



การศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

โดย
พันจ่าตรีวิรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2552
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

โดย
พันจ่าตรีวิรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2552
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**A STUDY OF PERSONNEL'S LEARNING ORGANIZATION LEVELS OF THE JUDGE
ADVOCATE GENERAL'S DEPARTMENT OFFICERS UNDER THE OFFICE OF
PERMANENT SECRETARY, MINISTRY OF DEFENCE**

By

Wirat Thaweesapsombut

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF ARTS

Program of Public and Private Management

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การศึกษาระดับ
องค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวง
กลาโหม” เสนอโดย พันจ่าตรีวิรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม รัตนโชติ

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์พรชัย เทพปัญญา)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.อาคม เจริญสุข)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม รัตนโชติ)

...../...../.....

50601366 : สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

คำสำคัญ : องค์การแห่งการเรียนรู้/การจัดการความรู้

วิรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ : การศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : ผศ.ดร.สุธรรม รัตนโชติ. 197 หน้า.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน การมีแบบแผนความคิดอ่าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้กันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในองค์การ และลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ จำนวน 177 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) ค่ามัธยฐาน (median) ค่าฐานนิยม (mode) ค่า t-test ค่า F-test ในรูปของการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance, ANOVA) และตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นตรงพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน การมีแบบแผนความคิดอ่าน การเรียนรู้กันเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

2. การทดสอบสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติไปตาม อายุ สังกัดหน่วยงาน ระดับการศึกษา จำนวนวันรับราชการ การฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การเข้าร่วมประชุม การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน ความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

50601366 : MAJOR : PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

KEY WORDS : LEARNING ORGANIZATION /KNOWLEDGE MANAGEMENT

WIRAT THAWEESAPSOMBUT : A STUDY OF PERSONNEL'S LEARNING ORGANIZATION LEVELS OF THE JUDGE ADVOCATE GENERAL'S DEPARTMENT OFFICERS UNDER THE OFFICE OF PERMANENT SECRETARY, MINISTRY OF DEFENCE. INDEPENDENT STUDY ADVISOR : ASST. PROF.SUDHUM RATTANACHOT,Ph.D.. 197 pp.

The purposes of this research were 1) to study the levels of personnels' learning organization of The Judge Advocate General's Department Officers under The Office of Permanent Secretary, Ministry of Defense, in five categories such as personal mastery, mental model, shared vision, team learning and systems thinking 2) to study factors affecting the personnels' learning organization in personal characteristics, working involvement and attitudes toward learning organization. The samples were 177 persons of personnels who were working in The Judge Advocate General's department. The instruments used were questionnaires regarding concepts of learning organization of Senge. The statistics used in the analysis of the data were percentage (%), average ($\bar{x}$), standard deviation (S.D.), median, mode, one - way analysis of variance (one-way ANOVA) and Multiple Linear Regression.

The search findings were as following :

1.The levels of personal learning organization in general were found in "high" level and were also found in "high" in each categories of learning organization. But it was found different in average of levels of personal learning organization. These were highest found in categories of personal mastery. It was followed by mental model, team learning, shared vision and system thinking , respectively.

2.To test hypotheses, it was found that the differences in levels of personal learning organization were significantly affected the differences in age, education, time in position, experiences in training and seminars, attendances in meeting, participation in planning and implementation, satisfaction in management proud in working and proud in to be military.

Program of Public and Private Management

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2009

Student's signature

Independent Study Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับสำเร็จได้ด้วยดี เพราะความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา ประธานกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ อาจารย์ ดร.อาคม เจริญสุข กรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม รัตนโชติ อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านในภาควิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา แนวคิด และประสบการณ์ต่าง ๆ จนผู้วิจัยเกิดความรู้และความเข้าใจในวิชาต่าง ๆ ที่เรียน ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหมทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์และให้ความร่วมมือเป็นอย่างยิ่งในการตอบแบบสอบถาม โดยเฉพาะยัง ท่านเจ้ากรมพระธรรมนูญ ที่ได้กรุณาอนุญาตให้ดำเนินการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณต่อ บิดา มารดา รวมทั้ง ญาติพี่น้องเพื่อน ๆ ที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือ เป็นกำลังใจในการทำงานจนทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญภาพ	ต
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของการวิจัย	4
ขั้นตอนของการวิจัย.....	4
ข้อตกลงเบื้องต้น	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
นิยามศัพท์ในการวิจัย.....	7
นิยามเชิงปฏิบัติการ	8
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดการจัดการความรู้.....	13
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้.....	13
ความหมายการจัดการความรู้.....	18
องค์ประกอบของการจัดการความรู้.....	20
กระบวนการจัดการความรู้.....	23
ประโยชน์การจัดการความรู้.....	27
แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้.....	28
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	29
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	31
ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	42

บทที่	หน้า
	กลุ่มที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 44 ขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 46 แนวคิดการพัฒนาศูนย์ 49 ความหมายของการพัฒนาศูนย์ 49 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาศูนย์ 51 กระบวนการพัฒนาศูนย์ 52 วิธีการพัฒนาศูนย์ 53 ข้อมูลเกี่ยวกับกรมพระชนรมณู สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม 59 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 67
3	วิธีการดำเนินการวิจัย 72 การออกแบบการวิจัย 72 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 72 การเก็บรวบรวมข้อมูล 74 ตัวแปรของการวิจัย 75 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 75 การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในวิเคราะห์ข้อมูล 77
4	การวิเคราะห์ข้อมูล 79 ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม 79 ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระชนรมณู สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม 86 ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สมมติฐานของการวิจัย 97 ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม 155 ตอนที่ 5 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม 157
5	สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 159 สรุปผลการวิจัย 160 อภิปรายผล 168 ข้อเสนอแนะ 172 ข้อเสนอแนะทั่วไปจากการวิจัย 172

บทที่	หน้า
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	173
บรรณานุกรม	175
ภาคผนวก	179
ผนวก ก แบบสอบถาม.....	180
ผนวก ข ค่าความเชื่อมั่น.....	189
ผนวก ค การหาค่าความแม่นยำตรงตามเนื้อหาการวิจัย.....	191
ผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการศึกษา.....	194
ประวัติผู้วิจัย	197

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	74
2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	80
3 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ ในภาพรวม.....	87
4 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ ด้านความรู้แห่งตน.....	88
5 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน.....	90
6 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	92
7 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม.....	94
8 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	96
9 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามเพศ.....	98
10 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามอายุ.....	99
11 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน	101
12 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม.....	102
13 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม.....	102
14 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	103
15 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามชั้นยศ	104
16 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามสังกัดหน่วยงาน	105

ตารางที่		หน้า
33	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการทหารที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	128
34	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการทหารที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกัน ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม	129
35	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามการได้เข้าร่วมสัมมนา	130
36	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมสัมมนาต่างกัน ด้านความรอบรู้แห่งตน ...	132
37	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมสัมมนาต่างกัน ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ..	132
38	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมสัมมนาต่างกัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ...	133
39	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมสัมมนาต่างกัน ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม	133
40	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมสัมมนาต่างกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ...	134
41	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามการได้เข้าร่วมประชุม	135
42	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมประชุมต่างกัน ด้านความรอบรู้แห่งตน....	136
43	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมประชุมต่างกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ....	137
44	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	138
45	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน	140
46	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างกัน ด้านความรอบรู้แห่งตน	142
47	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างกัน ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน	142

ตารางที่	หน้า
48 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างกัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	143
49 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	143
50 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างกัน ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ	144
51 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามลักษณะความพอใจต่อการบริหารจัดการ ของหน่วยงาน	145
52 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ที่มีความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างกัน ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม.....	147
53 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ที่มีความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างกัน ด้านการคิด อย่างเป็นระบบ.....	147
54 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน	148
55 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ที่มีความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างกัน ด้านการมีแบบแผน ความคิดอ่าน	150
56 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ที่มีความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างกัน ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม.....	151
57 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามลักษณะความภูมิใจต่อ การรับราชการทหาร	152
58 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ที่มีความภูมิใจต่อการรับราชการทหารต่างกัน ด้านความรอบรู้แห่งตน.....	154

ตารางที่		หน้า
59	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ที่มีความภูมิใจต่อการรับราชการทหารต่างกัน ด้านการมีแบบแผน ความคิดอ่าน	154
60	ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ที่มีความภูมิใจต่อการรับราชการทหารต่างกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ...	155
61	ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร	156
62	ผลการหาความแม่นยำตรงตามเนื้อหาการวิจัยการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการทหารสังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม	192
63	ตารางมาตรฐานความแม่นยำตรง	193

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
2	ปิรามิดแสดงลำดับชั้นของความรู้	14
3	เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral)	15
4	ลำดับชั้นความรู้จากมุมมองของสโนว์เดน (Dave Snowden)	17
5	รูปแบบการจัดการความรู้แบบจำลองปลาทุ (TUNA Model : Thai - UN Aids Model)	26
6	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	34
7	ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	35
8	ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้	36
9	ระบบย่อยขององค์การความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	38
10	ระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	39
11	กระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร	52

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

สภาพแวดล้อมของโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลในองค์กรต้องพัฒนาบทบาทหน้าที่ของตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรจึงมีความก้าวหน้าและได้รับความไว้วางใจ โดยวิธีหนึ่งที่ทำให้องค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า คือ บุคคลในองค์กรทุกคนควรที่จะต้องตระหนักถึงการพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาตนเองเป็นการเพิ่มพลังอำนาจ และเป็นการเพิ่มพูนความรู้ของพนักงาน ซึ่งจะนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กร ดังนั้นองค์กรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สำคัญนั้น คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การใช้คนหรือกลุ่มคนให้สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายนั้นหรือไม่ยังคงเป็นคำถามที่ผู้บริหารหลายองค์การพยายามที่จะหาคำตอบและ เป็นภารกิจที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ เพื่อให้พนักงานในองค์กรทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเต็มความสามารถที่มีอยู่ ซึ่งการที่จะทำให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจนั้นยากและยิ่งยากมากขึ้น ถ้าต้องให้พนักงานในองค์กรมีความกระตือรือร้นมีการพัฒนาและยกระดับความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล 2545 : 3)

การพัฒนาองค์กรโดยใช้แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นแนวคิดที่อยู่บนพื้นฐานที่ว่า การทำงานในโลกปัจจุบันจะเต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น หากองค์กรใดสามารถพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรได้สูงสุด องค์กรนั้นก็สามารรถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง องค์กรก็จะได้เปรียบในภาวะที่มีการแข่งขันสูง ดังที่สมบัติ กุสุมาวดี (2540:79) กล่าวว่า องค์กรไทยในอนาคตควรหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง โดยใช้กรอบแนวคิดและวิธีการจัดการพัฒนาตามแนวทางทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการสนับสนุนให้ทุกฝ่ายได้เกิดการเรียนรู้ และปรับปรุงคุณภาพการทำงานของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพราะองค์กรในทศวรรษหน้า คือ องค์กรที่ต้องเผชิญกับกระแสความท้าทายที่รุนแรงและหลากหลาย รวมทั้ง มาร์ควาร์ด (Marquardt 1996) กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ คือที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคล และกลุ่ม มีการสอนคนสอนตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง

ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งผลคือให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กรมพระธรรมนูญ เป็นหน่วยขึ้นตรง สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม กระทรวงกลาโหม มีหน้าที่เกี่ยวกับศาลทหาร อัยการทหาร นายทหารพระธรรมนูญ ราชการในส่วนธุรการและวิชาการที่เกี่ยวกับกฎหมายและสังคมศาสตร์ มีเจ้ากรมพระธรรมนูญเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ จากภารกิจดังกล่าวประกอบกับการเป็นองค์การภาครัฐในโลกยุค “สังคมความรู้ ยุคโลกาภิวัตน์ และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง” การที่องค์การภาครัฐจะสร้างผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551 - 2555) ได้จะต้องเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมายดังกล่าว ประกอบกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้ระบุถึงบทบาทหน้าที่ขององค์การภาคราชการในมาตรา 11 ไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยจะต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน” ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา ดังนั้น กรมพระธรรมนูญ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งนี้เพื่อเป็นการตอบสนองต่อสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวข้างต้น

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารสังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge 1990) ที่เรียกว่า “ทักษะ ” หรือ “วินัย 5 ประการ ” (The fifth discipline) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักในการสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบไปด้วย ด้านความรอบรู้แห่งตน การมีแบบแผนความคิดอ่าน การสร้างวิสัยทัศน์ การเรียนรู้กันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาข้าราชการทหารในสังกัดกรมพระธรรมนูญ ให้สามารถกำหนดเป้าหมายร่วมกันในการทำงาน การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน มีการประสานงานกันอย่างต่อเนื่อง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีการยอมรับฟังในความคิดเห็นของผู้อื่นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน

พร้อมที่จะเผชิญปัญหาและร่วมกันแก้ไข สิ่งที่สำคัญที่สุดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเรียนรู้จากความสำเร็จ และความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานมาปรับใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานจะทำให้การทำงานตามบทบาทภารกิจที่ได้รับมอบหมายบรรลุผลสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น ทำให้งานมีการพัฒนาประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง รองรับต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การอยู่รอดและเติบโตในอนาคตได้ และหากองค์กรใดบุคลากรยังใช้ความรู้เดิมในการพัฒนางาน ไม่มีการเรียนรู้ร่วมกันในการทำงานแนวใหม่ เพื่อนำความรู้ต่าง ๆ มาปรับใช้ในการบริหารงานเพิ่มขึ้น ก็ไม่สามารถสร้างผลงานที่ตอบสนองต่อความต้องการได้ทันในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีการแข่งขันกันสูงมาก ก็จะทำให้้องค์การไม่สามารถปรับตัวได้ทัน และอยู่รอดได้ในกระแสโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จากเหตุผลดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน การมีแบบแผนความคิดอ่าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้กันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในองค์กร และลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

1. ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามเพศ
2. ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามอายุ
3. ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามชั้นยศ
4. ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามสังกัดหน่วยงาน
5. ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา
6. ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามจำนวนวันรับราชการ

7. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามการได้รับการฝึกอบรม

8. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามการได้เข้าร่วมการสัมมนา

9. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามการได้เข้าร่วมประชุม

10. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

11. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

12. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน

13. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามความพอใจต่อการปฏิบัติราชการในหน่วยงาน

14. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามความพอใจต่อการรับราชการทหาร

ขอบเขตทางการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน คือ

1.ขอบเขตเนื้อหา ค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เอ็ม. เซงเก้ (Peter M.Senge 1990) บทบาทภารกิจของกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้คือ ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการทหารชั้นต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร สังกัด กรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ขั้นตอนของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) มี 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการ เป็นการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ โดยศึกษาจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ รายงานการวิจัย

รายงานของหน่วยงานต่าง ๆ และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จัดทำโครงการร่างรายงานวิจัยตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เสนอโครงการต่อภาควิชาเพื่อขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยโดยผู้วิจัยจัดทำเครื่องมือและนำเครื่องมือที่สร้างไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการทดสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ข้อมูล และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล เขียนเป็นรายงานผลการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการจัดทำร่างรายงานการวิจัยนำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำรายงานการวิจัยฉบับร่าง นำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร โดยมีโครงสร้างขั้นตอนการศึกษาค้นคว้าวิจัย

ข้อตกลงเบื้องต้น

1. การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาในระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารสังกัด กรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยใช้แนวคิดของ เซงเก้ (Senge 1990) เป็นตัวแปรตามในการศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้กันเป็นทีม (Team Learning) และ การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

2. การเก็บข้อมูลในการวิจัย จะใช้ช่วงระยะเวลาที่ศึกษาระหว่างเดือนมีนาคม 2552 ถึงเดือนพฤษภาคม 2552 ซึ่งผู้วิจัยต้องการทราบถึงระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารว่า “อยู่ในระดับใด” โดยถือว่าคุณลักษณะพื้นฐานส่วนบุคคลอยู่ในระดับเดียวกัน

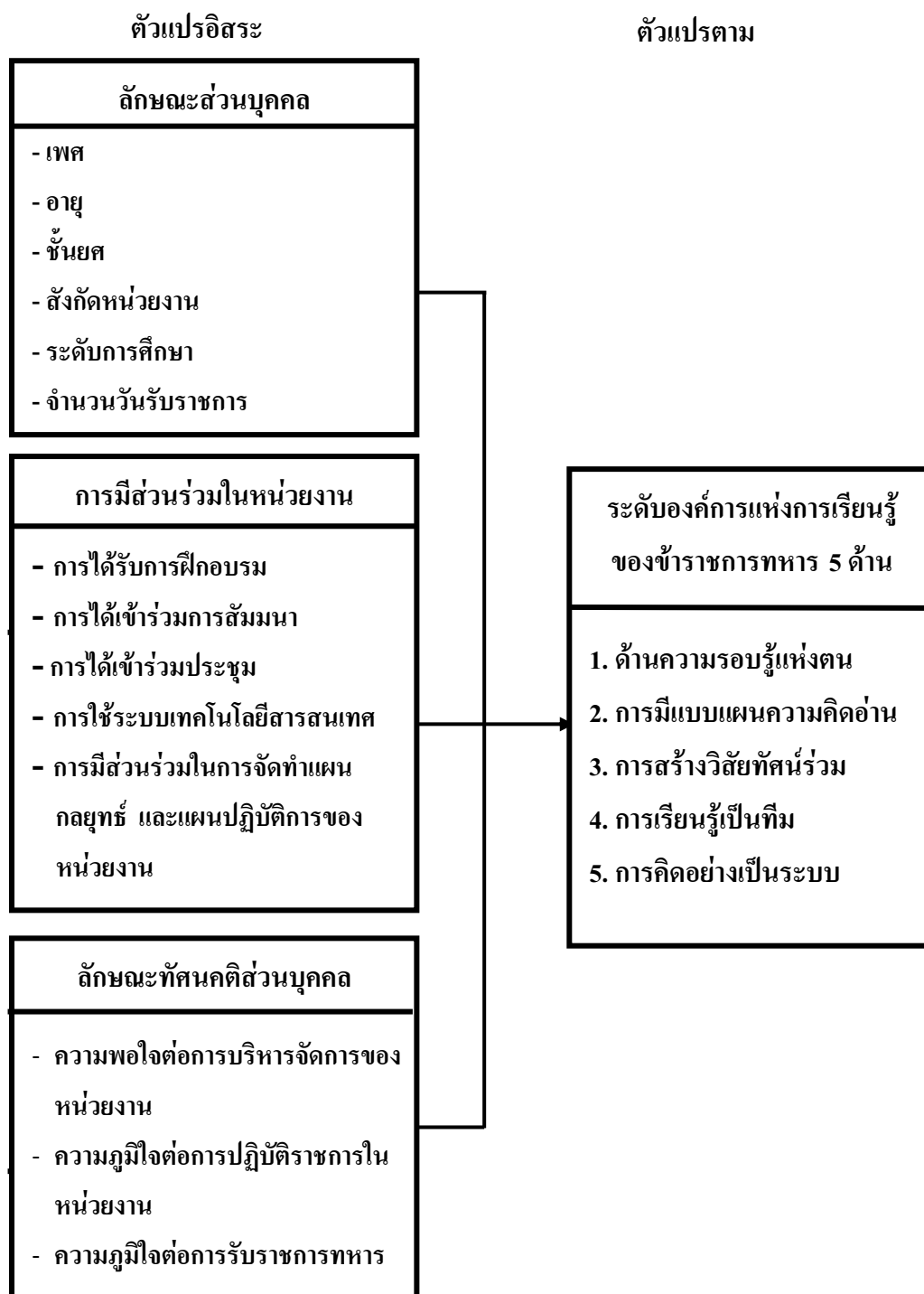
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารของกรมพระธรรมนูญ ทั้ง 5 ประการ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาใช้ในการเสนอแนวทางการพัฒนาข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย สามารถนำมาเสนอเป็นข้อมูลในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัด กรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์ในการวิจัย

การพัฒนาข้าราชการทหาร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานของกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ทศนคติที่ดี และวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทัศนะส่วนบุคคลของข้าราชการทหาร หมายถึง ระดับความคิดเห็นของข้าราชการทหารในสังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่มีความคิด ความรู้สึกต่อองค์การทั้งทางด้านบวก (Positive) และด้านลบ (Negative) ต่อการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ซึ่งจะนำความก้าวหน้ามาสู่องค์กร

การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน หมายถึง การได้รับการส่งเสริมให้มีโอกาสเข้าร่วมฝึกอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน การประชุม การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตลอดจนการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในทางที่ดีขึ้น

ข้าราชการทหารสังกัดกรมพระธรรมนูญ หมายถึง ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการทหารชั้นต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร

ข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร สังกัดกรมพระธรรมนูญ หมายถึง ข้าราชการทหารที่มียศตั้งแต่ ร้อยตรี เรือตรี เรืออากาศตรี จนถึง พลเอก พลเรือเอก พลอากาศเอก

ข้าราชการทหารต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร สังกัดกรมพระธรรมนูญ หมายถึง ข้าราชการทหารที่มียศตั้งแต่ สิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี จนถึง จ่าสิบเอก พันจ่าเอก พันจ่าอากาศเอก

ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง ระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารต่อแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่มีการส่งเสริม กระตุ้น สนับสนุนให้ข้าราชการทหารได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล กลุ่มและระดับองค์การ ซึ่งวัดได้จากแบบสอบถามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ครอบคลุมรายละเอียด ทั้ง 5 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.ด้านความรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ที่จะขยายความสามารถในระดับบุคคล กระตือรือร้นใฝ่รู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างสรรค์งานในความรับผิดชอบ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่จะช่วยปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมขององค์กร

2. การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) หมายถึง การที่สามารถสะท้อนความคิด ทักษะคติ ความเชื่อที่ถูกต้อง ชัดเจน มองโลกในแง่ดี ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถแยกแยะข้อเท็จจริงออกจากความคิดเห็นนำไปสู่การตัดสินใจ เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับเหตุการณ์

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และมีส่วนร่วมพิจารณาและกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน

4. การเรียนรู้กันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นระหว่างผู้ร่วมงาน และได้รับการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงาน พร้อมทั้งยอมรับฟังข้อผิดพลาดและพยายามแก้ปัญหา ตลอดจนเรียนรู้ความล้มเหลวและความสำเร็จจากการทำงานเป็นทีม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึง การแสดงออกของวิธีการคิด และการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาระหน้าที่ของตนเองกับผู้อื่น สามารถมองเห็นเชื่อมโยงปัญหา และปรับเปลี่ยนการทำงานตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ บูรณาการเป็นความรู้ความคิดใหม่ มองความสำเร็จขององค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจ ทั้งหน่วยงานในองค์กร และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

นิยามเชิงปฏิบัติการ

1. การศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม หมายถึง ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการศึกษาจากพฤติกรรมของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย

1.1 ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง การมีความกระตือรือร้นสนใจ ใฝ่หาและมีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเอง โดยสามารถวัดจากพฤติกรรมการเรียนรู้ของข้าราชการทหารแบบอัตราส่วนประมาณค่า Likert Scale โดยจัดระดับการเรียนรู้ เป็น 5 ระดับ คือ 5 = ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด , 4 = ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก, 3 = ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง , 2 = ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย และ 1 = ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

1.2 การมีแบบแผนความคิดอ่าน(Mental Model) หมายถึง การเป็นผู้ที่คิด พิจารณา ทบทวน ไตรตรอง ยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้อื่น ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานได้ โดยสามารถวัดจากพฤติกรรมการเรียนรู้ของข้าราชการทหารแบบอัตราส่วนประมาณค่า Likert Scale โดยจัดระดับการเรียนรู้ เป็น 5 ระดับ คือ 5 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด , 4 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้มาก , 3 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง , 2 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย และ 1 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลัก และยอมรับเพื่อนำมากำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน โดยสามารถวัดจากพฤติกรรมการเรียนรู้ของข้าราชการทหารแบบอัตราส่วนประมาณค่า Likert Scale โดยจัดระดับการเรียนรู้ เป็น 5 ระดับ คือ 5 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด , 4 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้มาก , 3 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง , 2 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย และ 1 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

1.4 การเรียนรู้กันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การที่มีความมุ่งมั่นและยึดมั่นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทีม หรือหน่วยงาน ตลอดจนเป็นผู้ที่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยสามารถวัดจากพฤติกรรมการเรียนรู้ของข้าราชการทหารแบบอัตราส่วนประมาณค่า Likert Scale โดยจัดระดับการเรียนรู้ เป็น 5 ระดับ คือ 5 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด , 4 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้มาก , 3 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง , 2 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย และ 1 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึง การวางแผนก่อนที่จะปฏิบัติงานการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดความสำคัญก่อนหลังอย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีความยืดหยุ่นในการทำงานเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ โดยสามารถวัดจากพฤติกรรมการเรียนรู้ของข้าราชการทหารแบบอัตราส่วนประมาณค่า Likert Scale โดยจัดระดับการเรียนรู้ เป็น 5 ระดับ คือ 5 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด , 4 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้มาก , 3 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง , 2 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย และ 1 = ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

2. การวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารด้านเพศ ใช้การวัดตามมาตรานามบัญญัติ (nominal scale) โดยแบ่งออกเป็น เพศชาย หรือหญิง

3. การวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารด้านอายุ ใช้การวัดตามมาตรา
 อันตรภาค (interval scale) โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วงอายุ คือ 20 – 30 ปี , มากกว่า 30- 40 ปี ,
 มากกว่า 40- 50 ปี และมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป

4. การวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารด้านระดับชั้นยศ ใช้การวัด
 ตามมาตราการวัดอันดับ (ordinal scale) โดยแบ่งออกเป็นนายทหารสัญญาบัตร หรือ นายทหาร
 ประทาน

5.การวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารด้านสังกัดหน่วยงาน ใช้การ
 วัดตามมาตรานามบัญญัติ (nominal scale) โดยแบ่งออกเป็น 9 หน่วยงาน คือ กองการกำลังพล
 กองกลาง สำนักงานการเงิน สำนัก ตุลาการทหาร สำนักงานอัยการทหาร กองกฤษฎีกาทหาร
 และการต่างประเทศ กองนิติธรรมทหาร สำนักงานสงเคราะห์ทางกฎหมาย และโรงเรียนเหล่า
 ทหารพระธรรมมุนี

6. การวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารด้านระดับการศึกษา ใช้การวัด
 ตามมาตราการวัดอันดับ (ordinal scale) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มัธยมศึกษาตอนต้น,
 มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช. , อนุปริญญา/ ปวส. , ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และสูงกว่าปริญญาตรี

7. การวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารด้านจำนวนวันรับราชการ
 ใช้การวัดตามมาตราอันตรภาค (interval scale) โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วงอายุ คือ น้อยกว่า 10 ปี,
 10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี , 20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี และมากกว่า 30 ปี

8. การวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารด้านการได้รับการฝึกอบรม
 หลักสูตรต่างๆ ของหน่วยงาน ใช้การวัดตามมาตราอันตรภาค (interval scale) โดยแบ่งออกเป็น
 4 ช่วง คือ ไม่เคย , 1 - 2 ครั้ง ต่อ เดือน , 3-4 ครั้ง ต่อ เดือน และมากกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน

9. การวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารด้านการได้เข้าร่วมการสัมมนาภายในหรือ
 ระหว่างหน่วยงาน ใช้การวัดตามมาตราอันตรภาค (interval scale) โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วง คือ
 ไม่เคย , 1 -2 ครั้ง ต่อ เดือน , 3 -4 ครั้ง ต่อ เดือน และมากกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน

10. การวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารด้านการได้เข้าร่วมประชุม
 ภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน ใช้การวัดตามมาตราอันตรภาค (interval scale) โดยแบ่ง
 ออกเป็น 4 ช่วง คือ ไม่เคย , 1 -2 ครั้ง ต่อ เดือน , 3 -4 ครั้ง ต่อ เดือน และมากกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน

11. การวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารด้านการใช้ระบบเทคโนโลยี
 สารสนเทศในการปฏิบัติงาน ใช้การวัดตามมาตราอันตรภาค (interval scale) โดยแบ่งออกเป็น
 4 ช่วง คือ ไม่เคยใช้ , 1 - 10 ครั้งต่อเดือน , 11 - 20 ครั้งต่อเดือน และมากกว่า 20 ครั้งต่อเดือน

12. การวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ใช้การวัดตามมาตราอันตรภาค (interval scale) โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วง คือ ไม่เคย, 1 - 2 ครั้ง ต่อ เดือน , 3-4 ครั้งต่อเดือน และมากกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน

13. การวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารด้านความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน เป็นการวัดระดับความคิดเห็นด้านความพอใจของข้าราชการทหารต่อการจัดการของหน่วยงานว่าอยู่ในระดับไหน โดยใช้การวัดตามมาตราอันตรภาค (interval scale) โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วง คือ พอใจมากที่สุด, พอใจมาก, พอใจ, พอใจน้อย และพอใจน้อยที่สุด

14. การวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารด้านความภูมิใจต่อการปฏิบัติราชการในหน่วยงาน เป็นการวัดระดับความคิดเห็นด้านความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานว่าอยู่ในระดับไหนโดยใช้การวัดตามมาตราอันตรภาค (interval scale) โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วง คือ ภูมิใจมากที่สุด, ภูมิใจมาก, ภูมิใจ, ภูมิใจน้อย และภูมิใจน้อยที่สุด

15. การวัดระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารด้านความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร เป็นการวัดระดับความคิดเห็นด้านความภาคภูมิใจต่อการรับราชการทหารว่าอยู่ในระดับไหนโดยใช้การวัดตามมาตราอันตรภาค (interval scale) โดยแบ่งออกเป็น 4 ช่วง คือ ภูมิใจมากที่สุด, ภูมิใจมาก, ภูมิใจ, ภูมิใจน้อย และภูมิใจน้อยที่สุด

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา รวบรวม และทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการอธิบายถึงการศึกษาในระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารสังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. แนวคิดการจัดการความรู้
 - 1.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้
 - 1.2 ความหมายการจัดการความรู้
 - 1.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้
 - 1.4 กระบวนการจัดการความรู้
 - 1.5 ประโยชน์การจัดการความรู้
2. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.5 ขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
3. แนวคิดการพัฒนาบุคลากร
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 3.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร
 - 3.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
 - 3.4 วิธีการพัฒนาบุคลากร
4. ข้อมูลเกี่ยวกับกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง

การจัดการความรู้เป็นปรัชญาการบริหารที่เน้นบรรยากาศเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร โดยการสร้างภาวะแวดล้อมที่มีการรวบรวม การจัดเก็บความรู้ที่บันทึกไว้ในสื่อต่าง ๆ ให้นำมาใช้ได้อีกและนำความรู้ของแต่ละบุคคลมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ในการบริหารจัดการยุคใหม่ ทรัพย์สินขององค์กรไม่ได้มีเพียง อาคารสถานที่ เงิน และผลิตภัณฑ์เท่านั้น แต่ยังมีอยู่ในทรัพยากรบุคคล ความรู้และทักษะของบุคลากร หลายองค์กรจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ ทุมนมนุษย์ (Human capital) เป็นอันดับแรกเสมือนหนึ่งเป็นทรัพย์สินที่มีค่าขององค์กร องค์กรประกอบของทุนมนุษย์ได้แก่ (ความสามารถ + พฤติกรรม) x ความพยายาม x เวลา การคูณเป็นการเพิ่มองค์ประกอบนั้นให้สูงขึ้น โดยความสามารถเฉพาะตัวหรือพรสวรรค์ (Talent) (Davenport 2000 , อ้างถึงใน นันทิพย์ วิภาวิน 2547 : 27)

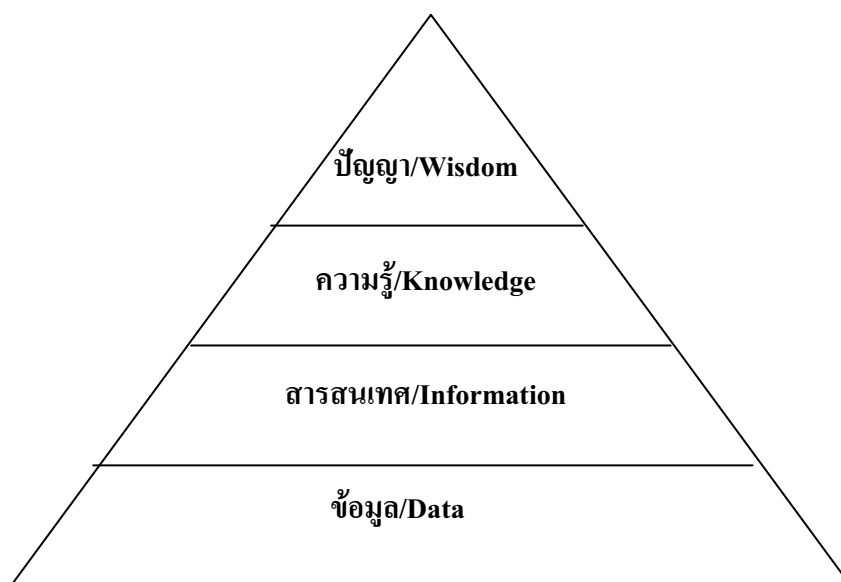
1.1 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับความรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและความหมายเกี่ยวกับ “ความรู้” ไว้ ดังนี้

ดาเวนพอร์ท และพรูแซค (Davenport and Prusak 1988 , อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา 2547 : 20) กล่าวว่า ความรู้ หมายถึง ส่วนผสมของกรอบประสบการณ์ คุณค่า สารสนเทศที่เป็นสภาพแวดล้อมและกรอบการทำงานสำหรับการประเมินและรวมกันของประสบการณ์และสารสนเทศใหม่

ยามาซากิ (Yamazaki,อ้างถึงใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ 2547:14) ผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่น ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ในรูปของปิรามิด โดยให้ความหมายของ “ข้อมูล” ว่าเป็นข้อเท็จจริง ข้อมูลดิบหรือตัวเลขที่ยังไม่ผ่านการแปลความ “สารสนเทศ” เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ ในขณะที่ “ความรู้” คือสารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบและเชื่อมโยงกับความรู้อื่นจนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ในอดีตองค์กรจะให้ความสำคัญกับ ข้อมูลมาก ใครที่มีข้อมูลจะเป็นผู้คุมอำนาจ จึงมีการเพิ่มช่องทางเพื่อ

เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายขึ้น แต่ปัจจุบันการมีข้อมูลเพียงอย่างเดียวไม่ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กร สิ่งสำคัญที่เหนือกว่าข้อมูลคือ ความสามารถในการนำข้อมูลมาสังเคราะห์ พัฒนาและวิจัย ตลอดจนนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดเป็นความรู้



ภาพที่ 2 พีระมิดแสดงลำดับชั้นของความรู้

ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และคณะ , การจัดการความรู้... จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547), 14.

