว่า ต้องสร้างคุณลักษณะดังกล่าวให้เกิดขึ้นในองค์การคือ 1. บุคคลรอบรู้ 2. คิดอย่างเป็นระบบ 3. การจัดการการเรียนรู้ด้วยตนเอง 4. มีพฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน มุ่งสู่ความเชี่ยวชาญในหน้าที่

### 3. มิติด้าน การบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน

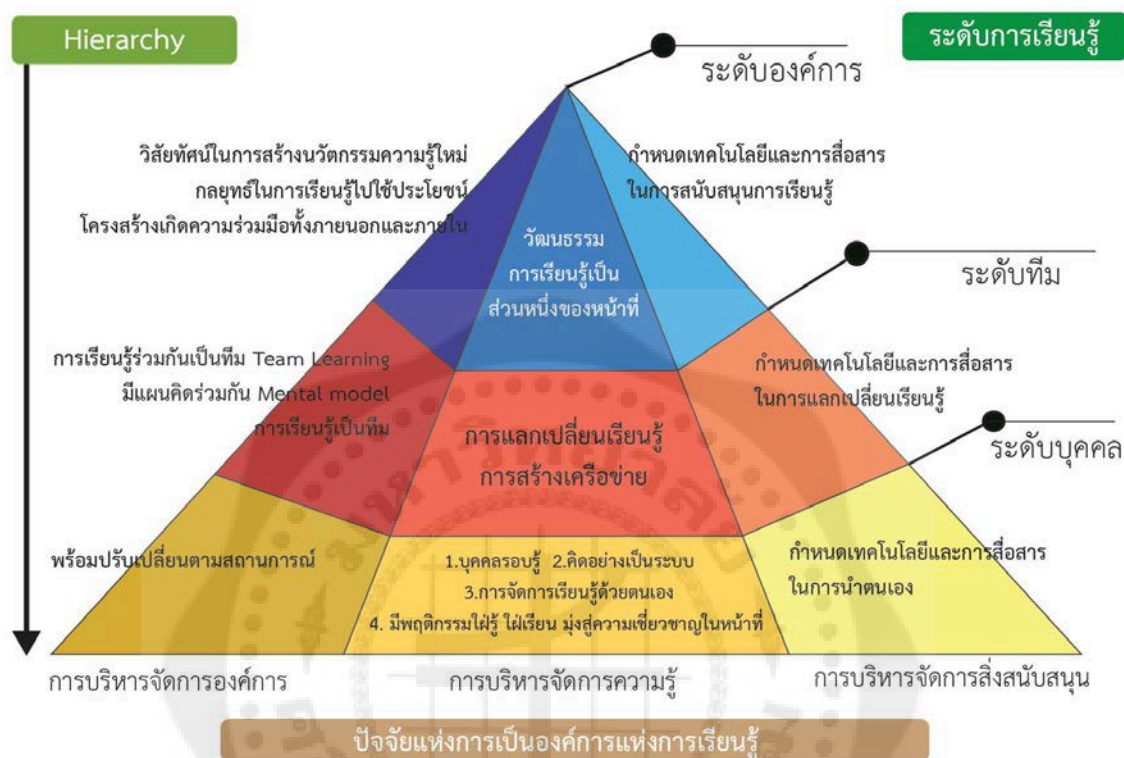
3.1 การบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ระดับองค์การพบว่า นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการสื่อสารระดับองค์การ ต้องอาศัยเทคโนโลยี เปลี่ยนระดับองค์การ

3.1 การบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ระดับทีม พบว่า ใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยน และสร้างเครือข่าย

3.1 การบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ระดับบุคคล พบว่า ใช้เทคโนโลยีระดับบุคคล Digital Smart Phone ในการสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ผู้วิจัยจึงได้นำมาสังเคราะห์ปรับร่างรูปแบบ จึงเสนอเป็นรูปแบบดังนี้

ครั้งที่ 2 หลังผ่านการสนทนากลุ่ม



สรุปภาพรวม พบว่าการนำร่างรูปแบบไปสนทนากลุ่มเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก กับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณะทำงานการจัดการความรู้ของกองทัพบก และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายประเทศไทย 4.0 ในมิติด้านการบริหารองค์การ พบว่า การบริหารจัดการองค์การ ในระดับองค์การ กองทัพบกมีการบริหารจัดการแบบมีโครงสร้างที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน Share Vision มีการบริหารที่มีเป้าหมาย นโยบาย มีกลยุทธ์ในการบริหาร value creation สร้างคุณค่าขึ้นมามากการสร้างคุณค่าเป็นการสร้างที่เรียกว่าคุณค่าใหม่ New service, New product ในด้านการบริหารองค์การระดับทีม พบว่า องค์กรมีการทำงานเป็นทีม มีการทำงานร่วมกัน มีความสามัคคี มีการปลูกฝังวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม นอกจากนั้นมีการบริหารองค์การในส่วนด้านการบริหารจัดการองค์การระดับบุคคล พบว่า เป็นบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ยึดหยุ่นความเชี่ยวชาญในโดยมีการฝึกฝน

ในมิติด้าน การบริหารจัดการความรู้ ถือว่ามีส่วนสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการวิจัย จึงได้ข้อค้นพบด้านการบริหารจัดการองค์การ ระดับองค์การ พบว่า องค์การเริ่มต้นการบริหารจัดการความรู้ด้วยการสั่งการ ผู้นำซึ่งผู้นำมีความสำคัญต้องมีความรู้ และด้านการบริหารจัดการองค์การ ระดับทีม พบว่า มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครือข่าย นอกจากนี้ด้านการบริหารจัดการองค์การ ระดับบุคคล พบว่า การบริหารจัดการความรู้ต้องสร้างคุณลักษณะเหล่านี้ให้เกิดขึ้นในองค์การ คือ 1.บุคคลรอบรู้ 2.คิดอย่างเป็นระบบ 3.การจัดการการเรียนรู้ด้วยตนเอง 4.มีพฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน มุ่งสู่ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ จึงเห็นความเชื่อมโยงการขับเคลื่อนองค์การเรียนรู้อย่างเป็นรูปแบบและเป็นระบบการบริหารจัดการความรู้ได้ครบทุกมิติ

ส่วนการบริหารในมิติด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ซึ่งถือเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่จะส่งเสริมสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้เข้าสู่ฐานข้อมูลให้เข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 อย่างเห็นได้ชัดและเป็นรูปการพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของกองทัพบกมากขึ้น จากการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ระดับองค์การพบว่า นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการ การสื่อสารระดับองค์การ ต้องอาศัยเทคโนโลยี เปลี่ยนระดับองค์การ และการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ระดับทีม พบว่า ใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยน และสร้างเครือข่าย นอกจากนี้ยังมีการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ระดับบุคคล พบว่า ใช้เทคโนโลยีระดับบุคคล Digital Smart Phone ในการสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเอง

จากนั้นผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบไปประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก กับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณะทำงานการจัดการความรู้ของกองทัพบก และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายประเทศไทย 4.0 ในขั้นตอนการวิจัยต่อไป

### ขั้นตอนที่ 3 ผลการประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 3 เพื่อประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ผู้วิจัยใช้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในขั้นตอนที่ 2 ที่เป็นหัวหน้าคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในระดับกองทัพบก จากนั้นจึงเลือกกลุ่มเป้าหมายด้วยวิธีการแบบลูกโซ่ (snowball sampling) โดยให้กลุ่มเป้าหมายหลัก แนะนำผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ด้านการประเมินในกองทัพบกเป็นอย่างดี จำนวน 4 คน และกลุ่มเป้าหมาย ผู้ทรงคุณวุฒิ หรือนักวิชาการด้านการศึกษาจากภายนอกกองทัพบก ที่มีประสบการณ์ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือการอภิปรายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0 จำนวน 1 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบกในยุคประเทศไทย 4.0 รวมจำนวน 5 คน ประเมินและรับรองรูปแบบการวิจัย ว่าองค์ประกอบนั้นสามารถนำมาใช้ได้จริง

ตาราง 8 ผลการประเมินของผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

ประเมินความเป็นไปได้ของรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ	ค่าดัชนี ความ ถูกต้อง IOC	ค่าดัชนี ความ เหมาะสม IOC	ค่าดัชนี ความ เป็นไป ได้ IOC	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง	ปรับเปลี่ยน
<b>มิติที่ 1 ด้านการบริหารจัดการองค์กร</b>					
<b>ระดับองค์กร</b>					
วิสัยทัศน์ ในการสร้างนวัตกรรมความรู้	1.0	1.0	1.0	ใช้ได้	-
กลยุทธ์ ในการนำความรู้ไปใช้	1.0	1.0	1.0	ใช้ได้	-
โครงสร้างความร่วมมือ เกิดความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก	1.0	1.0	1.0	ใช้ได้	-
<b>ระดับทีม</b>					
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม Team learning	1.0	1.0	1.0	ใช้ได้	-
มีแบบแผนทางความคิด Mental model	1.0	1.0	1.0	ใช้ได้	-
<b>ระดับบุคคล</b>					
เป็นบุคคลที่พร้อมปรับเปลี่ยนตาม	1.0	1.0	0.8	กองทัพ	ได้นำเสนอระบบการ

ประเมินความเป็นไปได้ของรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ	ค่าดัชนี ความ ถูกต้อง IOC	ค่าดัชนี ความ เหมาะสม IOC	ค่าดัชนี ความ เป็นไปได้ IOC	ข้อเสนอแนะ เพื่อปรับปรุง	ปรับเปลี่ยน
สถานการณ์				ควรมีการบริหารจัดการเตรียมความพร้อมระดับบุคคล	บริหารจัดการให้บุคคลได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ตามสถานการณ์ได้
ค่า IOC	1	1	0.96	ปรับปรุง	ใช้ได้

จากตาราง 8 ผลของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความสอดคล้องการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก พบว่า การทบทวนและการประเมินผลค่าดัชนีความถูกต้อง IOC = 1 ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC = 1 ค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC = 0.96 มีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะโดยเพิ่มการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการให้กองทัพควรมีการบริหารจัดการเตรียมความพร้อมระดับบุคคล ซึ่งได้เสนอระบบการบริหารจัดการให้บุคคลได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ตามสถานการณ์ได้

สรุป ผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมและความสอดคล้องของการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ในมิติที่ 1 ด้านการบริหารจัดการองค์กร ค่าดัชนีโดยรวม ความถูกต้อง IOC ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC ซึ่งสามารถดำเนินการใช้ได้ ส่วนในค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC >.90 ข้อสรุปของรูปแบบด้านการบริหารจัดการองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก เมื่อปรับปรุงเรียบร้อยแล้วถือตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินตามข้อเท็จจริงสามารถนำไปใช้ได้

ตาราง 9 ผลของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความสอดคล้อง  
การประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