โปลานี และ โนนากะ (Polanyi and Nonaka ,อ้างถึงใน บุญดี บุญญากิจ และคณะ 2547: 14) ได้จำแนกประเภทความรู้ออกเป็นสองประเภท คือ

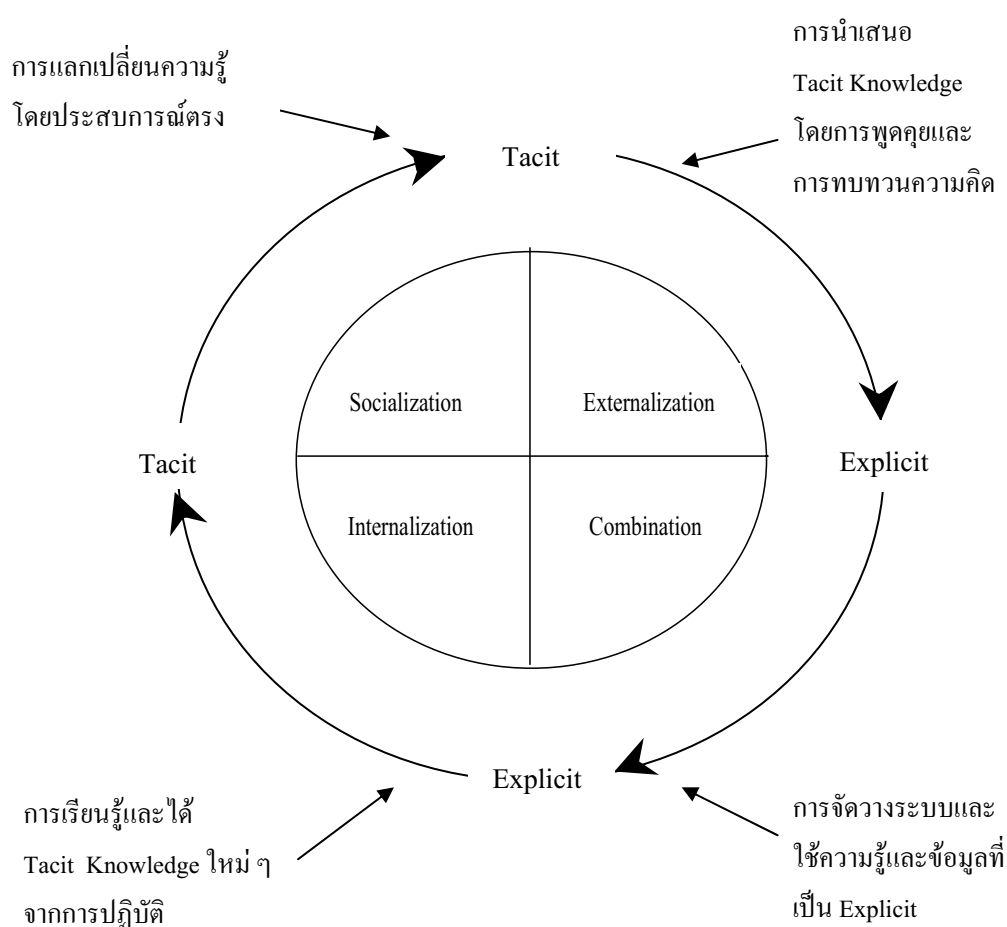
1. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวคน เกิดจากประสบการณ์การเรียนรู้หรือพรสวรรค์ต่างๆ ซึ่งถ่ายทอดในรูปของตัวเลข สูตร หรือลายลักษณ์อักษรได้ยากความรู้ชนิดนี้พัฒนาและแบ่งปันกันได้และเป็นความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

2. Explicit Knowledge คือความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถรวบรวมและถ่ายทอดออกมาในรูปแบบต่างๆ ได้ เช่นหนังสือ คู่มือ เอกสาร และรายงานต่าง ๆ ซึ่งทำให้คนสามารถเข้าถึงได้ง่าย

ความรู้ในองค์กรส่วนใหญ่เป็นความรู้ประเภท Tacit Knowledge มากกว่าความรู้ประเภท Explicit Knowledge หลายเท่า โดยอาจเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างความรู้ประเภท Tacit Knowledge : Explicit Knowledge เป็น 80 : 20 หรือที่มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านกล่าวไว้ว่า ถ้าจะเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์ธรรมชาติ เช่น ภูเขาน้ำแข็ง เราสามารถเปรียบเทียบได้ว่า

Explicit Knowledge เปรียบเสมือนส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่โผล่พ้นน้ำขึ้นมาซึ่งเป็นส่วนน้อย (ประมาณร้อยละ 20 ของทั้งหมด) เมื่อเทียบกับส่วนของภูเขาที่อยู่ใต้น้ำ (ประมาณร้อยละ 80 ของทั้งหมด) ซึ่งเป็นส่วนของ Tacit Knowledge

ความรู้ทั้ง 2 ประเภท สามารถเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับสถานการณ์ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านกระบวนการที่เรียกว่า เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ SECI Model ซึ่งคิดค้นโดย โนนากะ (Ikujiro Nonaka) และ ทาเคอุชิ (Takeuchi) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 เกลียวความรู้ (Knowledge Spiral)

ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และคณะ , การจัดการความรู้... จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547), 17.

จากกระบวนการข้างต้นการปรับเปลี่ยนและสร้างความรู้จะเกิดขึ้นได้ 4 รูปแบบ คือ Socialization Externalization, Combination, และ Internalization ดังนี้

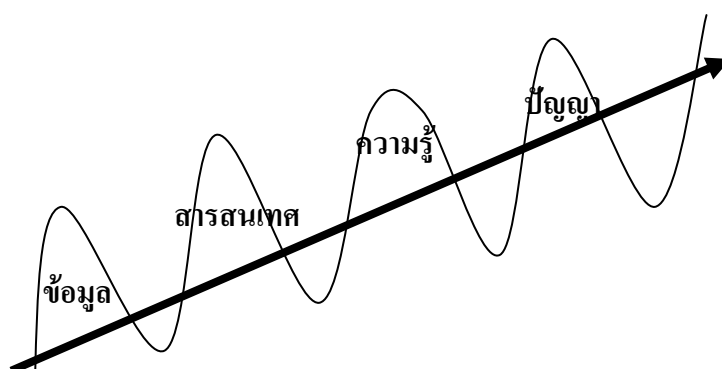
1. Socialization คือ การแบ่งปันและสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรง เช่น ผู้จัดการฝ่ายขายของทีม A ได้เรียนรู้เทคนิคการขายใหม่ ๆ จากผู้จัดการฝ่ายขายของทีม B ที่ประสบความสำเร็จในการขาย โดยการพูดคุยปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ก็จะได้รับความรู้จากผู้จัดการฝ่ายขายทีม B มาเป็นความรู้ของตนเองเพื่อใช้ในการทำงาน

2. Externalization คือ การสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีและเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เป็นการแปลงจาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge เช่น กรณีผู้จัดการฝ่ายขายทีม A ซึ่งหลังจากเรียนรู้เทคนิคการขายจากข้างต้นก็นำมาเขียนเป็นหนังสือ เอกสาร หรือรายงานต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ให้ผู้สนใจทั่วไป

3. Combination คือ การแปลง Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit มาสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit ใหม่ ๆ เช่น กรณีผู้จัดการฝ่ายขายทีม A ซึ่งต่อมาได้ไปศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคนิคการขายรูปแบบใหม่อยู่หลากหลายแล้วสรุป และเผยแพร่เป็นเทคนิคการขายรูปแบบใหม่ซึ่งเกิดจากรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ และความรู้ของตนเอง

4. Internalization คือ การแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge มักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เรียนมาไปปฏิบัติ เช่น หลังจากผู้จัดการฝ่ายขายทีมอื่นๆ เช่น ทีม C D หรือ E เป็นต้น ศึกษาเทคนิคการขายจากตำรา หรือคู่มือต่าง ๆ ที่มีอยู่ (ซึ่งอาจรวมถึงหนังสือที่เขียนโดยผู้จัดการทีม A ก็ได้) แล้วนำไปปรับการทำงานของตนเองจนทำให้เกิดทักษะและความชำนาญในเรื่องเทคนิคการขายจนกลายเป็น Tacit Knowledge ของตนเองในที่สุด และเมื่อเกิดความรู้แล้วไปแลกเปลี่ยนกับลูกค้า หรือผู้จัดการรายอื่น ๆ ต่อไปก็จะเกิดกระบวนการที่เรียกว่า Socialization คือ การแปลง Tacit Knowledge จากผู้จัดการรายนั้น ๆ ไปเป็น Tacit Knowledge ของคนอื่นต่อไป เป็นกระบวนการที่หมุนเวียนไปเรื่อย ๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

นอกจากนั้น สโนว์เดน(Dave Snowden ,อ้างถึงใน บุญดี บุญญาภิกิจ และคณะ 2547: 17) มีมุมมองแตกต่างออกไปว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อนไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ หรือไม่ สามารถกล่าวได้ว่าพัฒนาการของข้อมูลจะนำไปสู่การเป็นสารสนเทศ ความรู้ และปัญญาตามลำดับเสมอไป โดยให้เหตุผลว่าสารสนเทศที่แม้จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์มี บริบท รายละเอียดที่ครบถ้วน แต่หากไม่ใช่สารสนเทศในเรื่องที่เป็นประโยชน์แก่เรา หรือเราไม่สามารถนำไปใช้ได้ ก็ไม่เรียกว่าเป็นความรู้สำหรับเรา ดังแผนภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ลำดับขั้นของความรู้จากมุมมองของ สโนว์เดน (Dave Snowden)

ที่มา : บุญดี บุญญากิจ และคณะ , การจัดการความรู้... จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพฯ ฯ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2547), 19.

จึงถือว่า การจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักศิลปะหรือธรรมชาติมากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยมีแนวคิดที่ว่าความรู้มีตั้งแต่ประเภทที่เป็นนามธรรมยากต่อการบริหารจัดการ จนกระทั่งถึงที่เป็นรูปธรรม หรือเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน สามารถจัดการได้ง่าย เรียกว่า “ASHEN” ซึ่งมาจากคำว่า

Artifacts	เป็นความรู้ที่อยู่ในรูปของเอกสาร ลายลักษณ์อักษร
Skills	เป็นทักษะ หรือสิ่งที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถทำงานได้ หรือประสบความสำเร็จ
Heuristics	ความรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ประสบการณ์ หรือจากเหตุผลต่าง ๆ ที่มี
Experience	ประสบการณ์ ซึ่งยากในการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เนื่องจากเป็นเรื่องเฉพาะตน
Natural Talent	พรสวรรค์ หรือสิ่งที่ธรรมชาติให้มา ซึ่งยากที่จะบริหารจัดการได้ เป็นความรู้ที่ฝังลึกและยากในการถ่ายทอดมากที่สุด

ดังนั้น จากนิยามและแนวคิดเกี่ยวกับความรู้ที่หลากหลายแต่อย่างไรก็ตามในที่นี้จะสรุปว่า “ความรู้” คือ การทำความเข้าใจว่าความรู้ชนิดใดเป็นความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร และจะนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและความรู้นั้นจะกลายเป็นสิ่งที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง

1.2 ความหมายการจัดการความรู้

ได้มีผู้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ไว้หลากหลาย เช่น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548 : 2) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจาย อยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบหรือให้ทุกคนในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูง

วิจารณ์ พานิช (2546) ได้ให้ความหมาย ของการจัดการความรู้ว่า หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา การจัดการความรู้คือ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือหรือวิธีการเพิ่มมูลค่าหรือคุณค่าของกิจการขององค์กร กลุ่มบุคคลหรือเครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือองค์กร การจัดการความรู้ไม่ได้มีความหมายเพียงแค่การนำ “ความรู้” มา “จัดการ” แต่มีความหมายจำเพาะและลึกซึ้งกว่านั้น การจัดการความรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมและกระบวนการต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

1. การขุดค้นและรวบรวมความรู้ คัดเลือกเอาไว้เฉพาะความรู้ที่จำเป็นสำหรับการใช้ประโยชน์ ทั้งจากภายนอกองค์กร นำมาตรวจสอบความน่าเชื่อถือและความเหมาะสมกับบริบทของสังคมและขององค์กร ถ้าไม่เหมาะสมก็ดำเนินการปรับปรุง

2. การจัดหมวดหมู่ความรู้ ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน

3. การจัดเก็บความรู้ เพื่อให้ค้นหาได้ง่าย

4. การสื่อสารเพื่อถ่ายทอดความรู้

5. การจัดกิจกรรมและกระบวนการเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้

6. การวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อยกระดับความรู้

7. การสร้างความรู้ใหม่

8. การประยุกต์ใช้ความรู้

9. การเรียนรู้จากการใช้ความรู้

การจัดการความรู้เริ่มที่ปณิธานความมุ่งมั่น (purpose) อันยิ่งใหญ่ร่วมกันของสมาชิกขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย ที่จะร่วมกันใช้ความเพียรดำเนินการจัดการความรู้ ด้วยวิธีการและยุทธศาสตร์อันหลากหลาย เพื่อใช้ความรู้เป็นพลังหลักในการบรรลุเป้าหมายตามความมุ่งมั่น เพื่อประโยชน์ขององค์กร กลุ่มบุคคล เครือข่าย และยังประโยชน์อันไพศาลให้แก่สังคมในวงกว้างด้วย การจัดการความรู้มีความหมายกว้างกว่าการจัดการสารสนเทศ กว้างกว่าการจัดการข้อมูล และกว้างกว่าการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ในการจัดการความรู้ จะต้องมีการจัดการครบทั้ง 3 องค์ประกอบของความรู้ คือ 1) ความรู้ฝังลึกในคน 2) ความรู้แฝงในองค์กร และ 3) ความรู้เปิดเผย รวมทั้งจะต้องมีเป้าหมาย เพื่อการพัฒนากิจกรรมหลัก (core activities) ขององค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย การจัดการความรู้ จะต้องดำเนินการในลักษณะที่บูรณาการและอยู่ในกิจกรรมหรืองานประจำ ไม่ถือเป็นกิจกรรมที่แยกงานประจำ ต้องดำเนินการโดยไม่ทำให้สมาชิกขององค์กรรู้สึกว่ามีภาระเพิ่มขึ้น การจัดการความรู้เน้นการดำเนินการเกี่ยวกับคนในองค์กร กลุ่มบุคคล หรือเครือข่าย ผลของการจัดการความรู้วัดจากผลงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร และความสามารถ ในการสร้างนวัตกรรมหรือการปรับตัวขององค์กร การจัดการความรู้มีทั้งการจัดการความรู้ที่ดี และการจัดการความรู้ที่เลว การจัดการความรู้ที่ดีมีลักษณะลงทุนน้อยแต่ได้ผลกระทบมาก การจัดการความรู้ที่เลวเป็นการจัดการความรู้ที่ได้ผลไม่คุ้มค่าการลงทุน พื้นฐานสำคัญต่อความสามารถ ในการจัดการความรู้คือ ความเป็นองค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization) หรือ องค์กรคาออร์ดิค (Chaordic Organization) และการที่สมาชิกขององค์กรเป็นบุคคลเรียนรู้ (Learning Person)

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547: 15 - 16) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การจัดการความรู้มาจาก คำว่า Knowledge และ Management หมายถึง การจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์กรมีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บไว้รูปดิจิทัลและจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลใน องค์กรมีเพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กร จึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ เช่นระบบอินเทอร์เน็ตและโซลูชันกรุปแวร์เป็นเครื่องมือ โดยการจัดเก็บความรู้ นั้น ไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กร แต่เป็นความรู้นอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของ องค์กรด้วย

ประเวศ วะสี (2548 : 17) ได้กล่าวไว้ว่า คำว่า “การจัดการ” อาจทำให้เกิดความรู้สึกที่ ไม่ค่อยดีนักในสังคมไทย เพราะเหมือนจะไปใช้อำนาจจัดการอะไร ๆ แต่คำว่า จัดการความรู้ (Knowledge Management) มีความหมายจำเพาะว่า หมายถึง การจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงเร้นในตัวคน หาทางนำออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตกแต่งให้ง่ายต่อการใช้สอย และมีประโยชน์เพิ่มขึ้น มีการต่อยอดให้คงงามและใช้ได้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงและ กาลเทศะยิ่งขึ้น มีความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมเกิดขึ้นจากการเอาความรู้ที่ไม่เหมือนกันมาเจอกัน ข้อสำคัญก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของคนทั้งหมดที่ร่วมในกระบวนการ ก่อให้เกิดปัญญาร่วม (Collective wisdom) ทำให้แก้ปัญหาหรือพัฒนาในเรื่องยากได้สำเร็จ

นอกจากนี้ การประชุมการจัดการความรู้ (KM Forum) ได้สรุปความหมายของการ จัดการความรู้จากหลากหลายทัศนะไว้ดังนี้ (พริชดา วิเชียรปัญญา 2547 : 28 – 29)

นิวแมน (Newman 1960) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกลุ่มของกระบวนการต่าง ๆ ที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสร้าง การแพร่กระจาย และการใช้ประโยชน์ความรู้

สไวบี (Sveiby 1997) ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ว่า เป็นศิลปะของการสร้างคุณค่าจากทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (intangible assets) ขององค์กร

แทรปป์ (Trapp 1999) กล่าวว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยงานต่าง ๆ จำนวนมากซึ่งมีการบริหารจัดการในลักษณะบูรณาการเพื่อก่อให้เกิดคุณประโยชน์ที่คาดหวังไว้ การจัดการความรู้จึงเป็นแนวคิดองค์รวมที่จะบริหารจัดการทรัพยากรที่เป็นความรู้ในองค์กร

เบอร์ตেল (Bertels 2004) กล่าวว่า การจัดการความรู้หมายถึง การบริหารจัดการองค์การเพื่อมุ่งไปสู่การสร้างฐานความรู้แห่งองค์การใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ การสร้างโครงสร้างองค์การที่ให้การสนับสนุนการจัดการความรู้ การอำนวยความสะดวกให้กับสมาชิกที่อยู่ในองค์การหรือแม้กระทั่งการสร้างเครื่องมือทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้โดยให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการเผยแพร่ความรู้

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการให้มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอิสระที่จะคิด มีความมั่นใจที่จะคิด และนำความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคิดร่วมกันผ่านการกระทำ เพื่อเป้าหมายที่จะบรรลุความมุ่งมั่นที่กำหนดร่วมกัน

1.3 องค์ประกอบของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ไม่ต่างจากโครงการหรือความริเริ่มต่าง ๆ ที่องค์กรจะต้องมีความชัดเจนว่ากำลังทำไปเพื่ออะไร ผู้บริหารและทีมงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับจะต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนว่าสิ่งที่องค์กรต้องการจากการจัดการความรู้คืออะไร และมีการสื่อสารเป้าหมายที่ต้องการนี้ไปยังบุคลากรในทุกระดับขององค์กร เมื่อทุกคนมองเห็นภาพและมีวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้วก็จะทำให้สามารถวางแผนงานและกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ ตามองค์ประกอบของการจัดการความรู้ทั้ง 6 ประการ คือ (บุญดี บุญญากิจ และคณะ 2547 : 46 - 53)

1. การจัดการการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวัฒนธรรม (Behavior and Cultural change management) เป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับองค์กร เพราะวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรและเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงยากยิ่ง การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพเริ่มต้นจากการที่คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน โดยที่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กรให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่จะเริ่มต้นจากผู้บริหารก่อนที่จะขยายผลออกไปสู่บุคลากรในทุกระดับ ประเด็นที่องค์กร ควรพิจารณา ได้แก่

1.1 ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่รวมถึงการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

1.2 จัดตั้งทีมงานเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการวางแผนและจัดกิจกรรมต่าง ๆ

1.3 กำหนดว่าอะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของการจัดการความรู้ และต้องมั่นใจได้ว่าปัจจัยเหล่านี้มีอยู่หรือสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ภายในองค์กร

1.4 ผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการแลกเปลี่ยนและจัดการความรู้

1.5 สร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถลองผิดลองถูกได้และเปิดกว้างให้มีการทดลองนำเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาปฏิบัติจริง

2. การสื่อสาร (Communication) เป็นหัวใจหลักที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเข้าถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้น สิ่งที่ต้องรู้จะต้องสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจก็คือ องค์กรกำลังจะทำอะไร ทำไปเพื่ออะไร จะทำเมื่อไหร่ และจะอย่างไร โดยที่องค์กรจะต้องทำให้การจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นจนกลายเป็นวัฒนธรรม การสื่อสารเกี่ยวกับการจัดการความรู้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก ๆ 3 อย่าง คือ

2.1 เนื้อหาของเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร

2.2 กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการจะสื่อสาร

2.3 ช่องทางในการสื่อสาร

นอกจากทั้งสามปัจจัยนี้แล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ของการสื่อสารว่ากลุ่มเป้าหมายได้รับและเข้าใจเนื้อหาที่ต้องการสื่อได้ถูกต้องหรือไม่ ทั้งนี้เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงการสื่อสารให้เหมาะสมและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. กระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ ซึ่งจะประกอบไปด้วยกระบวนการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร กระบวนการและเครื่องมือจะช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้เครื่องมือและกระบวนการนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับความรู้ทั้ง 2 ประเภท คือ Tacit และ Explicit กระบวนการและเครื่องมือสามารถแบ่งออกได้เป็นสองส่วนหลัก ๆ คือ

3.1 กระบวนการและเครื่องมือ ส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะมีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับความรู้ประเภท Tacit เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้ และผู้รับความรู้

3.2 กระบวนการและเครื่องมือ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอย่างสูงสุด เทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีส่วนสำคัญในการค้นหา รวบรวม จัดเก็บ และเข้าถึงความรู้โดยเป็นช่องทางที่เพิ่มเติมขึ้นมานอกเหนือจากการพบปะปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีสาขากระจายอยู่ต่างสถานที่กัน หรือองค์กรที่มีสภาพการทำงานที่ไม่เอื้อให้บุคลากรได้มาพบปะกัน เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ประเภท Explicit ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ การที่องค์กรจะเลือกใช้กระบวนการหรือเครื่องมือใดนั้น ควรพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ประเภทของความรู้ภายในองค์กร พฤติกรรมหรือลักษณะการทำงานของคนในองค์กร รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร เพราะท้ายสุดแล้ว คนในองค์กรจะเป็นผู้ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการและเครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้โดยตรง ถ้ากระบวนการและเครื่องมือที่นำมาใช้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือพฤติกรรมของคนในองค์กรได้ กระบวนการหรือเครื่องมือเหล่านี้ก็จะไร้ประโยชน์

4. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Training and Learning) วัตถุประสงค์ขององค์ประกอบนี้ เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับสำหรับการจัดการความรู้ โดยที่องค์กรจะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวทางและหลักการของการจัดการความรู้แก่บุคลากร เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการและการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร นอกจากนี้ องค์กรควรพิจารณาให้มีการจัดฝึกอบรมในหลายรูปแบบ เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้อย่างสะดวก เช่น การฝึกอบรมผ่านระบบ Web - based Training หรือจัดให้มีเอกสารและเครื่องมือเพื่อช่วยให้คนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้โดยพิจารณาเพื่อให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานของบุคลากร

5. การวัดผล (Measurement) เป็นสิ่งสำคัญมากที่จะช่วยบอกถึงสถานะของกระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ผลจากการวัดจะสะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถทบทวนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมถึงปรับปรุงให้กระบวนการต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น วัตถุประสงค์ของการวัดผลจริง ๆ จึงไม่ใช่เป็นการควบคุมแต่เป็นการบริหารจัดการและการเรียนรู้ การวัดและผลจากการวัดจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การริเริ่มการจัดการความรู้ภายในองค์กรประสบผลสำเร็จแบบยั่งยืน

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) องค์กรอาจจะต้องใช้การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในช่วงเริ่มต้น เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการแลกเปลี่ยนความรู้และเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ แต่ในระยะยาวแล้วสิ่งที่

จะสามารถโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรสนใจแลกเปลี่ยนความรู้ได้ดีที่สุดก็คือ “ประโยชน์” ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง องค์กรควรที่จะยกย่องคนที่มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการสร้าง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงานโดยที่จะมีการทำเป็นรายการของพฤติกรรมที่ควรสนับสนุนให้เกิดขึ้นในองค์กรแล้วเปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกันลงคะแนนว่าใครมีคุณสมบัติตรงกับพฤติกรรมเหล่านั้นมากที่สุด ยิ่งกว่านั้น องค์กรควรมีการปรับแผนการ ยกย่อง ชมเชยและให้รางวัลให้เหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำอยู่อย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะจูงใจให้คนเข้าร่วม กิจกรรมการจัดการความรู้โดยที่เหล่านี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหาร นอกจากนี้ควรมี การบูรณาการแผนการยกย่องชมเชยและให้รางวัลเข้ากับการประเมินผลงานและการให้ค่าตอบแทน แก่พนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ องค์กรจำเป็นต้องค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจ สำคัญสำหรับคนในองค์กรให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการความรู้

ดังนั้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ทั้ง 6 ประการข้างต้นนี้ สามารถนำไปกำหนดเป็นแผนงานในการจัดการความรู้ โดยที่การจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสื่อสาร และการฝึกอบรมและการเรียนรู้ ควรเป็นองค์ประกอบที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ ในลำดับต้น ๆ เพราะทั้งสามองค์ประกอบนี้จะช่วยในการเตรียมความพร้อมของบุคลากรทุกระดับ อย่างไรก็ตาม อีกสามองค์ประกอบที่เหลือต่างก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ เช่นกัน และถ้าองค์กรนำเอาทุกองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้ สามารถสร้างสภาพในการทำงานที่เอื้อต่อการจัดการความรู้มากที่สุด

1.4 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) หมายถึง ขั้นตอนการจัดการความรู้ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ เพราะหากทราบเพียงคุณประโยชน์ของความรู้แต่ไม่ กระบวนการที่จะดึงมาใช้ การจัดการความรู้คงไม่เกิดขึ้น และกระบวนการจัดการความรู้จะช่วยให้ องค์กรสามารถสร้างและจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กรและความรู้ ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2547 : 54 - 59) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการ ความรู้ไว้ดังนี้

1. ค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) ค้นหาความรู้ว่ามีอะไรบ้าง ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร และความรู้อะไรที่องค์กรจำเป็นต้องมี

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นวิธีการดึง ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจาย หรืออาจสร้างความรู้ใหม่จากความรู้เดิมที่มีอยู่ หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ก็ได้

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge Organization) เป็นการจัดเก็บความรู้เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้ง่ายและรวดเร็ว

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ((Knowledge Codification and Refinement) เป็นการประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่าย และใช้งานได้ง่าย หรืออาจเป็นการปรับรูปแบบให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) หากความรู้ที่ได้มานั้นจะไร้ค่าหากไม่ถูกนำไปเผยแพร่เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นเพื่อความเป็นประโยชน์แล้วต้องมีวิธีจัดเก็บและกระจายความรู้ให้ถึงผู้ใช้

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ในการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ อาจทำได้เพียงความรู้ที่อยู่ภายนอก แต่ความรู้ที่อยู่ในคนจำเป็นต้องมีการพบปะพูดคุย เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้

7. การเรียนรู้ (Learning) เป็นวัตถุประสงค์ที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ของบุคลากร และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาและพัฒนา หากบุคลากรไม่ได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ก็เป็นการสูญเปล่าของเวลาและทรัพยากรที่ใช้

บดินทร์ วิจารณ์ (2547:45) กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1. Define การกำหนดชนิดของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) หรือ องค์ความรู้ที่ต้องการ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน หรือการหาองค์ความรู้หลัก ๆ คืออะไร

2. Create การสร้างทุนทางปัญญา หรือการค้นหาใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วด้วยการส่งไปศึกษาเพิ่มเติม การสอนงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์แห่งความสำเร็จของผู้อื่น

3. Capture การเสาะหา และจัดเก็บองค์ความรู้ในองค์กรให้เป็นระบบ ทั้งองค์ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ที่เผยแพร่ออกมาในลักษณะของสื่อต่างๆ และในรูปของความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) หรือเรียกว่าประสบการณ์ต่าง ๆ

4. Share การแบ่งปัน แลกเปลี่ยน เผยแพร่ กระจาย ถ่ายโอนความรู้ ซึ่งมีหลายรูปแบบและหลายช่องทาง เช่น การสัมมนาแลกเปลี่ยน การสอนงาน หรืออื่น ๆ หรือมีการถ่ายโอนความรู้ในลักษณะเสมือนผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์หรืออินเทอร์เน็ต เป็นต้น

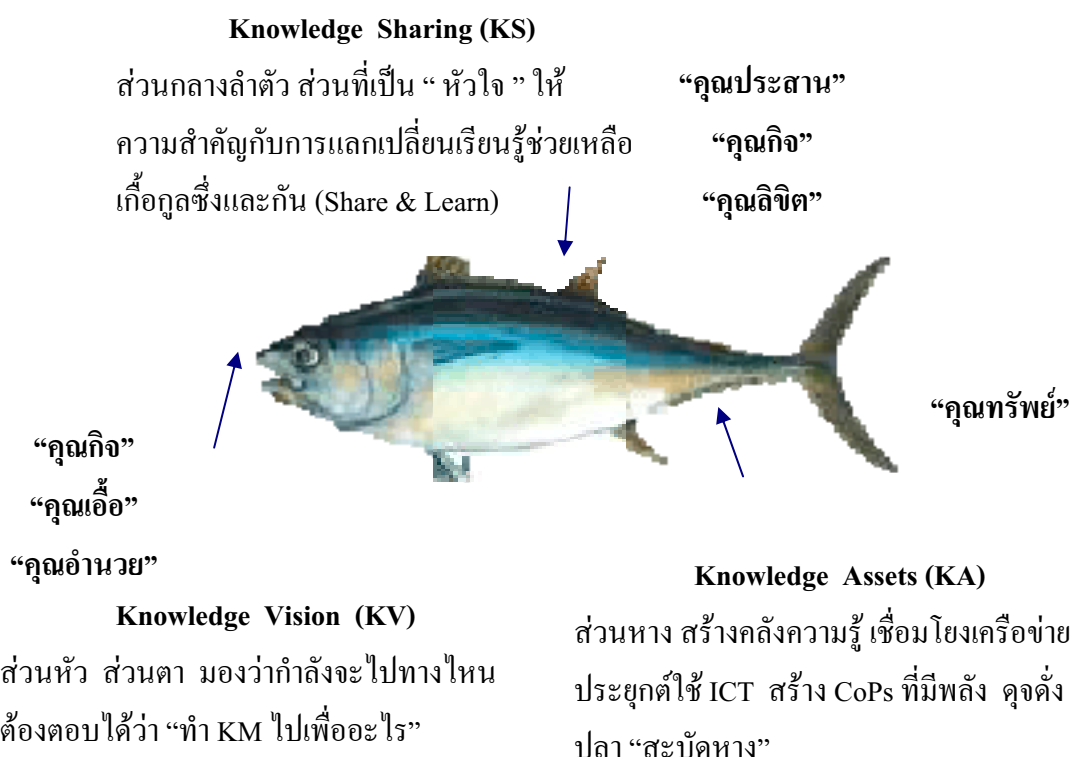
5. Use การใช้ประโยชน์ การนำไปประยุกต์ใช้งาน ก่อให้เกิดประโยชน์ และเกิดเป็นปัญญาปฏิบัติ ทำให้เห็นความสามารถขององค์กรมากขึ้น

ประพนธ์ ภาสุขยัต (2547 : 21) ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้ในแบบจำลองปลาทUNA (TUNA Model : Thai – UNAids Model) ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับแนวคิดข้างต้น คือเปรียบเทียบการจัดการความรู้เหมือนปลาตัวหนึ่งที่ประกอบด้วยสามส่วนด้วยกัน คือ

1. ส่วน **“หัวปลา”** (Knowledge Vision- KV) หมายถึง ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ หรือทิศทาง ของการจัดการความรู้ โดยก่อนที่จะทำการจัดการความรู้ ต้องตอบให้ได้ว่า **“เราจะทำ KM ไปเพื่ออะไร ?”** โดย **“หัวปลา”** นี้จะต้องเป็นของ **“คุณกิจ”** หรือ ผู้ดำเนินกิจกรรม KM ทั้งหมด โดยมี **“คุณเอื้อ”** และ **“คุณอำนวย”** คอยช่วยเหลือ

2. ส่วน **“ตัวปลา”** (Knowledge Sharing-KS) ส่วนที่เป็น **“หัวใจ”** ให้มีความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) ถ้าไม่สามารถทำให้รู้สึกรัก และปรารถนาดีต่อกันด้วยความจริงใจได้ ใจใคร่บังคับกับใครไม่ได้ ซึ่ง **“คุณอำนวย”** จะมีบทบาทมากในการช่วยกระตุ้นให้ **“คุณกิจ”** มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ โดยเฉพาะความรู้ซ่อนเร้นที่มีอยู่ในตัว **“คุณกิจ”** พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ ยกย่องความรู้ และเกิดนวัตกรรม **“คุณประสาน”** และ **“คุณลิขิต”** ขึ้น

3. ส่วน **“หางปลา”** (Knowledge Assets-KA) เป็นส่วนของ **“คลังความรู้”** หรือ **“ชุมชนความรู้”** ที่ได้จากการเก็บสะสม **“เกร็ดความรู้”** ที่ได้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ **“ตัวปลา”** ซึ่งเราอาจเก็บส่วนของ **“หางปลา”** นี้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น ICT ซึ่งเป็นการสกัดความรู้ที่ซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เด่นชัด (Explicit Knowledge) มีการต่อยอดความรู้ โดยการนำไปเผยแพร่มีการสะสมความรู้เป็น **“ทรัพย์สินทางความรู้”** (knowledge asset) โดย **“คุณทรัพย์”** และแลกเปลี่ยนหมุนเวียนกันใช้ พร้อมกับยกระดับต่อไป



ภาพที่ 5 รูปแบบการจัดการความรู้แบบจำลองปลาทู (TUNA Model :Thai -UNAids Model)

ที่มา : ดัดแปลงจาก ประพนธ์ สุขยัต, การจัดการความรู้ฉบับมือใหม่หัดขับ (กรุงเทพฯ ฯ :ไพบร, 2547), 22.

จากรูปแบบการจัดการความรู้ในรูปแบบการจัดการความรู้แบบจำลองปลาทู (TUNA Model :Thai -UNAids Model) นั้น มีบุคคลต่าง ๆ ในการจัดการความรู้ ในสังคมซึ่งมีบทบาทต่าง ๆ กัน ประเด็นที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงก็คือ การจัดการความรู้เน้นกระบวนการการมีส่วนร่วมของบุคคลในทุกกระดับ แต่ไม่ว่าจะเป็นกรอบแนวคิดของต่างชาติหรือของสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ต่างนิยามบุคคลที่อยู่ในชุมชนของการจัดการความรู้ไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงขอเสนอในแบบของ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เพื่อเข้าใจง่ายดังต่อไปนี้

บุคคลแรก คือ “คุณอำนวย” คือ ผู้อำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ (Knowledge Facilitator) ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอำนวยความสะดวกต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในเชิงระบบ เชิงกิจกรรม และเชิงวัฒนธรรม ประเวศ วะสี เรียกคนเหล่านี้ว่าเป็น “ช่างเชื่อม” ทำหน้าที่เชื่อมโยงผู้คนหรือหน่วยงานเข้าหากัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เชื่อมระหว่างผู้มี

ความรู้หรือประสบการณ์กับผู้ต้องการเรียนรู้และนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ ซึ่งบุคคลนี้จะต้องเป็นบุคคลที่ไม่ชอบแสดงพฤติกรรมในการทำงานแบบแสดงอำนาจ (คุณอำนาจ)

“คุณกิจ” คือ ผู้ปฏิบัติกิจกรรมจัดการความรู้ (Knowledge worker) คนที่ทำเรื่องนั้น ๆ ตรงคนตรงประเด็น ซึ่งในกระบวนการจัดการจัดการความรู้ในช่วงของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) จะต้องหาคุณกิจให้เจอและให้เขาได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

“คุณเอื้อ” คือ ผู้บริหาร (CKO : Chief Knowledge Officer) จะต้องปฏิบัติตนเป็นผู้จัดการที่ดีส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแห่งการแบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร จะต้องเอื้อให้เกิดทีมงาน พัฒนาระบบ

“คุณประสาน” คือ คนที่จะทำหน้าที่ประสานงานระดับองค์กรเพื่อจัดให้เกิดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงานภายในองค์กร

“คุณลิขิต” ผู้จับประเด็นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Note taker) นำมาบันทึกจัดเก็บในคลังความรู้ขององค์กร และเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้เพื่อใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการนำไปสู่การแก้ปัญหาและร่วมกันสร้างองค์ความรู้ใหม่

ดังนั้น บุคคลต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการความรู้ ซึ่งมีความสอดคล้องกับการจัดการความรู้ในแบบจำลองปลาทูน่า (TUNA Model : Thai – UNAids Model) ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้ในลักษณะนี้มีกระบวนการที่เข้าใจง่ายและสามารถปฏิบัติได้ในบริบทชุมชน

1.5 ประโยชน์ของการจัดการความรู้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547: 41- 42) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการเรียนรู้ไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. ป้องกันความรู้สูญหาย การจัดการความรู้ทำให้องค์กรสามารถรักษาความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และความรู้ที่อาจสูญหายไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เช่น การเกษียณอายุทำงาน หรือการลาออกจากงาน เป็นต้น

2. เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยประเภท คุณภาพ และความสะดวกในการเข้าถึง ความรู้ เป็นปัจจัยสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. ความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น การทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในงานและวัตถุประสงค์ของงาน โดยไม่ต้องมีการควบคุม หรือมีการแทรกแซงมากนักจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดการพัฒนาคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

4. ความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรมีความเข้าใจลูกค้า แนวโน้มของการตลาดและการแข่งขัน ทำให้สามารถลดช่องว่างและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันได้

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ได้แก่ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า และลิขสิทธิ์ เป็นต้น

6. การยกระดับผลิตภัณฑ์ การนำการจัดการความรู้มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและบริการ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ด้วย

7. การบริหารลูกค้า การศึกษาความสนใจและความต้องการของลูกค้าจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจ และเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้ให้แก่องค์กร

8. การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การจัดการด้านเอกสาร การจัดการกับความรู้ที่ไม่เป็นทางการเป็นการเพิ่มความสามารถให้แก่องค์กรในการจ้างแลฝึกฝนบุคลากร

ดังนั้น การใช้ประโยชน์จากการนำความรู้มาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยการปรับปรุงเทคนิค กระบวนการดำเนินงานทางธุรกิจ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนำความรู้ นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การจัดการความรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งไม่เพียงแต่เฉพาะองค์กรเท่านั้น แต่จะรวมถึงการพัฒนาระดับประเทศอีกด้วยเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิด “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เริ่มมาจากการเขียนที่เสนอ แนวความคิดต่าง ๆ ของ คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขาเขียนร่วมกับ โดนัลด์ ชอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่ง MIT ในปี 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ Learning Organization ซึ่งในระยะเริ่มแรกนั้น ปรมาจารย์ทั้งสองท่านได้ใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร อาร์จิริส (Argyris) เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร มากกว่า 40 ปีแล้ว นอกจากนี้ เขายังแสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิดนี้ แต่ก็วิตกว่าหากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจแล้ว ก็จะกลายเป็นแนวคิดที่มีคนนิยมในระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น (วิระวัฒน์ ปันติตามัย 2540 :17-18)

ส่วนคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการ และได้ทำการเผยแพร่ในประเทศอเมริกา และในหนังสือที่ Pedler เป็น

บรรณาธิการนั้นได้เผยแพร่ในประเทศไทย เมื่อปี 1988 ซึ่งต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้เขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบันก็คือ ปีเตอร์ เอ็ม. เซงกี (Peter M. Senge) ในหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990) โดยในหนังสือเล่มนี้ เซงกี (Senge) ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัยทั้ง 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎี ต่อมา ในปี 1994 เซงกี (Senge) จึงได้ออกหนังสือในเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย 5 ประการนี้ ในชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994) เพื่อให้ข้อแนะนำและแนวทางที่สนับสนุน และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ และในปี 1998 เซงกี (Senge) ได้ออกหนังสืออีกเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering the Twelve Challenges to Change in Learning Organization (1998)

ปัจจุบันพบว่า มีหนังสือและงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” เกิดขึ้นมากมาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มข้างหน้าเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก สำหรับในทุกองค์การเพื่อใช้ในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่การพัฒนาองค์การที่ยั่งยืน

2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ยังไม่มีการนิยามไว้อย่างตายตัว โดยความหมายที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันเป็นความหมายในความเข้าใจของนักวิชาการแต่ละท่านเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม แม้ความหมายที่ปรากฏอยู่ในขณะนี้จะมาจากนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งอาจจะมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยแก่นแท้แล้วทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการที่จะเห็นบุคคลากรทุกระดับในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับตนเอง ผู้อื่น องค์การ ชุมชน สังคม และประเทศชาติตามลำดับ ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมไว้ดังนี้

เซงกี (Senge 1994:125) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์การที่คนมีการขยายความสามารถของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างสรรค์ที่เป็นผลมาจากความปรารถนาอย่างแท้จริงของพวกเขา เป็นองค์การที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่ และมีการแลกเปลี่ยนความคิดให้เกิดขึ้น เป็นองค์การที่คนในองค์การมีความปรารถนา ร่วมกันอย่างเสรี โดยเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ

เพ็ดเลอร์ และบอยเดล (Pedler and Boydell 1991 : 1 - 2) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning company) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้”

ว่าเป็น องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิก หมายถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม) และเป็นองค์การที่ปฏิรูปตนเอง (reform) อย่างต่อเนื่องและไม่เพียงแต่ต้องการจะต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานโดยให้ความหมายของ “ปฏิรูป” ว่าหมายถึง “การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและลักษณะขององค์การที่เป็นอยู่อย่างถอนรากถอนโคน

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt 1996 : 4) ได้ให้ความหมาย องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้และมีวิธีการเรียนรู้ที่มีพลวัต โดยสามารถเรียนรู้ จัดการ และเป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่ด้วย

ดิกสัน (Dixon 1994 : 136) ได้สรุปความหมายต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า การมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะความรู้ที่บุคคลมีจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์การทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดีที่ถูกต้องเชื่อถือได้มากขึ้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญของระบบเปิดที่องค์การมีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม องค์การต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันต่าง ๆ ให้ได้ องค์การในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม และยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกันมีความเชื่อความเข้าใจ ความเห็นร่วมกัน ที่ต้องการสืบค้นตรวจสอบและขยายความคิดและเพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์การให้มีองค์การแห่งการเรียนรู้ ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (Proactive Change) คาดคะเนต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันการณ์

อาร์กิริส (Argyris 1977 , อ้างถึงในวิวัฒน์ ปันนิตามัย 2540 : 48) ได้ให้ความหมายของ Organization Learning : OL ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การ ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว จากแนวคิดนี้ถ้ามองถึงผลลัพธ์ที่ต้องการคือความจริงและความรู้ใหม่ ๆ ที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์นั่นเอง

นอกจากนี้ ในประเทศไทยเองก็มีผู้ที่ศึกษาวิจัยเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” และได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ตามความเข้าใจ ดังต่อไปนี้

จำเนียง วิยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540 : 1) ได้สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการมุ่งเน้น กระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์การที่จะลงมือปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบ

การทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้ให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

วิระวัฒน์ ปิ่นดินามัย (2544 : 21) ได้ให้แนวคิดว่า องค์กรที่สามารถผลักดันความคิด เป็นการปฏิบัติอย่างรวดเร็วที่สุด ถูกต้อง เหมาะสมและประหยัด และให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนกันอย่างรวดเร็วและทั่วถึงภายในองค์กร ส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิโรจน์ สารัตนะ (2544 : 11) ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรเอง โดยภาพรวมเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อพัฒนา

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการพัฒนาทั้งด้านความคิด และจิตใจ มีการถ่ายโอนความรู้จากบุคคลสู่บุคคลให้แกกันอย่างทั่วถึง และมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร และมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรหรือหน่วยงานที่ต้องการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องทำความเข้าใจถึงลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากผู้ที่ได้นำเสนอถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำแนวคิดเหล่านั้นมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับหน่วยงานของตนเองจึงจะสามารถพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าประสงค์ได้ ซึ่งนักวิชาการได้นำเสนอแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

เซγκε้(Senge1994 : 126)ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย

1. ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละบุคคลจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” การที่บุคคลจะมีความรอบรู้ (Personal mastery) คือการที่จะบังคับหรือฝึกตนเอง ให้เป็นคนที่ยอมรับรู้ตลอดเวลา บุคคลที่รอบรู้หรือใส่ใจพัฒนาตนจึงเป็นบุคคลที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนิวสัยทัศน์ของแต่ละคน เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง ความรอบรู้แห่งตน มี

องค์ประกอบพื้นฐาน คือ 1) ความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล 2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ และ 3) การเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental models) การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความเข้าใจกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย

3. การสร้างวิสัยทัศน์ (Shared vision) การทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ หรือภาพอนาคตขององค์การที่ทุกคนจะทุ่มเทแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น และจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอีกด้วย เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่า องค์การมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

4. การเรียนรู้เป็น (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ภายใต้การประสานงานร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์การที่แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเรียนรู้ด้วยกัน ระบบการเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของบุคคลอื่น ๆ ออกไป (balancing advocacy and inquiry) และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างแตกฉาน (productive discussions) ขึ้นภายในทีมงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบและเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) ให้ต่อเนื่อง การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดทัศนวิสัยการมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบช่วยให้เห็นรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังเป็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรม ความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผลและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริงซึ่งเป็นวิทยาศาสตร์ มีแนวความคิดทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ที่เริ่มต้นจาก Systems Dynamics ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถ

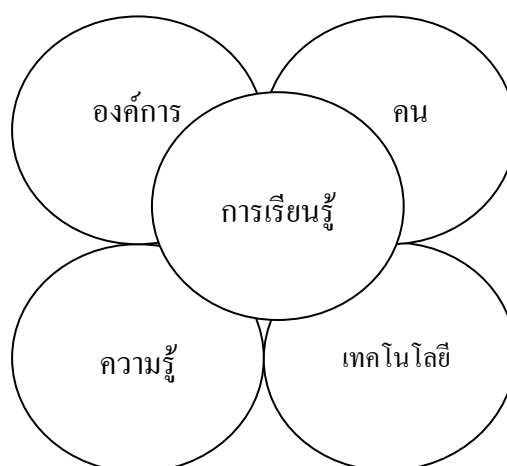
เชื่อมโยงกันได้เป็นระบบโดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยานำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ และความคิดใหม่

การทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ควรเริ่มต้นจากการที่สมาชิกภายในองค์การมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ มีแนวความคิด มีทัศนคติ มีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่เป็นไปในแนวทาง เดียวกันเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์การ และองค์การต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะ ยาว การเตรียมความพร้อมที่จะเผชิญกับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปในอนาคตที่จะต้องดำเนินการ ให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มองไปข้างหน้า มีการป้องกัน ปัญหาในระยะยาว และมีการวางแผนเพื่ออนาคตโดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์การเข้าใจ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์การและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้ว จะสามารถปรับองค์การ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

มาร์ควาร์ด (Marquardt 1996 : 35) มีความคิดว่า องค์การที่ยืนหยัดและสามารถสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันได้ต้องมีการพัฒนาที่อย่างยั่งยืน ไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไป อย่างไร ซึ่งการพัฒนาองค์การด้วยแนวคิดแบบองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นคำตอบที่ดีที่จะนำพา องค์การยุคใหม่ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของ มาร์ควาร์ด (Marquardt) นั้น ประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamics)
2. องค์การ (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation)
3. สมาชิกในองค์การ(People) – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment)
4. ความรู้(Knowledge)– การจัดการความรู้ (knowledge management)
5. เทคโนโลยี (Technology) – การใช้เทคโนโลยี (technology application)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และจะมีการพัฒนาไป พร้อมกัน ดังแผนภาพที่ 6 คือ



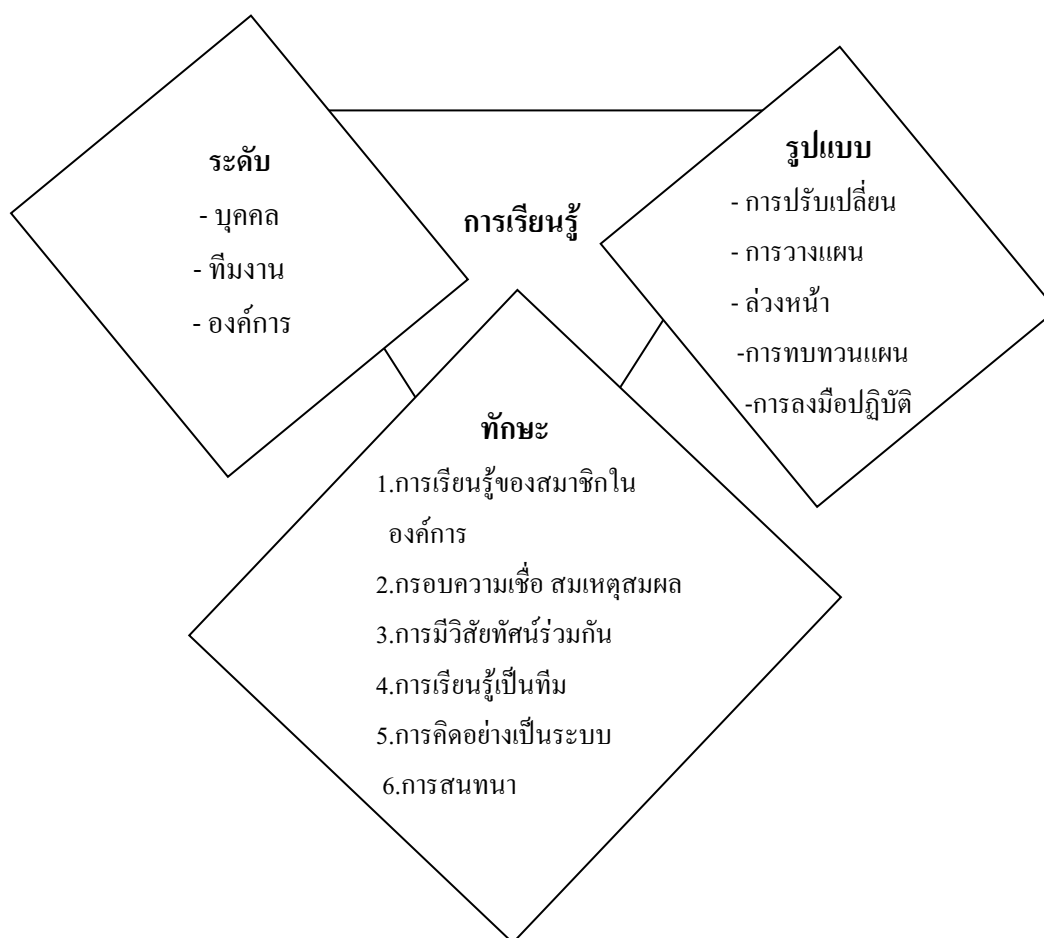
ภาพที่ 6 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Michael J. Marquardt, Building The Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success (New York : Mc Graw – Hill ,1996), 21.

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มาร์ควาท์ (Marquardt) เห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ เรื่องพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร โดยหากองค์กรสามารถส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สิ่งเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานประการสำคัญของการพัฒนาในองค์ประกอบอื่น ๆ อีกทั้ง 4 ด้าน ซึ่งเมื่อทุกองค์ประกอบเกิดความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้ว องค์กรก็จะสามารถก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้ โดยรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ อธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamics)

องค์กรจะต้องมีการส่งเสริมให้การเรียนรู้ในองค์กรมีลักษณะเป็นพลวัต กล่าวคือ การเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดยั้ง และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังแผนภาพที่ 7 คือ

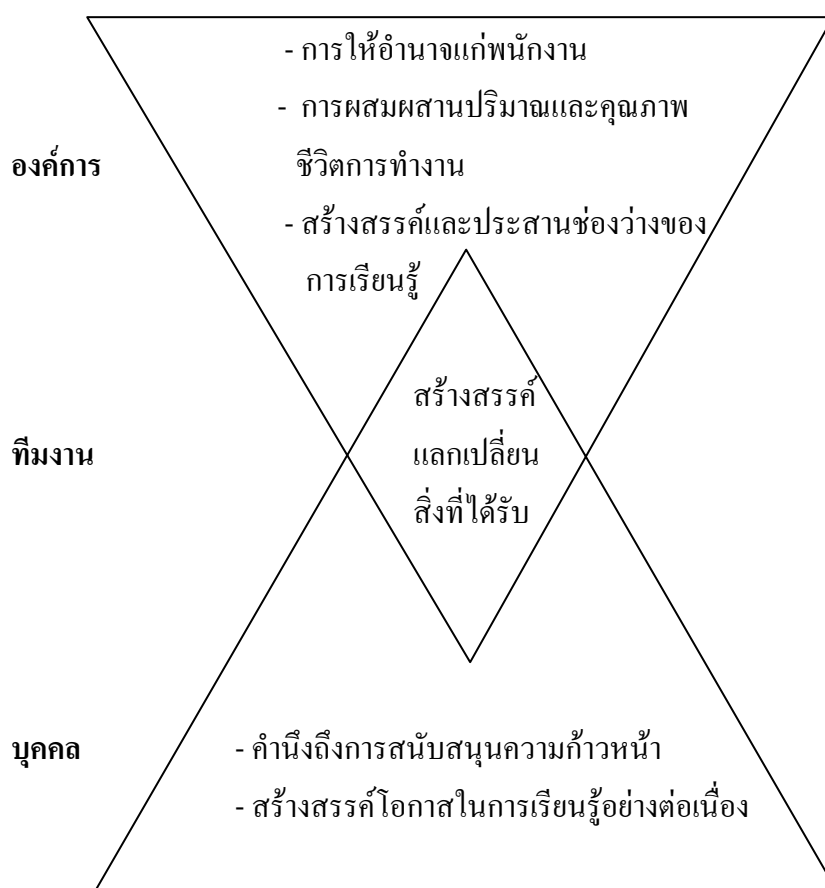


ภาพที่ 7 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Michael J. Marquardt, Building The Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success (New York : Mc Graw – Hill ,1996), 30.

ในการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะในการเรียนรู้ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ บุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ดังแผนภาพที่ 8 คือ



ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้

ที่มา : Michael J. Marquardt, Building The Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success (New York : Mc Graw – Hill ,1996), 36.

2. รูปแบบการเรียนรู้ แบ่งได้เป็น 4 วิธี คือ การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยนการประยุกต์ (adaptive learning) การเรียนรู้จากการวางแผนล่วงหน้า (anticipatory learning) การเรียนรู้จากอุปสรรคที่ผ่านมา (dutero learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning)

3. ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ประการ โดยที่องค์ประกอบ 5 ประการแรก เป็นแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ เซงเก้ (Senge) มีดังนี้คือ การพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศ (Personal Mastery) กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผล (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) และองค์ประกอบประการที่ 6 คือ การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วย บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ (Learning how to develop skills) สามารถมีวิธีการ ส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ เรื่องของบรรยากาศในองค์กรก็เป็นเรื่องสำคัญ กล่าวคือ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ง่าย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพได้นั้น สิ่งสำคัญก็คือ บรรยากาศในองค์กรต้องเอื้อให้สมาชิกใน องค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร

องค์ประกอบที่ 2 องค์กร (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation)

การที่องค์กรจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้นั้นองค์กร จะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จในอนาคตที่สมาชิกทุกคนในองค์กรมุ่งที่จะ ไปให้ถึงซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคคลแต่ละคน ให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมทั้งองค์กร โดยที่องค์กรจะต้องให้อิสระทางความคิดกับ พนักงานทุกคน

2. วัฒนธรรมองค์กร (Culture) คือ สิ่งต่างๆ อันประกอบด้วยสิ่งประติษฐ์ แบบแผน พฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมติฐานของคน จำนวนหนึ่ง หรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

3. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดเป้าหมายใน อนาคต หรือสิ่งที่ต้องการที่จะให้เป็นในอนาคต ซึ่งกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ที่สมาชิกใน องค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น

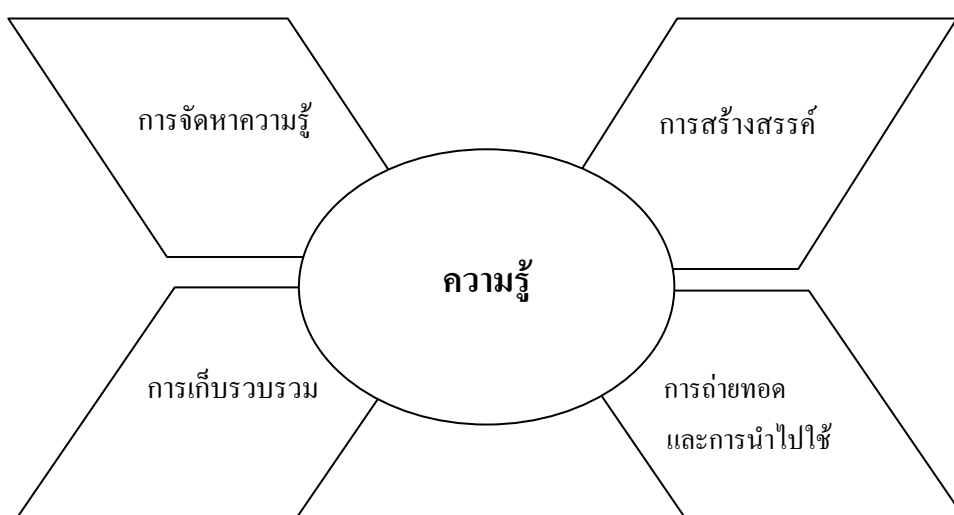
องค์ประกอบประการที่ 2 นี้ Marquardt ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การส่งเสริม และสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องจัดให้มีโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ ไม่สลับซับซ้อน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน และมีการเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์กรให้เห็นความสำคัญของการ เรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

องค์ประกอบที่ 3 สมาชิกในองค์การ (People) – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment)

องค์ประกอบในข้อนี้ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การ รวมถึงผู้บริหาร ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจ และชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีลักษณะเป็นความสัมพันธ์อย่างเป็นเครือข่ายและมีการทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน ซึ่งในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงผู้สอนแนะและมีการทำงานร่วมกันผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม โดยต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันและมีการแก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อที่จะรับทราบแนวคิด ตลอดจนเป็นแนวทางในการเรียนรู้ที่จะช่วยพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้ องค์การต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ อาทิ ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

องค์ประกอบที่ 4 ความรู้ (Knowledge) – การจัดการความรู้ (knowledge management)

องค์ประกอบในข้อนี้ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) ให้ทัศนะว่า องค์การต้องมีการจัดการกับความรู้ในองค์การ โดยเริ่มตั้งแต่การจัดหาความรู้ให้มีลักษณะของการผสมผสานทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอก แล้วนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์การ เมื่อได้ความรู้ที่ต้องการแล้วต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ต่อจากนั้นจึงนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การต่อไป ดังแผนภาพที่ 9 คือ



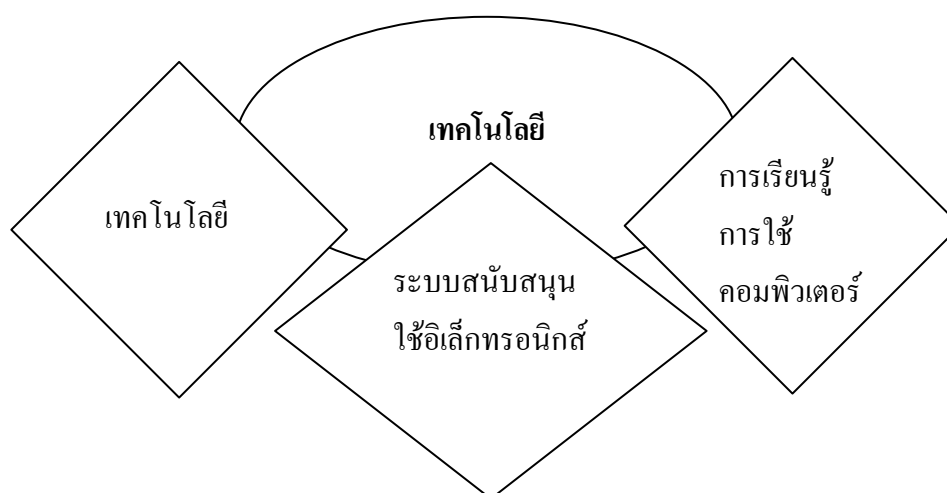
ภาพที่ 9 ระบบย่อยขององค์การความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Michael J. Marquardt, Building The Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success (New York : Mc Graw – Hill ,1996), 130.

องค์ประกอบที่ 5 เทคโนโลยี (Technology) – การใช้เทคโนโลยี (technology application)

ปัจจุบันโลกของเราเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ จึงส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีความสำคัญกับองค์กรมากยิ่งขึ้น การรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องนำมาใช้ในการจัดการกับการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรในทุกระดับ

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt) ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร เช่น ห้องประชุมฝึกอบรม คอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังแผนภาพที่ 10 คือ



ภาพที่ 10 ระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Michael J. Marquardt, Building The Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success (New York : Mc Graw – Hill ,1996), 158.

สำหรับในประเทศไทยเองก็มีผู้อธิบายถึงแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

จำเรียง วัยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540 , 37-39) ได้อธิบายถึงแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้เสนอวินัย 5 ประการของ ปีเตอร์ เอ็ม.เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ไว้ ดังนี้

1. **มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery)** ปัจจุบันบุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน ทั้งในด้านการเรียนรู้ การคิด และการปฏิบัติ การเก่งในด้านการ

เรียนรู้ นั้น หมายถึง การมีปฏิภาณไหวพริบ และความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ตั้งแต่เยาว์วัยจนเข้าสู่โลกอาชีพอย่างต่อเนื่อง โดยมีแนววิธีปฏิบัติ ดังนี้

1.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิต ได้แก่ หน้าที่การงาน ครอบครัว และเฉพาะตัวบุคคล

1.2 มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative tension) ถือเป็นแรงผลักดันที่จะช่วยส่งเสริมให้มีความเพียรพยายามมุ่งมั่นและมีการพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ และตัดสินใจในการใช้ข้อมูลและเหตุผลทุกครั้งจะช่วยบุคคลให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา และจะช่วยให้บุคคลนั้นมีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) จะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาอย่างดียิ่งโดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึก ในการสั่งงานเท่านั้น การจะบรรจุจิตความสามารถระดับนี้ได้ จะต้องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

2. รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental model) แนวคิด มุมมองวิธีการคิด และความเข้าใจในแต่ละเรื่อง เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมมาตั้งแต่เด็กโดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัว การเรียนรู้จากสถาบันครู อาจารย์ องค์กร และเพื่อนร่วมงาน Mental model เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient , EQ) ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการตัดสินใจ

ในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน คือ การที่จะทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้ และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและเป็นทิศทางที่ถูกต้องมีประโยชน์ต่อบุคลากรทุกคนในองค์กร ดังนั้นในการบริหารโครงการใด ๆ จึงควรมีการเตรียมการสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทลายในความสำเร็จร่วมกันโดยการประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณาและสร้างบรรยากาศ

3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate vision) คือ ความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในอนาคต และนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) และแผนปฏิบัติการ (Operation plan) ต่อไป การได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กร การสร้างและสานวิสัยทัศน์ก็จะบรรลุผลได้ นอกจากนี้ให้มีการประชาสัมพันธ์ให้องค์กรภายนอกได้รับทราบวิสัยทัศน์ขององค์กรด้วยเพื่อเป็นการเสริมสร้างความเชื่อมั่นและภาพพจน์ที่ดีแก่องค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เน้นการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจรรณญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่าเรากำลังทำงานอะไร และ

พัฒนางานให้ดีขึ้นได้อย่างไร และจะต้องก่อให้เกิดความต้องการของกลุ่มคนในองค์กรที่จะเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมซึ่งจะสำเร็จได้จะต้องมีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำองค์กรทุกระดับเพื่อทำหน้าที่เป็นเสมือนครูผู้สอน (Teacher) เพื่อทำการถ่ายทอดความเป็นเลิศ (Personal mastery) และเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อกันและกันเป็นระบบ นอกจากนี้บางครั้งอาจจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วย

การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เน้นเฉพาะการถ่ายทอด ประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำ โดยการเสวนา (Dialogue) และการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเริ่มต้นด้วยหัวข้อของการเสวนา โดยให้กลุ่มเสวนาร่วมกันคิดพิจารณาไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐาน และทางเลือกต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า ในการเสวนาของบุคลากรแต่ละท่านจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน การเสวนาเป็นกลุ่มจำเป็นต้องมีบุคลากร 1 คน เป็นผู้ประสาน (Facilitator) และใช้เทคนิคของการระดมความคิดเห็นเข้าช่วย (Brainstorming) ซึ่งอาจจะแบ่งเทคนิคการเรียนรู้เป็นทีมได้ 4 ประการ คือ

(1) การอภิปราย (Discussion) วิธีการคล้ายกับการเสวนาเพียงแต่ให้มีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำเอามาอภิปราย

(2) ใช้เทคนิคการบริหารเป็นทีม (Team Management) เป็นเทคนิคที่เน้นการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

(3) ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปโครงการ ซึ่งทุกคนในโครงการมีโอกาสได้รับการเรียนรู้ ความเข้าใจในงานทุกขั้นตอนอย่างเท่าเทียมกันและมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ เช่น การประเมินงานโครงการ (Estimating) การวางแผนโครงการ (Planning) การกำหนดกิจกรรมและเวลา (Scheduling) การปฏิบัติงานตามโครงการ (Implementation) การติดตามผลความก้าวหน้า (Tracking & Control) การปรับปรุงแก้ไข (Fine Tuning) การส่งมอบโครงการ (Hand Over)

(4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน ช่วยให้ผู้เรียนรู้มองเห็นภาพในการทำงานและปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่าการมองภาพย่อย

การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมจำเป็นต้องใช้แนวทางของระบบเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกขั้นตอน เช่น พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporation vision) อย่างเป็นระบบ พัฒนาระบบการวางแผน (Business planning) พัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้โดยองค์กร (Organization leaning) กับระดับของทักษะ (Skill) ในแต่ละสายงาน กล่าวคือให้แต่ละคน แต่ละตำแหน่ง แต่ละสายอาชีพควรได้รับการพัฒนาทั้งองค์กรซึ่งนำมาอธิบายการพัฒนาส่วนราชการต่าง ๆ ของ กรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ การคิดวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ อย่างเปิดกว้าง และทักษะในการปฏิบัติงานที่สร้างสรรค์ บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันที่ถูกต้องมีประโยชน์ บุคลากรทุกคนในองค์กรเกิดความร่วมมือกันในการสร้างวิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมาย สิ่งที่สำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมกันอยู่ตลอดเวลาในการพัฒนางานให้ดีขึ้น มีการเสวนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน มองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด และความเชื่อมโยงของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และพึ่งพาต่อการสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควาร์ดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds 1994 : 65-77) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่โดดเด่น 11 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะจืดแต่แจ้ว ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (Competencies) แทนการบรรยายลักษณะงาน (Job Description)

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะไม่รู้จักคำว่า ทดสอบแล้วล้มเหลว ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่กันฉันท์มิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติในงาน (Empowerment) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกลังเลพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของคนที่เกิดผลออกมาสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้พนักงานในระดับล่าง มีความรับผิดชอบและตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้

4. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีการตรวจสอบ คาดคะเน การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ให้อำนาจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่าทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่ องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ทุกคนที่ส่วน สร้างและถ่ายโอนความรู้ ทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนงานอื่น ฝ่ายอื่น จาก เครือข่ายสายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ รับการแลกเปลี่ยน ข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ – ประมวล – ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่ายทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะ รวดเร็วขึ้น สั้น กระชับ เป็นสิ่งที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งคุณภาพ (Quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะให้ความสำคัญกับการบริหาร เชิง คุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. เน้นความมีกลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะ เป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการวางแผน การดำเนินการและการประเมินผล ผู้บริหารจะเป็น ผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลือเกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือมีคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของ ผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีของความเป็น มนุษย์ อดทนต่อความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้าง บรรยากาศที่จะเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานเป็นทีม จะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและสร้างการแข่งขัน และสร้างพลังร่วมเครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้ง ภายในทีม ระหว่างทีม กับบุคลากรภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่าง รวดเร็ว ยืดหยุ่น และฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่ เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและความผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่ คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds (1994) จะเห็นได้ว่ารากฐานของการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น คือ การเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์การ ถ้าองค์การปราศจากพนักงานที่ใฝ่ใจการศึกษา แสวงหาความรู้ และพร้อมเสมอที่จะพัฒนาตนเอง แล้วก็เป็นการยากที่องค์การจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

ทั้งนี้ การเรียนรู้ในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้ นอกจากจะเกิดจากแรงจูงใจภายใน (Inbuilt motivation) ของบุคคลแล้ว องค์การต้องเอื้ออำนวยความสะดวก สนับสนุน และกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ดังเช่นองค์ประกอบต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว

2.4 กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

มีวิธีการกำหนดกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 16 ประการ คือ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 89 -96)

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learning How to Learn) การที่คนในองค์กรก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ผิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำมาสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ ๆ เรียนรู้จากความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ ขั้นตอนของการออกแบบการเรียนรู้ขององค์กร ดังนี้

- 1.1 เมื่อเรียนรู้ (Learn) จะถูกชี้แนะและให้ร่วมอภิปราย

- 1.2 เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ (Apply) แนวปฏิบัตินั้นเป็นจริงได้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดบ้าง

- 1.3 ต้องถ่ายทอด สอน (Teach) ประสบการณ์ที่ดีงาม ที่สร้างสรรค์ให้แก่คนอื่น ๆ

- 1.4 ติดตามหรือตรวจสอบ (Inspect)

2. สร้างความเชื่อมั่น ผู้ก่อกำเนิด เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยพลังร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยม (Value) หลักขององค์กร จัดสรรงบประมาณ การฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์กรที่เด่น มีการผลักดันหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วน ระหว่างฝ่าย กำหนดเวลา (ชั่วโมง) ขั้นต่ำที่บุคลากรจะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน

การมีระบบฐานข้อมูล ที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการเผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ

มากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น Teleconference การเรียนรู้ทางไกล Internet และ e-mail เป็นต้น

กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กร ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ คิด ทบทวน ความคิด ความเชื่อของตนว่าเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การคิดค้นหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด ที่เหมาะสมที่สุด อาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อการถ่ายโอน วิธีการหรือเทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรม หรือสมรรถนะหลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉากหรือสถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยงส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้ เพราะเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การปรับปรุงการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้บุคลากรคิด/ทำอย่างเป็นระบบ ในการทำงานเป็นทีมเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์กร มองเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะกระทบต่อการทำงานของฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง เกิดการ พัฒนาเปลี่ยนแปลง และส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร นำมาอธิบายถึงกลยุทธ์ในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมพระธรรมนุญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาเรียนรู้จากประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบทำการทดลองใหม่ ๆ ตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์นำมาสู่การปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น ผู้บริหารมีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การฝึกอบรม การให้รางวัลแก่องค์กรที่มีผลงาน มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ มีระบบฐานข้อมูลที่มีประโยชน์ และการเผยแพร่ความรู้ส่งเสริมการค้นคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อการปรับปรุงทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพตอบสนองต่อความต้องการของผู้มารับบริการ

การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันโดยการคิดและทำอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างยิ่งเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพื่อมุ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีประโยชน์ทั้งในระดับบุคลากร และองค์กร หลายประการ ดังนี้ 1) บุคลากรทุกระดับได้รับการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการถ่ายโอนความรู้ให้แกกัน พัฒนาทักษะภาวะผู้นำในการทำงานเป็นทีม 2) เปิดโอกาสให้บุคคลในทีมได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ความสามารถ ได้อย่างเสมอภาค โดยใช้การเสวนาแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การนำความรู้มาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงอย่างสร้างสรรค์ 3) บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังให้ทำงานใหม่ ๆ ด้วยการนำความรู้มาใช้ในการ

พัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4) เกิดวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 5) สร้างโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ข้ามหน่วยงานและสามารถทำงานแทนกันได้ในกรณีที่คนใดคนหนึ่งไม่อยู่ 6) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ที่เป็นความรู้จากการระดมสมอง ค้นคิดทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุด จากการทำงานเป็นทีมร่วมกัน 7) ช่วยให้องค์กรสร้างผลงานที่ดีขึ้น และบรรลุเป้าหมายซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร และ 8) มีการปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

2.5 ขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

บดินทร์ วิจารณ์ (2548 : 359) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนนี้ เป็นขั้นตอนสำหรับผู้หน้าที่จะต้องผูกพันตนเองเข้ากับการปฏิรูปองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ประสบความสำเร็จส่วนมากมักจะเกิดจากการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ พิจารณาสถานะทางการแข่งขันสถานะทางการตลาด แนวโน้มทางด้านเทคโนโลยีและสถานะทางการเงินของบริษัทอย่างจริงจัง และตระหนักถึงทั้งวิกฤติและโอกาสที่มี ขั้นตอนนี้ ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจะสร้างแรงกระตุ้นให้บุคคลอื่น ๆ ในองค์การหันมาให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ กลยุทธ์ที่สำคัญในขั้นตอนนี้คือให้ทำเหมือนว่าองค์การกำลังตกอยู่ในสถานะที่อันตราย เพราะหากผู้คนที่ไม่เห็นว่าการณ์ขององค์การอยู่ในช่วงวิกฤติ กระบวนการปฏิรูปก็จะไม่ประสบความสำเร็จ