ประเมินความเป็นไปได้ของรายละเอียด แต่ละองค์ประกอบ	ค่าดัชนี ความ ถูกต้อง IOC	ค่าดัชนี ความ เหมาะสม IOC	ค่าดัชนี ความ เป็นไปได้ IOC	ข้อเสนอแนะเพื่อ ปรับปรุง	ปรับเปลี่ยน
<b>มิติที่ 2 ด้านการบริหารจัดการ ความรู้</b>					
<b>ระดับองค์การ</b>					
กำหนดให้วัฒนธรรมการเรียนรู้เป็น ส่วนหนึ่งของหน้าที่	1.0	1.0	1.0	ใช้ได้	-
<b>ระดับทีม</b>					
การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การสร้าง เครือข่าย	1.0	0.8	1.0	กองทัพบกควร พัฒนา เครือข่ายการ เรียนรู้ทั้ง ภายในและ ภายนอก	ได้เสนอการพัฒนา เครือข่ายให้ สอดคล้องกับ นโยบายของ กองทัพและ ตอบสนอง วิสัยทัศน์ของ ประเทศไทย 4'0
<b>ระดับบุคคล</b>					
เป็นบุคคลที่พร้อมปรับเปลี่ยนตาม สถานการณ์	1.0	1.0	0.8	กองทัพควรมีการ บริหารจัดการ เตรียมความ พร้อมระดับ บุคคล	ได้นำเสนอระบบการ บริหารจัดการให้ บุคคลได้ปรับเปลี่ยน พฤติกรรมกรเรียนรู้ ตามสถานการณ์ได้
เป็นบุคคลรอบรู้	1.0	1.0	1.0	ใช้ได้	
คิดอย่างเป็นระบบ	0.8	1.0	1.0	กองทัพควร สร้างฐาน แนวคิดอย่าง	ได้เสนอแนะการ ส่งเสริม กระบวนการคิดเชิง

ประเมินความเป็นไปได้ของรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ	ค่าดัชนีความถูกต้อง IOC	ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC	ค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง	ปรับเปลี่ยน
				ถูกต้องให้กับกำลังพลและผู้ปฏิบัติตาม	สร้างสรรค์โดยคิดอย่างเป็นรูปธรรมและเชิงประจักษ์
การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.0	1.0	1.0	ใช้ได้	-
มีพฤติกรรมใฝ่รู้ ใฝ่เรียน	1.0	0.8	1.0	กองทัพควรจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดการเรียนรู้ได้ทุกมิติ	ได้นำเสนอการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ และแรงจูงใจในการอย่างมีเป้าหมาย
เป็นผู้มุ่งสู่ความเชี่ยวชาญในหน้าที่	0.8	1.0	1.0	กองทัพควรแสวงหาช่องทางการพัฒนาผู้นำและกำลังพลให้มีความพร้อมในหน้าที่	ได้เสนอการเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพผู้นำและผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
<b>ค่า IOC</b>	<b>0.95</b>	<b>0.95</b>	<b>1.00</b>	<b>ปรับปรุง</b>	<b>ใช้ได้</b>

จากตาราง 9 ผลของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความสอดคล้องการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพ พบว่า การทบทวนและการประเมินผลค่าดัชนีความถูกต้อง IOC = 0.95 มีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะโดยเพิ่มการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการความรู้ โดยให้กองทัพควรสร้างฐานแนวคิดอย่างถูกต้องให้กับกำลังพลและผู้ปฏิบัติตาม ซึ่งได้เสนอแนะการส่งเสริมกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์โดยคิดอย่างเป็นรูปธรรมและเชิงประจักษ์ และกองทัพควรแสวงหาช่องทางการพัฒนาผู้นำและกำลังพลให้มีความพร้อมในหน้าที่ โดยได้เสนอการเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพผู้นำและผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนี้ ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC = 0.95

การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะโดยเพิ่มการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ โดยให้กองทัพบกควรพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งได้เสนอการพัฒนาเครือข่ายให้สอดคล้องกับนโยบายของกองทัพและตอบสนองวิสัยทัศน์ของประเทศไทย 4'0 และ พฤติกรรมใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ในส่วนของกองทัพควรจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดการเรียนรู้ได้ทุกมิติ มีการได้นำเสนอการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ และแรงจูงใจในการอย่างมีเป้าหมาย ส่วนค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC =1 มีการการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการความรู้ที่สามารถดำเนินการใช้ได้

สรุป ผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมและความสอดคล้องของการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ในมิติที่ 2 ด้านการบริหารจัดการความรู้ ค่าดัชนีโดยรวม ความถูกต้อง IOC >.90 ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC >.90 และค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC 1 ข้อเสนอของรูปแบบด้านการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งเมื่อปรับปรุงแล้ว สามารถดำเนินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ถัดตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินสามารถนำไปใช้ได้

ตาราง 10 ผลของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความสอดคล้องของการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

ประเมินความเป็นไปได้ของรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ	ค่าดัชนี ความ ถูกต้อง IOC	ค่าดัชนี ความ เหมาะสม IOC	ค่าดัชนี ความ เป็นไปได้ IOC	ข้อเสนอแนะเพื่อ ปรับปรุง	ปรับเปลี่ยน
มิติที่ 3 ด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน					
ระดับองค์การ					
กำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสารในการสนับสนุนการเรียนรู้	1.0	1.0	1.0	ใช้ได้	-
ใช้ e-learning	1.0	0.8	1.0	กองทัพควรมีการใช้ระบบแหล่งการเรียนรู้	ได้เสนอให้มีการพัฒนาระบบการเรียนรู้โดยผ่านช่องทางสื่อเทคโนโลยีที่

ประเมินความเป็นไปได้ของรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ	ค่าดัชนี ความ ถูกต้อง IOC	ค่าดัชนี ความ เหมาะสม IOC	ค่าดัชนี ความ เป็นไปได้ IOC	ข้อเสนอแนะเพื่อ ปรับปรุง	ปรับเปลี่ยน
					ทันสมัย
เพิ่มการใช้งานใน electronic file	1.0	1.0	0.8	กองทัพควรรีให้มีการพัฒนา งานที่ใช้ เทคโนโลยีให้ มากขึ้น	ได้ให้มีการส่งเสริม สนับสนุนแหล่ง การเรียนรู้โดยผ่าน การทำงานผ่าน ระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อย่างครบ วงจร
<b>ระดับทีม</b>					
กำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสารใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	1.0	1.0	1.0	ใช้ได้	-
ใช้โปรแกรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น โปรแกรม ZOOM เป็นต้น	1.0	1.0	1.0	ใช้ได้	-
<b>ระดับบุคคล</b>					
กำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสารใน การนำตนเอง	1.0	1.0	1.0	ใช้ได้	-
ใช้ Smart Phone	1.0	1.0	1.0	ใช้ได้	-
ใช้เครือข่ายระบบ Digital	1.0	1.0	1.0	ใช้ได้	-
<b>ค่า IOC</b>	<b>1</b>	<b>0.96</b>	<b>0.96</b>	<b>ปรับปรุง</b>	<b>ใช้ได้</b>

จากตาราง 10 ผลของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความสอดคล้องการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพ พบว่า การทบทวนและการประเมินผลค่าดัชนีความถูกต้อง IOC = 1 ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC = 0.96 ค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC = 0.96 มีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะโดยเพิ่มการประเมินผลในทุกขั้นตอนของกระบวนการด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ในการใช้ e-learning โดยให้กองทัพควรมีการใช้ระบบแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งได้เสนอให้มีการพัฒนาระบบการเรียนรู้โดยผ่านทางสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย นอกจากนั้นในส่วนการเพิ่มงานในอิเล็กทรอนิกส์กองทัพควรรีให้มีการ

พัฒนางานที่ใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น จึงได้ให้มีการส่งเสริมสนับสนุนแหล่งการเรียนรู้โดยผ่านการ  
ทำงานผ่านระบบสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ อย่างครบวงจร

สรุป ผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมและความสอดคล้องของ  
การประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก  
ในมิติที่ 3 ด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ค่าดัชนีโดยรวม ความถูกต้อง IOC ค่าดัชนีความ  
เหมาะสม IOC > .90 ค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC > .90 ข้อสรุปของรูปแบบการบริหารจัดการสิ่ง  
สนับสนุน ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ถือตามเกณฑ์  
มาตรฐานการประเมินสามารถนำไปใช้ได้

ดังนั้น สรุปโดยภาพรวมจากข้อค้นพบการจัดทำรูปแบบการพัฒนากองทัพบกเพื่อให้ไปสู่การ  
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรกำหนดให้เป็นแนวทางแบบยืดหยุ่น เพื่อให้หน่วยในกองทัพบกสามารถ  
นำรูปแบบไปใช้ได้อย่างเป็นสากล สามารถสรุปได้มุมมอง 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วย มิติที่ 1 การบริหาร  
จัดการองค์กร มิติที่ 2 ด้านการบริหารจัดการความรู้ และมิติที่ 3 ด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน  
ซึ่งสามารถแบ่งเป็นระดับการเรียนรู้ ได้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ ระดับองค์กร ระดับเรียนรู้  
ระดับทีม และระดับการเรียนรู้ระดับบุคคล สามารถจำแนกองค์ประกอบได้ดังนี้

**มิติที่ 1 การบริหารจัดการองค์กร :** วิสัยทัศน์ ในการสร้างนวัตกรรมความรู้, กลยุทธ์ ใน  
การนำความรู้ไปใช้, โครงสร้างความร่วมมือ เกิดความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก

**มิติที่ 2 การบริหารจัดการความรู้ :** ระดับองค์กร กำหนดให้วัฒนธรรมการเรียนรู้เป็น  
ส่วนหนึ่งของหน้าที่ ใช้ e-learning ระดับทีม การแลกเปลี่ยนการสร้างเครือข่ายใช้โปรแกรมในการ  
แลกเปลี่ยนเรียนรู้เช่น โปรแกรม ZOOM เป็นต้น ระดับบุคคล เป็นบุคคลรอบรู้ คิดอย่างเป็นระบบ การ  
จัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีพฤติกรรม มีพฤติกรรมใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เป็นผู้มุ่งสู่ความเชี่ยวชาญในหน้าที่

**มิติที่ 3 การบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน :** ระดับองค์กร กำหนดเทคโนโลยีและการ  
สื่อสารในการสนับสนุนการเรียนรู้ ระดับทีม กำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
ระดับบุคคล กำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสารในการนำตนเอง ใช้ Smart Phone ใช้เครือข่ายระบบ  
Digital

นอกจากนี้ผู้วิจัยพบว่า คณะกรรมการชุดแรกในระดับกองทัพบก คือ คณะกรรมการ  
อำนวยการ โดยให้เสนาธิการทหารบก เป็นประธาน มีหน้าที่กำหนดมาตรการบังคับ ได้แก่ การกำหนด  
วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย มาตรการควบคุมและมาตรการสนับสนุนต่างๆ ทั้งด้านการปฏิบัติงาน  
การส่งกำลังบำรุงและการงบประมาณ รวมทั้งกำหนดแนวทางในการประเมินผล และคณะกรรมการ  
ชุดที่สองคือ คณะกรรมการดำเนินการพัฒนา โดยให้ผู้บัญชาการสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูงเป็น

ประธาน มีหน้าที่ในการวางแผนกำหนดมาตรการพัฒนา เพื่อพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐาน ตลอดจนมีหน้าที่อำนวยความสะดวก และดำเนินการตามมาตรการที่กำหนดขึ้น รวมทั้งการกำกับดูแลและประเมินผลทุกขั้นตอน นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการชุดที่สามคือ คณะกรรมการดำเนินมาตรการตาม หรือคณะกรรมการประชาสัมพันธ์ มีผู้ช่วยเสนาธิการทหารบกฝ่ายกิจการพลเรือนเป็นประธาน หน้าที่ของคณะกรรมการชุดนี้ ได้แก่การ วางแผน อำนาจการ ดำเนินการ ประสานงานและกำกับดูแลเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้งประสานความร่วมมือ และขอรับการสนับสนุนจากส่วนราชการอื่น