2. ทำให้เกิดการฉีกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ความรู้สึกลึกถึงความเป็นเร่งด่วน จะช่วยให้เกิดการฉีกกำลังแต่การดำเนินการปฏิรูปนี้ ต้องอาศัยบุคคลที่สามารถฉีกกำลังของบุคคลต่าง ๆ และช่วยสร้างความรู้สึกลึกถึงความจำเป็นในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งสามารถสร้างความไว้วางใจและการสื่อสารที่ดีได้

3. เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์การ

ผู้นำที่คิดจะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องเชื่อมโยงกระบวนการและผลผลิตของการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์การ วิธีเชื่อมการเรียนรู้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์การวิธีหนึ่งก็คือ การตั้งทีมที่ปรึกษาด้านการเรียนรู้ขึ้นมา พิจารณาทิศทางโดยรวมของการเรียนรู้เพื่อช่วยให้คนในองค์การแน่ใจว่า การเรียนรู้นั้นเหมาะสมและส่งเสริมเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์การ

4. ประเมินกำลังความสามารถขององค์กรในระบบย่อยต่าง ๆ ของตัวแบบการเรียนรู้ขององค์กรในเชิงระบบ

การวินิจฉัยหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้น ถือเป็นขั้นตอนแรก ๆ ของการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรหลายแห่งทำการประเมินอย่างไม่เป็นทางการ ในขณะที่หลายองค์กรก็ตระหนักถึงความสำคัญของการตรวจสอบสมรรถนะในการเรียนรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบโดยละเอียด

5. สื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกไปให้ทั่วองค์กร

การปฏิรูปองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแห่งอนาคตที่สามารถสื่อสารออกไปได้อย่างรวดเร็วและดึงดูดความสนใจของพนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ หากไว้ซึ่งวิสัยทัศน์ดังกล่าว ความพยายามก็อาจกลายเป็นความสับสนและความไม่ลงรอยกัน ซึ่งทำให้องค์การเดินไปทิศทางที่ไม่ถูกต้อง

6. ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ

องค์กรไม่สามารถที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้หากคนในองค์กรไม่ตระหนักถึงคุณค่าของวิธีการที่เป็นระบบ ซึ่งการคิดที่เป็นระบบ (System Thinking) จะช่วยให้พนักงานในองค์กรเข้าใจแบบแผนต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน และกำหนดวิธีเปลี่ยนแปลงแบบแผนเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น การตระหนักและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำต่าง ๆ จะทำให้สามารถค้นหาสาเหตุแห่งความสำเร็จ ความล้มเหลว และความท้าทายต่าง ๆ ได้

7. ผู้นำจะต้องสาธิตและเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการผู้นำที่มีความมุ่งมั่น และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรก ๆ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องมีจุดมุ่งหมายอย่างหนึ่ง คือ ทำให้ผลการปฏิบัติงานทั้งหมดดีขึ้นด้วยการเรียนรู้ในระยะยาว โดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของทุกคนและทุกทีม

8. ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

องค์กรที่กำลังก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเข้าใจว่า พวกเขาจะต้องปฏิรูปวัฒนธรรมขององค์กรในหลาย ๆ ด้าน ด้วยวิธีการ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และ เอื้ออำนาจให้แก่พนักงาน

9. กำหนดกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

การเรียนรู้แบบก้าวกระโดดต้องอาศัยกลยุทธ์ และกลวิธีในการขยายการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กรอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร โดยอาจใช้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

- 9.1 ส่งเสริมและให้เวลาในการทำการทดลอง
- 9.2 พัฒนาระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้เรียนและแก่การเรียนรู้
- 9.3 ตระหนักถึงความสำคัญของความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล
- 9.4 จัดการประชุมหรือสังสรรค์กันเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยน รวบรวม และแบ่งปันประสบการณ์ในการเรียนรู้
- 9.5 ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจด้วยการใช้วิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ ในทั่วทุกส่วนขององค์กร

10. ลดระบบแบบราชการลง และทำให้โครงสร้างขององค์กรมีความคล่องตัวมากขึ้น

ระบบแบบราชการ ถือเป็นตัวทำลายพัฒนาพลังแห่งการเรียนรู้ในองค์กร เพราะมันทำงานพลังความคิดสร้างสรรค์ และความตั้งใจกล้าที่จะเสี่ยง สิ่งเหล่านี้คือสิ่งหล่อเลี้ยงกระบวนการเรียนรู้ Tom Peters เขียนไว้ในหนังสือ Thriving on Chaos (1987) ว่า “การทำลายล้าง” ระบบความซ้ำซ้อนแบบราชการ เป็นสิ่งที่สำคัญอันดับแรก ที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องทำ

11. ขยายการเรียนรู้ไปสู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมดขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถเจาะลึกเข้าไปในแหล่งความรู้และความคิดที่มีศักยภาพทั้งหมดได้ หากทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดได้ประโยชน์จากความรู้ ความคิดนั้นด้วยซึ่งกลุ่มบุคคลดังกล่าวได้แก่ ผู้ค้า ซัพพลายเออร์ และชุมชน บุคคลเหล่านี้สามารถให้ความช่วยเหลือในดานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีเช่น ในด้านการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ การออกแบบรูปแบบการเรียนรู้ และในการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายทางธุรกิจ

12. ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้

ทุกคนในระดับชั้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะถูกกระตุ้นให้พัฒนาความรู้ใหม่ ๆ เสนอความคิด และผลักดันแนวความคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงมากที่สุดเท่าที่พวกเขาจะสามารถทำได้ ส่วนหน้าที่ขององค์กร คือ สร้างสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้

13. แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมที่สุด

เทคโนโลยีมีผลต่อคุณภาพและปริมาณของการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความเร็วในการไหลเวียนข้อมูล และทำให้องค์กรจัดเก็บข้อมูลได้มากขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้คนจำนวนมากสามารถเข้าสู่ระบบเพื่อหาข้อมูลและสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ตลอดจนสามารถเรียนรู้ได้ในขณะกำลังปฏิบัติงาน รวมทั้งทำให้การเรียนรู้ขององค์กรมีความน่าสนใจมากขึ้น

14. สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้น เพื่อสร้างความสำเร็จในระยะสั้นให้เป็นแรงผลักดันสู่เป้าหมายในระยะยาวอย่างต่อเนื่องไป โดยองค์การจะต้องให้รางวัลกับการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ด้วยการยอมรับ เลื่อนตำแหน่งหรือให้รางวัลสูงใจในลักษณะต่าง ๆ

15. วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้

องค์การควรวัดที่ผลในทางธุรกิจ มากกว่าผลในทางการฝึกอบรม โดยมุ่งเน้นไปยังสิ่งที่สามารถวัดได้ เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ความเร็วในการผลิตสินค้าใหม่ และความสำเร็จในการรักษาคนที่มีความสามารถไว้กับองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะมองข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานเป็นโอกาสในการเรียนรู้

16. ปรับตัว ปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

องค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องทำให้คนในองค์การได้ตระหนักในการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ จะต้องรู้ถึงความสำคัญของการค้นหาและวิเคราะห์แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์การอื่น ๆ รวมทั้งของตนเอง เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของคน ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการเรียนรู้ได้ฝังรากลึกลงไปในองค์การและได้กลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

3. แนวคิดการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรไม่ว่าจะเป็นรัฐวิสาหกิจ เอกชน หรือรัฐบาล ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก เพราะจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการที่จะทำให้องค์กรนั้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บุคลากรต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร ระบบวิธีการปฏิบัติงาน และวิทยาการต่าง ๆ มีความเจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการดำเนินการเพื่อสร้างเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการสร้าง ส่งเสริม ปรับปรุง บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วให้ได้เพิ่มพูนในทุกด้านโดยองค์รวม ทั้งความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ รวมไปถึงจิตใจ เพื่อให้ปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นได้อีกด้วย และเพื่อให้ทันต่อการเจริญก้าวหน้ารวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น

สำหรับการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและทันกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

दनัย เทียนพุม (2537 :17) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์กร การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนาองค์กร การออกแบบงานใหม่

ชูชัย สมितिไกร (2538:3) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้

ฐิระ ประवालพฤษ (2538:2) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลว่า หมายถึง การดำเนินการเพื่อช่วยเหลือให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

สมาน รังสิโยกฤษ (2541:83) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น มีทัศนคติที่ดีในการทำงานเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2542:80) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

กุลธน ธนาพงศธร (2542:168) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรขององค์กรมีความรู้ความสามารถและมีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และต่อองค์กร

เกรียงไกร เจริญบุญศรี (2544:42) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการที่จะเสริมสร้างและปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะในการทำงาน (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ให้เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

จากแนวคิดข้างต้นที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบในการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติที่ดีให้แก่บุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และเกิดผลดีต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคล

3.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

ในการบริหารองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ การพัฒนาบุคลากรนับว่ามีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมีผู้ที่กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนา ดังนี้

กุลธน ธนาพงศธร (2542 :169 - 171) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ 6 ประการคือ

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูก
4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน
5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเอาความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 77) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีตลอดจนวิธีการทำงานได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจึงต้องพยายามให้บุคลากรก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ประโยชน์ที่องค์กรจะได้คนที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีการใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. การลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร ย่อมได้รับผลประโยชน์กลับคืนในระยะยาว อาจเป็นเครื่องสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น
3. เมื่อรับคนเข้าทำงานแล้วจะต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป ในด้านความรู้สึกรักงาน ความคาดหวังและเจตคติที่มีต่องาน

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นมีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารองค์การเป็นอย่างยิ่ง โดยการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ

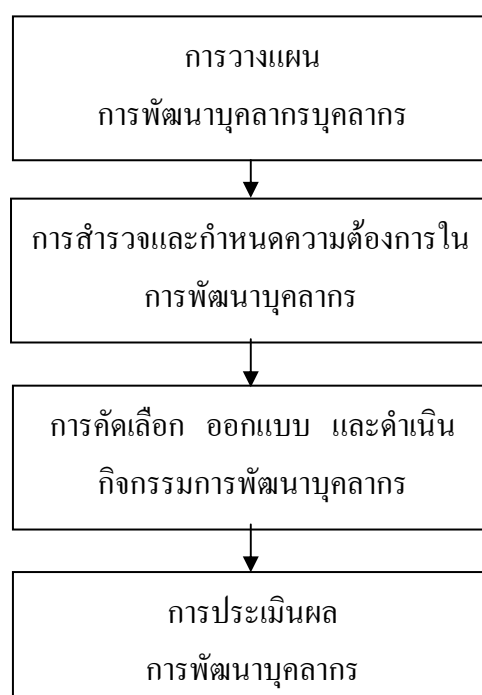
ทักษะ ทักษะที่ดี และวิธีการทำงาน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในองค์กร จะต้องมีการดำเนินงานเป็นระบบและเป็นไปตามลำดับขั้นตอน และได้มีผู้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

ดนัย เทียนพุฒ (2537 : 37) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการที่มีระบบ และทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกันนั้นจะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ฉะนั้นการสอดประสานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร

ชูชัย สมิติไกร (2538 : 5 - 6) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการกระทำอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนกระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรประกอบด้วยการทำงาน 4 ขั้นตอน ดังแผนภาพที่ 11



ภาพที่ 11 กระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

ที่มา: Richard J. Schwab and others อ้างถึงใน ชูชัย สมิติไกร, การพัฒนาบุคลากรด้วยกลุ่มสร้างสรรค์ความองอาจ (เชียงใหม่: คณะมนุษยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538), 5 - 6.

กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจและกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและระยะเวลาของโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการอย่างชัดเจน
3. การคัดเลือก ออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนนี้ คือ การพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะจัดขึ้นนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร
4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ได้บรรลุผล ปัญหาอุปสรรคและสิ่งที่ควรแก้ไขในการดำเนินการต่อไป

กล่าวโดยสรุป กระบวนการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการขององค์กร เพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่จะพัฒนาบุคลากร
2. วางแผนโครงการพัฒนา เป็นการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะในการพัฒนาบุคลากรโดยจะต้องให้สอดคล้องกับแผนงานด้านอื่น ๆ ด้วย
3. ดำเนินโครงการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ลงมือปฏิบัติดำเนินการตามที่วางไว้
4. ประเมินผลโครงการพัฒนา เป็นการติดตามและประเมินความสำเร็จของการดำเนินการ

3.4 วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลายรูปแบบ แต่ละองค์กรสามารถนำไปใช้ได้ตามความเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2534 : 15) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า ความสามารถของพนักงานที่มีอยู่เดิมยังไม่เป็นการเพียงพอ องค์กรควรจัดกิจกรรมปฐมนิเทศและกิจกรรมฝึกอบรมเพิ่มเติม จึงจะทำให้ความสามารถของพนักงานมีความสอดคล้องกับงานที่องค์กรต้องให้พนักงานใหม่ทำ

จุฑามณี ตรีภูมิตูตา (2544 :15) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การร่วมประชุมทางวิชาการ การมอบหมายงาน รักษาการในตำแหน่ง ให้ปฏิบัติหน้าที่แทน การศึกษาด้วยตนเอง เป็นบุคลากรสมาคมวิชาชีพ ฯลฯ ในแต่ละวิธีก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งสิ้น

จะเห็นได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายรูปแบบ สามารถนำมาใช้ได้ตามความเหมาะสม ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยสรุปวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการประกอบด้วยการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการและการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าทำงาน

การปฐมนิเทศ

พะยอม วงศ์สารศรี (2534 : 125 - 126) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ การแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติตน และหัวหน้างานในองค์กรที่พนักงานต้องเข้าปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของการปฐมนิเทศ เพื่อให้พนักงานใหม่รู้จักประวัติความเป็นมาขององค์กร รู้จักผู้บังคับบัญชาระดับต่างๆ ในองค์กร รู้ถึงการแบ่งสายงานในองค์กร รู้จักกฎระเบียบต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติขณะที่อยู่ในองค์กร

การจัดปฐมนิเทศมักใช้วิธีการกระบวนการกลุ่ม (Group Process) หัวข้อต่าง ๆ ที่กำหนดในการจัดปฐมนิเทศ ได้แก่ ประวัติย่อขององค์กร วัตถุประสงค์และนโยบาย ขอบเขตอำนาจหน้าที่การบริหารงาน ประเภทผู้ปฏิบัติงาน ตำแหน่งและลำดับการบังคับบัญชาของพนักงาน วินัยของผู้ปฏิบัติงาน การออกจากตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน การร้องทุกข์ วันทำการ เวลาทำการ วันหยุดของพนักงานและลูกจ้าง การลา การหยุดงาน การจ่ายเงิน ค่าล่วงเวลา และสิทธิประโยชน์อื่น (พะยอม วงศ์สารศรี 2434 : 125 - 126)

กล่าวโดยสรุป การปฐมนิเทศ หมายถึง การแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรได้รู้จักหน่วยงานในด้านนโยบาย กฎระเบียบ แนวปฏิบัติ หน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อสร้างความคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ

การฝึกอบรม

เสนาะ ดิยาว (2543:95) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง เพื่อมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแบ่งออกได้เป็น 2 ประการ คือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะเน้นในแง่ของส่วนรวม เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด เป็นการสร้างความสนใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงาน ช่วยลดความสิ้นเปลือง ลดการขาดงานและลดการลาออกจากการงาน และฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อสนองความต้องการกำลังคนในการขยายองค์กร

วิธีการฝึกอบรมมีหลายวิธี ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละโครงการ ลักษณะและหัวข้อเรื่องที่จะฝึกอบรม วิธีการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้ 10 วิธี (กุลธนา ธนาพงศธร 2542 : 186 - 192) คือ

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย
2. การประชุมอภิปราย (Conference) ลักษณะของการประชุมอภิปราย คือ การที่มีบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมาร่วมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกัน
3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case study) วิธีการศึกษากรณีตัวอย่าง คือการนำเอาประเด็นเรื่องราวหรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่ได้เลือกสรรแล้วว่าเป็นประโยชน์และเหมาะสม
4. การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation) เป็นวิธีการอบรมโดยการจำลองสถานการณ์ต่าง ๆ ให้มีลักษณะคล้ายคลึงกับสภาพความเป็นจริงให้มากที่สุด ข้อเด่นของวิธีนี้คือเป็นวิธีการที่เหมาะสมในการฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมรู้จักวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริง
5. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนจะได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่กำหนดขึ้น เมื่อมอบหมายบทบาทแก่ทุกคนเรียบร้อยแล้ว จึงปล่อยให้ทุกคนแสดงไปตามลำพังจะไม่มีผู้กำกับการแสดง
6. การสาธิต (Demonstrations) จะมีการแสดงให้เห็นของจริงหรือทำให้ดูจริง ๆ ในสิ่งที่ต้องการฝึกอบรม โดยจะมีการอธิบายประกอบทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าใจได้โดยง่ายและรวดเร็ว
7. การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) จะมีการแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อย ในแต่ละกลุ่มประกอบด้วยบุคคลที่มีจากสาขาอาชีพที่แตกต่างกัน แต่ละกลุ่มจะมีจำนวนบุคลากรเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน แต่ละกลุ่มจะได้รับหัวข้อเท่า ๆ กัน แต่ละกลุ่มจะทำแยกจากกัน และจะเลือกประธานกลุ่ม 1 คน ทำหน้าที่รับผิดชอบจัดการประชุม 1 หัวข้อ ดังนั้นบุคลากรของกลุ่มทุกคนจึงมีโอกาasเป็นประธานกลุ่มอย่างครบถ้วน เมื่อการประชุมแบบซินดิเคตจบสิ้นลงแล้ว อาจมีการพาผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดไปดูงานตามสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ทำการพัฒนา
8. การระดมความคิด (Brain - storming) เป็นการกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกคนได้ใช้สมองหรือแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่กำหนดขึ้นได้อย่างเต็มที่ วิธีการนี้ต้องการให้ปริมาณของความคิดเห็นที่แต่ละคนแสดงออกมากกว่าคุณภาพหรือความถูกต้องของความคิดเห็น การระดมความคิดเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับการพิจารณาแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน ทั้งนี้เพราะเป็นวิธีการที่ยอมรับในหลักการที่ว่า “หลายหัว (สมอง) ย่อมดีกว่าหัวเดียว” ยังเป็นการสอนแนะให้ผู้รู้จักยอมรับฟังและเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่น
9. การสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนา คือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณา ถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้โดยผู้เข้ารับการอบรมทุกคน

จะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา ผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการสัมมนาแจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้า จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามปัญหาข้อข้องใจและเพิ่มเติมพรรณนาต่าง ๆ

10. การฝึกอบรมโดยให้ศึกษาด้วยตัวเอง (Self - studies training) เป็นวิธีการอบรมที่พัฒนามาจากวิธีการศึกษาทางไกลและกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นในปัจจุบัน วิธีนี้มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจด้วยตนเอง การฝึกอบรมโดยวิธีนี้จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาชุดการฝึกอบรมสำเร็จรูป (paining programmed in suction) อาจมีการใช้สื่อการฝึกอบรมทางไกลต่าง ๆ เช่น เทปเสียง รายการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ มาใช้เพื่อเสริมการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน จนกระทั่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานที่ต้องการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

ฐิระ ประवालพฤษย์ (2538 : 128) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติสามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงที่ผู้เข้าอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะของการประชุมเชิงปฏิบัติการจะแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการให้ความรู้ของวิทยากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางในการปฏิบัติและปรับปรุงงาน ส่วนที่สองจะเป็นปฏิบัติการของผู้เข้าอบรมที่จะหารืออภิปรายให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน โดยอาจจะดำเนินการทั้งกลุ่มใหญ่หรือแบ่งเป็นกลุ่มย่อย

วัตถุประสงค์ของการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ มุ่งให้ผู้ประสบปัญหาหรือมีความสนใจเรื่องหนึ่งเหมือนกันมาปรึกษาหารือ ศึกษา ค้นคว้า เพื่อจัดทำแนวทางปฏิบัติงานเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการจะเป็นกิจกรรม 2 ส่วน คือ ทฤษฎีการปฏิบัติการอย่างชัดเจนและผลการประชุมเชิงปฏิบัติการสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติของผู้เข้ารับการอบรมโดยตรง

ขั้นตอนการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีการดำเนินการดังนี้

1. ชี้แจงแนวทางในการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจ
2. จัดให้มีการบรรยายและอภิปรายของวิทยากรเพื่อเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่จะนำมาประชุมเชิงปฏิบัติการและให้แนวทางแก่กลุ่มเพื่อการประชุมกลุ่มย่อย

3. แบ่งกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ศึกษาค้นคว้า ปฏิบัติการและรวบรวมสรุปเป็นรายงานหรือผลงาน

4. การนำเสนอรายงานหรือผลการปฏิบัติงานต่อที่ประชุมกลุ่มใหญ่เพื่อรับเป็นแนวทางในการที่ใช้แก้ไขการทำงานให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

5. บุคลากรที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการนำแนวทางไปจัดทำแนวทางการปฏิบัติงานและปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีความเหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

6. สรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

กล่าวโดยสรุปการประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางการปฏิบัติระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาอย่างดีแล้วและผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยการปฏิบัติจริง การฝึกอบรมวิธีนี้ได้ทั้งความรู้ ความคิด หลักการและการปฏิบัติตามความรู้ที่ได้เรียนมา

การสัมมนา (Seminar)

ฐิระ ประवालพฤษ (2538 : 126 - 127) ได้กล่าวถึงการสัมมนาว่าเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการอบรมมีความสนใจหรือประสบปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน ต้องการที่จะศึกษาค้นคว้า จะมีผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ การสัมมนานักวิชาการที่เข้าร่วมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการศึกษาค้นคว้า เสนอความคิดเห็นที่จะก่อให้เกิดความรู้และแนวทางเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของผู้เข้าสัมมนา

กรณีการ มานะกิจ (2539 : 94) กล่าวว่า การสัมมนาเป็นเทคนิคการอบรมที่นิยมใช้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน การสัมมนามีวิธีปฏิบัติเช่นเดียวกันกับการถกเถียงปัญหา แต่การสัมมนาจะเน้นด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าที่จะถกเถียงเพื่อหาข้อยุติของปัญหา

กล่าวโดยสรุปการสัมมนา คือ เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมในการทำให้เกิดความรู้ ช่วยกันศึกษาค้นคว้าหาคำตอบต่อปัญหาที่ได้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นกันแล้วนำผลสรุปจากการสัมมนาเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงอีกครั้งหนึ่ง

การศึกษาดูงาน

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2532 : 72) ได้กล่าวว่า การศึกษาดูงานเป็นวิธีการฝึกอบรมอย่างหนึ่งที่มีความสนใจจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างมากและนิยมใช้กันอย่างกว้างขวาง เป็นการนำไปยังสถานที่ที่สถานที่ปฏิบัติงานจริง เพื่อศึกษาสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ว่าเรื่องนั้นๆ เป็น

อย่างไร มีขั้นตอนอย่างไร อาจมีการบรรยายสรุปหรืออธิบายประกอบการศึกษาดูงาน โดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วยก็ได้

สำนักงาน กพ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2530:5) ได้ให้ความหมายของการศึกษาดูงาน หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มพูนความรู้เฉพาะที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ บุคลากรควรจะได้ปรึกษากับฝ่ายบริหารของหน่วยงานหรือปรึกษากับผู้อำนวยการกองว่า ข้าราชการควรที่จะเพิ่มพูนความรู้เฉพาะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอะไรบ้านหรือเพื่อให้แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกว้างขวางขึ้น บุคลากรควรที่จะร่วมกับฝ่ายบริหารและผู้อำนวยการกองปรึกษาหารือกันกำหนดเป็นหลักเกณฑ์ว่าจะให้ผู้ปฏิบัติงานไปดูงานที่ไหนบ้างควรจะทุนอย่างไร งานประเภทไหนควรไปดู

กล่าวโดยสรุป การศึกษาดูงาน เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ โดยการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษางานในสถานที่อื่นนอกสถานที่ฝึกอบรม เพื่อให้เห็นสถานการณ์จริงแล้วนำประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาดูงานมาปรับปรุงและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง

การศึกษาต่อ

สำนักงาน กพ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2530:6) ได้ให้ความหมายของการศึกษาต่อ หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยศึกษาหลักสูตรของสถาบันว่ามีหลักสูตรของสถาบันการศึกษาใดที่เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงาน ควรเสนอแนะให้ฝ่ายบริหารส่งผู้ปฏิบัติงานไปเข้าเรียนในหลักสูตรนั้น อาจเป็นการเรียนในระดับปริญญาหรือต่ำกว่าแล้วแต่ความจำเป็น หรือบุคลากรอาจจะปรึกษากับฝ่ายบริหารโดยวางแผนหลักการเรื่องการส่งผู้ปฏิบัติงานไปศึกษาเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือการจัดหาทุนเพื่อให้ข้าราชการไปศึกษา

กล่าวโดยสรุปการศึกษาต่อ หมายถึง การให้บุคลากรไปศึกษาในสถาบันการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์วิทยาการใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มวุฒิเพื่อนำไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

สำนักงาน กพ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2530:5) ได้ให้ความหมายของการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานในด้านที่เกี่ยวกับงาน บุคลากรอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการให้เขียนบทความที่จำเป็นในการทำงานของข้าราชการเผยแพร่หรือจัดหาและพัฒนาเอกสารขึ้นเอง แล้วเผยแพร่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายที่ผู้ปฏิบัติงานยังไม่เข้าใจ ให้ทุกคนได้เข้าใจตรงกัน

กล่าวโดยสรุปการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการที่เปลี่ยนแปลงไป

การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Job rotation)

ฐิระ ประवालพฤษ์ (2538:136) กล่าวว่า การหมุนเวียนงาน หมายถึงการเคลื่อนย้ายบุคลากรจากงานในหน้าที่หนึ่งไปสู่งานอื่น ๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรนั้นได้ประสบการณ์ที่ต่างไปจากเดิม การหมุนเวียนงานจะเป็นการเพิ่มความรู้เพื่อช่วยให้อุคคลนั้น ๆ ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น วัตถุประสงค์ของการหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่องานในองค์กร โดยเฉพาะในด้านเจตคติช่วยสร้างเสริมความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในส่วนงานต่าง ๆ ให้ทุกคนตระหนักว่างานในทุกส่วนงานทุกแผนกล้วนแต่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน

กรรณิการ์ มานะกิจ (2539:94) กล่าวว่า การโยกย้ายและการหมุนเวียนงาน หมายถึงการโยกย้ายและหมุนเวียนงานของพนักงานจากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่ง เป็นการส่งเสริมผู้ปฏิบัติงานให้มีประสบการณ์กว้างขวางขึ้นตลอดจนเป็นการเตรียมตัวเพื่อความก้าวหน้าในอนาคตได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุปการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่จากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งในระดับสูงขึ้นไป

4. ข้อมูลเกี่ยวกับกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

กรมพระธรรมนูญ เป็นหน่วยขึ้นตรงสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่เกี่ยวกับศาลทหาร อัยการทหาร นายทหารพระธรรมนูญ ราชการในส่วนธุรการและวิชาการที่เกี่ยวกับกฎหมายและสังคมศาสตร์ มีเจ้ากรมพระธรรมนูญ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

ขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่ที่สำคัญ

1. ดำเนินกิจการเกี่ยวกับการศาลทหาร
2. ดำเนินกิจการเกี่ยวกับอัยการทหาร และนายทหารพระธรรมนูญ
3. ดำเนินกิจการเกี่ยวกับนายทหาร ติดต่อประสานงานในคดีแพ่งที่ส่วนราชการสังกัดกระทรวงกลาโหมเป็นคู่กรณีให้ความเห็นเกี่ยวกับสัญญา
4. รับผิดชอบให้คำแนะนำเกี่ยวกับปัญหา และวิชาการกฎหมายทั่วไป

5. เสนอความเห็น วางแผน อำนวยการ จัดทำ ประสานงานและกำกับการเกี่ยวกับความตกลงระหว่างประเทศ และกฎหมายระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการทหาร

6. วางแผน อำนวยการ จัดทำ ประสานงานเกี่ยวกับนโยบาย และแผนการกำลังพล การเตรียมพลเหล่าทหารพระธรรมนูญ ตลอดจนการปรับย้ายสนับสนุนหน่วยในสังกัดกระทรวงกลาโหม ในตำแหน่งตุลาการพระธรรมนูญ อัยการทหาร นายทหารพระธรรมนูญ จำศาลและเจ้าหน้าที่กฎหมาย

การแบ่งส่วนราชการกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีส่วนราชการดังนี้

1.สำนักงานการเงิน

มีหน้าที่เกี่ยวกับการเบิกเงิน การจ่ายเงิน การเก็บรักษาเงิน และการบัญชีเงินราชการของกรมพระธรรมนูญให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผนของทางราชการ มีหัวหน้านายทหารการเงิน เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ (ไม่มีการแบ่งส่วนราชการ)

2. กองกลาง

มีหน้าที่เกี่ยวกับการสารบรรณ การกำลังพล การธุรการ การงบประมาณ การสถิติ การบริการ การสวัสดิการ และการรักษาความปลอดภัยของกรมพระธรรมนูญ มีผู้อำนวยการกองกลาง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ แบ่งส่วนราชการออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

2.1 แผนกสารบรรณ มีหน้าที่เกี่ยวกับการสารบรรณ การรับ และส่งหนังสือ การโต้ตอบหนังสือของกรมพระธรรมนูญ การทะเบียนเอกสารลับ การตรวจสอบเรื่องราวเสนอความเห็น เก็บเอกสาร การประชาสัมพันธ์

2.2 แผนกธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการ การงบประมาณ การสถิติการบริการ การพลการ การสวัสดิการ ยานพาหนะ การซ่อมบำรุง วัสดุครุภัณฑ์ และการรักษาความปลอดภัยของกรมพระธรรมนูญ

2.3 แผนกกำลังพล มีหน้าที่เกี่ยวกับการพิจารณาเสนอความเห็น วางแผน จัดทำ และประสานงานเกี่ยวกับการบรรจุ เลื่อน ลด ปลด ย้าย การบำเหน็จความชอบ การลงทัณฑ์ การบำรุงขวัญ และการบริการกำลังพลให้แก่ข้าราชการ และลูกจ้างสังกัดกรมพระธรรมนูญ รวมทั้งการบรรจุ ย้าย ควบคุมอัตราและกำลังพลนายทหารสัญญาบัตรเหล่าทหารพระธรรมนูญ สนับสนุนให้แก่ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหม การจัดสรรกำลังพลเข้ารับการศึกษาอบรม การจัดผู้บรรยายความรู้ในทางกฎหมายทหาร หรือกฎหมายอื่นที่เกี่ยวกับกิจการทหาร สนับสนุนให้แก่ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหม

3. สำนักตุลาการทหาร

มีหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุนตุลาการ ตุลาการพระธรรมนูญ และเจ้าหน้าที่ธุรการศาลทหารทางวิชาการในการปฏิบัติหน้าที่จัดตุลาการ ตุลาการพระธรรมนูญ และเจ้าหน้าที่ธุรการศาลทหารปฏิบัติหน้าที่ในศาลทหาร ศาลอาญาศึก ปฏิบัติงานธุรการคณะกรรมการตุลาการทหาร มีหัวหน้าสำนักตุลาการทหารเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ แบ่งส่วนราชการออกเป็น 6 ส่วน ดังนี้

3.1 ฝ่ายงานคณะกรรมการตุลาการทหาร มีหน้าที่รวบรวมข้อมูล จัดทำสถิติบัญชีรายชื่อ ประวัติ ผลงานของตุลาการพระธรรมนูญ และเจ้าหน้าที่ศาลทหารดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ และงานธุรการของคณะกรรมการตุลาการทหาร

3.2 ฝ่ายงานธุรการ มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ การจัดและการกำลังพล งานธุรการ และการประชาสัมพันธ์ จัดตุลาการ ตุลาการพระธรรมนูญ และเจ้าหน้าที่ธุรการปฏิบัติหน้าที่ในศาลทหาร และศาลอาญาศึก

3.2 ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่ค้นคว้ารวบรวมเก็บรักษากฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบแบบธรรมเนียมเกี่ยวกับการศาลทหาร คำพิพากษา คำสั่งของศาลทหารสูงสุดและของศาลฎีกา รวมทั้งตำราเอกสารทางวิชาการ รวบรวม ตรวจสอบรักษาบัญชีคดี จัดทำสถิติ และรายงานคดีของศาลทหารและศาลอาญาศึก รวมทั้งศาลพลเรือนที่ปฏิบัติหน้าที่ศาลทหาร ตรวจสอบงานคดีอุทธรณ์ฎีกา และสำนวนคดีหรือพินัยที่จะต้องส่งไปยังศาลทหารกลางหรือศาลทหารสูงสุด ตรวจสอบสำเนาคำพิพากษาของศาลทหารและศาลอาญาศึก ให้คำปรึกษา แนะนำเผยแพร่วิทยาการแก่ตุลาการศาลทหารและเจ้าหน้าที่ธุรการศาลทหาร รวมทั้งผู้พิพากษา จำศาลพลเรือนและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้รับแต่งตั้งเป็นตุลาการศาลทหาร หรือจำศาลทหารในเวลาไม่ปกติ ฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ตุลาการศาลทหาร และเจ้าหน้าที่ธุรการศาลทหาร และศาลอาญาศึก

3.4 ศาลทหารสูงสุด มีหน้าที่เกี่ยวกับกิจการศาลทหารชั้นฎีกา มีตุลาการพระธรรมนูญหัวหน้าศาลทหารสูงสุด เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

3.5 ศาลทหารกลาง มีหน้าที่เกี่ยวกับกิจการศาลทหารชั้นอุทธรณ์ มีตุลาการพระธรรมนูญหัวหน้าศาลทหารกลาง เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

3.6 ศาลทหารกรุงเทพ มีหน้าที่เกี่ยวกับกิจการศาลทหารกรุงเทพ มีตุลาการพระธรรมนูญหัวหน้าศาลทหารกรุงเทพ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

4. สำนักงานอัยการทหาร

มีหน้าที่เกี่ยวกับอัยการทหาร และนายทหารพระธรรมนูญ สนับสนุน ควบคุม และฝึกอบรมทางวิชาการในหน้าที่อัยการทหารและนายทหารพระธรรมนูญ ซึ่งสังกัดกระทรวง

กลาโหม รวมทั้งพนักงานอัยการ และผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งได้รับแต่งตั้งเป็นอัยการทหารในเวลาไม่ปกติ มีหัวหน้าอัยการทหาร เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ แบ่งส่วนราชการออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

4.1 ฝ่ายศาลทหารกรุงเทพ มีหน้าที่ดำเนินคดีอาญาทั้งปวงตามกฎหมายฝักอปรมผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นอัยการทหาร พิจารณาสำนวนคดีชั้นสูตรพลิกศพที่เกิดขึ้นทั่วราชอาณาจักร ตามพระราชบัญญัติป้องกันการกระทำอันเป็นคอมมิวนิสต์ พ.ศ.2495 มาตรา 22 ซึ่งเป็นอำนาจของเจ้ากรมพระธรรมนูญที่จะพิจารณาสั่งฟ้อง หรือไม่ฟ้อง

4.2 ฝ่ายอุทธรณ์และฎีกา มีหน้าที่ดำเนินคดีในชั้นอุทธรณ์และชั้นฎีกา พิจารณาเสนอความเห็น กรณีขอถอนอุทธรณ์หรือถอนฎีกาของอัยการทหาร เพื่อขอรับความเห็นชอบจากหัวหน้าอัยการทหาร หรือรายงานเจ้ากรมพระธรรมนูญเพื่อชี้ขาด ในกรณีหัวหน้าอัยการทหารมีความเห็นแย้งความเห็นของอัยการทหาร

4.3 ฝ่ายวิชาการ มีหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำ และควบคุมทางวิชาการในหน้าที่ของนายทหารพระธรรมนูญทั้งปวงที่สังกัดกระทรวงกลาโหม ตรวจ เรงรัด ติดตาม การปฏิบัติหน้าที่และให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการแก่อัยการทหาร และอัยการทหารในเวลาไม่ปกติ ซึ่งแต่งตั้งจากพนักงานอัยการหรือผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาเสนอความเห็น กรณีผู้บังคับบัญชาของอัยการทหาร สั่งคดีแย้งความเห็นของอัยการทหารเพื่อรายงานเจ้ากรมพระธรรมนูญชี้ขาด พิจารณาเสนอความเห็นกรณีถอนฟ้องของอัยการทหารเพื่อขอรับความเห็นชอบจากหัวหน้าอัยการทหาร หรือรายงานเจ้ากรมพระธรรมนูญเพื่อชี้ขาด ในกรณีหัวหน้าอัยการทหารมีความเห็นแย้งความเห็นของอัยการทหาร พิจารณารายงานขอให้ควบคุมตัวผู้ต้องหาที่อยู่ในอำนาจสั่งควบคุมของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม พิจารณารายงานของอัยการทหารที่รายงานขอให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้งตุลาการศาลทหารกรุงเทพ สั่งลงทัณฑ์ทางวินัยแก่ผู้ต้องหาแทนการสั่งฟ้องศาล พิจารณาคำร้องขอของอัยการทหาร หรือผู้ต้องหาที่รายงานขอรับคำสั่งจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม สั่งให้ส่งผู้ต้องหาไปดำเนินคดีในศาลทหารตามที่ร้องขอ พิจารณารายงานขออนุมัติรัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม เพื่อให้ผู้ที่สอบความรู้ทางกฎหมายได้ปริญญาตรี หรือเทียบได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีฝึกหัดดำเนินคดีในศาลทหาร กำหนดนโยบายและแผนการจัดอัตรากำลังในด้านอัยการทหาร และนายทหารพระธรรมนูญ ฝักอปรมผู้ที่จะทำหน้าที่เป็นอัยการทหาร และนายทหารพระธรรมนูญในสังกัดกระทรวงกลาโหม จัดทำสถิติ วิเคราะห์ และรวมยอดงบคดีของอัยการทหารและของพนักงานอัยการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำหน้าที่เป็นอัยการทหารทุกรอบหกเดือน รวบรวมหนังสือและตำรากฎหมาย

ตลอดจนคำพิพากษาศาลฎีกา และคำพิพากษาศาลทหารสูงสุด เพื่อใช้ในการอัยการทหาร ตรวจสอบ ติดตาม วางแผน และประเมินผลการตรวจราชการอัยการทหาร และนายทหารพระธรรมนูญ ทุกแห่ง

5. กองกฤษฎีกาทหารและการต่างประเทศ

มีหน้าที่เกี่ยวกับการตรวจ และร่างกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย การค้นคว้า และรวบรวมวิชาการทางกฎหมาย งานเกี่ยวกับกฎหมายและความตกลงระหว่างประเทศ และประสานกับฝ่ายทหารของต่างประเทศ มีผู้อำนวยการกองกฤษฎีกาทหารและการต่างประเทศ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ แบ่งส่วนราชการออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

5.1 แผนกตรวจและร่างกฎหมาย มีหน้าที่พิจารณาตรวจแก้ หรือยกร่างกฎหมาย และข้อบังคับ ระเบียบ หรือประกาศ ที่ออกโดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายตลอดจนพิจารณาตรวจร่างข้อบังคับ หรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง หรือมีปัญหาคาบเกี่ยวทางกฎหมาย

5.2 แผนกกฎหมายระหว่างประเทศ มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับความตกลงระหว่างประเทศ และกฎหมายระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการทหาร ตลอดจนประสานงานทางด้านกฎหมายกับหน่วยทหาร หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายทหารของต่างประเทศ

5.3 แผนกวิชาการและค้นคว้า มีหน้าที่ค้นคว้าและรวบรวมวิชาการทางกฎหมาย ตลอดจนจัดทำตำราและคู่มือสำหรับใช้ศึกษาและปฏิบัติงานทางด้านกฎหมาย โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับนิติบัญญัติ

6. กองนิติธรรมทหาร

มีหน้าที่เกี่ยวกับคดีแพ่งและสัญญา งานวินิจจัย การเรือนจำ การอภัยโทษ และปัญหากฎหมายทั่วไป มีผู้อำนวยการกองนิติธรรมทหาร เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ แบ่งส่วนราชการออกเป็น 3 ส่วน คือ

6.1 แผนกคดีแพ่งและสัญญา มีหน้าที่เกี่ยวกับคดีแพ่ง ติดต่อประสานงานกับพนักงานอัยการ ร่าง ตรวจสอบ พิจารณาและให้คำแนะนำเกี่ยวกับสัญญา

6.2 แผนกงานวินิจจัย มีหน้าที่วินิจจัยให้ คำแนะนำ ตรวจสอบเรื่องราวและเสนอความเห็นเกี่ยวกับปัญหา และวิชากฎหมายทั่วไปแก่ส่วนราชการและเหล่าทัพต่าง ๆ

6.3 แผนกการราชทัณฑ์ มีหน้าที่ดำเนินกิจการสาขาวิชาการด้านสังคมศาสตร์เกี่ยวกับเรือนจำ การอภัยโทษ การราชทัณฑ์ และการประสานงานกับส่วนราชการฝ่ายพลเรือนที่เกี่ยวข้อง

7. โรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมนูญ

มีหน้าที่อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแลงานทางวิชาการและวิทยาการของเหล่าทหารพระธรรมนูญ ให้การศึกษอบรมเกี่ยวกับกฎหมายฝ่ายทหาร กฎหมายระหว่างประเทศ กฎหมายอื่น รวมทั้งกิจการศาลทหาร อัยการทหาร ทนายทหาร นายทหารพระธรรมนูญ จำศาลทหาร และความรู้อย่างอื่นอันจะเป็นประโยชน์ต่อราชการทหาร และดำเนินกิจการห้องสมุดของกรมพระธรรมนูญ มีผู้บัญชาการโรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมนูญ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ แบ่งส่วนราชการออกเป็น 2 ส่วน คือ

7.1 กองอำนาจการ มีหน้าที่อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแลงานทางวิชาการ และวิทยาการของเหล่าทหารพระธรรมนูญ วางแผนและจัดทำโครงการการศึกษอบรมอำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล ดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับการบริหารปกครอง บังคับบัญชาให้เป็นไปตามภารกิจและนโยบายของกรมพระธรรมนูญอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งดำเนินการทางธุรการ กำลังพล ส่งกำลังบำรุง งบประมาณ การเงิน กิจการห้องสมุดกรมพระธรรมนูญ งานธุรการของสภาโรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมนูญ มีผู้อำนวยการกองอำนาจการ เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ แบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 แผนก คือ

7.1.1 แผนกธุรการและกำลังพล มีหน้าที่ดำเนินงานด้านธุรการ กำลังพล การทะเบียน งานสารบรรณ การสวัสดิการ การเงิน การพลการ การรักษาความปลอดภัย การประชาสัมพันธ์ การลงทะเบียนผู้เข้ารับการศึกษอบรม จัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติของนายทหารนักเรียน อาจารย์ ผู้บรรยายพิเศษ ตลอดจนประวัติของโรงเรียน บัญชีคุมรายงานเวลาเรียนและการลงเวลาของนายทหารนักเรียน สถิติการเรียนการสอน กำหนดและควบคุมการสอน หรือการวัดผลอื่น ๆ ให้เป็นไปตามแผนและโครงการการศึกษา รวบรวมรายงาน จัดทำผลการศึกษา ประกาศนียบัตร รวมทั้งคำรับรองผลดังกล่าว เก็บรักษาเอกสารทางวิชาการที่นายทหารนักเรียนจัดทำในหลักสูตร และงานธุรการของสภาโรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมนูญ ตลอดจนงานที่มีได้เป็นหน้าที่ของแผนกใดแผนกหนึ่งโดยเฉพาะ

7.1.2 แผนกเตรียมการ มีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผนและจัดทำโครงการการศึกษอบรม การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร จัดทำงบประมาณการศึกษา จัดทำและปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร ระเบียบ และคำสั่งต่าง ๆ ของโรงเรียน ตรวจสอบวิเคราะห์ และประเมินค่าการศึกษา ให้เป็นไปตามแผนและโครงการการศึกษอบรมของกรมพระธรรมนูญ

7.1.3 แผนกสนับสนุนการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำเอกสารประกอบการศึกษา ควบคุม เก็บรักษา แจกจ่าย จัดทำ จัดหา ควบคุมดูแลรักษา ซ่อมบำรุงเครื่องช่วยการศึกษา อุปกรณ์การสอน และโสตทัศนศึกษา ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้ใน

ราชการ ให้การสนับสนุนยานพาหนะในการศึกษาดูงาน และให้บริการด้านสถานที่อุปกรณ์การเรียน การสอน รวมตลอดถึงการจัดเตรียมสถานที่ประกอบพิธีต่าง ๆ

7.1.4 ห้องสมุดกรมพระธรรมมัญญู มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานห้องสมุด ตลอดจนจัดหาแลกเปลี่ยน ควบคุม เก็บรักษาเอกสารและหนังสือของห้องสมุด เพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า

7.2 กองการศึกษา มีหน้าที่รับผิดชอบในการวางแผน กำกับดูแล การดำเนินงาน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนแก่นายทหารนักเรียนในหลักสูตรต่าง ๆ ของโรงเรียนเหล่าทหาร พระธรรมมัญญู จัดทำหลักสูตร ตำรา แนวการสอน และพิจารณาเสนอความต้องการอาจารย์ วิทยากร ผู้บรรยาย มีผู้อำนวยการกองการศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ แบ่งส่วนราชการ ออกเป็น 4 แผนก คือ

7.2.1 แผนกวิชากฎหมายทหาร มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสอนวิชา กฎหมายของทหาร ข้อบังคับ คำสั่ง ระเบียบแบบธรรมเนียมต่าง ๆ ของทางราชการทหารที่ เกี่ยวข้องตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร รวมทั้งการปรับปรุง พัฒนาคำรา และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

7.2.2 แผนกวิชาวิทยาการเกี่ยวกับกฎหมาย มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการ สอนวิทยาการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ข้อบังคับ คำสั่ง ระเบียบ แบบ ธรรมเนียมต่าง ๆ ของทางราชการทหาร ที่เกี่ยวข้องตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตร รวมทั้งการ ปรับปรุงพัฒนาคำรา และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

7.2.3 แผนกวิชากฎหมายทั่วไป มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสอนวิชา กฎหมายทั่วไปแก่นายทหารนักเรียน รวมทั้งการปรับปรุง พัฒนาคำรา และเอกสารต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง

7.2.4 แผนกวิชาทหารและวิชาทั่วไป มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการสอน วิชาทหาร และวิชาความรู้ทั่วไปที่เกี่ยวกับงานสารบรรณ การเงิน การพัสดุ การต่างประเทศ การเมือง เศรษฐกิจ สังคมจิตวิทยา มารยาททหาร พลศึกษา และอื่น ๆ รวมทั้งการปรับปรุง พัฒนาคำรา และเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

8. สำนักงานสงเคราะห์ทางกฎหมาย

มีหน้าที่เกี่ยวกับกิจการทนายในศาลทหาร รับปรึกษา ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ ทางกฎหมายแก่ข้าราชการทหาร ทหารกองประจำการ และครอบครัว มีหัวหน้าสำนักงาน สงเคราะห์ทางกฎหมายเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ (ไม่มีการแบ่งส่วนราชการ)

9. กองการกำลังพล

มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการพิจารณาเสนอความเห็น วางแผน จัดทำ และประสานงานเกี่ยวกับกิจการกำลังพลเหล่าทหารพระธรรมนูญทั้งปวง รวมทั้งการจัดผู้แทนเข้าร่วมประชุม หรือบรรยายความรู้ในทางกฎหมายทหารหรือกฎหมายเกี่ยวกับกิจการทหาร สนับสนุนให้แก่ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหม มีผู้อำนวยการกองการกำลังพลเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ แบ่งส่วนราชการ ดังนี้

9.1 แผนกจัดการกำลังพล มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการเสนอความเห็น วางแผน จัดทำและประสานงานเกี่ยวกับการบรรจุ เลื่อน ลด ปลด ย้าย โอน พักราชการ การเปลี่ยนเหล่า การจัดกำลังพลเข้ารับการฝึกศึกษาอบรม การจัดผู้บรรยายความรู้ในทางกฎหมายทหารหรือกฎหมายที่เกี่ยวกับกิจการทหาร รวมทั้งการบรรจุ ย้าย กำลังพลนายทหารสัญญาบัตรและนายทหารประทวนเหล่าทหารพระธรรมนูญ สนับสนุนให้แก่ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงกลาโหม

9.2 แผนกทะเบียนพล มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำทำเนียบ ประวัติ บัตรประจำตัว การเกษียณอายุ การย้ายประเภท การเปลี่ยนชื่อตัว ชื่อสกุล การตรวจสอบยศ ชื่อ ตำแหน่ง และเวลาราชการของกำลังพลสังกัดกรมพระธรรมนูญ การควบคุมอัตรากำลังพลเหล่าทหารพระธรรมนูญของกระทรวงกลาโหม รวมทั้งการตรวจสอบทะเบียนประวัติของบุคลากรที่จะแต่งตั้งและถอดถอน

9.3 แผนกบริการกำลังพล มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับบำเหน็จประจำปี บำเหน็จพิเศษ การปรับและเลื่อนชั้นเงินเดือน การปรับเงินเพิ่มพิเศษ การแต่งตั้งยศ และการขอพระราชทานยศ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การขอเบี้ยหวัด บำเหน็จบำนาญ บำเหน็จตกทอด เงินทำขวัญ เงินค้ำจ่าย และเงินช่วยเหลือต่าง ๆ การขอเข้าเป็นสมาชิก เข้าสมาคม เข้าศึกษาหรือไปบรรยายวิชาการนอกกระทรวงกลาโหม การลาจลาจล ป่วย คลอดบุตร อุปสมบท ประกอบพิธีฮัจย์ และไปต่างประเทศรวมทั้งการลงทัณฑ์และการต้องคดีของกำลังพลสังกัดกรมพระธรรมนูญ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” สามารถรวบรวมผลงานวิจัย ได้ดังนี้

พิณสวัน ปัญญามาก (2543) ได้ศึกษาเรื่อง “ การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ” ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการรับรู้ในเรื่องขององค์ประกอบ 5 ประการ ของการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ พนักงานในหน่วยงานธุรกิจมีการรับรู้ถึงความสำคัญขององค์ประกอบทั้งห้าเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยดังนี้ พลวัตรของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการจัดการความรู้ การเพิ่มอำนาจบุคลากร ส่วนพนักงานในหน่วยปฏิบัติการมีการรับรู้ถึงความสำคัญขององค์ประกอบทั้งห้าเรียงลำดับความสำคัญ จากมากไปน้อยดังนี้ การเพิ่มอำนาจบุคลากร การปรับเปลี่ยนองค์การ พลวัตรของการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์ (2544) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์การภาครัฐกับองค์การภาคเอกชน กรณีศึกษาธนาคารออมสิน กับ บริษัทยูนิแกลด์ไทยแลนด์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า กระบวนการในการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้มีทั้งส่วนเหมือนกันและส่วนต่างกัน กล่าวคือ สิ่งที่มีทั้งสององค์การมีความคล้ายคลึงกันคือ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ เห็นว่าการทำงานกับการเรียนรู้เป็นเรื่องเดียวกัน มุ่งการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกในองค์การ ไม่ได้เกิดจากการบังคับและมีกิจกรรมโครงการต่าง ๆ มากมายที่เอื้อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนที่แตกต่างกัน ได้แก่ การประยุกต์ใช้หลักการของ Senge ที่มาและแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ กิจกรรมต่าง ๆ แบบประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวโน้มในอนาคต

สุพัตรา จันทร์เทียน (2545) ได้ศึกษาเรื่อง “ การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การการเรียนรู้ กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนิ เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ” ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อการรับรู้เรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ อาจารย์ส่วนใหญ่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และวิทยาลัย มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ การที่วิทยาลัยฯ มีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่มีข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรค ได้แก่ การที่วิทยาลัยฯ มีอาจารย์

จำนวนน้อยอันเนื่องมาจากงบประมาณที่จำกัดของภาครัฐ อาจารย์แต่ละท่านต้องรับผิดชอบงานมากมายหลายด้าน ทำให้โอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองมีน้อย และยังพบว่าศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากรในบางส่วนยังอยู่ระดับปานกลาง

พหล ส่วงาเนตร (2547) ได้ศึกษา “การพัฒนากองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของชาติในยุคโลกาภิวัตน์” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กองทัพบกต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและกระบวนการในการบริหารงานของตนเอง ได้แก่ สภาวะแวดล้อมทางการบริหารงานของโลกเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมโดยสิ้นเชิง (วิวัฒนาการการบริหารงาน) ขอบเขตและเนื้อหาของความมั่นคงเปลี่ยนแปลงไป (ความมั่นคงมีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมองค์ประกอบทุกด้านของความเป็นรัฐชาติ จากเดิมที่หมายถึง การป้องกันประเทศ หรือการรักษาบูรณาภาพแห่งดินแดน) นโยบายในการบริหารราชการ ของรัฐบาลเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยรัฐบาลได้ทำการปฏิรูประบบราชการใหม่ทั้งระบบ ทั้งการปรับโครงสร้างการจัด ปรับลดอัตรากำลัง และปรับวิธีการทำงาน นอกจากนี้ยังได้ออก พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดวิธีปฏิบัติราชการแบบใหม่ โดยในมาตราที่ 11 ได้กำหนดให้องค์กรของรัฐทุกองค์กรต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ นั่นคือทุกองค์กรของรัฐรวมทั้งกองทัพต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดจนผลจากโครงการจากกันด้วยดีของรัฐบาลที่สนับสนุนให้ข้าราชการสมัครใจออกจากราชการก่อนครบเกษียณอายุ ผลจากโครงการนี้ทำให้หลายตำแหน่งในกองทัพบกบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทางไปอย่างรวดเร็ว ระบบความรู้แบบเดิมที่เน้นความรู้เฉพาะตัวบุคคลกลายเป็นข้อเสีย เมื่อกองทัพไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกันมาทดแทนได้ การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ จึงขาดประสิทธิภาพไปอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยง ดังนั้น การพัฒนากองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีความเหมาะสมในการที่จะทำให้กองทัพบกสามารถปฏิบัติภารกิจทั้งปวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในท่ามกลางความแปรปรวนของโลกยุคโลกาภิวัตน์

เฉลิม มณีสถิตย์ (2547) ได้ศึกษา เรื่องการประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กรมกำลังพลทหารอากาศ กองทัพอากาศ โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ วิเคราะห์ศักยภาพของกรมกำลังพลทหารอากาศ กองทัพอากาศ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประการที่สอง คือ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมจุดประกายแนวความคิดในการนำไปประยุกต์ และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติ ผลการศึกษาพบว่า ศักยภาพของกรมกำลังพลทหารอากาศ ณ ปัจจุบันยังไม่เอื้อต่อการที่จะเป็นโครงสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขาดปัจจัยที่สนับสนุนที่เอื้อต่อการที่จะเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ เช่น โครงสร้างองค์การ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม ในทางกลับกันมีประเด็นที่เอื้อไปในทางที่ดีแล้ว เช่น การใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์และปัจจัยในด้านภาวะผู้นำ สำหรับข้อเสนอแนะการนำแนวคิดมาใช้ในหน่วยราชการนั้น ควรเริ่มภายในหน่วยงานระดับย่อย (ระดับแผนก) ก่อน หรือการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ (Communities of Practices) มีระบบการให้รางวัลและผลประโยชน์ที่ยืดหยุ่นได้และนำมาใช้อย่างจริงจังเพื่อจูงใจและกระตุ้นให้ทุกคนตื่นตัวที่จะพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองรวมทั้งประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การ (ศึกษาความพร้อมการกำหนดกิจกรรม)

สุดารัตน์ พลเจริญ และ สุนิภา ศิริพัฒนานันท์ (2547) ได้ศึกษา “แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน)” โดยมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ ศึกษาแนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ โดยเชื่อมโยงกับสภาพการเรียนรู้ในปัจจุบันขององค์การ ความเร็วของการเรียนรู้ ดัชนีชี้วัด การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัญหาอุปสรรค และผลสำเร็จจากการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประการที่สอง คือ เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์การโดยใช้แนวคิด “The System Linked Organization Model” ของ Michael J. Marquardt ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การมีลักษณะเด่น คือ มีการนำระบบบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การและระบบการบำรุงทวีผลที่ทุกคนมีส่วนร่วมเข้ามาปฏิบัติทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากรในทุกระดับ องค์การมีการเรียนรู้ที่หลากหลาย สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติไปทุกระดับชั้นอย่างเป็นรูปธรรม มีการสร้างเครือข่าย แลกเปลี่ยนและการเผยแพร่ความรู้ มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตัดสินใจในการดำเนินงาน ตลอดจนผู้นำมีความมุ่งมั่นในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ สร้างค่านิยมและส่งเสริมในบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การด้วยการสร้างแรงจูงใจต่าง ๆ

วิทวัส สุขยางค์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง “การประเมินศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม” จากการศึกษาพบว่า ภาพรวมของศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักนโยบายและแผนกลาโหม ตามลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ประการ ตามแนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท Michael J. Marquardt (1996) อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะปัจจัยที่สนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย ด้านบรรยากาศสนับสนุน ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเพิ่มอำนาจปฏิบัติในงาน ด้านคุณภาพ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร ด้านเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการวิเคราะห์

สภาพแวดล้อม และลำดับสุดท้าย ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ สำหรับข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักนโยบายและแผนกลาโหม ได้แก่ 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่มเป็นหลัก โดยเพิ่มความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และกำหนดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้รวมทั้งส่งเสริมให้กำลังพลได้มีโอกาสพบปะเพื่อเสวนาและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อให้มีความพร้อมและเปิดรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ 2) ระบบย่อยด้านองค์การ ควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับกำลังพล ปรับวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์การ และปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่ข้าราชการที่ชัดเจน เชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานกระตือรือร้นและให้ความสำคัญในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาองค์การ รวมทั้งลดขั้นตอนในการทำงานบางอย่างที่เป็นอุปสรรคในการเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้ และทบทวนกฎ ระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น 3) ระบบย่อยด้านสมาชิก ควรส่งเสริมการดำเนินงานในลักษณะของการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายข้อมูลกับหน่วยงาน/องค์การภายนอกให้ชัดเจน ในลักษณะบูรณาการและเอื้ออำนวยให้กับผู้ปฏิบัติงานให้มากที่สุด โดยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจและความรับผิดชอบในการใช้ทรัพยากรเพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างอิสระในระดับหนึ่ง 4) ระบบย่อยด้านองค์ความรู้ ควรกำหนดแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนเพื่อนำความรู้ที่กำลังพลแต่ละคนมีอยู่มาจัดเก็บและนำมาเผยแพร่และถ่ายโอนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในองค์การและจัดเก็บความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์และเผยแพร่ผ่านระบบอินtranet (Intranet) ของหน่วยงาน ในลักษณะที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูล อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และทันเวลา 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ควรคำนึงถึงความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ในองค์การ เพื่อสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดขั้นตอนและเวลาในการปฏิบัติที่ไม่จำเป็น ทั้งนี้ หมายรวมถึงการรักษาความปลอดภัยข้อมูลและเอกสารในการปฏิบัติงานด้วย รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจและฝึกรอบรรมกำลังพลให้มีขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในทุกระดับ เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการความรู้ในองค์การ (ระบบจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ และการเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ) มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กรุณา พลใส (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของ สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ” ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง อายุระหว่าง 31 - 40 ปี มีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานทั้งในด้านการได้รับอำนาจและการได้รับ

โอกาสอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ประการ คือ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่พบว่า การนำความรู้ใหม่ๆ คิด พิจารณา ทบทวน ค้นหาข้อมูลประกอบด้วยตนเองเพื่อการพัฒนางาน โดยมองเห็นความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความร่วมมือของเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ให้สนับสนุนการจัดเก็บความรู้และทักษะที่ดีเพื่อถ่ายทอด และวางแผนการปฏิบัติงานตามภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรพบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ สำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายควรส่งเสริมบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อจะได้ปรับวิธีคิดและวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถทำงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองชัดเจน มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงานระหว่าง ฝ่าย กลุ่ม กอง สำนัก เพื่อเชื่อมโยงการทำงานให้เป็นระบบเดียวกัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัด กรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

1. การออกแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. ตัวแปรของการวิจัย
5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
6. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยใช้ข้าราชการทหารแต่ละบุคคล สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ดำเนินการวิจัยตามกระบวนการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยตามแบบวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการทหารสังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 316 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

2.1 การกำหนดจำนวนตัวอย่าง

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจาก กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ข้าราชการทหาร สังกัด กรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 9 หน่วยงาน โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วย สูตรทาโร ยามานะ Taro Ymane (1941 : 547) ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่นเป็น 95% จากการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่าง สำหรับการวิจัยครั้งนี้เป็นจำนวน 177 คน

สูตรที่ใช้

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

เมื่อ

$$n = \text{จำนวนกลุ่มตัวอย่าง}$$

$$N = \text{จำนวนประชากรทั้งหมด}$$

$$E = \text{ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง}$$

เมื่อแทนค่าสูตรจะได้

$$n = \frac{316}{1 + 316(0.05)^2}$$

$$= 176.536 = 177 \text{ คน}$$

2.2 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบ Three steps sampling โดยมีขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่มจำนวน 9 หน่วยงาน ประกอบด้วย กองการกำลังพล กองกลาง สำนักงานการเงิน สำนัก ตลาดการทหาร สำนักงาน อัยการทหาร กองกฤษฎีกาทหารและการต่างประเทศ กองนิติธรรมทหาร สำนักงานสงเคราะห์ทางกฎหมาย และโรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมนูญ ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling)

ขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยแบ่งประชากรในแต่ละกลุ่มออกเป็น 2 ประเภท คือ นายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน จำนวน 177 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ จำแนกตาม
หน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	จำนวน		กลุ่มตัวอย่าง	
	สัญญาบัตร	ต่ำกว่าสัญญาบัตร	สัญญาบัตร	ต่ำกว่าสัญญาบัตร
กองกลางกำลังพล	34	8	19	5
กองกลาง	6	17	3	10
สำนักงานการเงิน	6	6	3	3
สำนักตุลาการทหาร	39	9	22	5
สำนักงานอัยการทหาร	103	15	58	8
กองกฤษฎีกาทหารและ การต่างประเทศ	9	5	5	3
กองนิติธรรมทหาร	13	4	7	2
สำนักงานสงเคราะห์ทางกฎหมาย	18	4	10	2
โรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมนูญ	12	8	7	5
รวม	240	76	134	43
รวมทั้งสิ้น	316		177	

ขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้การจับฉลาก โดยยึดหลักให้สมาชิกภายในกลุ่มมีลักษณะแตกต่างกัน และระหว่างกลุ่มมีความคล้ายคลึงกันมาก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ

1.1 ผู้วิจัยประสานงานขึ้นต้นกับกรมพระธรรมนูญ เพื่อขอทราบความคิดเห็นในการทำการวิจัยครั้งนี้

1.2 ขอรับหนังสือประสานงานอย่างเป็นทางการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอรับการสนับสนุนในการทำการวิจัยจากกรมพระธรรมนูญ

1.3 นำหนังสือขอรับการสนับสนุนส่งให้แก่กรมพระธรรมนูญ และนัดหมายห้วงเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามที่กรมพระธรรมนูญเห็นควร

1.4 ทำการรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมายด้วยเครื่องมือที่สร้างขึ้นในรูปแบบของแบบสอบถาม

2. ข้อมูลทฤษฎี โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากเอกสารของทางราชการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารอื่น ๆ จากห้องสมุดของมหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และข้อมูลเปิดในอินเทอร์เน็ตจากเว็บไซต์ต่าง ๆ

ตัวแปรของการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ เป็นตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ชัยยศ สังกัด ระดับการศึกษา และจำนวนวันรับราชการ

1.2 การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน ได้แก่ การได้การฝึกอบรม การได้เข้าร่วมการสัมมนา การได้เข้าร่วมประชุม การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

1.3 ลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล ได้แก่ ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน ความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร

2. ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ทั้ง 5 ประการ ของ Seng (1990) ซึ่งประกอบด้วย ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้กันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นในรูปแบบแบบสอบถาม ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายปิด คำถามแบบอัตราส่วนประมาณค่า และคำถามปลายเปิด ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากร เป็นคำถามเลือกตอบได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ชั้นยศ สังกัด ระดับการศึกษา และจำนวนวันรับราชการ

2. การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน ได้แก่ การได้รับการฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การเข้าร่วมประชุม การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

3. ลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล ได้แก่ ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน ความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และความภูมิใจต่อการรับราชการ

ตอนที่ 2. แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับองค์การเรียนรู้ของข้าราชการทหาร โดยมีลักษณะเป็นแบบอัตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ ลิกอร์ท (Likert five rating scale) โดยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ดังนี้

ระดับการเรียนรู้มากที่สุด	กำหนดคะแนนเป็น	5	คะแนน
ระดับการเรียนรู้มาก	กำหนดคะแนนเป็น	4	คะแนน
ระดับการเรียนรู้ปานกลาง	กำหนดคะแนนเป็น	3	คะแนน
ระดับการเรียนรู้น้อย	กำหนดคะแนนเป็น	2	คะแนน
ระดับการเรียนรู้น้อยที่สุด	กำหนดคะแนนเป็น	1	คะแนน

ตอนที่ 3. แบบสอบถามความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด อันจะนำไปสู่การพิจารณาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพในการพัฒนาข้าราชการทหาร ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ประการหนึ่งของการวิจัยครั้งนี้

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย มีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ภาษาที่ใช้ และปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม

3. นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการสร้างเครื่องมือวิจัยและด้านการศึกษา เพื่อตรวจสอบความแม่นยำตรงตามเนื้อหา (Content validity) ด้วยวิธีของ Krlinger ซึ่งมีความแม่นยำตรงตามเนื้อหาโดยรวม เท่ากับ 93.33 % (มีความแม่นยำมากที่สุด)

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลอง (Try out) กับกลุ่มทดลอง จำนวน 30 ชุด แล้วนำผลมาวิเคราะห์หาค่าคุณภาพด้วยการตรวจสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของคอนบาร์ด (Cronbach) ได้ค่า แอลฟา (Alpha) เท่ากับ 0.935

การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยจะได้นำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1.1 รวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาทำการตรวจสอบทีละแบบสอบถาม เพื่อพิจารณาความถูกต้องของคำตอบในแต่ละประเด็น พร้อมทั้งทำการกำหนดรหัส เพื่อนำมาใช้ในการคำนวณทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Statistic Package for Social Science – SPSS

1.2 นำผลการคำนวณมาสร้างตาราง ทำการอ่านค่าและวิเคราะห์ผล

1.3 อภิปรายผลของข้อมูลที่ได้รับ เพื่อนำไปสู่การพิจารณาหาข้อเสนอแนะแนวทาง ในการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งการใช้ค่าสถิติ ดังนี้

2.1 สถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) ค่ามัธยฐาน (median) และค่าฐานนิยม (mode)

2.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานที่เป็นความแตกต่าง โดยใช้ค่า t-test, F-test ในรูปของการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance, ANOVA)

2.3 การสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นตรงพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

2.4 เกณฑ์ที่ใช้ในการแปลความหมาย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลใช้แนวทางของ John West (1981:128) เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้อมูลที่ได้รับโดยใช้คะแนนเฉลี่ยดังต่อไปนี้

คะแนนระหว่าง	4.51-5.00	หมายถึง	ระดับการเรียนรู้มากที่สุด
คะแนนระหว่าง	3.51-4.50	หมายถึง	ระดับการเรียนรู้มาก
คะแนนระหว่าง	2.51-3.50	หมายถึง	ระดับการเรียนรู้ปานกลาง
คะแนนระหว่าง	1.51-2.50	หมายถึง	ระดับการเรียนรู้น้อย
คะแนนระหว่าง	1.00-1.50	หมายถึง	ระดับการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

3. สำหรับข้อมูลที่เป็นข้อเสนอแนะเป็นการวิเคราะห์เนื้อหาและสังเคราะห์ข้อมูล
เป็นข้อ ๆ

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัด กรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม” ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจาก ข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 177 คน ได้กับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากแบบสอบถามทั้งหมด ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความ ครบถ้วนของแบบสอบถามก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดย นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัด กรม พระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สมมติฐานของการวิจัย

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปในตอนต้นที่ 1 ประกอบด้วย ลักษณะส่วนบุคคล การมี ส่วนร่วมในหน่วยงาน และลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล โดยผู้วิจัยใช้ค่าสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ดังผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 2 คือ

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

n = 177

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		
1.1) ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
- เพศ		
ชาย	111	62.7
หญิง	66	37.3
รวม	177	100
- อายุปัจจุบัน		
20-30 ปี	43	24.3
มากกว่า 30-40 ปี	68	38.4
มากกว่า 40-50 ปี	45	25.4
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	21	11.9
รวม	177	100
- วิชาชีพ		
นายทหารสัญญาบัตร	134	75.7
นายทหารประทวน	43	24.3
รวม	177	100
- สังกัดหน่วยงาน		
กองกลาง	13	7.3
กองกลางกำลังพล	24	13.6
สำนักงานการเงิน	6	3.4
สำนักตุลาการทหาร	27	15.3
สำนักอัยการทหาร	66	37.2
กองกฤษฎีกาทหารและการต่างประเทศ	8	4.5
กองนิติกรรมทหาร	9	5.1
สำนักงานสงเคราะห์ทางกฎหมาย	12	6.8
โรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมนูญ	12	6.8
รวม	177	100

ตารางที่ 2 (ต่อ)

n = 177

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล (ต่อ)	จำนวน	ร้อยละ
- ระดับการศึกษา		
มัธยมศึกษาตอนต้น	-	-
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	14	7.9
อนุปริญญา/ปวส.	12	6.8
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	105	59.3
สูงกว่าปริญญาตรี	46	26.0
รวม	177	100
- จำนวนวันรับราชการ		
น้อยกว่า 10 ปี	50	28.2
10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี	60	34
20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี	54	30.5
มากกว่า 30 ปี	13	7.3
รวม	177	100
1.2 การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
- การได้รับการฝึกอบรม		
ไม่เคย	73	41.2
1-2 ครั้งต่อเดือน	93	52.5
3-4 ครั้งต่อเดือน	11	6.3
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	-	-
รวม	177	100
- การได้เข้าร่วมสัมมนาภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน		
ไม่เคย	61	34.5
1-2 ครั้งต่อเดือน	56	31.6

ตารางที่ 2 (ต่อ)

n = 177

1.2 การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน (ต่อ)	จำนวน	ร้อยละ
3-4 ครั้งต่อเดือน	42	23.7
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	18	10.2
รวม	177	100
- การได้เข้าร่วมประชุมภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน		
ไม่เคย	16	9.0
1 ครั้งต่อเดือน	63	35.6
2 ครั้งต่อเดือน	55	31.1
มากกว่า 2 ครั้งต่อเดือน	43	24.3
รวม	177	100
- การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน		
ไม่เคยใช้	-	-
1-10 ครั้งต่อเดือน	11	6.2
11-20 ครั้งต่อเดือน	45	25.4
มากกว่า 20 ครั้งต่อเดือน	121	68.4
รวม	177	100
- การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน		
ไม่เคย	87	49.1
1 – 2 ครั้งต่อเดือน	54	30.5
3 – 4 ครั้งต่อ เดือน	27	15.3
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	9	5.1

ตารางที่ 2 (ต่อ)

n = 177

1.3 ลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
- ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน		
พอใจมากที่สุด	46	26.0
พอใจมาก	91	51.4
พอใจ	40	22.6
พอใจน้อย	-	-
พอใจน้อยที่สุด	-	-
รวม	177	100
- ความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน		
ภูมิใจมากที่สุด	54	30.5
ภูมิใจมาก	81	45.8
ภูมิใจ	42	23.7
ภูมิใจน้อย	-	-
ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-
รวม	177	100
- ความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร		
ภูมิใจมากที่สุด	60	33.8
ภูมิใจมาก	64	36.2
ภูมิใจ	52	29.4
ภูมิใจน้อย	1	0.6
ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-
รวม	177	100