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของ กองทัพบก มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองทัพบก 2) พัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบกให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์เชิงนโยบายในการพัฒนาประเทศไทย 4.0 และ 3) ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของ รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้ วิธีการรวบรวมข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย คือ

ตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก

ตอนที่ 2 ร่างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

ตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

จากการดำเนินการทั้ง 3 ตอนสามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

##### ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก

สภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร กองทัพบกมีนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนา องค์กรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์เฉพาะเรื่องโดยตรง มีการกำหนด ระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอน มีการสร้างและรับรู้วิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการบริหารเชิงคุณภาพ มุ่งเน้น การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม ผู้นำใน กองทัพมีภาวะผู้นำสูง สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง สร้างบรรยากาศในการ สนับสนุนการเรียนรู้ มีการสร้างความรู้ใหม่ พร้อมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร การทำงาน เป็นทีมและแบบเครือข่าย

3. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีการสร้างและถ่ายทอดความรู้ โดยมีบทบาทสร้าง ความรู้ หรือเรียนรู้จากส่วนงานอื่น ฝ่ายอื่น หรือจากเครือข่าย

4. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ทุกคนในองค์กรมีส่วนในการสร้างและถ่ายทอดความรู้ มีการนำตนเองในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม บุคลากรเอง ตลอดจนกลุ่มและทีมงาน พร้อมที่จะเรียนรู้ ข้ามองค์การ

กล่าวโดยสรุป กลุ่มเป้าหมายแสดงความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกองทัพบก คือ กองทัพบกมีนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอน ถึงแม้ว่าโครงสร้างของกองทัพจะมีขนาดใหญ่ และซับซ้อน มีหน่วยงานขึ้นตรงตามลำดับชั้นจำนวนมาก แต่ก็มีความชัดเจน โดยเฉพาะ เรื่องของการวางแผนให้เกิดกิจกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยตั้งแต่ระดับกองทัพภาคลงไป กองทัพ สนับสนุนให้กำลังพลพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีระบบการฝึกศึกษากำลังพลทุกระดับ นอกจากนี้ กองทัพบกเองมีคลังความรู้ด้านความมั่นคงจำนวนมากมีผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ มีการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม เข้ามาช่วยในการปฏิบัติการทางทหาร มีหน่วยงานสนับสนุนการวิจัยของกองทัพเอง มีระบบสารสนเทศพื้นฐานที่สามารถนำมาใช้พัฒนาเครือข่ายของผู้เรียนได้

## 2. ปัญหาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สรุปโดยภาพรวมพบว่าปัญหาของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก คือ

ประเด็นปัญหาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ภาระงานของกำลังพลที่มีมาก ทำให้ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาหน่วย ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ กำลังพล บางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญ ขาดความรู้ความเข้าใจ และคิดว่าการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นภาระงานที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น จึงไม่นำศักยภาพตนเองออกมาใช้ ในการพัฒนาองค์การอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำบางหน่วยกลับไม่ผลักดันให้เป็นรูปธรรม ไม่มี มาตรการสนับสนุน หรือส่งเสริมให้กำลังพลได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขาดเวทีและโอกาสในการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นที่สำคัญอีกประการคือ วัฒนธรรมของควมมีวินัย ที่เชื่อผู้นำ และปฏิบัติตาม คำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำให้กำลังพลบางส่วนขาดความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ และไม่มี แรงจูงใจในการพัฒนางานใหม่ๆ เพราะบางครั้งผู้นำมักตัดสินใจโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของฝ่าย อำนวยการ นอกจากนี้กำลังพลบางส่วนยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และไม่เชื่อมโยงเป้าหมายองค์การเข้ามาเป็นเป้าหมายการปฏิบัติงาน ของตนเอง

## ตอนที่ 2 รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก แบ่งออกเป็น 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วย มิติที่ 1 การบริหารจัดการองค์การ มิติที่ 2 ด้านการบริหารจัดการความรู้ และมิติที่ 3 ด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ซึ่งสามารถแบ่งเป็นระดับการเรียนรู้ ได้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ ระดับองค์การ ระดับเรียนรู้ระดับทีม และระดับการเรียนรู้ระดับบุคคล สามารถจำแนกองค์ประกอบได้ดังนี้

**มิติที่ 1 การบริหารจัดการองค์การ** หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ในการสร้างนวัตกรรม ความรู้, กลยุทธ์ ในการนำความรู้ไปใช้, โครงสร้างความร่วมมือให้เกิดความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก

**มิติที่ 2 การบริหารจัดการความรู้** : แบ่งออกเป็น ระดับองค์การ หมายถึง การกำหนดให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ เช่นใช้ e-learning ระดับทีม หมายถึง การแลกเปลี่ยน การสร้างเครือข่ายใช้โปรแกรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น โปรแกรม ZOOM เป็นต้น ระดับบุคคล หมายถึง การเป็นบุคคลรอบรู้ คิดอย่างเป็นระบบ มีการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีพฤติกรรมใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เป็นผู้มุ่งสู่ความเชี่ยวชาญในหน้าที่

**มิติที่ 3 การบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน** แบ่งออกเป็น ระดับองค์การ หมายถึง การกำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสารในการสนับสนุนการเรียนรู้ ระดับทีม หมายถึง การกำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสารในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และระดับบุคคล หมายถึงการกำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสารในการนำตนเอง เช่น การใช้ Smart Phone ใช้เครือข่ายระบบ Digital

สรุปภาพรวม รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก พบว่า รูปแบบไปประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก กับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณะทำงานการจัดการความรู้ของกองทัพบก และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0 ในขั้นตอนการวิจัย มิติด้านการบริหารองค์การ พบว่า การบริหารจัดการองค์การ ในระดับองค์การ นั้นในการบริการ องค์การในระดับองค์การ กองทัพบกมีการบริหารจัดการแบบ มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน Share Vision มีการบริหารที่มีเป้าหมาย นโยบาย มีกลยุทธ์ในการบริหาร valuation สร้างคุณค่าขึ้นมา การสร้างคุณค่าเป็นการสร้างที่เรียกว่าคุณค่าใหม่ New service, New product ในด้านการบริหาร องค์การระดับทีม พบว่า องค์การมีการทำงานเป็นทีม มีการทำงานร่วมกัน มีความสามัคคี มีการปลูกฝัง วัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม นอกจากนั้นมีการบริหารองค์การในส่วนด้านการบริหารจัดการองค์การ

ระดับบุคคล พบว่า เป็นบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ยืดหยุ่นความเชี่ยวชาญในโดยมีการฝึกฝน

ในมิติด้านการบริหารจัดการความรู้ ถือว่ามีส่วนสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการวิจัย จึงได้ขอค้นพบด้านการบริหารจัดการองค์การ ระดับองค์การ พบว่า องค์การเริ่มต้นการบริหารจัดการความรู้ด้วยการสั่งการ ผู้นำซึ่งผู้นำมีความสำคัญต้องมีความรู้ และด้านการบริหารจัดการองค์การ ระดับทีม พบว่า มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครือข่าย นอกจากนี้ด้านการบริหารจัดการองค์การ ระดับบุคคล พบว่า การบริหารจัดการความรู้ 1.บุคคลรอบรู้ 2.คิดอย่างเป็นระบบ 3.การจัดการการเรียนรู้ด้วยตนเอง 4.มีพฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน มุ่งสู่ความเชี่ยวชาญ ในหน้าที่ จึงเห็นความเชื่อมโยงการขับเคลื่อนองค์การเรียนรู้อย่างเป็นรูปแบบและเป็นระบบการบริหารจัดการความรู้ได้ครบทุกมิติ

ส่วนการบริหารในมิติด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ซึ่งถือเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่จะส่งเสริมสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้เข้าสู่ฐานข้อมูลให้เข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 อย่างเห็นได้ชัดและเป็นรูปการพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของกองทัพมากขึ้น จากการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ระดับองค์การพบว่า นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการ การสื่อสารระดับองค์การ ต้องอาศัยเทคโนโลยี เปลี่ยนระดับองค์การ และการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ระดับทีม พบว่า ใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยน และสร้างเครือข่าย นอกจากนี้ยังมีการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ระดับบุคคล พบว่า ใช้เทคโนโลยีระดับบุคคล Digital Smart Phone ในการสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเอง

### **ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก**

ในการศึกษาวิจัยจากตาราง ผลของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม และความสอดคล้องการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก พบว่า การทบทวนและการประเมินผลค่าดัชนีความถูกต้อง IOC = 1 ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC = 1 ค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC = 0.96 มีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะโดยเพิ่มการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการให้กองทัพควรมีการบริหารจัดการเตรียมความพร้อมระดับบุคคล ซึ่งได้เสนอระบบการบริหารจัดการให้บุคคลได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ตามสถานการณ์ได้ สรุป ผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมและความสอดคล้องของการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ในมิติที่ 1 ด้านการบริหารจัดการองค์การ ค่าดัชนีโดยรวม ความถูกต้อง IOC ค่าดัชนีความ

เหมาะสม IOC ซึ่งสามารถดำเนินการใช้ได้ ส่วนในค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC >.90 ข้อเสนอของรูปแบบด้านการบริหารจัดการองค์การในองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก เมื่อปรับปรุงเรียบร้อยแล้วถือตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินตามข้อเท็จจริงสามารถนำไปใช้ได้

จากศึกษาค้นพบว่า ผลของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความสอดคล้องการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก พบว่า การทบทวนและการประเมินผลค่าดัชนีความถูกต้อง IOC =0.95 มีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะโดยเพิ่มการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการความรู้ โดยให้กองทัพควรสร้างฐานแนวคิดอย่างถูกต้องให้กับกำลังพลและผู้ปฏิบัติตาม ซึ่งได้เสนอแนะการส่งเสริมกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์โดยคิดอย่างเป็นรูปธรรมและเชิงประจักษ์ และกองทัพควรแสวงหาช่องทางการพัฒนาผู้นำและกำลังพลให้มีความพร้อมในหน้าที่ โดยได้เสนอการเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพผู้นำและผู้ปฏิบัติหน้าที่ได้มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนี้ ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC =0.95 การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะโดยเพิ่มการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ โดยให้กองทัพควรพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งได้เสนอการพัฒนาเครือข่ายให้สอดคล้องกับนโยบายของกองทัพและตอบสนองวิสัยทัศน์ของประเทศไทย 4'0 และพฤติกรรมใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ในส่วนของกองทัพควรจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดการเรียนรู้ได้ทุกมิติ มีการได้นำเสนอการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ และแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย ส่วนค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC =1 มีการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการความรู้ที่สามารถดำเนินการใช้ได้ สรุป ผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมและความสอดคล้องของการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ในมิติที่ 2 ด้านการบริหารจัดการความรู้ ค่าดัชนีโดยรวม ความถูกต้อง IOC >.90 ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC >.90 และค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC 1 ข้อเสนอของรูปแบบด้านการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งเมื่อปรับปรุงแล้ว สามารถดำเนินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ถือตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินสามารถนำไปใช้ได้ และ