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลทั่วไปของข้าราชการทหาร จำนวน 177 คน ประกอบด้วย 1.1 ลักษณะส่วนบุคคล 1.2 การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน และ 1.3 ลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล พบว่า

1. ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย

เพศ พบว่าข้าราชการทหารส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 62.7 และเป็นเพศหญิง จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 37.3 ทั้งนี้ เนื่องจากการรับบุคคลเข้ารับข้าราชการทหารส่วนใหญ่จะเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง

อายุ พบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 30 – 40 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 38.4 รองลงมาคือ อายุมากกว่า 40 – 50 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 อายุ 20 - 30 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 และอายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 11.9 ทั้งนี้ เนื่องจากช่วงอายุมากกว่า 30 – 40 ปี จะเป็นช่วงอายุที่ส่วนใหญ่จะเป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่เมื่อมีอายุมากขึ้นจะเป็นระดับผู้บริหาร จึงทำให้ผลการวิจัยในครั้งนี้มีผลการวิจัยออกมาตามลำดับในข้างต้น

ชั้นยศ พบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่เป็นนายทหารสัญญาบัตร จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 75.7 และ นายทหารชั้นประทวน จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3 ทั้งนี้ เนื่องจากปัจจุบันนี้ กรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องทางด้านกฎหมาย จึงบรรจุข้าราชการที่มีอัตราชั้นยศส่วนใหญ่เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร

สังกัดหน่วยงาน พบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่สังกัด สำนักตุลาการทหาร จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 รองลงมาคือ สำนักงานการเงิน จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 กองกลางกำลังพล จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 กองกลาง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 สำนักงานสงเคราะห์ทางกฎหมาย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 โรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมนูญ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 กองนิติธรรมทหาร จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 กองกฤษฎีกาทหารและการต่างประเทศ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 และสำนักงานการเงิน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 จากผลการวิจัย ทั้งนี้ เนื่องจากการทำงานของแต่ละหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพระธรรมนูญ นั้น มีหน้าที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติ จึงบรรจุข้าราชการทหาร ในแต่ละหน่วยงานไม่เท่ากัน

ระดับการศึกษา พบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 105 คิดเป็นร้อยละ 59.3 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 26 มัธยมศึกษาตอนต้น/ ปวช. จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 7.9 และอนุปริญญา/ ปวส. จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 จากผลการวิจัยในครั้งนี้ ระดับผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า เพราะในปัจจุบัน ข้าราชการทหารส่วนใหญ่จะสำเร็จระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี และการศึกษาระดับปริญญาตรี

เป็นการศึกษาระดับพื้นฐานของการศึกษาที่หน่วยงานราชการในปัจจุบันจะบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ

จำนวนวันรับราชการ พบว่าข้าราชการทหารส่วนใหญ่มีจำนวนวันรับราชการ 10 ปี ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 34 รองลงมาคือ จำนวนวันรับราชการ 20 ปี ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 วันรับราชการน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 และวันรับราชการมากกว่า 30 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 จากผลการศึกษาจะเห็นได้ว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่จะมีจำนวนวันรับราชการส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี อาจจะเป็นเพราะว่าในปัจจุบันการรับราชการเป็นอาชีพที่คนนิยม เพราะเป็นอาชีพที่มั่นคงในสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน

2. การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน ประกอบด้วย

การได้รับการฝึกอบรม พบว่าข้าราชการทหารส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรม 1 – 2 ครั้งต่อเดือน จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 52.3 รองลงมาคือ ไม่เคยรับการฝึกอบรม จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 และการได้รับการฝึกอบรม 3 – 4 ครั้งต่อเดือน จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.3

การได้เข้าร่วมสัมมนาภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน พบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 ไม่เคยได้เข้าร่วมสัมมนาภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงาน รองลงมา คือ การได้เข้าร่วมสัมมนา 1-2 ครั้งต่อเดือน จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 31.6 การได้เข้าร่วมสัมมนา 3 – 4 ครั้งต่อเดือน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 และการได้เข้าร่วมสัมมนามากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2

การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน พบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่า 20 ครั้งต่อเดือน จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 68.4 รองลงมาคือ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 11 – 20 ครั้งต่อเดือน จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 25.4 และการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 1 – 10 ครั้งต่อเดือน จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 6.2

การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน พบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 49.1 ไม่เคยมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน รองลงมาคือ มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน 1 – 2 ครั้งต่อเดือน จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน 3 – 4 ครั้งต่อเดือน จำนวน 27 คน

คิดเป็น 15.3 และมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงานมากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1

3. ลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล ประกอบด้วย

ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน พบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่ พอใจมากต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 51.4 รองลงมาคือ พอใจมากที่สุดต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 26.0 และพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 22.6

ความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน พบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่ภูมิใจมากต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 45.8 รองลงมาคือ ภูมิใจมากที่สุดต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 30.5 และภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7

ความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร พบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่ภูมิใจมากต่อการรับราชการทหาร จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 36.2 รองลงมาคือ ภูมิใจมากที่สุดต่อการรับราชการทหาร จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 33.8 ภูมิใจต่อการรับราชการทหาร จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 29.4 และภูมิใจน้อยต่อการรับราชการทหาร จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารสังกัด กรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน การมีแบบแผนความคิดอ่าน การสร้างวิสัยทัศน์ การเรียนรู้กันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation ,S.D.) ผลการวิเคราะห์มีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

2.1 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม

องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม ประกอบด้วย องค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามตารางที่ 3 คือ

ตารางที่ 3 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ ในภาพรวม

n = 177

ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D	แปลความหมาย	ลำดับ
1. ด้านความรอบรู้แห่งตน	4.035	0.458	มาก	1
2. ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน	3.813	0.471	มาก	2
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.721	0.439	มาก	4
4. ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม	3.806	0.453	มาก	3
5. ด้านการคิดอย่างมีระบบ	3.655	0.439	มาก	5
รวม	3.81	0.349	มาก	-

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.349) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ($\bar{X} = 4.035$, S.D. = 0.458) ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ($\bar{X} = 3.812$, S.D. = 0.471) ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.806$, S.D. = 0.453) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 3.721$, S.D. = 0.439) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบเป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.655$, S.D. = 0.439)

2.2 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉพาะด้านความรอบรู้แห่งตน

องค์การแห่งการเรียนรู้เฉพาะด้านความรอบรู้แห่งตน ประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ ตามตารางที่ 4 คือ

ตารางที่ 4 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ
ด้านความรู้แห่งตน

n = 177

ระดับองค์การ แห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน	ระดับการเรียนรู้					$\bar{X}$	S.D	แปล ความ หมาย
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ท่านเป็นผู้ที่มีความ กระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หา และมีความตั้งใจที่ จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของตนเอง มากน้อยแค่ไหน	51 (28.8)	111 (62.7)	13 (7.4)	2 (1.1)	-	4.19	0.610	มาก
2. ท่านเป็นผู้ที่แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นในการทำงาน กับเพื่อนร่วมงานเสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่ง ใหม่ ๆ มากน้อยแค่ไหน	47 (26.6)	114 (64.4)	16 (9.0)	-	-	4.18	0.572	มาก
3. ท่านนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และความสำเร็จของ หน่วยงานมากน้อยแค่ไหน	31 (17.5)	118 (66.7)	28 (15.8)	-	-	4.02	0.579	มาก
4. ท่านเป็นผู้ที่นำความรู้ และวิทยาการใหม่ ๆ ที่ ได้รับจากการประชุม อบรม สัมมนา บรรยาย อภิปราย มาประยุกต์ใช้ ในการทำงานมากน้อย แค่ไหน	21 (11.9)	118 (66.7)	38 (21.4)	-	-	3.90	0.571	มาก

ตารางที่ 4 ต่อ

n = 177

ระดับองค์การ แห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน	ระดับการเรียนรู้					$\bar{X}$	S.D	แปล ความ หมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
5. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติอย่างจริงจังมากน้อยแค่ไหน	25 (14.1)	108 (61.0)	43 (24.3)	1 (0.6)	-	3.89	0.629	มาก
รวม						4.035	0.458	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ ด้านความรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.035$, S.D. = 0.458) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หา และมีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.610) ท่านเป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = 0.572) ท่านนำความรู้ ใหม่ๆ มาพัฒนาการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และความสำเร็จของหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.579) ท่านเป็นผู้ที่นำความรู้และวิทยาการใหม่ๆ ที่ได้รับการประชุมอบรม สัมมนา บรรยาย อภิปราย มาประยุกต์ใช้ในการทำงานมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.571) และท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ในงานที่ปฏิบัติอย่างจริงจังมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.629) เป็นลำดับสุดท้าย

2.3 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉพาะด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน

องค์การแห่งการเรียนรู้เฉพาะด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ ตามตารางที่ 5 คือ

ตารางที่ 5 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ
ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน

n = 177

ระดับองค์การ แห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผน ความคิดอ่าน	ระดับการเรียนรู้					$\bar{x}$	S.D	แปล ความ หมาย
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ท่านเป็นผู้ที่ยินดีรับฟัง ความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะของผู้อื่นที่มี ความแตกต่างจากท่าน เพื่อการพัฒนาการทำงาน มากน้อยแค่ไหน	39 (22.0)	100 (56.5)	38 (21.5)	-	-	4.01	0.661	มาก
2. ท่านเป็นผู้ที่คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง โดยหา ข้อมูลประกอบในการ พัฒนาการทำงานมากน้อย แค่ไหน	38 (22.0)	91 (51.4)	47 (26.6)	1	-	3.94	0.708	มาก
3. ท่านสามารถปรับเปลี่ยน แนวความคิด วิธีการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้อง กับนโยบายของหน่วยงาน มากน้อยแค่ไหน	33 (18.6)	97 (54.8)	47 (26.6)	-	-	3.92	0.670	มาก
4. ท่านคิดเสมอว่า อุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่าง การทำงานไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสที่เปิดให้ ท่านสร้างผลงานมากน้อย แค่ไหน	5 (2.8)	86 (48.6)	77 (43.5)	9 (5.1)	-	3.49	0.641	ปาน กลาง

ตารางที่ 5 ต่อ

n = 177

ระดับองค์การ แห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผน ความคิดอ่าน	ระดับการเรียนรู้					$\bar{X}$	S.D	แปล ความ หมาย
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
5. ท่านสามารถปรับปรุง พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน มากน้อยแค่ไหน	12 (6.8)	102 (57.6)	63 (35.6)	-	-	3.71	0.585	มาก
รวม						3.813	0.471	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.471) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านเป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่นที่มีความแตกต่างจากท่าน เพื่อการพัฒนาการทำงานมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.661) ท่านเป็นผู้ที่คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง โดยหาข้อมูลประกอบในการพัฒนาการทำงานมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.708) ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.670) ท่านสามารถปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบันมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.641) และอยู่ในระดับปานกลางเพียง 1 ข้อ คือ ท่านคิดเสมอว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานไม่ใช่อุปสรรคแต่เป็นโอกาสที่เปิดให้ท่านสร้างผลงานมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.641)

2.4 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉพาะด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

องค์การแห่งการเรียนรู้เฉพาะด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ ตามตารางที่ 6 คือ

ตารางที่ 6 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

n = 177

ระดับองค์การ แห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	ระดับการเรียนรู้					$\bar{X}$	S.D	แปล ความ หมาย
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ท่านมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน	11 (6.2)	109 (61.6)	57 (32.2)	-	-	3.74	0.564	มาก
2. ท่านยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และนำมากำหนดเป้าหมายและทิศทางในการทำงานของตนเองมากน้อยแค่ไหน	9 (5.1)	107 (60.4)	61 (34.5)	-	-	3.71	0.558	มาก
3. ท่านปฏิบัติงานโดย ยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลักมากน้อยแค่ไหน	18 (10.2)	106 (59.9)	53 (29.9)	-	-	3.80	0.603	มาก
4. ท่านสามารถบอกเล่าถึงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้กับบุคคลภายนอกฟังได้อย่างเข้าใจและมองเห็นภาพว่าหน่วยงานจะเป็นอย่างไรในอนาคตมากน้อยแค่ไหน	10 (5.6)	107 (60.5)	60 (33.9)	-	-	3.72	0.563	มาก
5. ท่านรู้ดีว่าจะทำอะไรเพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานบรรลุ โดยไม่ติดกับสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันและงบประมาณที่มีอยู่จำกัดมากน้อยแค่ไหน	5 (2.8)	103 (58.2)	69 (39)	-	-	3.64	0.538	มาก
รวม						3.721	0.439	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.721, S.D. = 0.439$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านปฏิบัติงานโดยยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลักมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.603$) ท่านมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.74, S.D. = 0.564$) ท่านสามารถบอกเล่าถึงวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้กับบุคคลภายนอกฟังได้อย่างเข้าใจและมองเห็นภาพว่าหน่วยงานจะเป็นอย่างไรในอนาคตมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.72, S.D. = 0.563$) ท่านยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และนำมากำหนดเป้าหมายและทิศทางในการทำงานของตนเองมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.71, S.D. = 0.558$) และท่านรู้ดีว่าจะทำอะไร เพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานบรรลุโดยไม่ติดกับสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันและงบประมาณที่มีอยู่จำกัดมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.64, S.D. = 0.538$) เป็นลำดับสุดท้าย

2.5 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉพาะด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม

องค์การแห่งการเรียนรู้เฉพาะด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ ตามตารางที่ 7 คือ

ตารางที่ 7 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ
ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม

n = 177

ระดับองค์การ แห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม	ระดับการเรียนรู้					$\bar{X}$	S.D	แปล ความ หมาย
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ท่านเป็นผู้มุ่งมั่นและยึดมั่น ที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของทีมและของหน่วยงาน อย่างกระตือรือร้นมากน้อย แค่ไหน	12 (6.8)	103 (58.2)	62 (35.0)	-	-	3.72	0.583	มาก
2. เมื่อเกิดความคิดพลาด หรือ ล้มเหลวในการทำงานขึ้น ท่านเป็นผู้ร่วมเรียนรู้ กับ ทีมงานและมักจะนำเอาความ ผิดพลาดมาเป็นบทเรียนที่มี คุณค่าต่อทีมงานเสมอ ๆ มาก น้อยแค่ไหน	12 (6.8)	94 (53.1)	71 (40.1)	-	-	3.67	0.600	มาก
3. ท่านเป็นผู้ที่เปิดใจรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่นและ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ เพื่อนร่วมงานได้อย่างเปิดเผย และมักนำเอาความแตกต่าง ของแต่ละคนมาใช้สร้าง ทีมงานให้แข็งแกร่งมากน้อย แค่ไหน	39 (22.0)	100 (56.5)	38 (21.5)	-	-	4.01	0.661	มาก
4. ท่านเป็นผู้ที่มีการแลกเปลี่ยน ความรู้กับเพื่อนร่วมงานใน หลายรูปแบบเพื่อสนับสนุน การทำงานซึ่งกันและกันมาก น้อยแค่ไหน	23 (13.0)	116 (65.5)	38 (21.5)	-	-	3.92	0.583	มาก

ตารางที่ 7 ต่อ

n = 177

ระดับองค์การ แห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม	ระดับการเรียนรู้					$\bar{X}$	S.D	แปล ความ หมาย
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
5. ท่านเป็นผู้สนับสนุน การจัดเก็บความรู้ และ ทักษะที่ได้ผลดีเพื่อ ถ่ายทอด เผยแพร่ให้ เพื่อนร่วมงานได้ใช้ ประโยชน์ในการทำงาน มากน้อยแค่ไหน	12 (6.8)	105 (59.3)	59 (33.3)	1 (0.6)	-	3.72	0.591	มาก
รวม						3.806	0.453	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.806$, S.D. = 0.453) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านเป็นผู้ที่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเปิดเผย และมักนำเอาความแตกต่างของแต่ละคนมาใช้สร้างทีมงานให้แข็งแกร่งมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 4.01$, S.D.= 0.661) ท่านเป็นผู้ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในหลายรูปแบบเพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.583) ท่านเป็นผู้สนับสนุนการจัดเก็บความรู้และทักษะที่ได้ผลดีเพื่อถ่ายทอดเผยแพร่ให้เพื่อนร่วมงานได้ใช้ประโยชน์ในการทำงานมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.591) ท่านเป็นผู้มุ่งมั่นและยึดมั่นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมและของหน่วยงานอย่างกระตือรือร้นมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.583) และเมื่อเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการทำงานขึ้น และท่านเป็นผู้ร่วมเรียนรู้กับทีมงานและมักจะนำเอาความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนที่มีคุณค่าต่อทีมงานเสมอ ๆ มากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.600) เป็นลำดับสุดท้าย

2.6 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉพาะด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์การแห่งการเรียนรู้เฉพาะด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ ตามตารางที่ 8 คือ

ตารางที่ 8 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

n = 177

ระดับองค์การ แห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระดับการเรียนรู้					$\bar{X}$	S.D	แปล ความ หมาย
	มากที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด			
1. ท่านมีการวางแผนงาน ก่อนจะปฏิบัติเสมอ และ ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดความสำคัญก่อนหลังอย่าง เป็นระบบมากน้อยแค่ไหน	8 (4.5)	102 (57.6)	67 (37.9)	-	-	3.67	0.561	มาก
2. เมื่อเกิดปัญหาในการ ทำงาน ท่านเป็นผู้ที่สามารถ มองเห็นปัญหา และแก้ไข ปัญหาด้วยการเชื่อมโยงเหตุ และผลได้อย่างชัดเจนมาก น้อยแค่ไหน	8 (4.5)	91 (51.4)	78 (44.1)	-	-	3.60	0.576	มาก
3. ท่านมีความยืดหยุ่นในการ ทำงาน สามารถปรับเปลี่ยน ได้ ตามสถานการณ์มากน้อย แค่ไหน	11 (6.2)	96 (54.2)	70 (39.6)	-	-	3.67	0.590	มาก
4. ท่านมีความคิดเห็นว่า ความสำเร็จของหน่วยงาน เกิดจากความร่วมมือร่วมใจ ของทุกภาคส่วนในหน่วยงาน และเกิดจากความร่วมมือของ เครือข่ายที่เกี่ยวข้องมากน้อย แค่ไหน	28 (15.8)	89 (50.3)	60 (33.9)	-	-	3.82	0.683	มาก

ตารางที่ 8 ต่อ

n = 177

ระดับองค์การ แห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม	ระดับการเรียนรู้					$\bar{X}$	S.D	แปล ความ หมาย
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			
5. ท่านมีความคิดเห็นว่าการทำงานอย่างเป็นระบบหรือตามขั้นตอนจะไม่ทำให้ท่านไม่เสียเวลาเพิ่มขึ้นมากนักหรือไม่	19 (10.8)	62 (35.0)	88 (49.7)	8 (4.5)	-	3.52	0.747	มาก
รวม						3.655	0.439	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 3.655, S.D. = 0.439) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านมีความคิดเห็นว่าการสำเร็จของหน่วยงานเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกภาคส่วนในหน่วยงาน และเกิดจากความร่วมมือของเครือข่ายที่เกี่ยวข้องมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X}$ = 3.82, S.D. = 0.683) ท่านมีการวางแผนงานก่อนจะปฏิบัติเสมอและปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดความสำคัญก่อนหลังอย่างเป็นระบบมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X}$ = 3.67, S.D. = 0.561) ท่านมีความยืดหยุ่นในการทำงานสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์มากน้อยแค่ไหน ($\bar{X}$ = 3.67, S.D. = 0.590) เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นปัญหาด้วยการเชื่อมโยงเหตุผลได้อย่างชัดเจนมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X}$ = 3.60, S.D. = 0.576) และท่านมีความคิดเห็นว่าการทำงานอย่างเป็นระบบหรือตามขั้นตอนจะไม่ทำให้ท่านไม่เสียเวลาเพิ่มขึ้น มากน้อยแค่ไหน ($\bar{X}$ = 3.52, S.D. = 0.747) เป็นลำดับสุดท้าย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์สมมติฐานทางสถิติโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร โดยใช้ค่า t-test , Rest ในรูปของการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance, ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามลักษณะของเพศ

1.1 ระดับการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตนแตกต่างกันไปตามเพศ

1.2 ระดับการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างกันไปตาม

เพศ

1.3 ระดับการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกันไปตามเพศ

1.4 ระดับการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างกันไปตามเพศ

1.5 ระดับการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกันไปตามเพศ

ดังนั้น การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามเพศ ดังตารางที่ 9 คือ

ตารางที่ 9 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันไปตามลักษณะของเพศ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	เพศ	N	$\bar{X}$	S.D.	T - test	Sig.
โดยรวม	ชาย	111	3.800	0.371	1.153	0.284
	หญิง	66	3.815	0.310		
	รวม	177	3.806	0.348		
ด้านความรอบรู้แห่งตน	ชาย	111	4.014	0.477	0.077	0.781
	หญิง	66	4.069	0.424		
	รวม	177	4.035	0.458		
ด้านการมีแบบแผน ความคิดอ่าน	ชาย	111	3.805	0.492	0.955	0.330
	หญิง	66	3.827	0.435		
	รวม	177	3.813	0.470		
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	ชาย	111	3.702	0.468	5.577	0.390
	หญิง	66	3.751	0.387		
	รวม	177	3.720	0.439		
ด้านการเรียนรู้กัน เป็นทีม	ชาย	111	3.810	0.464	0.568	0.452
	หญิง	66	3.797	0.437		
	รวม	177	3.805	0.453		
ด้านการคิดอย่างมีระบบ	ชาย	111	3.6703	0.460	0.269	0.605
	หญิง	66	3.6303	0.403		
	รวม	177	3.6554	0.439		

จากตารางที่ 9 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ T-test แบบ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig = 0.284 แสดงว่าในภาพรวมแล้วระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยของชาย มีค่าเท่ากับ 3.800 และหญิงมีค่าเท่ากับ 3.815 จึงจะเห็นได้ว่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมของเพศชาย และเพศหญิง มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อจากค่าเฉลี่ยของตัวอย่างแล้ว พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้หญิงสูงกว่าผู้ชายเล็กน้อย และเมื่อเปรียบเทียบระดับองค์การแห่งการเรียนรู้รายด้านแล้วก็สอดคล้องกับภาพรวมดังกล่าวที่ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านเพศหญิงสูงกว่าเพศชายเล็กน้อย

สมมติฐานที่ 2 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามอายุ

- 2.1 ระดับการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างไปตามอายุ
- 2.2 ระดับการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างไปตามอายุ
- 2.3 ระดับการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างไปตามอายุ
- 2.4 ระดับการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างไปตามอายุ
- 2.5 ระดับการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างไปตามอายุ

ดังนั้น การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามอายุ ดังตารางที่ 10 คือ

ตารางที่ 10 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามอายุ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
โดยรวม	- 20-30 ปี	43	3.709	0.332	8.629	0.0008*
	- มากกว่า 30-40 ปี	68	3.775	0.342		
	- มากกว่า 40-50 ปี	45	3.774	0.307		
	- มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	21	4.173	0.262		
	รวม	177	3.806	0.348		

ตารางที่ 10 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	อายุ	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
ด้านความรอบรู้ แห่งตน	- 20-30 ปี	43	3.958	0.515	2.126	0.099
	- มากกว่า 30-40 ปี	68	3.958	0.515		
	- มากกว่า 40-50 ปี	45	4.029	0.422		
	- มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	21	4.257	0.424		
	รวม	177	4.035	0.458		
ด้านการมีแบบ แผนความคิดอ่าน	- 20-30 ปี	43	3.702	0.432	7.118	0.000*
	- มากกว่า 30-40 ปี	68	3.779	0.467		
	- มากกว่า 40-50 ปี	45	3.777	0.457		
	- มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	21	4.228	0.386		
	รวม	177	3.813	0.470		
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	- 20-30 ปี	43	3.609	0.409	8.629	0.000*
	- มากกว่า 30-40 ปี	68	3.691	0.439		
	- มากกว่า 40-50 ปี	45	3.675	0.374		
	- มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	21	4.142	0.415		
	รวม	177	3.720	0.439		
ด้านการเรียนรู้กัน เป็นทีม	- 20-30 ปี	43	3.734	0.372	7.843	0.000*
	- มากกว่า 30-40 ปี	68	3.717	0.448		
	- มากกว่า 40-50 ปี	45	3.813	0.469		
	- มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	21	4.219	0.378		
	รวม	177	3.805	0.453		
ด้านการคิดอย่างมี ระบบ	- 20-30 ปี	43	3.544	0.371	7.118	0.000*
	- มากกว่า 30-40 ปี	68	3.655	0.435		
	- มากกว่า 40-50 ปี	45	3.591	0.457		
	- มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	21	4.019	0.373		
	รวม	177	3.655	0.439		

จากตารางที่ 10 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F -test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า $Sig = 0.0008$ แสดงว่าในภาพรวมแล้ว ข้าราชการทหารที่มีอายุต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม เมื่อเปรียบเทียบระดับอายุแต่ละช่วงแล้วจะเห็นได้ว่าระดับอายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไปจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุดและสอดคล้องกับระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละด้านที่มีผลการวิจัยตรงกับระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันไปตามอายุโดยรวม นอกจากนี้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยต่างกันอย่างน้อย 2 กลุ่ม และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple comparison test) จะได้ผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ข้าราชการทหารที่มีอายุต่างกัน ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน

อายุ	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	มากกว่า 30-40 ปี	มากกว่า 40-50 ปี	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	
20-30 ปี	-0.07709	-0.07545	-0.52625*	(1,3)
มากกว่า 30-40 ปี		0.00163	-0.44916*	(2,3)
มากกว่า 40-50 ปี			-0.45079*	(3,3)
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป			-	-

จากตารางที่ 11 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีอายุต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างกัน

ตารางที่ 12 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีอายุต่างกัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

อายุ	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	มากกว่า 30-40 ปี	มากกว่า 40-50 ปี	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	
20-30 ปี	-0.08187	-0.06625	-0.53355*	(1,3)
มากกว่า 30-40 ปี		0.01562	-0.45168*	(2,3)
มากกว่า 40-50 ปี			-0.46730*	(3,3)
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป			-	-

จากตารางที่ 12 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับ
นัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีอายุต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้าน
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน

ตารางที่ 13 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีอายุต่างกัน ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม

อายุ	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	มากกว่า 30-40 ปี	มากกว่า 40-50 ปี	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	
20-30 ปี	0.01724	-0.07845	-0.48416*	(1,3)
มากกว่า 30-40 ปี		-0.09569	-0.50140*	(2,3)
มากกว่า 40-50 ปี			-0.40571*	(3,3)
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป			-	-

จากตารางที่ 13 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับ
นัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีอายุต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้าน
การเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างกัน

ตารางที่ 14 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีอายุต่างกัน ด้านการคิดอย่างมีระบบ

อายุ	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	มากกว่า 30-40 ปี	มากกว่า 40-50 ปี	มากกว่า 50 ปีขึ้นไป	
20-30 ปี	-0.11170	-0.04693	-0.47486*	(1,3)
มากกว่า 30-40 ปี		0.06477	-0.36317*	(2,3)
มากกว่า 40-50 ปี			-0.42794*	(3,3)
มากกว่า 50 ปีขึ้นไป			-	-

จากตารางที่ 14 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับ
นัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีอายุต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้าน
การคิดอย่างมีระบบแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามชั้นยศ

- 3.1 ระดับการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างไปตามชั้นยศ
- 3.2 ระดับการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างไปตาม
ชั้นยศ
- 3.3 ระดับการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างไปตามชั้นยศ
- 3.4 ระดับการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างไปตามชั้นยศ
- 3.5 ระดับการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างไปตามชั้นยศ

ดังนั้น การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ
ทหารมีความแตกต่างไปตามชั้นยศ ดังตารางที่ 15 คือ

ตารางที่ 15 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันไปตามชั้นยศ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	ชั้นยศ	N	$\bar{X}$	S.D.	T - test	Sig.
โดยรวม	- นายทหารสัญญาบัตร	134	3.904	0.296	7.655	0.144
	- นายทหารประทวน	43	3.498	0.320		
	รวม	177	3.806	0.348		
ด้านความรอบรู้ แห่งตน	- นายทหารสัญญาบัตร	134	4.119	0.42133	4.562	0.251
	- นายทหารประทวน	43	3.772	0.47325		
	รวม	177	4.035	0.45815		
ด้านการมีแบบแผน ความคิดอ่าน	- นายทหารสัญญาบัตร	134	3.910	0.42942	5.175	0.119
	- นายทหารประทวน	43	3.511	0.47067		
	รวม	177	3.813	0.47078		
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	- นายทหารสัญญาบัตร	134	3.829	0.398	6.459	0.239
	- นายทหารประทวน	43	3.381	0.389		
	รวม	177	3.720	0.439		
ด้านการเรียนรู้กัน เป็นทีม	- นายทหารสัญญาบัตร	134	3.937	0.408	7.927	0.291
	- นายทหารประทวน	43	3.395	0.325		
	รวม	177	3.805	0.453		
ด้านการคิดอย่างมี ระบบ	- นายทหารสัญญาบัตร	134	3.726	0.428	3.980	0.917
	- นายทหารประทวน	43	3.432	0.402		
	รวม	177	3.655	0.439		

จากตารางที่ 15 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ T-test แบบ 2 กลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระต่อกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig=0.144 แสดงว่า ในภาพรวมแล้ว ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนไม่แตกต่างกัน โดยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยของนายทหารชั้นสัญญาบัตรเท่ากับ 3.9048 และนายทหารชั้นประทวนเท่ากับ 3.4986

สมมติฐานที่ 4 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามสังกัดหน่วยงาน

4.1 ระดับการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างไปตามสังกัดหน่วยงาน

4.2 ระดับการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างไปตามสังกัดหน่วยงาน

4.3 ระดับการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างไปตามสังกัดหน่วยงาน

4.4 ระดับการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างไปตามสังกัดหน่วยงาน

4.5 ระดับการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างไปตามสังกัดหน่วยงาน

ดังนั้น การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามสังกัดหน่วยงาน ดังตารางที่ 16 คือ

ตารางที่ 16 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามสังกัดหน่วยงาน

n = 177

ระดับการเรียนรู้	สังกัดหน่วยงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
โดยรวม	- กองกลาง	13	3.74	0.261	3.085	0.003*
	- กองกลางกำลังพล	24	3.95	0.277		
	- สำนักงานการเงิน	6	3.59	0.371		
	- สำนักตุลาการทหาร	27	3.71	0.313		
	- สำนักอัยการทหาร	66	3.87	0.290		
	- กองกฤษฎีกาทหารและการต่างประเทศ	8	3.99	0.271		
	- กองนิติธรรมทหาร	9	3.54	0.522		
	- สำนักงานสงเคราะห์ทางกฎหมาย	12	3.88	0.539		

ตารางที่ 16 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	สังกัดหน่วยงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
	- โรงเรียนเหล่าทหาร พระธรรมบุญ รวม	12 177	3.61 3.81	0.368 0.349		
ด้านความรู้ แห่งตน	- กองกลาง - กองกลางกำลังพล - สำนักงานการเงิน - สำนักตุลาการทหาร - สำนักอัยการทหาร - กองกฤษฎีกาทหาร และการต่างประเทศ - กองนิติธรรมทหาร - สำนักงานสงเคราะห์ ทางกฎหมาย - โรงเรียนเหล่าทหาร พระธรรมบุญ รวม	13 24 6 27 66 8 9 12 12 177	4.03 4.23 3.60 3.96 4.13 4.30 3.60 3.95 3.73 4.04	0.415 0.439 0.473 0.319 0.365 0.370 0.742 0.645 0.412 0.458	4.255	0.000*
ด้านการมีแบบ แผนความคิดอ่าน	- กองกลาง - กองกลางกำลังพล - สำนักงานการเงิน - สำนักตุลาการทหาร - สำนักอัยการทหาร - กองกฤษฎีกาทหาร และการต่างประเทศ - กองนิติธรรมทหาร - สำนักงานสงเคราะห์ ทางกฎหมาย	13 24 6 27 66 8 9 12	3.80 3.92 3.70 3.76 3.78 4.08 3.69 3.97	0.416 0.457 0.590 0.462 0.426 0.282 0.601 0.702	0.855	0.556

ตารางที่ 16 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	สังกัดหน่วยงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
	- โรงเรียนเหล่าทหาร พระธรรมบุญ รวม	12 177	3.73 3.81	0.492 0.471		
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	- กองกลาง - กองกลางกำลังพล - สำนักงานการเงิน - สำนักตุลาการทหาร - สำนักอัยการทหาร - กองกฤษฎีกาทหาร และการต่างประเทศ - กองนิติธรรมทหาร - สำนักงานสงเคราะห์ ทางกฎหมาย - โรงเรียนเหล่าทหาร พระธรรมบุญ รวม	13 24 6 27 66 8 9 12 12 177	3.49 3.74 3.47 3.56 3.82 4.00 3.42 4.08 3.57 3.72	0.323 0.331 0.468 0.420 0.403 0.262 0.463 0.569 0.481 0.440	4.253	0.000*
ด้านการเรียนรู้ กันเป็นทีม	- กองกลาง - กองกลางกำลังพล - สำนักงานการเงิน - สำนักตุลาการทหาร - สำนักอัยการทหาร - กองกฤษฎีกาทหาร และการต่างประเทศ - กองนิติธรรมทหาร - สำนักงานสงเคราะห์ ทางกฎหมาย	13 24 6 27 66 8 9 12	3.48 3.96 3.50 3.73 3.92 3.88 3.67 3.85	0.459 0.323 0.434 0.338 0.384 0.614 0.583 0.633	2.877	0.005

ตารางที่ 16 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	สังกัดหน่วยงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
	- โรงเรียนเหล่าทหาร พระธรรมบุญ รวม	12 177	3.58 3.81	0.575 0.453		
ด้านการคิด อย่างมีระบบ	- กองกลาง	13	3.89	0.388	3.099	0.003*
	- กองกลางกำลังพล	24	3.89	0.461		
	- สำนักงานการเงิน	6	3.70	0.276		
	- สำนักตุลาการทหาร	27	3.53	0.377		
	- สำนักอัยการทหาร	66	3.68	0.378		
	- กองกฤษฎีกาทหาร และการต่างประเทศ	8	3.68	0.501		
	- กองนิติธรรมทหาร	9	3.33	0.693		
	- สำนักงานสงเคราะห์ ทางกฎหมาย	12	3.53	0.462		
	- โรงเรียนเหล่าทหาร พระธรรมบุญ	12	3.42	0.386		
	รวม	177	3.66	0.439		

จากตารางที่ 16 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig = 0.000 แสดงว่า ในภาพรวมแล้วข้าราชการทหารที่สังกัดหน่วยงานต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยต่างกันอย่างน้อย 2 กลุ่ม และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีการทดสอบแบบจับคู่ พหุคูณ (Multiple comparison test) ได้ผลดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 17 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน ด้านความรู้แห่งตน

n = 177

[illegible]

ตารางที่ 17 ต่อ

n = 177

สังกัด หน่วยงาน	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย								ผลสรุป
	สังกัด ที่ 2	สังกัด ที่ 3	สังกัด ที่ 4	สังกัด ที่ 5	สังกัด ที่ 6	สังกัด ที่ 7	สังกัด ที่ 8	สังกัด ที่ 9	
โรงเรียนเหล่า ทหารพระ ธรรมานุญ (สังกัดที่ 9)									-

หมายเหตุ : สังกัดที่ 1 คือ กองกลาง

สังกัดที่ 2 คือ กองกลางกำลังพล

สังกัดที่ 3 คือ สำนักงานการเงิน

สังกัดที่ 4 คือ สำนักตุลาการทหาร

สังกัดที่ 5 คือ สำนักอัยการทหาร

สังกัดที่ 6 คือ กองกฤษฎีกาทหารและการต่างประเทศ

สังกัดที่ 7 คือ กองนิติธรรมทหาร

สังกัดที่ 8 คือ สำนักงานสงเคราะห์ทางกฎหมาย

สังกัดที่ 9 คือ โรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมานุญ

จากตารางที่ 17 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีสังกัดหน่วยงานต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตนแตกต่างกัน