นอกจากนั้นได้ศึกษาค้นพบว่า ผลของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความสอดคล้องการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก พบว่า การทบทวนและการประเมินผลค่าดัชนีความถูกต้อง IOC =1 ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC = 0.96 ค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC =0.96 มีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะโดยเพิ่มการประเมินผลในทุกขั้นตอนของกระบวนการด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ในการใช้ e-learning โดยให้กองทัพควรมีการใช้ระบบแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งได้เสนอให้มีการพัฒนาระบบการเรียนรู้โดยผ่าน

ช่องทางสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย นอกจากนั้นในส่วนการเพิ่มงานในอิเล็กทรอนิกส์กองทัพควรให้มีการพัฒนางานที่ใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น จึงได้ให้มีการส่งเสริมสนับสนุนแหล่งการเรียนรู้โดยผ่านการทำงานผ่านระบบสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ อย่างครบวงจร สรุป ผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความสอดคล้องของการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ในมิติที่ 3 ด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ค่าดัชนีโดยรวม ความถูกต้อง IOC ค่าดัชนีความเหมาะสม  $IOC > .90$  ค่าดัชนีความเป็นไปได้  $IOC > .90$  ข้อเสนอของรูปแบบการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ถัดตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินสามารถนำไปใช้ได้

ดังนั้น สรุปโดยภาพรวมจากข้อค้นพบการจัดทำรูปแบบการพัฒนากองทัพบกเพื่อให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรกำหนดให้เป็นแนวทางแบบกลางๆ เพื่อให้หน่วยในกองทัพบกสามารถนำรูปแบบไปใช้ได้อย่างเป็นสากล เช่น

ขั้นตอนที่ 1 การให้ลำดับความเร่งด่วน ไว้ในยุทธศาสตร์การเตรียมกำลังของกองทัพบก

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดมาตรการที่ใช้ ประกอบด้วย มาตรการนำ คือการกำหนดนโยบาย มาตรการตาม คือการกระตุ้น ปลุกฝังจิตสำนึก และมาตรการพัฒนา คือการกำหนดการปฏิบัติต่างๆ

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดหน่วยรับผิดชอบ ที่สำคัญคือ กรมกำลังพลทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง กรมการทหารสื่อสาร ศูนย์เทคโนโลยีทางการทหารกองทัพบก กรมกิจการพลเรือนทหารบก และสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นการพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐานทั้ง 6 ประการของกองทัพบก คือ การพัฒนาหลักนิยม การพัฒนาการฝึกและการศึกษา การพัฒนาผู้นำ การพัฒนาการจัดหน่วยและระบบการดำเนินงาน การพัฒนาเครื่องมือและสื่ออุปกรณ์ และการพัฒนา กำลังพล ซึ่งการพัฒนาในแต่ละด้านมีงานหลายงาน แต่โดยรวมแล้ว งานที่สำคัญที่สุดคือ การจัดหลักสูตรพัฒนาผู้นำที่เหมาะสม การกำหนดแนวทางรับราชการที่สอดคล้องกับการพัฒนาการเรียนรู้ และการสร้างองค์ความรู้โดยใช้แบบฟอร์มบันทึกการปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล เป็นการประเมินผลการพัฒนาทั้ง 6 ด้าน นอกจากนี้ได้เสนอแนะการนำแนวทางการพัฒนาไปใช้ ให้เกิดผลสูงสุดนั้น จะต้องสร้างปัจจัยเสริมที่สำคัญ ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชาระดับสูงต้องเข้าใจ เห็นความสำคัญของกระบวนการพัฒนา มีวิสัยทัศน์ เปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลง และเต็มใจให้การสนับสนุนทุกด้านอย่างจริงจังต่อเนื่อง

2. การดำเนินการในทุกมาตรการ และในทุกขั้นตอนการปฏิบัติ ต้องเปิดโอกาสให้กำลังพลได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือ สันติสนุนอย่างเต็มที่และเต็มใจ

3. มาตรการกระตุ้นและปลุกฝังจิตสำนึกของกำลังพลนั้น ต้องกระทำอย่างกว้างขวางเป็นระบบ และต่อเนื่อง โดยกลุ่มเป้าหมายรวมทั้ง รัฐบาล ส่วนราชการอื่นและประชาชนทั่วไปด้วย

4. การกำหนดแนวทางรับราชการเพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาการเรียนรู้นั้นนับว่ามีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของกระบวนการ

5. การดำเนินการให้มีประสิทธิภาพควรจัดตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ ดังนี้

คณะกรรมการชุดแรกในระดับกองทัพบก คือคณะกรรมการอำนวยการ โดยให้เสนาธิการทหารบก เป็นประธาน มีหน้าที่กำหนดมาตรการบังคับ ได้แก่ การกำหนด วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย มาตรการควบคุมและมาตรการสนับสนุนต่างๆ ทั้งด้านการปฏิบัติงาน การส่งกำลังบำรุงและการงบประมาณ รวมทั้งกำหนดแนวทางในการประเมินผล และคณะกรรมการชุดที่สองคือ คณะกรรมการดำเนินการพัฒนา โดยให้ผู้บัญชาการสถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูงเป็นประธาน มีหน้าที่ในการวางแผนกำหนดมาตรการพัฒนา เพื่อพัฒนาองค์ประกอบพื้นฐาน ตลอดจนมีหน้าที่อำนวยการและดำเนินการตามมาตรการที่กำหนดขึ้น รวมทั้งการกำกับดูแลและประเมินผลทุกขั้นตอน นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการชุดที่สามคือ คณะกรรมการดำเนินมาตรการตาม หรือคณะกรรมการประชาสัมพันธ มีผู้ช่วยเสนาธิการทหารบกฝ่ายกิจการพลเรือนเป็นประธาน หน้าที่ของคณะกรรมการชุดนี้ ได้แก่ การ วางแผน อำนวยการ ดำเนินการ ประสานงานและกำกับดูแลเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ พร้อมทั้งประสานความร่วมมือ และขอรับการสนับสนุนจากส่วนราชการอื่น

## การอภิปรายผล

**ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพและปัญหาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก มีดังนี้**

สรุปโดยภาพรวมพบว่าสภาพปัจจุบันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก คือ 1) ด้านกลยุทธ์ขององค์การ ได้แก่ กองทัพบกมีนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอน มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการบริหารเชิงคุณภาพมุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ มีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม ผู้นำมีภาวะผู้นำ สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง สร้างบรรยากาศสนับสนุนพัฒนาคุณภาพในการสร้างความรู้ใหม่พร้อมการใช้เทคโนโลยี ข่าวสารข้อมูล การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย 3) ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ได้แก่ มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ โดยมีบทบาทสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น หรือจากเครือข่าย

4) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ได้แก่ ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ มีการนำตนเองในการขยายความรู้และความสามารถทั้งตนเองและกลุ่ม และพร้อมที่จะเรียนรู้ข้ามองค์การ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กลุ่มตัวอย่างในส่วนของกองทัพบกถือเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการ จึงมีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วรภัทร์ ภูเจริญ (2547: 101) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เน้นว่าองค์การต้องทำอะไร หากองค์การเปรียบเสมือนคน ก็ควรเป็นคนที่พัฒนา มีความรู้ และบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์การไปสู่ความเป็นอมตะ หรืออยู่รอดได้ และแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2548: 7) พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ นอกจากนี้ พรธิดา วิเชียรปัญญา (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547 : 89 ; อ้างอิงจาก Senge, 1990 ; Pedler, Burgoyne & Boydell. 1991 ; Garvin. 1993 ; Watkins & Marsick. 1993 ; Wick & Leon. 1993 ; Nevis, Dibaba & Gould. 1995 ; อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. 2542) พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นจะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้างสรรคหาคำการถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์การ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ รวมทั้งชุมชนที่องค์การตั้งอยู่ ทั้งนี้ โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีมและต่อองค์การ

จากการศึกษาปัญหาของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ยังพบว่าปัญหาของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก คือ 1) ผู้บังคับบัญชาระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) การปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาทำให้เกิดการเหลื่อมล้ำในการปฏิบัติ ไม่สนับสนุนการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ 3) การเป็นหน่วยงานใหญ่ มีหลายหน่วยมีปัญหาเรื่องการสื่อสาร และการเชื่อมโยงในแต่ละหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง 4) แนวทางการรับราชการ ไม่อยู่บนพื้นฐานของระดับความรู้ความสามารถ และไม่สัมพันธ์กับ การพัฒนาการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศยังมีขีดจำกัดไม่ทั่วถึง กำลังพลขาดแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ของตนเอง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า กองทัพบกต้องมีการพัฒนาองค์การหรือการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการ

เรียนรู้ให้สำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความกระตือรือร้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ดังนั้นบุคลากรหรือกำลังพลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์การจะต้องมีความกระตือรือร้นและเล็งเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์การไปสู่สถานภาพในอนาคตที่ดียิ่งขึ้น จะเห็นได้ว่าการสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ(สถาพร ปิ่นเจริญ. 2541: 37,43) พบว่า การพัฒนาองค์การต้องนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคคลควบคู่กับการรับความรู้จากภายนอก การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการบริหารราชการแนวใหม่ ต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีคุณลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ดังนั้นกองทัพบกจึงมีการปรับพฤติกรรมองค์กรให้เกิดความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ของกองทัพเป็นสำคัญ

นอกจากนั้น พบว่า กลุ่มตัวอย่างแสดงความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก คือ กองทัพบกมีนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอน ถึงแม้ว่าโครงสร้างของกองทัพจะมีขนาดใหญ่ และซับซ้อน มีหน่วยงานขึ้นตรงตามลำดับชั้นจำนวนมาก แต่ก็มีที่ชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องของการวางแผนให้เกิดกิจกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยตั้งแต่ระดับกองทัพบกภาคลงไป กองทัพสนับสนุนให้กำลังพลพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีระบบการฝึกศึกษากำลังพลทุกระดับ นอกจากนี้ กองทัพบกเองมีคลังความรู้ด้านความมั่นคงจำนวนมากมีผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ มีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เข้ามาช่วยในการปฏิบัติการทางทหาร มีหน่วยงานสนับสนุนการวิจัยของกองทัพเอง มีระบบสารสนเทศพื้นฐานที่สามารถนำมาใช้พัฒนาเครือข่ายของผู้เรียนได้ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กองทัพบกเป็นศูนย์แหล่งการเรียนรู้เชิงระบบ ซึ่งความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาองค์การหรือการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยความกระตือรือร้นเป็นสิ่งสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ดังนั้นกำลังพลในองค์การจะต้องมีความกระตือรือร้นและเล็งเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้คนขยายขีดความสามารถเพื่อที่จะบรรลุในสิ่งที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง เป็นที่ๆ ระบบทางความคิดใหม่และการขยายตัวทางความคิดได้รับการสนับสนุน ซึ่งผู้คนมีความทะเยอทะยานนอกกรอบ และเป็นที่ยอมรับที่ผู้คนเรียนรู้ที่จะเรียนไปด้วยกันไปเรื่อยๆ (เจนเนตร มณีนาถ; และคนอื่นๆ. 2546 : 79 : อ้างอิงจาก Senge. 1990) และ แนวคิดของอาร์จิส (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544ก : 58 – 59 ;

Argyris. 1997) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning = LO) หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์การ ลดลงจนรูปแบบที่ผู้คนแสดง ออกเป็นนิสัย (Defensive routines) หรือเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

ประเด็นปัญหาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ภาระงานของกำลังพลที่มีมาก ทำให้ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาหน่วย ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง รองลงมา คือ กำลังพลบางส่วนยังไม่ให้ความสำคัญ ขาดความรู้ความเข้าใจ และคิดว่าการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นภาระงานที่ต้องรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น จึงไม่นำศักยภาพตนเองออกมาใช้ ในการพัฒนาองค์การอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำบางหน่วยกลับไม่ผลักดันให้เป็นรูปธรรม ไม่มี มาตรการสนับสนุน หรือส่งเสริมให้กำลังพลได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ชาติเวทีและโอกาสในการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นที่สำคัญอีกประการคือ วัฒนธรรมของควมมีวินัย ที่เชื่อผู้นำ และปฏิบัติตาม คำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำให้กำลังพลบางส่วนขาดความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ และไม่มี แรงจูงใจในการพัฒนางานใหม่ๆ เพราะบางครั้งผู้นำมักตัดสินใจโดยไม่รับฟังความคิดเห็นของฝ่าย อำนวยการ นอกจากนี้กำลังพลบางส่วนยังไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หรือการปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และไม่เชื่อมโยงเป้าหมายองค์การเข้ามาเป็นเป้าหมายการปฏิบัติงาน ของตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กลุ่มตัวอย่างยังไม่เกิดการตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงการบริหาร องค์การยุคใหม่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของในงานวิจัยเกี่ยวกับความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ (เสาวรส บุนนาค. 2543 : ออนไลน์) มีดังนี้ คือ 1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) ประกอบด้วย ต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีความ กระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizational transformation) ประกอบด้วยโครงสร้างขององค์การมีลักษณะแบบราบ ขึ้นตอนไม่มาก มีความ ยืดหยุ่น สายการบังคับบัญชาสั้น มีการกระจายอำนาจ มีแผนและเป้าหมายชัดเจน สร้างวิสัยทัศน์ของ บุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกับวิสัยทัศน์ขององค์การ 3. การเพิ่มอำนาจบุคคล (People empowerment) ประกอบด้วย ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีการสอนแนะ การมีระบบพี่เลี้ยง สอนงานแก่บุคลากร มอบอำนาจหน้าที่ความ 4. การจัดการความรู้ (Knowledge management) ประกอบด้วย มีการจัดการบริหารความรู้ มีวิธีการเก็บรักษา ใ้กระดาศ เข้าแฟ้ม ตู้เก็บเอกสารการใช้ รหัสผ่าน มีการจัดเก็บอย่างมีระเบียบ และ 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application) ประกอบด้วยให้บุคลากรต้องเข้าใจความสามารถของเทคโนโลยีและรู้ถึงวิธีการใช้ประโยชน์ และ สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดต์ (Marquardt. 1996: 19-21)พบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็น องค์การที่ต้องปรับเปลี่ยนองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารความรู้ ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคล

และขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวได้ดีขึ้น และมีความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง โดย มาร์ควอดต์ (Marquardt) ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamic) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) การเพิ่มบทบาทแก่สมาชิกที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) และ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) (ธนภฤต ยอดอุดม. 2558: 24-25; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์กัน

ดังนั้น ในส่วนงานของกองทัพก็ต้องมีการเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ (Paradigm Shift) จาก องค์การแบบดั้งเดิมที่เน้นด้านเหตุผล ประสิทธิภาพ เน้นผลของงาน เน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ลักษณะขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และการเปลี่ยนแปลงภายนอก มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กำลังพลต้องมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง องค์การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เกิดพลวัตการเรียนรู้ในองค์การ นำไปสู่ การจัดการความรู้ในองค์การที่มีการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการถ่ายโอนความรู้ การเรียนรู้จึงเกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และเกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์การ โดยมีการใช้ข้อมูลและการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างบูรณาการ

## **ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของ กองทัพบก**

สรุปภาพรวม พบว่ารูปแบบไปประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก กับผู้เชี่ยวชาญที่เป็นคณะทำงานการ จัดการความรู้ของกองทัพบก และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0 ในขั้นตอนการวิจัยมิติด้าน การบริหารองค์การ พบว่า การบริหารจัดการองค์การ ใน ระดับองค์กร นั้นในการบริการองค์การในระดับองค์กร กองทัพบกมีการบริการจัดการแบบ มีโครงสร้างที่ ชัดเจน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน Share Vision มีการบริหารที่มีเป้าหมาย นโยบาย มีกลยุทธ์ในการบริหาร valuation สร้างคุณค่าขึ้นมาการสร้างคุณค่าเป็นการสร้างที่เรียกว่าคุณค่าใหม่ New service, New product ในด้านการบริหารองค์กรระดับทีม พบว่า องค์กรมีการทำงานเป็นทีม มีการทำงานร่วมกัน มีความสามัคคี มีการปลูกฝังวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้มีการบริหารองค์กรในส่วน ด้านการบริหารจัดการองค์กรระดับบุคคล พบว่า เป็นบุคคลที่สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

ยืดหยุ่นความเชี่ยวชาญในโดยมีการฝึกฝน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่าง กองทัพบกมีการบริหารองค์การ, โครงสร้างองค์การ, วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ, การใช้เทคโนโลยี และ เป้าหมายองค์การในระดับทีม ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การสร้างการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของธนกฤต ยอดอุดม (2558 : บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนาารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคใต้ ผลการศึกษาพบว่า องค์การขาดกระบวนการพัฒนาเพื่อรองรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งแผนการบูรณาการองค์ความรู้ในองค์การไม่ชัดเจนและมีข้อจำกัดการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหาร กับบุคลากร ตลอดจนยังไม่มีการดำเนินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งองค์การ และผลการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่ารูปแบบต้องประกอบไปด้วยการพัฒนาใน 3 องค์ประกอบ คือ (1) ระดับองค์การ ประกอบด้วย นโยบายองค์การ, กลยุทธ์องค์การ, การบริหารองค์การ, โครงสร้างองค์การ, วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ, การใช้เทคโนโลยี และ เป้าหมายองค์การ (2) ระดับทีม ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การสร้างการมีส่วนร่วม และการสร้างเครือข่าย (3) ระดับบุคคล ประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนทางความคิด, การมีวิสัยทัศน์ร่วม, การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบสำหรับวัตถุประสงค์ นอกจากนี้ยังพบว่าผลการประเมินรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบ

ในมิติด้าน การบริหารจัดการความรู้ ถือว่ามีส่วนสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการวิจัยจึงได้ข้อค้นพบด้านการบริหารจัดการองค์กร ระดับองค์กร พบว่า องค์กรเริ่มต้นการบริหารจัดการความรู้ด้วยการสั่งการ ผู้นำซึ่งผู้นำมีความสำคัญต้องมีความรู้ และด้านการบริหารจัดการองค์กร ระดับทีม พบว่า มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครือข่าย นอกจากนี้ด้านการบริหารจัดการองค์กร ระดับบุคคล พบว่า การบริหารจัดการความรู้ 1.บุคคลรอบรู้ 2.คิดอย่างเป็นระบบ 3.การจัดการการเรียนรู้ด้วยตนเอง 4.มีพฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน มุ่งสู่ความเชี่ยวชาญ ในหน้าที่ จึงเห็นความเชื่อมโยงการขับเคลื่อนองค์กรเรียนรู้อย่างเป็นรูปแบบและเป็นระบบการบริหารจัดการความรู้ได้ครบทุกมิติทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กองทัพบกมีการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับกำลังพลโดยให้มีกระบวนการเสริมสร้างแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ , กลยุทธ์ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล , กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวุฒิกัท จันท์สาร และ สุพรรณิ สมานญาติ (2558 : 182) ศึกษา การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศกองทัพอากาศ พบว่า ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 9 ด้าน ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศรวมความเป็นจริงปัจจุบันมีค่า 3.86 ในระดับสูง ภาพรวมความคาดหวังในอนาคตมี

ค่า 4.69 อยู่ในระดับสูงมาก และ ประเด็นกลยุทธ์ในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วย 9 ประเด็น ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ , กลยุทธ์ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล , กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้กลยุทธ์ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ , กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์การ , กลยุทธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย , กลยุทธ์ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ , กลยุทธ์ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ และกลยุทธ์ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์. (2556: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ ส่วนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด การมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ และปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้แก่ บรรยากาศองค์การ การเรียนรู้ เทคโนโลยีและการบริหาร ดังนั้น กองทัพบกต้องมีการบริหารจัดการความรู้ ถือว่ามีส่วนสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด การมีส่วนร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ และปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกำลังพลและผู้ปฏิบัติหน้าที่ทุกระดับเหล่าทัพ

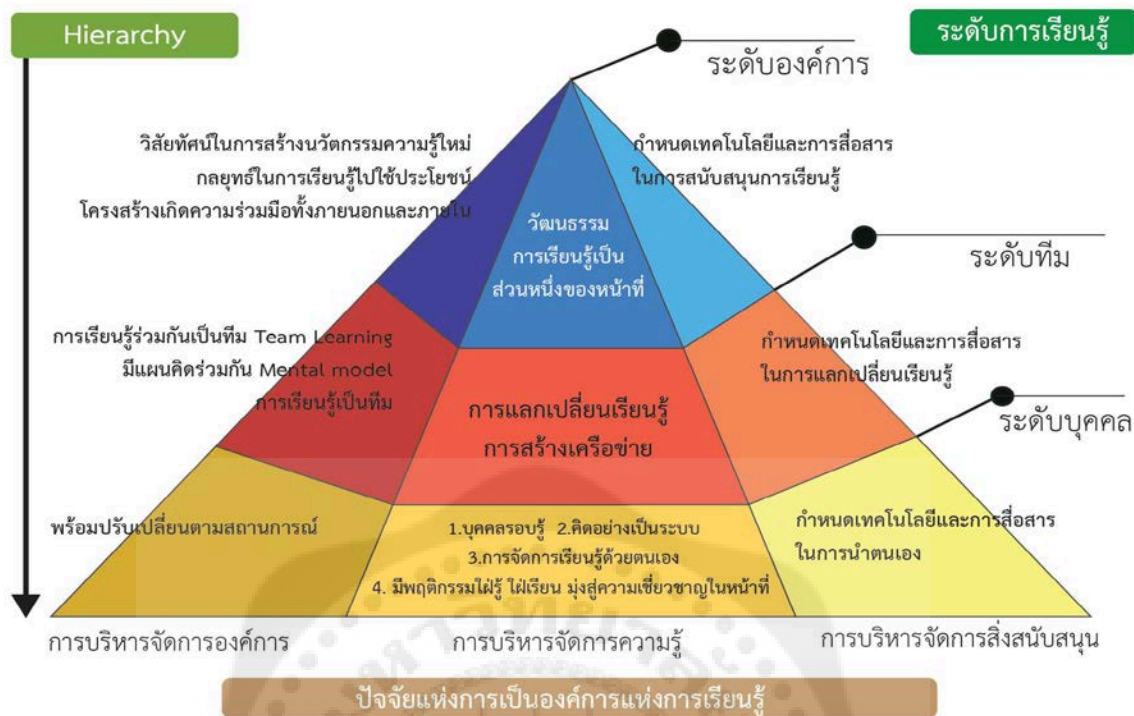
ส่วนการบริหารในมิติด้าน การบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ซึ่งถือเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่จะส่งเสริมสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้เข้าสู่ฐานข้อมูลให้เข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 อย่างเห็นได้ชัดและเป็นรูปแบบการพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของกองทัพบกมากขึ้น จากการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ระดับองค์การพบว่า การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการ การสื่อสารระดับองค์การ ต้องอาศัยเทคโนโลยี เปลี่ยนระดับองค์การ และการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ระดับทีม พบว่า ได้ใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยน และสร้างเครือข่าย นอกจากนี้ยังมีการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ระดับบุคคล พบว่า ใช้เทคโนโลยีระดับบุคคล Digital Smart Phone ในการสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า กลุ่มตัวอย่าง กองทัพบกได้ให้ความสำคัญในการบริหารจัดการสิ่งที่เกี่ยวข้องการสนับสนุนการเรียนรู้และได้ปรับยุทธศาสตร์กระบวนการคิดเชิงระบบการเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การปรับเปลี่ยนองค์การ และการใช้เทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชิต แสงสว่าง. (2555: บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษา

องค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และประเมินความสอดคล้องของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบคือ การคิดเชิงระบบการเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การปรับเปลี่ยนองค์การ และมีการสนับสนุนด้านการใช้เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Constantine Kogtoghiorghes; Susan M. Awbrey & Pamela L. Feurig (2005: 185) ศึกษาเรื่อง “Examining the Relationship between Learning Organization Characteristic and Change Adaptation, Innovation, and Organization Performance” ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 8 องค์ประกอบ คือ (1) การสื่อสารอย่างเปิดเผย (2) การจัดการความเสี่ยงและการส่งเสริมความคิดใหม่ (3) การสนับสนุนและยอมรับเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา (4) สารสนเทศ ความจริง เวลา และการใช้ทรัพยากร เพื่อผลการปฏิบัติงาน (5) สภาพแวดล้อมที่ทีมเพื่อการดำเนินงาน (6) การให้รางวัลเพื่อการเรียนรู้ การดำเนินงานและความคิดใหม่ (7) การจัดฝึกอบรม และบรรยากาศการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ (8) การจัดการความรู้ ซึ่งประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 60.9

และสอดคล้องกับงานวิจัยของเศรษฐพงษ์ นวมะรัตน. (2555: บทคัดย่อ) ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนวิทยาศาสตร์ทหารบกสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) เป็นองค์การที่สามารถเรียนรู้ อย่างเป็นระบบจากประสบการณ์การทำงานที่สำเร็จและล้มเหลว สามารถนำมาสร้างองค์ความรู้และสะสมองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มพูนการพัฒนาสมรรถนะขององค์การที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ ประกอบด้วย การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ การมีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ การมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในองค์การในการมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและอนาคตขององค์การ ดังนั้นการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ซึ่งถือเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่จะส่งเสริมสนับสนุนองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้าสู่ฐานข้อมูลให้เข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 กองทัพบกจึงต้องมีการสนับสนุนและยอมรับเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา สารสนเทศ ความจริง เวลา และการใช้ทรัพยากร เพื่อผลการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมที่ทีมเพื่อการดำเนินงาน รวมทั้งการให้รางวัลเพื่อการเรียนรู้ การดำเนินงานและความคิดใหม่เป็นอาทิ

### **ข้อเสนอแนะที่ค้นพบจากการวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้ จึงนำเสนอสิ่งค้นพบรูปแบบนวัตกรรมปัจจัยแห่งการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้



รูปภาพ 5.1 ผลการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก  
ในข้อเท็จจริงที่ค้นพบจากงานวิจัยครั้งนี้ ผลการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบฯ ประกอบด้วย  
องค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบดังนี้

1. **องค์ประกอบระดับองค์กร** ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านนโยบาย 2) ด้านกลยุทธ์  
องค์กร 3) ด้านเป้าหมาย 4) ด้านโครงสร้าง 5) ด้านการบริหารองค์กร 6) ด้านวัฒนธรรม  
การเรียนรู้ 7) ด้านการใช้เทคโนโลยี 8) ด้านบรรยากาศ /สภาพแวดล้อม
2. **องค์ประกอบระดับทีม** ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างเครือข่าย 2) ด้านการ  
สร้างการมีส่วนร่วม 3) ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. **องค์ประกอบระดับบุคคล** ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ 2) ด้าน  
การมีแบบแผนทางความคิด 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5)  
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

จากข้อค้นพบที่กล่าวมาข้างต้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดด์ (Marquardt) มี  
ความเห็นว่างค์ประกอบ ที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถ  
เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร เพราะ การเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถ

ส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว จะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน ถ้าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน เกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ระดับทีม และ ระดับองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และ เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกัน วัตกินส์ และมาร์ซิก( Watkins & Marsick. 1992: 278) มีแนวคิดเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรเช่นกัน โดยที่การเรียนรู้จะต้องขึ้นทั้ง 3 ระดับ อย่างเป็นระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

### **ขั้นตอนที่ 3 ประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก**

ในการศึกษาวิจัยจากตาราง 8 ผลของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความสอดคล้องการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก พบว่า การทบทวนและการประเมินผลค่าดัชนีความถูกต้อง IOC = 1 ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC = 1 ค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC = 0.96 มีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะโดยเพิ่มการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการให้กองทัพควรมีการบริหารจัดการเตรียมความพร้อมระดับบุคคล ซึ่งได้เสนอระบบการบริหารจัดการให้บุคคลได้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรเรียนรู้ตามสถานการณ์ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การศึกษาวิจัยได้มีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและชำนาญเฉพาะด้าน รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่ยืนยันข้อมูล ข้อเท็จจริงจากความจริงที่ได้วินิจฉัยอันชอบแล้วตามหลักวิธีวิทยา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของไอส์เนอร์ (Eisner. 1976 : 192 – 193) ได้เสนอแนวคิดของการทดสอบหรือประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีแนวคิด ได้แก่ การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จะเน้นการวิเคราะห์และวิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกพิจารณาซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานกับปัจจัยต่างๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับข้อมูลคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน และรูปแบบการประเมินที่เป็นความชำนาญเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยพัฒนาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art Criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้ง และต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าที่ไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใดๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเป็นองค์ความรู้เฉพาะสาขา ผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริงๆ จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้น ในวงการศึกษานิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและ

ความเชี่ยวชาญเฉพาะ อย่างก็ตามยังมี รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยใช้ความเชื่อถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงธรรม และมีดุลพินิจที่ดี ทั้งมาตรฐานและเกณฑ์พิจารณาต่างๆ นั้น จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิ นั้นเอง นอกจากนี้ มีรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามอรรถยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

สรุป ผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมและความสอดคล้องของการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ในมิติที่ 1 ด้านการบริหารจัดการองค์กร ค่าดัชนีโดยรวม ความถูกต้อง IOC ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC ซึ่งสามารถดำเนินการใช้ได้ ส่วนในค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC >.90 ข้อสรุปของรูปแบบด้านการบริหารจัดการองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก เมื่อปรับปรุงเรียบร้อยแล้วถือตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินตามข้อเท็จจริงสามารถนำไปใช้ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมและความสอดคล้องของการประเมินการพัฒนารูปแบบการปรับเปลี่ยนข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ค้นพบ จึงได้มีการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของวิลเลอร์ (Willer. 1986 : 83) กล่าวว่าการพัฒนารูปแบบโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้าง (Construct) รูปแบบ และ 2) การหาความเที่ยงตรง (Validity) ของรูปแบบ และสอดคล้องกับแนวคิดของบุญชม ศรีสะอาด (Online) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิจัยการพัฒนารูปแบบโดยได้แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ จากการศึกษาแนวคิดและกระบวนการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ และ 2) การตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของอุทุมพร จามรมาน (2541:22) ได้อธิบายว่า รูปแบบหมายถึงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้น รูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่าง ๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของรวมพร ทองรัศมี. (2558: บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก พบว่า รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน 3) โครงสร้างและภาระงาน 4) ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ

5) ระบบการบริหารงาน 6) ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ และ 7) การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน

การวิจัยค้นพบว่าจากผลของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความสอดคล้องการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก พบว่า การทบทวนและการประเมินผลค่าดัชนีความถูกต้อง  $IOC = 0.95$  มีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะโดยเพิ่มการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการความรู้ โดยให้กองทัพควรสร้างฐานแนวคิดอย่างถูกต้องให้กับกำลังพลและผู้ปฏิบัติตาม ซึ่งได้เสนอแนะการส่งเสริมกระบวนการคิดเชิงสร้างสรรค์โดยคิดอย่างเป็นรูปธรรมและเชิงประจักษ์ และกองทัพควรแสวงหาช่องทางการพัฒนาผู้นำและกำลังพลให้มีความพร้อมในหน้าที่ โดยได้เสนอการเสริมสร้างพัฒนาศักยภาพผู้นำและผู้ปฏิบัติหน้าที่ให้มีทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนี้ ค่าดัชนีความเหมาะสม  $IOC = 0.95$  การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะโดยเพิ่มการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ โดยให้กองทัพควรพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งได้เสนอการพัฒนาเครือข่ายให้สอดคล้องกับนโยบายของกองทัพและตอบสนองวิสัยทัศน์ของประเทศไทย 4.0 และพฤติกรรมใฝ่รู้ ใฝ่เรียน ในส่วนของกองทัพควรจัดสภาพแวดล้อมให้เกิดการเรียนรู้ได้ทุกมิติ มีการได้นำเสนอการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ และแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีเป้าหมาย ส่วนค่าดัชนีความเป็นไปได้  $IOC = 1$  มีการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการความรู้ที่สามารถดำเนินการใช้ได้ สรุป ผลของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมและความสอดคล้องของการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ในมิติที่ 2 ด้านการบริหารจัดการความรู้ ค่าดัชนีโดยรวม ความถูกต้อง  $IOC > .90$  ค่าดัชนีความเหมาะสม  $IOC > .90$  และค่าดัชนีความเป็นไปได้  $IOC = 1$  ข้อสรุปของรูปแบบด้านการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งเมื่อปรับปรุงแล้ว สามารถดำเนินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ถัดตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินสามารถนำไปใช้ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ากองทัพบกได้มีการบริหารจัดการความรู้ โดยมีการทบทวนและการประเมินผลค่าดัชนีความถูกต้อง  $IOC = 0.95$  มีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะโดยเพิ่มการประเมินผลในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการความรู้ โดยให้กองทัพควรสร้างฐานแนวคิดอย่างถูกต้องให้กับกำลังพลและผู้ปฏิบัติตาม จึงมีความเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องการงานวิจัยของธนภุต ยอดอุดม (2558 : บทคัดย่อ) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคใต้ พบว่าผลการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบต้องประกอบไปด้วยการพัฒนาใน 3 องค์ประกอบ คือ (1) ระดับองค์กร ประกอบด้วย นโยบายองค์กร, กลยุทธ์องค์กร,