ตารางที่ 18 ต่อ

สังกัด หน่วยงาน	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย								ผลสรุป
	สังกัด ที่ 2	สังกัด ที่ 3	สังกัด ที่ 4	สังกัด ที่ 5	สังกัด ที่ 6	สังกัด ที่ 7	สังกัด ที่ 8	สังกัด ที่ 9	
โรงเรียนเหล่า ทหารพระ ธรรมานุญ (สังกัดที่ 9)									-

หมายเหตุ : สังกัดที่ 1 คือ กองกลาง

สังกัดที่ 2 คือ กองกลางกำลังพล

สังกัดที่ 3 คือ สำนักงานการเงิน

สังกัดที่ 4 คือ สำนักตุลาการทหาร

สังกัดที่ 5 คือ สำนักอัยการทหาร

สังกัดที่ 6 คือ กองกฤษฎีกาทหารและการต่างประเทศ

สังกัดที่ 7 คือ กองนิติธรรมทหาร

สังกัดที่ 8 คือ สำนักงานสงเคราะห์ทางกฎหมาย

สังกัดที่ 9 คือ โรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมานุญ

จากตารางที่ 18 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีสังกัดหน่วยงานต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน

ตารางที่ 19 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน ด้านการทำงานอย่างเป็นระบบ

สังกัด หน่วยงาน	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย								ผลสรุป
	สังกัด ที่ 2	สังกัด ที่ 3	สังกัด ที่ 4	สังกัด ที่ 5	สังกัด ที่ 6	สังกัด ที่ 7	สังกัด ที่ 8	สังกัด ที่ 9	
กองกลาง (สังกัดที่ 1)	0.001	0.192	0.366*	0.214	0.217	0.559*	0.359*	0.476*	(1,3) (1,6) (1,7) (1,8)
กองกลาง กำลังพล (สังกัดที่ 2)		0.192	0.366*	0.213*	0.217	0.558*	0.358*	0.475*	(2,3) (2,4) (2,6) (2,7) (2,8)
สำนักงาน การเงิน (สังกัดที่ 3)			0.174	0.021	0.025	0.367	0.167	0.283	-
สำนักตุลา การทหาร (สังกัดที่ 4)				-0.153	-0.149	0.193	-0.007	0.109	-
สำนักอัยการ ทหาร (สังกัดที่ 5)					0.004	0.345*	0.145	0.262*	(5,6) (5,8)
กองกฤษฎีกา ทหารและการ ต่างประเทศ (สังกัดที่ 6)						0.342	0.142	0.258	-
กองนิติธรรม ทหาร (สังกัดที่ 7)							0.200	-0.083	-

ตารางที่ 19 ต่อ

สังกัด หน่วยงาน	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย								ผลสรุป
	สังกัด ที่ 2	สังกัด ที่ 3	สังกัด ที่ 4	สังกัด ที่ 5	สังกัด ที่ 6	สังกัด ที่ 7	สังกัด ที่ 8	สังกัด ที่ 9	
สำนักงาน สงเคราะห์ทาง กฎหมาย (สังกัดที่ 8)								0.117	-
โรงเรียนเหล่า ทหารพระ ธรรมานุญ (สังกัดที่ 9)									-

หมายเหตุ : สังกัดที่ 1 คือ กองกลาง

สังกัดที่ 2 คือ กองกลางกำลังพล

สังกัดที่ 3 คือ สำนักงานการเงิน

สังกัดที่ 4 คือ สำนักตุลาการทหาร

สังกัดที่ 5 คือ สำนักอัยการทหาร

สังกัดที่ 6 คือ กองกฤษฎีกาทหารและการต่างประเทศ

สังกัดที่ 7 คือ กองนิติธรรมทหาร

สังกัดที่ 8 คือ สำนักงานสงเคราะห์ทางกฎหมาย

สังกัดที่ 9 คือ โรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมานุญ

จากตารางที่ 19 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีสังกัดหน่วยงานต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการทำนองอย่างเป็นระบบแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามระดับการศึกษา

5.1 ระดับการเรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตนแตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา

5.2 ระดับการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างไปตาม
ระดับการศึกษา

5.3 ระดับการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างไปตามระดับ
การศึกษา

5.4 ระดับการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างไปตามระดับ
การศึกษา

5.5 ระดับการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างไปตามระดับ
การศึกษา

ดังนั้น การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร
มีความแตกต่างไปตามระดับการศึกษา ดังตารางที่ 20 คือ

ตารางที่ 20 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามระดับการศึกษา

n = 177

ระดับการเรียนรู้	ระดับการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
โดยรวม	- มัธยมศึกษาตอนต้น	14	3.47	0.407	2.703	0.000*
	- มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	-	-	-		
	- อนุปริญญา/ปวส.	12	3.70	0.434		
	- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	105	3.79	0.306		
	- สูงกว่าปริญญาตรี	46	3.98	0.312		
	รวม	177	3.81	0.349		
ด้านความรอบรู้ แห่งตน	- มัธยมศึกษาตอนต้น	14	3.77	0.495	2.703	0.047*
	- มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	-	-	-		
	- อนุปริญญา/ปวส.	12	3.90	0.606		

ตารางที่ 20 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	ระดับการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
ด้านความรอบรู้ แห่งตน	- ปริญญาตรีหรือ เทียบเท่า	105	4.04	0.444		
	- สูงกว่าปริญญาตรี	46	4.13	0.409		
	รวม	177	4.04	0.458		
ด้านการมีแบบ แผนความคิดอ่าน	- มัธยมศึกษาตอนต้น	14	3.40	0.555	6.142	0.001*
	- มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ ปวช.	-	-	-		
	- อนุปริญญา/ปวส.	12	3.77	0.398		
	- ปริญญาตรีหรือ เทียบเท่า	105	3.80	0.424		
	- สูงกว่าปริญญาตรี	46	3.98	0.490		
	รวม	177	3.81	0.471		
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	- มัธยมศึกษาตอนต้น	14	3.30	0.382	14.342	0.000*
	- มัธยมศึกษาตอน ปลาย/ ปวช.	-	-	-		
	- อนุปริญญา/ปวส.	12	3.62	0.569		
	- ปริญญาตรีหรือ เทียบเท่า	105	3.66	0.395		
	- สูงกว่าปริญญาตรี	46	4.01	0.350		
	รวม	177	3.72	0.440		
ด้านการเรียนรู้ กันเป็นทีม	- มัธยมศึกษาตอนต้น	14	3.47	0.455	7.826	0.000*
	- มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	-	-	-		
	- อนุปริญญา/ปวส.	12	3.62	0.587		

ตารางที่ 20 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	ระดับการศึกษา	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม	- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	105	3.78	0.391		
	- สูงกว่าปริญญาตรี	46	4.03	0.459		
	รวม	177	3.81	0.453		
ด้านการคิดอย่างมีระบบ	- มัธยมศึกษาตอนต้น	14	3.40	0.514	2.191	0.091
	- มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	-	-	-		
	- อนุปริญญา/ปวส.	12	3.58	0.562		
	- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	105	3.66	0.420		
	- สูงกว่าปริญญาตรี	46	3.73	0.407		
	รวม	177	3.66	0.439		

จากตารางที่ 20 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig = 0.001 แสดงว่า ในภาพรวมแล้วข้าราชการทหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างกัน โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรีจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สูงกว่า ซึ่งสอดคล้องกับระดับองค์การแห่งการเรียนรู้รายด้าน นอกจากนี้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยต่างกันอย่างน้อย 2 กลุ่ม และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple comparison test) ได้ผลดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 21 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้
ของข้าราชการทหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านความรอบรู้แห่งตน

ระดับการศึกษา	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	อนุปัญญา/ ปวส.	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	สูงกว่า ปริญญาตรี	
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	-.129	-0.270*	-0.363*	(1,2) (1,3)
อนุปัญญา/ปวส.		-0.142	-0.235	
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า			-0.093	-
สูงกว่าปริญญาตรี			-	-

จากตารางที่ 21 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับ
นัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการ
เรียนรู้ด้านความรอบรู้แห่งตนแตกต่างกัน

ตารางที่ 22 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้
ของข้าราชการทหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน

ระดับการศึกษา	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	อนุปัญญา/ ปวส.	ปริญญาตรี หรือ เทียบเท่า	สูงกว่า ปริญญาตรี	
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	-0.367*	-0.400*	-0.583*	(1,1) (1,2) (1,3)
อนุปัญญา/ปวส.		-0.033	-0.216	
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า			-0.183*	(3,3)
สูงกว่าปริญญาตรี			-	-

จากตารางที่ 22 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชกรรทหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างกัน

ตารางที่ 23 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชกรรทหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ระดับการศึกษา	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	อนุปรินญา/ ปวส.	ปรินญาตรี หรือ เทียบเท่า	สูงกว่า ปรินญาตรี	
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	-0.317	-0.363*	-0.709*	(1,2) (1,3)
อนุปรินญา/ปวส.		-0.046	-0.392	-
ปรินญาตรีหรือเทียบเท่า			-0.346*	(3,3)
สูงกว่าปรินญาตรี			-	-

จากตารางที่ 23 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชกรรทหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน

ตารางที่ 24 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชกรรทหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม

ระดับการศึกษา	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	อนุปรินญา/ปวส.	ปรินญาตรีหรือ เทียบเท่า	สูงกว่า ปรินญาตรี	
มัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.	-0.145	-0.304*	-0.555*	(1,2) (1,3)
อนุปรินญา/ปวส.		-0.159	-0.409*	(2,3)

ตารางที่ 24 ต่อ

ระดับการศึกษา	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	อนุปริญา/ปวส.	ปริญาตรีหรือเทียบเท่า	สูงกว่าปริญาตรี	
ปริญาตรีหรือเทียบเท่า			-0.251*	(3,3)
สูงกว่าปริญาตรี			-	-

จากตารางที่ 24 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่าข้าราชการทหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามจำนวนวันรับราชการ

6.1 ระดับการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างไปตามลักษณะตามจำนวนวันรับราชการ

6.2 ระดับการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างไปตามจำนวนวันรับราชการ

6.3 ระดับการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างไปตามจำนวนวันรับราชการ

6.4 ระดับการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างไปตามจำนวนวันรับราชการ

6.5 ระดับการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างไปตามจำนวนวันรับราชการ

ดังนั้น การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามจำนวนวันรับราชการ ดังตารางที่ 25 คือ

ตารางที่ 25 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันไปตามจำนวนวันรับราชการ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	จำนวนวันรับราชการ	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
โดยรวม	- น้อยกว่า 10 ปี	50	3.71	0.334	6.978	0.000*
	- 10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี	60	3.79	0.360		
	- 20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี	54	3.82	0.305		
	- มากกว่า 30 ปี	13	4.18	0.298		
	รวม	177	3.81	0.349		
ด้านความรอบรู้ แห่งตน	- น้อยกว่า 10 ปี	50	3.96	0.498	2.038	0.110
	- 10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี	60	4.05	0.468		
	- 20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี	54	4.01	0.394		
	- มากกว่า 30 ปี	13	4.31	0.444		
	รวม	177	4.04	0.458		
ด้านการมีแบบ แผนความคิดอ่าน	- น้อยกว่า 10 ปี	50	3.68	0.432	3.962	0.009*
	- 10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี	60	3.80	0.476		
	- 20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี	54	3.87	0.479		
	- มากกว่า 30 ปี	13	4.15	0.393		
	รวม	177	3.81	0.471		

ตารางที่ 25 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	จำนวนวันรับราชการ	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	- น้อยกว่า 10 ปี	50	3.61	0.428	7.314	0.000*
	- 10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี	60	3.71	0.436		
	- 20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี	54	3.72	0.371		
	- มากกว่า 30 ปี	13	4.22	0.472		
	รวม	177	3.72	0.440		
ด้านการเรียนรู้ กันเป็นทีม	- น้อยกว่า 10 ปี	50	3.72	0.396	4.938	0.003*
	- 10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี	60	3.76	0.427		
	- 20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี	54	3.83	0.492		
	- มากกว่า 30 ปี	13	4.23	0.415		
	รวม	177	3.81	0.453		
ด้านการคิดอย่าง มีระบบ	- น้อยกว่า 10 ปี	50	3.56	0.375	3.374	0.020*
	- 10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี	60	3.65	0.467		
	- 20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี	54	3.67	0.440		
	- มากกว่า 30 ปี	13	3.98	0.420		
	รวม	177	3.66	0.439		

จากตารางที่ 25 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig = 0.000 แสดงว่า ในภาพรวมแล้วข้าราชการทหารที่มีจำนวนวันรับราชการต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างกัน โดยผู้ที่มีจำนวนวันรับราชการมากกว่า 30 ปี จะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่า และสอดคล้องกับระดับองค์การแห่งการเรียนรู้รายด้าน นอกจากนี้ เมื่อพิจารณารายด้านแล้ว พบว่า มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยต่างกันอย่างน้อย 2 กลุ่ม และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple comparison test) ได้ผลดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 26 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้
ของข้าราชการทหารที่มีจำนวนวันรับราชการต่างกัน ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน

จำนวนวันรับราชการ	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	10 ปีขึ้นไปแต่ ไม่ถึง 20 ปี	20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี	มากกว่า 30 ปี	
น้อยกว่า 10 ปี	-0.116	-0.183	-0.470*	(1,3)
10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี		-0.067	-0.354	-
20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี			-0.287	-
มากกว่า 30 ปี			-	-

จากตารางที่ 26 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีจำนวนวันรับราชการต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านต่างกัน

ตารางที่ 27 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้
ของข้าราชการทหารที่มีจำนวนวันรับราชการต่างกัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

จำนวนวันรับราชการ	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	10 ปีขึ้นไปแต่ ไม่ถึง 20 ปี	20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี	มากกว่า 30 ปี	
น้อยกว่า 10 ปี	-0.099	-0.114	-0.607*	(1,3)
10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี		-0.016	-0.509*	(2,3)
20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี			-0.493*	(3,3)
มากกว่า 30 ปี			-	-

จากตารางที่ 27 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีจำนวนวันรับราชการต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน

ตารางที่ 28 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารที่มีจำนวนวันรับราชการต่างกัน ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม

จำนวนวันรับราชการ	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี	20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี	มากกว่า 30 ปี	
น้อยกว่า 10 ปี	-0.043	-0.110	-0.511*	(1,3)
10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี		-0.066	-0.467*	(2,3)
20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี			-0.401*	(3,3)
มากกว่า 30 ปี			-	-

จากตารางที่ 28 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีจำนวนวันรับราชการต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมต่างกัน

ตารางที่ 29 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารที่มีจำนวนวันรับราชการต่างกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

จำนวนวันรับราชการ	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี	20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี	มากกว่า 30 ปี	
น้อยกว่า 10 ปี	-0.090	-0.110	-0.425*	(1,3)
10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี		-0.020	-0.335	-
20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี			-0.314	-
มากกว่า 30 ปี			-	-

จากตารางที่ 29 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีจำนวนวันรับราชการต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 7 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามการได้รับการฝึกอบรม

7.1 ระดับการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างไปตามการได้รับการฝึกอบรม

7.2 ระดับการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างไปตามการได้รับการฝึกอบรม

7.3 ระดับการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างไปตามการได้รับการฝึกอบรม

7.4 ระดับการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างไปตามการได้รับการฝึกอบรม

7.5 ระดับการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างไปตามการได้รับการฝึกอบรม

ดังนั้น การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามการได้รับการฝึกอบรม ดังตารางที่ 30 คือ

ตารางที่ 30 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามการได้รับการฝึกอบรม

n = 177

ระดับการเรียนรู้	การได้รับการฝึกอบรม	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
โดยรวม	- ไม่เคย	73	3.92	0.308	6.846	0.001*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	93	3.72	0.352		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	11	3.77	0.400		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	-	-	-		
	รวม	177	3.81	0.349		

ตารางที่ 30 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	การได้รับการฝึกอบรม	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
ด้านความรอบรู้ แห่งตน	- ไม่เคย	73	4.16	0.398	5.335	0.006*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	93	3.93	0.489		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	11	4.11	0.373		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	-	-	-		
	รวม	177	4.04	0.458		
ด้านการมีแบบแผน ความคิดอ่าน	- ไม่เคย	73	3.93	0.453	4.71	0.010*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	93	3.71	0.448		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	11	3.91	0.616		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	-	-	-		
	รวม	177	3.81	0.471		
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	- ไม่เคย	73	3.83	0.398	3.968	0.021*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	93	3.64	0.442		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	11	3.65	0.559		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	-	-	-		
	รวม	177	3.72	0.440		
ด้านการเรียนรู้กัน เป็นทีม	- ไม่เคย	73	3.93	0.417	5.613	0.004*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	93	3.73	0.447		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	11	3.58	0.562		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	-	-	-		
	รวม	177	3.81	0.453		

ตารางที่ 30 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	การได้รับ การฝึกอบรม	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
ด้านการคิดอย่างมี ระบบ	- ไม่เคย	73	3.74	0.435	2.340	0.099
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	93	3.59	0.434		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	11	3.62	0.460		
	- มากกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน	-	-	-		
	รวม	177	3.66	0.439		

จากตารางที่ 30 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig = 0.001 แสดงว่า ในภาพรวมแล้วข้าราชการทหารที่มีการฝึกอบรมต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยต่างกันอย่างน้อย 2 กลุ่ม และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple comparison test) ได้ผลดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 31 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้
ของข้าราชการทหารที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกัน ด้านความรอบรู้แห่งตน

การได้รับ การฝึกอบรม	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน	
ไม่เคย	0.225*	0.047	-	(1,1)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.178	-	-
3-4 ครั้งต่อเดือน			-	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 31 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการฝึกอบรมต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างกัน

ตารางที่ 32 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกัน ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน

การได้รับ การฝึกอบรม	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน	
ไม่เคย	0.217*	0.020	-	(1,1)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.197	-	-
3-4 ครั้งต่อเดือน			-	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 32 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการฝึกอบรมต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านต่างกัน

ตารางที่ 33 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

การได้รับ การฝึกอบรม	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน	
ไม่เคย	0.187*	0.176	-	(1,1)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.012	-	-
3-4 ครั้งต่อเดือน			-	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 33 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการฝึกอบรมต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน

ตารางที่ 34 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารที่ได้รับการฝึกอบรมต่างกัน ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม

การได้รับ การฝึกอบรม	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน	
ไม่เคย	0.198*	0.350	-	(1,1)
1-2 ครั้งต่อเดือน		0.152	-	-
3-4 ครั้งต่อเดือน			-	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 34 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการฝึกอบรมต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่าง

สมมติฐานที่ 8 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามการได้เข้าร่วมสัมมนา

8.1 ระดับการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างไปตามการได้เข้าร่วมสัมมนา

8.2 ระดับการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างไปตามการได้เข้าร่วมสัมมนา

8.3 ระดับการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างไปตามการได้เข้าร่วมสัมมนา

8.4 ระดับการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างไปตามการได้เข้าร่วมสัมมนา

8.5 ระดับการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างไปตามการได้เข้าร่วมสัมมนา

ดังนั้น การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร มีความแตกต่างไปตามการได้เข้าร่วมสัมมนา ดังตารางที่ 35 คือ

ตารางที่ 35 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตาม การได้เข้าร่วมสัมมนา

n = 177

ระดับการเรียนรู้	การได้เข้าร่วมสัมมนา	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
โดยรวม	- ไม่เคย	61	3.61	0.353	19.460	0.000*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	56	3.79	0.304		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	42	3.98	0.233		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	18	4.12	0.267		
	รวม	177	3.81	0.349		
ด้านความรอบรู้ แห่งตน	- ไม่เคย	61	3.88	0.500	4.620	0.004*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	56	4.06	0.451		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	42	4.18	0.362		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	18	4.17	0.396		
	รวม	177	4.04	0.458		
ด้านการมีแบบ แผนความคิดอ่าน	- ไม่เคย	61	3.60	0.477	10.386	0.000*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	56	3.81	0.411		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	42	4.03	0.395		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	18	4.06	0.469		
	รวม	177	3.81	0.471		
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	- ไม่เคย	61	3.50	0.438	17.821	0.000*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	56	3.66	0.346		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	42	3.97	0.380		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	18	4.08	0.344		
	รวม	177	3.72	0.440		

ตารางที่ 35 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	การได้เข้าร่วมสัมมนา	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
ด้านการเรียนรู้ กันเป็นทีม	- ไม่เคย	61	3.57	0.425	16.256	0.000*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	56	3.81	0.438		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	42	3.96	0.300		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	18	4.24	0.453		
	รวม	177	3.81	0.431		
ด้านการคิดอย่าง มีระบบ	- ไม่เคย	61	3.50	0.401	8.926	0.000*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	56	3.62	0.463		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	42	3.76	0.383		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	18	4.03	0.338		
	รวม	177	3.66	0.439		

จากตารางที่ 35 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig= 0.000 แสดงว่า ในภาพรวมแล้วข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมสัมมนาต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยต่างกันอย่างน้อย 2 กลุ่ม และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple comparison test) ได้ผลดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 36 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีการเข้าร่วมสัมมนาต่างกัน ด้านความรู้แห่งตน

การได้เข้าร่วมสัมมนา	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	
ไม่เคย	-0.185	-0.301*	-0.291	(1,2)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.115	-0.106	-
3-4 ครั้งต่อเดือน			0.010	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน				-

จากตารางที่ 36 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับ
นัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมสัมมนาต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การ
แห่งการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างกัน

ตารางที่ 37 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีการเข้าร่วมสัมมนาต่างกัน ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน

การได้เข้าร่วมสัมมนา	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	
ไม่เคย	-0.210	-0.437*	-0.459*	(1,2), (1,3)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.226	-0.248	-
3-4 ครั้งต่อเดือน			-0.022	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 37 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับ
นัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมสัมมนาต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การ
แห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างกัน

ตารางที่ 38 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีการเข้าร่วมสัมมนา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

การได้เข้าร่วมสัมมนา	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	
ไม่เคย	-0.166	-0.468*	-0.579*	(1,2), (1,3)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.302*	-0.413*	(2,2), (2,3)
3-4 ครั้งต่อเดือน			-0.111	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 38 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับ
นัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมสัมมนาต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การ
แห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน

ตารางที่ 39 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีการเข้าร่วมสัมมนาต่างกัน ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม

การได้เข้าร่วมสัมมนา	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	
ไม่เคย	-0.240*	-0.395*	-0.677*	(1,1), (1,2), (1,3)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.155	-0.437*	(2,3)
3-4 ครั้งต่อเดือน			-0.283	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 39 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับ
นัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมสัมมนาต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การ
แห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างกัน

ตารางที่ 40 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีการเข้าร่วมสัมมนาต่างกัน ด้านการคิดอย่างมีระบบ

การได้เข้าร่วมสัมมนา	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	
ไม่เคย	-0.120	-0.260*	-0.532*	(1,2), (1,3)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.140	-0.412*	(2,3)
3-4 ครั้งต่อเดือน			-0.271	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 40 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับ
นัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมสัมมนาต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การ
แห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างมีระบบแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 9 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมี
ความแตกต่างไปตามการได้เข้าร่วมประชุม

9.1 ระดับการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างไปตามการได้เข้า
ร่วมประชุม

9.2 ระดับการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างไปตาม
การได้เข้าร่วมประชุม

9.3 ระดับการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างไปตามการได้
เข้าร่วมประชุม

9.4 ระดับการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างไปตามการได้เข้า
ร่วมประชุม

9.5 ระดับการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างไปตามการได้
เข้าร่วมประชุม

ดังนั้น การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร
มีความแตกต่างไปตามการได้เข้าร่วมประชุม ดังตารางที่ 41 คือ

ตารางที่ 41 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตาม
การได้เข้าร่วมประชุม

n = 177

ระดับการเรียนรู้	การได้เข้าร่วมประชุม	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
โดยรวม	- ไม่เคย	16	3.59	0.338	3.934	0.010*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	63	3.78	0.345		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	55	3.82	0.326		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	43	3.92	0.353		
	รวม	177	3.81	0.349		
ด้านความรอบรู้ แห่งตน	- ไม่เคย	16	3.76	0.571	2.989	0.033*
	- 1 ครั้งต่อเดือน	63	3.99	0.464		
	- 2 ครั้งต่อเดือน	55	4.09	0.433		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	43	4.13	0.400		
	รวม	177	4.04	0.458		
ด้านการมีแบบแผน ความคิดอ่าน	- ไม่เคย	16	3.56	0.374	2.400	0.070
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	63	3.81	0.443		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	55	3.80	0.481		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	43	3.93	0.505		
	รวม	177	3.81	0.471		
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	- ไม่เคย	16	3.54	0.391	2.400	0.070
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	63	3.67	0.399		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	55	3.75	0.486		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	43	3.82	0.435		
	รวม	177	3.72	0.440		
ด้านการเรียนรู้กัน เป็นทีม	- ไม่เคย	16	3.60	0.506	2.286	0.080
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	63	3.79	0.451		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	55	3.79	0.347		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	43	3.93	0.531		
	รวม	177	3.81	0.381		

ตารางที่ 41 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	การได้เข้าร่วมประชุม	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
ด้านการคิดอย่างมีระบบ	- ไม่เคย	16	3.46	0.370	2.348	0.047*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	63	3.62	0.463		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	55	3.66	0.407		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	43	3.78	0.446		
	รวม	177	3.66	0.439		

จากตารางที่ 41 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig= 0.010 แสดงว่า ในภาพรวมแล้วข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมสัมมนาต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยต่างกันอย่างน้อย 2 กลุ่ม และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple comparison test) ได้ผลดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 42 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมประชุมต่างกัน ด้านความรู้แห่งตน

การได้เข้าร่วมประชุม	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้งต่อเดือน	3-4 ครั้งต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	
ไม่เคย	-0.231	-0.328*	-0.328*	(1,2),(1,3)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.097	-0.132	-
3-4 ครั้งต่อเดือน			-0.035	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 42 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมประชุมต่างกัน ด้านความรู้แห่งตน มีระดับการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 43 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมประชุมต่างกัน ด้านการคิดอย่างมีระบบ

การได้เข้าร่วมประชุม	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	
ไม่เคย	-0.120	-0.260*	-0.532*	(1,2), (1,3)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.140	-0.412*	(2,3)
3-4 ครั้งต่อเดือน			-0.271	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 43 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมสัมมนาต่างกันส่วนใหญ่มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างมีระบบแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 10 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

10.1 ระดับการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างไปตามการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

10.2 ระดับการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างไปตามการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

10.3 ระดับการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างไปตามการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

10.4 ระดับการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างไปตามการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

10.5 ระดับการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างไปตามการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ดังนั้น การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังตารางที่ 44 คือ

ตารางที่ 44 ระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
โดยรวม	- ไม่เคยใช้	-	-	-	0.209	0.811
	- 1-10 ครั้งต่อเดือน	11	3.86	0.575		
	- 11-20 ครั้งต่อเดือน	45	3.82	0.333		
	- มากกว่า 20 ครั้งต่อเดือน	121	3.80	0.331		
	รวม	177	3.81	0.349		
ด้านความรอบรู้ แหล่งตน	- ไม่เคยใช้	-	-	-	0.579	0.562
	- 1-10 ครั้งต่อเดือน	11	4.09	0.750		
	- 11-20 ครั้งต่อเดือน	45	3.97	0.406		
	- มากกว่า 20 ครั้งต่อเดือน	121	4.05	0.446		
	รวม	177	4.04	0.458		
ด้านการมีแบบ แผนความคิดอ่าน	- ไม่เคยใช้	-	-	-	1.045	0.354
	- 1-10 ครั้งต่อเดือน	11	4.00	0.675		
	- 11-20 ครั้งต่อเดือน	45	3.83	0.503		
	- มากกว่า 20 ครั้งต่อเดือน	121	3.79	0.437		
	รวม	177	3.81	0.471		
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	- ไม่เคยใช้	-	-	-	0.441	0.644
	- 1-10 ครั้งต่อเดือน	11	3.80	0.675		
	- 11-20 ครั้งต่อเดือน	45	3.76	0.443		
	- มากกว่า 20 ครั้งต่อเดือน	121	3.70	0.415		
	รวม	177	3.72	0.440		
ด้านการเรียนรู้กัน เป็นทีม	- ไม่เคยใช้	-	-	-	0.423	0.656
	- 1-10 ครั้งต่อเดือน	11	3.82	0.660		

ตารางที่ 44 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
ด้านการเรียนรู้ กันเป็นทีม	- 11-20 ครั้งต่อเดือน	45	3.86	0.453	0.423	0.656
	- มากกว่า 20 ครั้งต่อเดือน	121	3.79	0.434		
	รวม	177	3.81	0.453		
ด้านการคิดอย่าง มีระบบ	- ไม่เคยใช้	-	-	-	0.209	0.811
	- 1-10 ครั้งต่อเดือน	11	3.58	0.648		
	- 11-20 ครั้งต่อเดือน	45	3.68	0.468		
	- มากกว่า 20 ครั้งต่อเดือน	121	3.65	0.409		
	รวม	177	3.66	0.439		

จากตารางที่ 44 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig. = 0.811 มากกว่าค่า $\alpha = 0.05$ ในภาพรวมแล้ว ข้าราชการทหารที่มีการใช้เทคโนโลยีต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 11 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

11.1 ระดับการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างไปตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

11.2 ระดับการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างไปตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

11.3 ระดับการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างไปตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

11.4 ระดับการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างไปตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

11.5 ระดับการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างไปตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ดังนั้น การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร มีความแตกต่างไปตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน ดังตารางที่ 45 คือ

ตารางที่ 45 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน

n = 177

ระดับการเรียนรู้	การจัดทำแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
โดยรวม	- ไม่เคย - 1-2 ครั้งต่อเดือน - 3-4 ครั้งต่อเดือน - มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน รวม	87 54 27 9 177	3.66 3.95 3.97 3.89 3.81	0.356 0.278 0.302 0.179 0.349	12.355	0.000*
ด้านความรอบรู้ แห่งตน	- ไม่เคย - 1-2 ครั้งต่อเดือน - 3-4 ครั้งต่อเดือน - มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน รวม	87 54 27 9 177	3.91 4.20 4.09 4.11 4.04	0.496 0.391 0.394 0.302 0.458	4.889	0.003*
ด้านการมีแบบ แผนความคิด อ่าน	- ไม่เคย - 1-2 ครั้งต่อเดือน - 3-4 ครั้งต่อเดือน - มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน รวม	87 54 27 9 177	3.63 3.99 4.01 3.93 3.81	0.477 0.392 0.445 0.283 0.471	9.514	0.000*
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	- ไม่เคย - 1-2 ครั้งต่อเดือน - 3-4 ครั้งต่อเดือน - มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน รวม	87 54 27 9 177	3.59 3.84 3.87 3.84 3.72	0.431 0.449 0.388 0.194 0.440	5.811	0.001*

ตารางที่ 45 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	การจัดทำแผนกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
ด้านการเรียนรู้กัน เป็นทีม	- ไม่เคย	87	3.66	0.457	7.113	0.000*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	54	3.91	0.412		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	27	4.04	0.419		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	9	3.87	0.300		
	รวม	177	3.81	0.453		
ด้านการคิดอย่างมี ระบบ	- ไม่เคย	87	3.50	0.422	8.278	0.000*
	- 1-2 ครั้งต่อเดือน	54	3.79	0.381		
	- 3-4 ครั้งต่อเดือน	27	3.87	0.430		
	- มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	9	3.71	0.481		
	รวม	177	3.66	0.439		

จากตารางที่ 45 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig= 0.000 แสดงว่า ในภาพรวมแล้วจำนวนครั้งที่ข้าราชการทหารมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยต่างกันอย่างน้อย 2 กลุ่ม และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple comparison test) ได้ผลดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 46 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติราชการ
ของหน่วยงาน ด้านความรู้แห่งตน

การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	
ไม่เคย	-0.286*	-0.179	0.179	(1,1)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.201	0.107	-
3-4 ครั้งต่อเดือน			-0.022	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 46 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับ
นัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติ
ราชการของหน่วยงาน ด้านความรู้แห่งตน มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 47 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติราชการ
ของหน่วยงาน ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน

การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	
ไม่เคย	-0.351*	-0.373*	-0.299	(1,1), (1,2)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.022	0.052	-
3-4 ครั้งต่อเดือน			0.074	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 47 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับ
นัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติ
ราชการของหน่วยงาน ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 48 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติราชการ
ของหน่วยงาน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	
ไม่เคย	-0.258*	-0.280*	-0.258*	(1,1), (1,2), (1,3)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.022	0.000	-
3-4 ครั้งต่อเดือน			0.022	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 48 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับ
นัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติ
ราชการของหน่วยงานด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 49 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติราชการ
ของหน่วยงาน ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม

การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	
ไม่เคย	-0.255*	-0.377*	-0.207*	(1,1), (1,2), (1,3)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.122	0.048	-
3-4 ครั้งต่อเดือน			0.170	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 49 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 50 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ

การจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน ของหน่วยงาน	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย			ผลสรุป
	1-2 ครั้ง ต่อเดือน	3-4 ครั้ง ต่อเดือน	มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน	
ไม่เคย	-0.288*	-0.366*	-0.210*	(1,1), (1,2), (1,3)
1-2 ครั้งต่อเดือน		-0.078	0.078	-
3-4 ครั้งต่อเดือน			0.156	-
มากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน			-	-

จากตารางที่ 50 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานด้านความคิดอย่างเป็นระบบ มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 12 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามลักษณะความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน

12.1 ระดับการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างไปตามลักษณะความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน

12.2 ระดับการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างไปตามลักษณะความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน

12.3 ระดับการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างไปตามลักษณะความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน

12.4 ระดับการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างไปตามลักษณะความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน

12.5 ระดับการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกันไปตามลักษณะความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน

ดังนั้น การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน ดังตารางที่ 51 คือ

ตารางที่ 51 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันไปตามลักษณะความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน

n = 177

ระดับการเรียนรู้	ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
โดยรวม	- พอใจมากที่สุด	46	3.86	0.382	4.074	0.019*
	- พอใจมาก	91	3.84	0.326		
	- พอใจ	40	3.67	0.333		
	- พอใจน้อย	-	-	-		
	- พอใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.81	0.349		
ด้านความรอบรู้ แห่งตน	- พอใจมากที่สุด	46	4.05	0.524	2.383	0.095
	- พอใจมาก	91	4.11	0.400		
	- พอใจ	40	3.91	0.486		
	- พอใจน้อย	-	-	-		
	- พอใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	4.04	0.458		
ด้านการมีแบบ แผนความคิดอ่าน	- พอใจมากที่สุด	46	3.87	0.492	2.475	0.087
	- พอใจมาก	91	3.85	0.444		
	- พอใจ	40	3.67	0.489		
	- พอใจน้อย	-	-	-		
	- พอใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.81	0.471		

ตารางที่ 51 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	ความพอใจต่อการบริหารจัดการ ของหน่วยงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	- พอใจมากที่สุด	46	3.73	0.464	3.899	0.022*
	- พอใจมาก	91	3.79	0.429		
	- พอใจ	40	3.56	0.401		
	- พอใจน้อย	-	-	-		
	- พอใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.72	0.440		
ด้านการเรียนรู้กัน เป็นทีม	- พอใจมากที่สุด	46	3.82	0.534	1.748	0.177
	- พอใจมาก	91	3.85	0.433		
	- พอใจ	40	3.69	0.384		
	- พอใจน้อย	-	-	-		
	- พอใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.81	0.453		
ด้านการคิดอย่างมี ระบบ	- พอใจมากที่สุด	46	3.77	0.426	3.266	0.041*
	- พอใจมาก	91	3.65	0.446		
	- พอใจ	40	3.53	0.414		
	- พอใจน้อย	-	-	-		
	- พอใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.66	0.439		

จากตารางที่ 51 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig = 0.019 แสดงว่า ในภาพรวมแล้วข้าราชการทหารที่มีระดับความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างกันจะมีระดับการเรียนรู้ต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยต่างกันอย่างน้อย 2 กลุ่ม และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple comparison test) ได้ผลดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 52 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างกัน
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ระดับความพอใจต่อ การบริหารจัดการ ของหน่วยงาน	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย				ผลสรุป
	พอใจมาก	พอใจ	พอใจน้อย	พอใจ น้อยที่สุด	
พอใจมากที่สุด	0.021	0.200*	-	-	(1,2)
พอใจมาก	-	0.178*	-	-	(2,2)
พอใจ	-	-	-	-	-
พอใจน้อย	-	-	-	-	-
พอใจน้อยที่สุด	-	-	-	-	-