การบริหารองค์การ, โครงสร้างองค์การ, วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ, การใช้เทคโนโลยี และ เป้าหมายองค์การ (2) ระดับทีม ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้, การสร้างการมีส่วนร่วม และการ สร้างเครือข่าย (3) ระดับบุคคล ประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนทางความคิด, การมี วิสัยทัศน์ร่วม, การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังค้นพบว่าผลการ ประเมินรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบ ดังนั้น ข้อ ค้นพบจากงานวิจัยผลของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความสอดคล้อง การประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก พบว่ามีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบ ดังกล่าวแล้ว

ในประเด็นการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน จากการวิจัยพบว่า ผลของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบ ความถูกต้อง ความเหมาะสมและความสอดคล้องการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก พบว่า การทบทวนและการประเมินผลค่าดัชนีความ ถูกต้อง IOC = 1 ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC = 0.96 ค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC = 0.96 มีการ ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะโดยเพิ่มการประเมินผลในทุกขั้นตอนของกระบวนการด้านการบริหารจัดการ สิ่งสนับสนุน ในการใช้ e-learning โดยให้กองทัพควรมีการใช้ระบบแหล่งการเรียนรู้ ซึ่งได้เสนอให้มีการ พัฒนาระบบการเรียนรู้โดยผ่านช่องทางสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย นอกจากนั้นในส่วนของเพิ่มงานในอี เล็กทรอนิกส์กองทัพควรมีการพัฒนางานที่ใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น จึงได้ให้มีการส่งเสริมสนับสนุน แหล่งการเรียนรู้โดยผ่านการทำงานผ่านระบบสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ อย่างครบวงจร ดังนั้นจึงสรุป ผลของ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องความเหมาะสมและความสอดคล้องของการประเมินการพัฒนารู ปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ในมิติที่ 3 ด้านการบริหาร จัดการสิ่งสนับสนุน ค่าดัชนีโดยรวม ความถูกต้อง IOC ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC > .90 ค่าดัชนี ความเป็นไปได้ IOC > .90 ข้อสรุปของรูปแบบการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ในการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ถือตามเกณฑ์มาตรฐานการประเมินสามารถนำไปใช้ ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผลของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความ สอดคล้องการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของ กองทัพบก ซึ่งเกี่ยวกับแนวคิดเชิงระบบมีกระบวนการบริหารตามสถานการณ์และมีสิ่งสนับสนุนต่อ รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างบูรณาการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown and Moberg (1980: 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับ หลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) กล่าวว่างค์ประกอบของรูปแบบ

ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อม (Contingency) 2) เทคโนโลยี (Technology) 3) โครงสร้าง (Structure) 4) กระบวนการจัดการ (Management Process) และ 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Leila Canaan Messarra (2013: 19-28) ศึกษาเรื่อง "Identifying Organizational Climate Affecting Learning Organization" ผลการศึกษาพบว่า (1) รางวัลและการได้รับการตอบแทน และความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (2) ความอบอุ่นและการสนับสนุน มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสนทนาอย่างอบอุ่น (3) รางวัลและการได้รับการตอบแทนและความขัดแย้งในองค์การ มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ (4) การได้รับการตอบแทน ความขัดแย้งในองค์การ โครงสร้างองค์การและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การ มีความสัมพันธ์กันเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการฝังตัวของระบบการเรียนรู้ (5) ความอบอุ่นและสนับสนุนรางวัลและการได้รับการตอบแทน และความขัดแย้งในองค์การ มีความสัมพันธ์กันเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ (6) การยอมรับและคาดหวังบุคลากร โครงสร้างองค์การ รางวัลและการได้รับการตอบแทน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การ และความสนับสนุนมีความสัมพันธ์กันเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนั้น ในมิติที่ 3 ด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ค่าดัชนีโดยรวม ความถูกต้อง IOC ค่าดัชนีความเหมาะสม IOC > .90 ค่าดัชนีความเป็นไปได้ IOC > .90 ข้อสรุปของรูปแบบการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ข้อค้นพบจากงานวิจัยผลของผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสมและความสอดคล้องการประเมินการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก พบว่ามีความเหมาะสมทุกองค์ประกอบดังกล่าวแล้ว

### **ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป**

จากการศึกษาค้นคว้าประเด็นปัญหาการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ควรมีการศึกษาต่อเนื่อง ดังนี้

1. ควรนำรูปแบบการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบกไปทดลองใช้ และทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน

2. ควรศึกษาและพัฒนารูปแบบการจัดทำคู่มือการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก สำหรับหน่วยในส่วนกำลังรบ ซึ่งมีองค์ความรู้ที่แตกต่างจากองค์การอื่นๆ

3. ควรศึกษาพัฒนารูปแบบโมเดลเชิงสาเหตุต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตขององค์การภาครัฐและเอกชนในบริบทประเทศไทยในทศวรรษหน้า

## บรรณานุกรม

- กรมกำลังพลทหารบก. (2558). คู่มือการจัดการความรู้ กองทัพบก. กรุงเทพฯ : กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก.
- กรมยุทธการทหารบก. (2559). เอกสารประกอบการบรรยายสรุป ภารกิจ การจัด และผลการปฏิบัติงานของกองทัพบก มรโกลาส ผู้บัญชาการทหารสูงสุด / ผู้บัญชาการศูนย์บัญชาการทางทหาร ตรวจเยี่ยมกองบัญชาการกองทัพบก. กรุงเทพฯ : กรมยุทธการทหารบก กองทัพบก.
- กรุงเทพฯ
- กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์. (2557). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- ชนกนารอด ชื่นเชย. (2550). รูปแบบการจัดการศึกษาต่อเนื่องในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ปริญญา นิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ณัฐฐลัษณ์ ธาระวานิช. (2557). รวมบทความวิชาการการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552) *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: แชนโพรฟริ้นติ้ง.
- ธนกฤต ยอดอุดม. (2558). การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคใต้. ใน เอกสารการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ครั้งที่ 5 2558. มปป.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ :
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- พรรณี สนวนเพลง. (2553). รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสู่องค์การแห่งการเรียนรู้. รายงานการวิจัย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสวนดุสิต.
- ราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร. วารสารมหาวิทยาลัยสวนดุสิต. ปีที่ 8 (ฉบับที่2) : 137 – 151.
- ราตรี ต๊ะพันธุ์. (2549). การศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- วรภัทร์ ภูเจริญและ อัครวิน จักษสุวรรณ. (2547). การบริหารคนดี: Change Management.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). *การจัดการความรู้: ฉบับนักปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เนท.
- วุฒิกัทร จันทรสาร และ สุพรรณณี สมนานญาติ. (2558). การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ. วารสาร EAU HERITAGE JOURNAL Social Science and Humanity. ปีที่ 5 (ฉบับที่ 3) : 182 – 197.
- สรวงมณท์ สิทธิสมาน. (2559). เศรษฐกิจไทยกำลังจะเข้าสู่ 4.0 แต่การศึกษาขังอยู่ที่ 2.0. สืบค้นเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2559, จาก <http://www.manager.co.th/qol/viewnews.aspx?NewsID=959000006966>
- สุรสิทธิ์ เหมตะศิลปะ. (2543). องค์การแห่งการเรียนรู้ : การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์การใหม่. วารสารเชิงวิชาการด้านการจัดการสำนักพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม .กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม. ปีที่ 39(ฉบับที่ 4) : 4.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). ประเทศไทย 4.0 โมเดลขับเคลื่อนสู่ ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน. (เอกสารประกอบการสัมมนา). กรุงเทพฯ. อัดสำเนา.
- . (2559). แนวคิดเกี่ยวกับประเทศไทย 4.0. สืบค้นเมื่อ 8 พฤศจิกายน 2559 จาก
- . (2559). โมเดลประเทศไทย 4.0 ผลึกความคิด สุวิทย์ เมษินทรีย์. สืบค้นเมื่อ 3 พฤศจิกายน 2559 จาก <http://www.thansettakij.com/2015/08/31/9309>
- Facebook : ดร. สุวิทย์ เมษินทรีย์ Dr. Suvit Maesincee
- อภิชา ธานีรัตน์. (2555). รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย อัมพร ปัญญา. (2553). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.ถ่ายเอกสาร
- เอ็กเปอร์เนท.
- Argyris, Chris. (2012). *Single-Loop and Double-Lppo Models in Research on Decision Making* Retrieved February 16, 2012, from <http://www.jstor.org/stable/2391848>
- Argyris,C. and D.Schon, Organization Learning : A Theory O Action Perspective. Reding Mass: Addison Wesley.
- M. Marquardt and A. Reynolds. (1994). The Global Learning Organization. New York: IRWIN.

- M. Pedler et.al. (1991). *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*. (Maidenhead), McGraw-Hill.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.  
(2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies-Blackl.
- Michael J. Marquardt. (2011). *Building the Learning Organization: Achieving Strategic Advantage through a Commitment to Learning* (3<sup>rd</sup> edition). London : Nicholas Brealey Publishing.
- Peter M.Senge. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday / Currency.
- Senge, M. P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Press. (2000). *The Fifth Discipline Resource: School that Learn*. U.S.A.: Doubleday.
- V. Marsick and K. Watkins. (1994). *The Learning Organization : an Integrative Vision for HRD*, Human Resource Development Quarterly.
- Watkins, K; & Marsick, V. (1992). *Building the Learning Organization: a New Role for Human Resource Developers, Studies in Continuing Education*. San Francisco: Jossey-Bass. Retrieved January 31, 2012, from <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>



## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สินธวะรา คามดิษฐ์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์ตำรา วิทยาลัยครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
2. อาจารย์ ดร.เฉลิมชัย มนุเสวต  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
3. พลตรีหญิง ดร.นวลทิพย์ อรุณศรี  
ตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิกองทัพบก
4. อาจารย์ ดร.มิ่งขวัญ คงเจริญ  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5. อาจารย์ ดร.สุมนิตย์ เกิดหนองวงศ์  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ภาคผนวก ข

รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 1 ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. พลโท สรรชัย อจลานนท์
2. พลตรี นิวัติ พงศ์สิทธิศักดิ์
3. พันโท กฤษ ไซติจิระมานนท์
4. พันโท วีระพงษ์ ตันเจริญ
5. พันโทหญิง ภัทริดา เอกบรรณสิงห์
6. พันตรีหญิง รมณ เขมะเพชร
7. พันตรี ธนพงษ์ แพทย์พิทยา
8. ร้อยเอกหญิง ฟารีดา ประสพเหมาะ
9. ร้อยโทหญิง ณัฐธิดา ยืนยง
10. ร้อยตรี นิตติลักษณ์ ชัยปิ่น
11. จำสับเอกหญิง รัตนาดี สุภาราส
12. สิบโทหญิง จรียา ตรวจมรรคา
13. สิบตรี บุญชอบ แก้วมณี
14. สิบตรี กิตติธร นาคสนธิ์

รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 ในการร่วมสนทนากลุ่ม

1. พันเอก กริช อินทราทิพย์
2. พันเอกหญิง เสาวลักษณ์ แสงสง่า
3. พันเอกหญิง ธมนพัทธ์ สิมากร
4. พันเอกหญิง พิณนภา ชุมนาค
5. พันเอกหญิง อรยา พูนสวัสดิ์
6. พันเอกหญิง สมศรี ไชยมงคล
7. พันโท บุญมี ช้างแก้ว
8. พันโทหญิงนุสสราร วรรภัทราทร
9. คุณณัฐพร จาตุศรีพิทักษ์
10. พันเอกหญิง ทักษดา สังขจันทร์



ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

### คำอธิบายรายละเอียดแบบสัมภาษณ์

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาหลักสูตรการจัดการการศึกษาลดข้อชีวิตเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์คือ

1.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก

1.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบกให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายในการพัฒนาประเทศไทย 4.0

1.3 เพื่อประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

2. แบบสัมภาษณ์เพื่อการพัฒนาพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก สำหรับศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก ใช้สัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย กลุ่มผู้บังคับบัญชาชั้นสูงที่กำกับดูแลนโยบายด้านการศึกษาและพัฒนากำลังพลของกองทัพบก กลุ่มผู้แทนหน่วยระดับกรมฝ่ายเสนาธิการของกองทัพบก ที่เป็นคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในระดับกองทัพบก และ กลุ่มข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร และ ชั้นประทวน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยระดับกรมฝ่ายเสนาธิการของกองทัพบก ที่ผ่านการอบรมหลักสูตรการจัดการความรู้

### คำชี้แจง : คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**รูปแบบ** หมายถึง แบบแผนที่สร้างขึ้น โดยแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบสำคัญ ที่จะนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ หรือดำเนินการต่อไป

**องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization)** หมายถึง องค์การที่ซึ่งบุคลากรในองค์การปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาการดำเนินงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยองค์การต้องสนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ต่อเนื่องกันไป เกิดค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สามารถแสดงศักยภาพ เพื่อสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การ

**การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง กองทัพบกมีกำลังพลที่แสดงความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาองค์ความรู้ในวิชาชีพ ขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด โดยพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นได้ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับกองทัพ ทั้งนี้กองทัพต้องสนับสนุนการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ สร้างคุณค่าของการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้กำลังพลพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มขีดความสามารถเป็นไปอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สามารถสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับกองทัพ

**สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง สถานการณ์ที่เป็นจริงของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพ

**ปัญหาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และเป็นอุปสรรค หรือส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการพัฒนากองทัพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

**ประเทศไทย 4.0** หมายถึง วิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทยที่เน้นการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนาโดยรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี และหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ นำมาใช้เป็นกรอบยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศเพื่อปรับแก้ จักรระบบ และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในศตวรรษที่ 21 ได้

**การพัฒนารูปแบบ** หมายถึง การสร้างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ตามองค์ประกอบที่สำคัญ เหมาะสม และสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0 โดยมีขั้นตอนการสร้าง

รูปแบบ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ศึกษาสภาพ และปัญหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก 2) พัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก และ 3) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

**การเป็นบุคคลรอบรู้ (personal mastery)** หมายถึง พฤติกรรมของกำลังพลของกองทัพบกที่มุ่งมั่นให้ตนมีความรอบรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีไหวพริบปฏิภาณ มีความใฝ่เรียนใฝ่รู้ สามารถเพิ่มศักยภาพของตนโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ

**การมีแบบแผนความคิด (mental model)** หมายถึง พฤติกรรมของกำลังพลของกองทัพบกมีการแสดงออกถึงการตระหนักรู้ความคิดของตนเอง เข้าใจวิธีการคิดของตนเอง เป็นคนที่ไม่ยึดติดกับกรอบความคิด เปิดใจและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเสมอ สามารถใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของหลักการ เหตุผล ข้อมูลและประสบการณ์ ทำให้สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมได้ทั้งหมด ทำให้เกิดความกระจ่างใจในแบบแผนความคิดของตน

**การมีวิสัยทัศน์ร่วม (share vision)** หมายถึง พฤติกรรมของกำลังพลของกองทัพบก ที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินการร่วมกัน เพื่อกำหนดภาพแห่งอนาคตของหน่วย เกิดการรับรู้และศรัทธาในภาพแห่งอนาคตของหน่วยอย่างทั่วถึง ทำให้กำลังพลทุกคนสามารถร่วมกันเดินมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือภาพแห่งอนาคตนั้นได้โดยไม่หลงทิศทาง

**การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)** หมายถึง พฤติกรรมของกำลังพลของกองทัพบกในการเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน และขจัดข้อจำกัดของทีมงานได้

**การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)** หมายถึง วิธีการคิดและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ มองเห็นภาพรวมได้ในขณะที่เข้าใจส่วนประกอบย่อยๆ ไปพร้อมๆ กัน

### ประเด็นคำถาม

ตามวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก

1. ท่านมีความคิดเห็นต่อการที่กองทัพบก กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายหรือแผนการดำเนินงานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไร  
.....  
.....
2. ท่านคิดว่าโครงสร้าง ภารกิจ และการจัดของกองทัพบกในปัจจุบันเป็นอย่างไร  
.....  
.....
3. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากำลังพลด้านการเรียนรู้ กรมฝ่ายเสนาธิการ เปิดโอกาสให้กำลังพลภายในหน่วยมีส่วนร่วมในเรื่องใด และในลักษณะใดบ้าง  
.....  
.....
4. กรมฝ่ายเสนาธิการ มีการส่งเสริมในเรื่องการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในลักษณะใดบ้าง และพิจารณาจากอะไร  
.....  
.....
5. กรมฝ่ายเสนาธิการ มีการจัดการความรู้ในองค์กรในลักษณะใดบ้าง  
.....  
.....
6. การจัดการความรู้ในกรมฝ่ายเสนาธิการ ได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ระดับสูงอย่างไรบ้าง
7. ปัจจุบันกองทัพบกมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง และด้านการจัดการความรู้นำมาใช้อย่างไร  
.....  
.....

8. ในทรรศนะของท่าน สิ่งใดบ้างที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนากองทัพบกเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (วินัย 5 ด้าน)

.....  
.....

9. เมื่อพิจารณาแนวโน้มในอนาคต ท่านมีความเห็นว่า กำลังพลของกองทัพบกต้องเร่งพัฒนาเรื่องใดบ้าง เพื่อพร้อมไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

.....  
.....

10. ท่านมองภาพในอนาคตเมื่อกองทัพบกเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นอย่างไร

.....  
.....

\*\*\* ขอขอบคุณที่กรุณาให้ข้อมูล \*\*\*

**ผู้วิจัย**

พันตรีหญิง รัตน์มณี สุขะใจ

ตำแหน่งประจำแผนก สำนักงานเลขาธิการกองทัพบก

โทร 0850557161

แบบประเมินร่างรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

---

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. เพศ

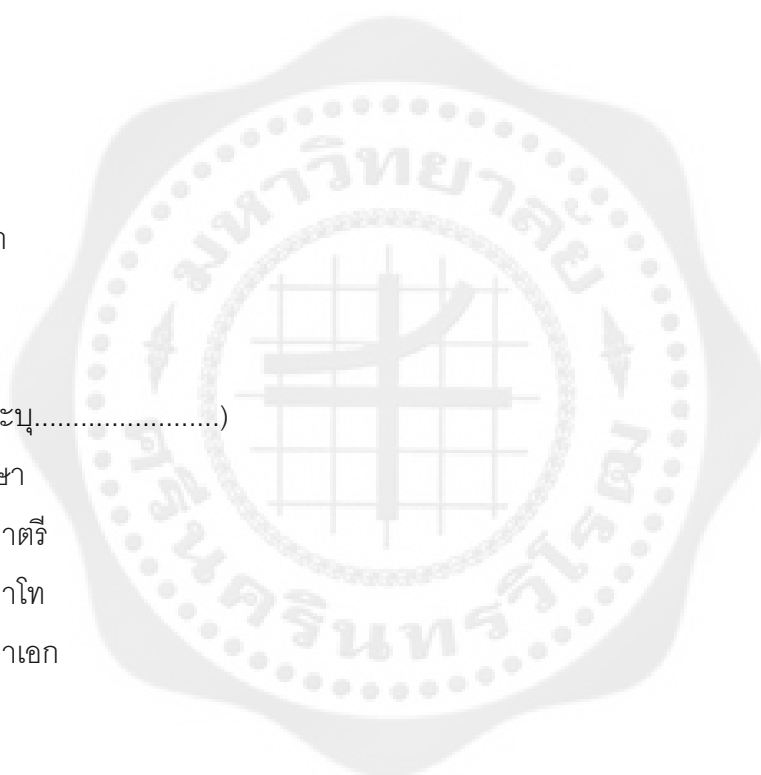
- ชาย
- หญิง

2. ชั้นยศ

- พันเอก
- พันโท
- พันตรี
- ร้อยเอก
- ร้อยโท
- ร้อยตรี
- อื่นๆ (ระบุ.....)

3. วุฒิการศึกษา

- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก



ตอนที่ 2 ประเมินร่างรูปแบบการพัฒนองคฺการแห่งการเรียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก  
คำแนะนำ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับทัศนคติของท่าน โดยระบุในแบบสอบถาม  
 ตามมาตราต่าง ๆ ดังนี้

- |   |         |  |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | ความเหมาะสมและเป็นไปได้ อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ความเหมาะสมและเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก       |
| 3 | หมายถึง | ความเหมาะสมและเป็นไปได้ อยู่ในระดับปานกลาง   |
| 2 | หมายถึง | ความเหมาะสมและเป็นไปได้ อยู่ในระดับน้อย      |
| 1 | หมายถึง | ความเหมาะสมและเป็นไปได้ ในระดับน้อยที่สุด    |

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
ปัจจัยการเป็นองคฺกรแห่งการเรียนรู้							
1	การบริหารจัดการองคฺการ						
2	การบริหารจัดการความรู้						
5	การบริหารจัดการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้						
ระดับการเรียนรู้							
1	ระดับองคฺการ						
2	ระดับทีม						
3	ระดับบุคคล						

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การบริหารจัดการองค์การ</b>							
ระดับองค์การ							
1	วิสัยทัศน์ในการสร้างนวัตกรรมความรู้ใหม่						
2	กลยุทธ์ในการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์						
3	โครงสร้างเกิดความร่วมมือทั้งภายนอกและภายในองค์การ						
ระดับทีม							
4	การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning)						
5	มีแผนคิดร่วมกัน (Mental model)						
6	การเรียนรู้เป็นทีม						
ระดับบุคคล							
7	การพร้อมปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์						
<b>การบริหารจัดการความรู้</b>							
ระดับองค์การ							
1	วัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่						
ระดับทีม							
2	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
3	การสร้างเครือข่าย						
ระดับบุคคล							
4	บุคคลรอบรู้ (Personal mastery)						
5	การคิดเชิงระบบ						
6	การจัดการการเรียนรู้ด้วยตนเอง						
7	มีพฤติกรรมใฝ่รู้ใฝ่เรียน มุ่งสู่ความเชี่ยวชาญในหน้าที่						

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การบริหารจัดการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้							
ระดับองค์การ							
1	กำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสารในการ สนับสนุนการเรียนรู้						
ระดับทีม							
2	กำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสารในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้						
ระดับบุคคล							
3	กำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสารในการนำ ตนเอง						

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อผู้ประเมิน

ขอขอบพระคุณที่ท่านให้ความร่วมมือด้วยดีตลอดมา

ผู้วิจัย