จากตาราง ที่ 52 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับ
นัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีระดับความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน
ต่างกัน มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน

ตารางที่ 53 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างกัน
ด้านการคิดอย่างมีระบบ

ระดับความพอใจต่อ การบริหารจัดการ ของหน่วยงาน	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย				ผลสรุป
	พอใจมาก	พอใจ	พอใจน้อย	พอใจ น้อยที่สุด	
พอใจมากที่สุด	0.117	0.240*	-	-	(1,2)
พอใจมาก	-	0.123	-	-	-
พอใจ	-	-	-	-	-
พอใจน้อย	-	-	-	-	-
พอใจน้อยที่สุด	-	-	-	-	-

จากตาราง ที่ 53 จากตารางผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีระดับความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างกัน มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างมีระบบต่างกัน

สมมติฐานที่ 13 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามลักษณะความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน

13.1 ระดับการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

13.2 ระดับการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

13.3 ระดับการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

13.4 ระดับการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

13.5 ระดับการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

ดังนั้น การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ดังตารางที่ 54 คือ

ตารางที่ 54 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

n = 177

ระดับการเรียนรู้	ความภูมิใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
โดยรวม	- ภูมิใจมากที่สุด	54	3.91	0.381	4.768	0.010*
	- ภูมิใจมาก	81	3.80	0.321		
	- ภูมิใจ	42	3.69	0.327		
	- ภูมิใจน้อย	-	-	-		
	- ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.81	0.349		

ตารางที่ 54 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	ความภูมิใจต่อการบริหารจัดการ ของหน่วยงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
ด้านความรอบรู้ แห่งตน	- ภูมิใจมากที่สุด	54	4.14	0.454	2.645	0.074
	- ภูมิใจมาก	81	4.02	0.434		
	- ภูมิใจ	42	3.92	0.490		
	- ภูมิใจน้อย	-	-	-		
	- ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	4.04	0.458		
ด้านการมีแบบ แผนความคิดอ่าน	- ภูมิใจมากที่สุด	54	3.92	0.491	3.737	0.026*
	- ภูมิใจมาก	81	3.82	0.451		
	- ภูมิใจ	42	3.66	0.452		
	- ภูมิใจน้อย	-	-	-		
	- ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.81	0.471		
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	- ภูมิใจมากที่สุด	54	3.81	0.516	3.068	0.049*
	- ภูมิใจมาก	81	3.73	0.394		
	- ภูมิใจ	42	3.59	0.392		
	- ภูมิใจน้อย	-	-	-		
	- ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.72	0.440		
ด้านการเรียนรู้กัน เป็นทีม	- ภูมิใจมากที่สุด	54	3.91	0.515	2.200	0.114
	- ภูมิใจมาก	81	3.78	0.415		
	- ภูมิใจ	42	3.72	0.426		
	- ภูมิใจน้อย	-	-	-		
	- ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.81	0.453		

ตารางที่ 54 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	ความภูมิใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
ด้านการคิดอย่างมีระบบ	- ภูมิใจมากที่สุด	54	3.75	0.458	2.631	0.075
	- ภูมิใจมาก	81	3.65	0.420		
	- ภูมิใจ	42	3.54	0.433		
	- ภูมิใจน้อย	-	-	-		
	- ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.66	0.439		

จากตารางที่ 54 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า Sig = 0.010 แสดงว่า ในภาพรวมแล้วข้าราชการทหารที่มีระดับความภูมิใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยต่างกันอย่างน้อย 2 กลุ่ม และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple comparison test) ได้ผลดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 55 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารที่มีความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน

ระดับความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย				ผลสรุป
	พอใจมาก	พอใจ	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด	
ภูมิใจมากที่สุด	0.102	0.260*	-	-	(1,2)
ภูมิใจมาก		0.158	-	-	-
ภูมิใจ	-	-	-	-	-
ภูมิใจน้อย	-	-	-	-	-
ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 55 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีระดับความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างกัน มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างกัน

ตารางที่ 56 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารที่มีความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ระดับความพอใจต่อการบริหารจัดการ ของหน่วยงาน	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย				ผลสรุป
	พอใจมาก	พอใจ	พอใจน้อย	พอใจน้อยที่สุด	
ภูมิใจมากที่สุด	0.083	0.221*	-	-	(1,2)
ภูมิใจมาก		0.138	-	-	-
ภูมิใจ	-	-	-	-	-
ภูมิใจน้อย	-	-	-	-	-
ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 56 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีระดับความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างกัน มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 14 การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร

14.1 ระดับการเรียนรู้ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร

14.2 ระดับการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร

14.3 ระดับการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร

14.4 ระดับการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีมแตกต่างไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร

14.5 ระดับการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกันไปตาม ลักษณะความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร

ดังนั้น การทดสอบสมมติฐานทางสถิติ ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ
ทหารมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร ดังตารางที่ 57 คือ

ตารางที่ 57 ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันไปตามลักษณะความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร

n = 177

ระดับการเรียนรู้	ความภูมิใจต่อ การรับราชการทหาร	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
โดยรวม	- ภูมิใจมากที่สุด	60	3.89	0.389	4.745	0.003*
	- ภูมิใจมาก	64	3.82	0.266		
	- ภูมิใจ	52	3.68	0.354		
	- ภูมิใจน้อย	1	4.36	0.000		
	- ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.81	0.349		
ด้านความรอบรู้ แห่งตน	- ภูมิใจมากที่สุด	60	4.14	0.485	3.364	0.020*
	- ภูมิใจมาก	64	4.06	0.358		
	- ภูมิใจ	52	3.88	0.504		
	- ภูมิใจน้อย	1	4.20	0.000		
	- ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	4.04	0.458		
ด้านการมีแบบ แผนความคิดอ่าน	- ภูมิใจมากที่สุด	60	3.92	0.476	5.134	0.002*
	- ภูมิใจมาก	64	3.82	0.407		
	- ภูมิใจ	52	3.67	0.485		
	- ภูมิใจน้อย	1	5.00	.		
	- ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.81	0.471		

ตารางที่ 57 ต่อ

n = 177

ระดับการเรียนรู้	ความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร	N	$\bar{X}$	S.D.	F - test	Sig.
ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	- ภูมิใจมากที่สุด	60	3.79	0.496	2.630	0.052
	- ภูมิใจมาก	64	3.72	0.387		
	- ภูมิใจ	52	3.63	0.410		
	- ภูมิใจน้อย	1	4.60	0.000		
	- ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.72	0.440		
ด้านการเรียนรู้ กันเป็นทีม	- ภูมิใจมากที่สุด	60	3.88	0.483	1.573	0.198
	- ภูมิใจมาก	64	3.82	0.415		
	- ภูมิใจ	52	3.70	0.456		
	- ภูมิใจน้อย	1	4.00	0.000		
	- ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.81	0.453		
ด้านการคิดอย่าง มีระบบ	- ภูมิใจมากที่สุด	60	3.73	0.494	2.923	0.035*
	- ภูมิใจมาก	64	3.70	0.417		
	- ภูมิใจ	52	3.51	0.370		
	- ภูมิใจน้อย	1	4.00	0.000		
	- ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-		
	รวม	177	3.66	0.439		

จากตารางที่ 57 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ F-test ด้วยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า sig = 0.003 แสดงว่า ในภาพรวมแล้วข้าราชการทหารที่มีระดับความภูมิใจต่อการรับราชการทหารต่างกันจะมีระดับการเรียนรู้ต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ยต่างกันอย่างน้อย 2 กลุ่ม และเมื่อทำการทดสอบต่อเนื่องด้วยวิธีการทดสอบแบบจับคู่พหุคูณ (Multiple comparison test) ได้ผลดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 58 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร ด้านความรู้แห่งตน

ความภูมิใจต่อ การรับราชการทหาร	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย				ผลสรุป
	พอใจมาก	พอใจ	พอใจน้อย	พอใจ น้อยที่สุด	
ภูมิใจมากที่สุด	0.108	0.260*	-	-	(1,2)
ภูมิใจมาก		0.158	-	-	-
ภูมิใจ	-	-	-	-	-
ภูมิใจน้อย	-	-	-	-	-
ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 58 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับ
นัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีระดับความภูมิใจต่อการรับราชการทหารต่างกัน
มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตนแตกต่างกัน

ตารางที่ 59 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการทหารที่มีความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร ด้านการมีแบบแผน
ความคิดอ่าน

ความภูมิใจต่อ การรับราชการทหาร	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย				ผลสรุป
	พอใจมาก	พอใจ	พอใจน้อย	พอใจ น้อยที่สุด	
ภูมิใจมากที่สุด	0.117	0.240*	-	-	(1,2)
ภูมิใจมาก	-	0.138	-	-	-
ภูมิใจ	-	-	-	-	-
ภูมิใจน้อย	-	-	-	-	-
ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 59 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ SD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีระดับความภูมิใจต่อการรับราชการทหารต่างกัน มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกัน

ตารางที่ 60 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารที่มีความภูมิใจต่อการรับราชการทหารด้านการคิดอย่างมีระบบ

ความภูมิใจต่อ การรับราชการทหาร	ผลต่างของระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เฉลี่ย				ผลสรุป
	พอใจมาก	พอใจ	พอใจน้อย	พอใจ น้อยที่สุด	
ภูมิใจมากที่สุด	0.116	0.221*	-	-	(1,2)
ภูมิใจมาก		0.128	-	-	-
ภูมิใจ	-	-	-	-	-
ภูมิใจน้อย	-	-	-	-	-
ภูมิใจน้อยที่สุด	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 60 ผลการทดสอบเพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ข้าราชการทหารที่มีระดับความภูมิใจต่อการรับราชการทหารต่างกัน มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างมีระบบแตกต่างกัน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำตัวแปรอิสระที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญมาคำนวณด้วยโปรแกรม SBS โดยเข้าสู่สูตร Multiple Linear Regression ก็จะได้ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตามตารางที่ 61 คือ

ตารางที่ 61 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อระดับองค์การแห่งรู้ของข้าราชการทหาร

ตัวแปรอิสระ	B	Std. Error	Beta	t/F	Sig
(ค่าคงที่)	4.216	0.142		29.765	0.000*
การเข้าร่วมสัมมนา	0.105	0.025	0.299	4.246	0.000*
จำนวนวันรับราชการ	-0.302	0.057	-0.372	-5.252	0.000*
ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน	-0.082	0.030	-0.165	-2.700	0.008*

* นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตารางที่ 61 นำมาเขียนสมการ Multiple Linear Regression ได้ดังนี้

$$\hat{y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n$$

แทนค่า ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม จะได้

$$\hat{y} = 4.216 + 0.299 X_1 - 0.372 X_2 - 0.165 X_3$$

ดังนั้น จากการคำนวณจะได้ค่า $\hat{y} = 3.978$

เมื่อ Y =	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้	$\alpha = 4.216$
X_1 =	การได้เข้าร่วมการสัมมนา	$\beta_1 = 0.299$
X_2 =	จำนวนวันรับราชการ	$\beta_2 = -0.372$
X_3 =	ความภูมิใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน	$\beta_3 = -0.165$

ดังนั้น จากการคำนวณตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม จะได้ค่า $\hat{y} = 3.978$ แสดงว่า สามารถทำนายค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อระดับองค์การแห่งรู้ของข้าราชการทหาร มีค่าเท่ากับ 3.978 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรอิสระที่มีผลต่อระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ที่ได้จากการประมวลผล ได้แก่ การได้เข้าร่วมสัมมนา จำนวนวันรับราชการ และความภูมิใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน มีอิทธิพลต่อระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ในด้านต่างๆที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร พบว่า

1. การนำแนวคิดและหลักการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในหน่วยงาน นั้น ข้าราชการในหน่วยงานจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในขณะเดียวกัน ข้าราชการบางส่วนจะต้องเปิดใจกว้างเพื่อรับเอาความรู้ใหม่ ๆ และรวมทั้งบางส่วนที่มีทัศนคติที่กลัวว่าหากถ่ายทอดความรู้ของตนให้กับผู้อื่นจะทำให้ตนเองหมดคุณค่าและความสำคัญลงไปถึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือเท่าที่ควร และสิ่งที่สำคัญการเปลี่ยนแปลงผ่านระหว่างบุคคลรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ ในเรื่องขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ ที่แตกต่างกันทำให้เกิดข้อจำกัดในเรื่องของความเร็วในการปฏิบัติงาน ซึ่งในปัจจุบันนี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์เป็นสิ่งที่ระบบราชการในยุคปัจจุบันได้นำมาใช้เพื่อลดภาระในการปฏิบัติงาน

2. ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องกระตุ้นให้ข้าราชการทหารในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในการดำเนินงานยังไม่มีระบบการสร้างแรงจูงใจที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร

3. ในระบบโครงสร้างและการบังคับบัญชาของระบบราชการ ที่มีหลายระดับชั้นทำให้ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะในการตัดสินใจต้องผ่านการพิจารณาในหลายระดับชั้น การสื่อสารมีลักษณะเป็นการส่งจากระดับบนลงล่าง ทำให้อิงอยู่กับระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ค่อนข้างมาก ไม่เอื้อต่อการคิดนอกกรอบและการคิดอย่างเป็นอิสระของข้าราชการทหาร

4. การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสื่อสารหรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องให้ข้าราชการทุกระดับรับทราบ เช่น การจัดการประชุมหรือการสัมมนาชี้แจง รวมทั้ง การสื่อสารทางช่องทางอื่นที่หลายหลาย เพื่อจะให้ข้าราชการได้รับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กร และยังเป็นการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวของกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กร โดยการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์อาจดำเนินการได้ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อที่จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และทันเวลา

5. ในการพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องจัดสรรงบประมาณ เพื่อฝึกอบรม กำลังพลให้มีขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในทุกกระดับ รวมทั้ง การจัดกิจกรรม สร้างเสริมการเรียนรู้ทั้งหน่วยงาน โดยวางระบบการเรียนรู้จากการทำงานในลักษณะของการเรียนรู้ จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action Learning) การฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) ระบบ พี่เลี้ยง (Mentoring) การสอนงาน (Coaching) และการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ให้เป็นระบบที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน การมีแบบแผนความคิดอ่าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้กันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในองค์การ และลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 177 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1. แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากร ได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ชัยยศ สังกัด ระดับการศึกษา และจำนวนวันรับราชการ

2. การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน ได้แก่ การได้รับการฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การเข้าร่วมประชุม การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

3. ลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล ได้แก่ ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน ความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และความภูมิใจต่อการรับราชการ

ตอนที่ 2. แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับองค์การการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร

ตอนที่ 3. แบบสอบถามความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for Social Science : SPSS) ในการคำนวณ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ คือ

1. ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) ค่ามัธยฐาน (median) และค่าฐานนิยม(mode)

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานที่เป็นความแตกต่าง โดยใช้ค่า t-test, F-test ในรูปของการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance, ANOVA) เพื่อทดสอบสมมุติฐานกรณีที่ตัวแปรอิสระจำแนกมากกว่า 2 กลุ่ม

3. การสร้างตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้ตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นตรงพหุคูณ (Multiple Linear Regression)

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม” สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ชั้นยศ สังกัดหน่วยงาน ระดับการศึกษา และจำนวนปีที่รับราชการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 62.7 มีช่วงอายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่างอายุมากกว่า 30 – 40 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 38.4 ระดับชั้นยศของข้าราชการทหารส่วนใหญ่เป็นนายทหารสัญญาบัตร จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 75.7 ในส่วนของสังกัดหน่วยงาน ส่วนใหญ่สังกัด สำนักตุลาการทหาร จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 37.2 รองลงมาคือ สำนักงานการเงิน จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 15.3 กองกลางกำลังพล จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 กองกลาง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 สำนักงานสงเคราะห์ทางกฎหมาย จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 โรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมนูญ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.8 กองนิติธรรมทหาร จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 กองกฎหมายทหารและการต่างประเทศ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 4.5 และสำนักงานการเงิน จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 สำหรับระดับการศึกษาส่วนใหญ่ของข้าราชการทหารสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จำนวน 105 คิดเป็นร้อยละ 59.3 และข้าราชการทหารส่วนใหญ่มีจำนวนวันรับราชการ 10 ปี ขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 34

2. การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน ได้แก่ การได้รับการฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การเข้าร่วมประชุม การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน พบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรม

1 - 2 ครั้งต่อเดือน จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 52.3 การได้เข้าร่วมสัมมนาภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานของข้าราชการทหารส่วนใหญ่ จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 34.5 การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหารส่วนใหญ่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่า 20 ครั้งต่อเดือน จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 68.4 และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงานของข้าราชการทหารส่วนใหญ่ จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 49.1

3. ลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล ได้แก่ ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน ความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และความภูมิใจต่อการรับราชการ พบว่า ข้าราชการทหารส่วนใหญ่ พอใจมากต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 51.4 ความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของข้าราชการทหารส่วนใหญ่ภูมิใจมากต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 45.8 และ ความภูมิใจต่อการรับราชการทหารของข้าราชการทหารส่วนใหญ่ภูมิใจมากต่อการรับราชการทหาร จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 36.2

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน การมีแบบแผนความคิดอ่าน การสร้างวิสัยทัศน์ การเรียนรู้กันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ โดยผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation, S.D.) ผลการวิเคราะห์ระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ พบว่า ในภาพรวมระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหารส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$, S.D. = 0.349) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ($\bar{X} = 4.035$, S.D. = 0.458) ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน ($\bar{X} = 3.812$, S.D. = 0.471) ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.806$, S.D. = 0.453) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 3.721$, S.D. = 0.439) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบเป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.655$, S.D. = 0.439) สำหรับผลการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารในแต่ละด้านสรุปได้ดังนี้

1. ด้านความรอบรู้แห่งตน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หา และมีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองมากขึ้นแค่ไหน ($\bar{X} = 4.19$,

S.D. = 0.610) เป็นลำดับแรก และท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติอย่างจริงจังน้อยน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.6.29) เป็นลำดับสุดท้าย

2. ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่นที่มีความแตกต่างจากท่าน เพื่อการพัฒนาการทำงานมากที่สุด ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.661) เป็นลำดับแรก แต่อยู่ในระดับปานกลางเพียง 1 ข้อ คือ ท่านคิดเสมอว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสที่เปิดให้ท่านสร้างผลงานมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.49$, S.D. = 0.641) เป็นลำดับสุดท้าย

3. ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเปิดเผย และมักนำเอาความแตกต่างของแต่ละคนมาใช้สร้างทีมงานให้แข็งแกร่งมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.661) เป็นลำดับแรก และท่านเป็นผู้ร่วมเรียนรู้กับทีมงานและมักจะนำเอาความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนที่มีคุณค่าต่อทีมงานเสมอ ๆ มากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.600) เป็นลำดับสุดท้าย

4. ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานโดยยึดถือเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลักมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.603) เป็นลำดับแรก และท่านรู้ดีว่าจะทำอย่างไร เพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานบรรลุโดยไม่ติดกับสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบัน และงบประมาณที่มีอยู่จำกัดมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.538) เป็นลำดับสุดท้าย

5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นว่าการสำเร็จของหน่วยงานเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกภาคส่วนในหน่วยงาน และเกิดจากความร่วมมือของเครือข่ายที่เกี่ยวข้องมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.683) เป็นลำดับแรก และท่านมีความคิดเห็นว่าการทำางานอย่างเป็นระบบหรือตามขั้นตอนจะไม่ทำให้ท่าน ไม่เสียเวลาเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหน ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.747) เป็นลำดับสุดท้าย

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์สมมติฐานของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์สมมติฐานของการวิจัยโดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร โดยใช้ค่า t-test , Ftest ในรูปของการวิเคราะห์ความแปรปรวน (analysis of variance, ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 สรุปได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1. การวิเคราะห์สมมติฐานระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามเพศ พบว่า ในภาพรวม ค่า Sig=0.284 แสดงว่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เพศชาย และเพศหญิง มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha=0.05$ โดยระดับความรู้เฉลี่ยของชาย มีค่าเท่ากับ 3.800 และหญิงมีค่าเท่ากับ 3.815

สมมติฐานที่ 2. การวิเคราะห์สมมติฐานระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร มีความแตกต่างกันไปตามอายุ พบว่า ในภาพรวม ค่า Sig= 0.0008 แสดงว่าข้าราชการทหารที่มีอายุต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$ โดยระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านอายุ เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ มากกว่า 50 ปีขึ้นไป ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.173 มากกว่า 30 - 40 ปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.775 มากกว่า 40 - 50 ปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.774 และช่วงอายุ 20 - 30 ปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.709 เป็นลำดับสุดท้าย

สมมติฐานที่ 3. การวิเคราะห์สมมติฐานระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร มีความแตกต่างกันไปตามชั้นยศ พบว่า ในภาพรวม ค่า Sig= 0.144 แสดงว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนายทหารชั้นสัญญาบัตรและนายทหารชั้นประทวนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$ โดยระดับความรู้เฉลี่ยของนายทหารชั้นสัญญาบัตรเท่ากับ 3.9048 และนายทหารชั้นประทวนเท่ากับ 3.4986

สมมติฐานที่ 4. การวิเคราะห์สมมติฐานระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร มีความแตกต่างกันไปตามสังกัดหน่วยงาน พบว่า ในภาพรวม ค่า Sig= 0.000 แสดงว่า ข้าราชการทหารที่สังกัดหน่วยงานต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$ โดยระดับการเรียนรู้ของสังกัดหน่วยงานเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ กองกฤษฎีกาทหารและการต่างประเทศ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 กองกลางกำลังพล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 สำนักงานสงเคราะห์ทางกฎหมาย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 สำนักอัยการทหาร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 กองกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 สำนักตุลาการทหาร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 โรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมนูญ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 สำนักงานการเงิน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 และกองนิติธรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 เป็นลำดับสุดท้าย

สมมติฐานที่ 5. การวิเคราะห์สมมติฐานระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร มีความแตกต่างกันไปตามระดับการศึกษา พบว่า ในภาพรวม ค่า Sig= 0.001 แสดงว่า ข้าราชการทหารที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$ โดยเรียงลำดับระดับการศึกษาจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สูงกว่าปริญญาตรี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 อนุปริญญา/ ปวส. ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 และมัธยมศึกษาตอนต้น 3.47 เป็นลำดับสุดท้าย แต่ไม่พบผู้ตอบแบบสอบถามที่สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ ปวช.

สมมติฐานที่ 6. การวิเคราะห์สมมติฐานระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร มีความแตกต่างกันไปตามจำนวนวันรับราชการ พบว่า ในภาพรวม ค่า Sig = 0.000 แสดงว่า ข้าราชการทหารที่มีจำนวนวันรับราชการแตกต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างกัน

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$ โดยเรียงลำดับจำนวนวันรับราชการจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากกว่า 30 ปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 20 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 30 ปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 10 ปีขึ้นไปแต่ไม่ถึง 20 ปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และน้อยกว่า 10 ปี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เป็นลำดับสุดท้าย

สมมติฐานที่ 7. การวิเคราะห์สมมติฐานระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร มีความแตกต่างกันไปตามการได้รับการฝึกอบรม พบว่า ในภาพรวม ค่า Sig = 0.001 แสดงว่า ข้าราชการทหารที่มีการฝึกอบรมแตกต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$ โดยเรียงลำดับการได้รับการฝึกอบรมจากมากไปหาน้อยดังนี้ ไม่เคย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 3 - 4 ครั้งต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และ 1 - 2 ครั้งต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 เป็นลำดับสุดท้าย แต่ไม่พบผู้ตอบแบบสอบถามที่ได้รับการฝึกอบรมมากกว่า 4 ครั้งต่อเดือน

สมมติฐานที่ 8. การวิเคราะห์สมมติฐานระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร มีความแตกต่างกันไปตามการเข้าร่วมสัมมนา พบว่า ในภาพรวม ค่า Sig = 0.000 แสดงว่า ข้าราชการทหารที่มีการได้เข้าร่วมสัมมนาแตกต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$ โดยเรียงลำดับการเข้าร่วมสัมมนาจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.12 3 - 4 ครั้งต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 1 - 2 ครั้ง ต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และ ไม่เคย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 เป็นลำดับสุดท้าย

สมมติฐานที่ 9. การวิเคราะห์สมมติฐานระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร มีความแตกต่างกันไปตามการเข้าร่วมประชุม พบว่า ในภาพรวมค่า Sig. = 0.010 แสดงว่า ข้าราชการทหารที่มีการเข้าร่วมประชุมต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$ โดยเรียงลำดับการเข้าร่วมสัมมนาจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มากกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.92 3 - 4 ครั้งต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 1 - 2 ครั้ง ต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และ ไม่เคย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 เป็นลำดับสุดท้าย

สมมติฐานที่ 10. การวิเคราะห์สมมติฐานระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ในภาพรวม ค่า Sig. = 0.811 แสดงว่าข้าราชการทหารที่มีการใช้เทคโนโลยีต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$ โดยเรียงลำดับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 1 - 10 ครั้งต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 11 - 20 ครั้งต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และมากกว่า 20 ครั้งต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เป็นลำดับสุดท้าย แต่ไม่พบผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เคยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

สมมติฐานที่ 11. การวิเคราะห์สมมติฐานระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน พบว่า ในภาพรวม ค่า Sig = 0.000 แสดงว่า ข้าราชการทหารที่มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$ โดยเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงานจากมากไปหาน้อย ดังนี้ 3 - 4 ครั้งต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 1 - 2 ครั้งต่อเดือน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 มากกว่า 4 ครั้ง ต่อเดือน ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.89 และ ไม่เคย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 เป็นลำดับสุดท้าย

สมมติฐานที่ 12. การวิเคราะห์สมมติฐานระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน พบว่า ในภาพรวม ค่า Sig = 0.019 แสดงว่า ข้าราชการทหารที่มีระดับความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$ โดยเรียงลำดับ ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พอใจมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 พอใจมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และ พอใจ ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.67 เป็นลำดับสุดท้าย แต่ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามพอใจน้อย และพอใจน้อยที่สุด

สมมติฐานที่ 13. การวิเคราะห์สมมติฐานระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน พบว่า ในภาพรวม ค่า Sig = 0.010 แสดงว่า ข้าราชการทหารที่มีระดับความภูมิใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$ โดยเรียงลำดับความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภูมิใจมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ภูมิใจมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 และภูมิใจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 เป็นลำดับสุดท้าย แต่ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามภูมิใจน้อย และภูมิใจน้อยที่สุด

สมมติฐานที่ 14. การวิเคราะห์สมมติฐานระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารมีความแตกต่างกันไปตามความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร พบว่า ในภาพรวม ค่า sig = 0.003 แสดงว่า ข้าราชการทหารที่มีระดับความภูมิใจต่อการรับราชการทหารแตกต่างกันจะมีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ $\alpha = 0.05$ โดยเรียงลำดับความภูมิใจต่อการรับราชการทหารจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภูมิใจมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ภูมิใจมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ภูมิใจ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และภูมิใจน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 เป็นลำดับสุดท้าย แต่ไม่มีผู้ตอบแบบสอบถามภูมิใจน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม

ผู้วิจัยได้นำตัวแปรอิสระที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญมาคำนวณด้วยโปรแกรม SBS โดยเข้าสู่สูตร Multiple Linear Regression ก็จะได้ตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปร ดังนี้ คือ

$$\hat{y} = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \beta_n X_n$$

แทนค่าตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม จะได้

$$\hat{y} = 4.216 + 0.299 X_1 - 0.372 X_2 - 0.165 X_3$$

$$\hat{y} = 3.978$$

เมื่อ Y =	ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้	$\alpha = 4.216$
X_1 =	การได้เข้าร่วมการสัมมนา	$\beta_1 = 0.299$
X_2 =	จำนวนวันรับราชการ	$\beta_2 = -0.372$
X_3 =	ความภูมิใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน	$\beta_3 = -0.165$

ดังนั้น จากการคำนวณตัวแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม จะได้ค่า $\hat{y} = 3.978$ แสดงว่า สามารถทำนายค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร มีค่าเท่ากับ 3.856 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยตัวแปรอิสระที่มีผลต่อระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ที่ได้จากการประมวลผล ได้แก่ การได้เข้าร่วมสัมมนา จำนวนวันรับราชการ และความภูมิใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน มีอิทธิพลต่อระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ในด้านต่างๆที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลง ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ตอนที่ 5 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอแนะความคิดเห็นเพิ่มเติมต่อการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร พบว่า

1. การนำแนวคิดและหลักการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในหน่วยงาน นั้น ข้าราชการในหน่วยงานจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในขณะเดียวกัน ข้าราชการบางส่วนจะต้องเปิดใจกว้างเพื่อรับเอาความรู้ใหม่ ๆ และรวมทั้งบางส่วนที่มีทัศนคติที่กลัวว่าหากถ่ายทอดความรู้ของตนให้กับผู้อื่นจะทำให้ตนเองหมดคุณค่าและความสำคัญลงไป จึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือเท่าที่ควร และสิ่งที่สำคัญการเปลี่ยนแปลงผ่านระหว่างบุคคลรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ ในเรื่องขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ ที่แตกต่างกันทำให้เกิดข้อจำกัดในเรื่องของความเร็วในการปฏิบัติงาน ซึ่งในปัจจุบันนี้ระบบเทคโนโลยี

สารสนเทศและคอมพิวเตอร์เป็นสิ่งที่ระบบราชการในยุคปัจจุบันได้นำมาใช้เพื่อลดภาระในการปฏิบัติงาน

2. ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องกระตุ้นให้ข้าราชการทหารในหน่วยงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญ ที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ในการดำเนินงานยังไม่มีระบบการสร้างแรงจูงใจที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร

3. ในระบบโครงสร้างและการบังคับบัญชาของระบบราชการ ที่มีหลายระดับชั้นทำให้ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะในการตัดสินใจต้องผ่านการพิจารณาในหลายระดับชั้น การสื่อสารมีลักษณะเป็นการส่งจากระดับบนลงล่าง ทำให้อิงอยู่กับระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ค่อนข้างมาก ไม่เอื้อต่อการคิดนอกกรอบและการคิดอย่างเป็นอิสระของข้าราชการทหาร

4. การกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการสื่อสารหรือถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องให้ข้าราชการทุกระดับรับทราบ เช่น การจัดการประชุมหรือการสัมมนาชี้แจง รวมทั้ง การสื่อสารทางช่องทางอื่นที่หลายหลาย เพื่อจะให้ข้าราชการได้รับรู้วิสัยทัศน์ขององค์การ และยังเป็นการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวของกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ โดยการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์อาจดำเนินการได้ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อที่จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบข้อมูลอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และทันเวลา

5. ในการพัฒนาเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องจัดสรรงบประมาณ เพื่อฝึกอบรมกำลังพลให้มีขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในทุกระดับ รวมทั้ง การจัดกิจกรรมสร้างเสริมการเรียนรู้ทั้งหน่วยงาน โดยวางระบบการเรียนรู้จากการทำงานในลักษณะของการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action Learning) การฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การสอนงาน (Coaching) และการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ให้เป็นระบบที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีระดับเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน การมีแบบแผนความคิดอ่าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้กันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พร้อมต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในทุกด้าน ซึ่งลักษณะทั้ง 5 ด้านนี้เป็นไปตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge 1990) ที่กล่าวว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบของ Senge ด้วยทักษะหรือวินัย 5 ประการ ที่เรียกว่า “The fifth discipline” องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของการป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญที่เซงเก้ เรียกว่า “ ทักษะ ” หรือ “ วินัย 5 ประการ ” (The fifth discipline) เป็นพื้นฐานหลักในการสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบไปด้วย ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน การมีแบบแผนความคิดอ่าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้กันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นผู้ที่มีความสามารถในระดับบุคคล กระตือรือร้นใฝ่หาสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งเป็นแนวทางที่ดีในด้านตัวบุคคล ดังที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 11) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การเอง โดยภาพรวมเป็นองค์การที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อพัฒนา

ส่วนด้านการคิดอย่างเป็นระบบเป็นลำดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.655 แสดงว่าระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารอยู่ในระดับมาก การคิดอย่างเป็นระบบจึงเป็นการแสดงออกของวิธีการคิดและการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างภาระหน้าที่ของตนเองกับผู้อื่น สามารถมองเห็นเชื่อมโยงปัญหา และปรับเปลี่ยนการทำงานตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ บูรณาการเป็นความรู้ความคิดใหม่ มองความสำเร็จขององค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจทั้งหน่วยงานในองค์กร และเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

2. การศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัด กรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม เป็นการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีมาจากการที่กระทรวงกลาโหมได้จัดทำคำรับรองในการปฏิบัติราชการกับรัฐบาล โดยได้กำหนด ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานขึ้น ซึ่งมีการจัดทำแผนพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดการดำเนินงาน รวมทั้งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้กำหนดไว้ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ตามมาตรา 11 ไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้าง วิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” ดังนั้น กรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม จึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวข้างต้น โดยผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ มีการตื่นตัวกระตือรือร้น ใฝ่หาความรู้ใหม่ ๆ มีความยืดหยุ่น ที่จะตอบสนองต่อสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งมีการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ เพื่อรวบรวมข้อมูลไปกำหนดเป็นกลยุทธ์และรูปแบบของกิจกรรมการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 สอดคล้องกับ สุพัตรา จันทร์เทียน (2543) ได้สรุปความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์การที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเองตามสภาพแวดล้อมปัจจุบัน โดยใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาร่วมกันของบุคลากรในอันที่จะนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และได้เปรียบทางการแข่งขันในสภาวะแวดล้อม และท่ามกลางกระแสที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมทั้งสอดคล้องกับ พหล สง่าเนตร (2547) ได้ศึกษา “การพัฒนากองทัพบกให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงของชาติในยุคโลกาภิวัตน์” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้กองทัพบกต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและกระบวนการในการบริหารงานของตนเอง ได้แก่ สภาวะแวดล้อมทางการบริหารงานของโลกเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมโดยสิ้นเชิง (วิวัฒนาการการบริหารงาน) ขอบเขตและเนื้อหาของความมั่นคงเปลี่ยนแปลงไป (ความมั่นคงมีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมองค์ประกอบ

ทุกด้านของความเป็นรัฐชาติ จากเดิมที่หมายถึง การป้องกันประเทศ หรือการรักษาบูรณาภาพแห่งดินแดน) นโยบายในการบริหารราชการ ของรัฐบาลเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยรัฐบาลได้ทำการปฏิรูประบบราชการใหม่ทั้งระบบ ทั้งการปรับโครงสร้างการจัด ปรับลดอัตรากำลัง และปรับวิธีการทำงาน นอกจากนี้ยังได้ออก พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดวิธีปฏิบัติราชการแบบใหม่ โดยในมาตราที่ 11 ได้กำหนดให้องค์การของรัฐทุกองค์การต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ นั่นคือทุกองค์การของรัฐรวมทั้งกองทัพต้องพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตลอดจนผลจากโครงการจากกันด้วยดีของรัฐบาลที่สนับสนุนให้ข้าราชการสมัครใจออกจากราชการก่อนครบเกษียณอายุ ผลจากโครงการนี้ทำให้หลายตำแหน่งในกองทัพขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทางไปอย่างรวดเร็ว ระบบความรู้แบบเดิมที่เน้นความรู้เฉพาะตัวบุคคลกลายเป็นข้อเสีย เมื่อกองทัพไม่สามารถหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเช่นเดียวกันมาทดแทนได้ การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ จึงขาดประสิทธิภาพไปอย่างไม่มีทางหลีกเลี่ยง ดังนั้น การพัฒนากองทัพทำให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงมีความเหมาะสมในการที่จะทำให้อำนาจกองทัพสามารถปฏิบัติภารกิจทั้งปวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในท่ามกลางความแปรปรวนของโลกยุคโลกาภิวัตน์

3. จากการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ชั้นยศ สังกัด ระดับการศึกษา และจำนวนวันรับราชการ พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ด้าน อายุ สังกัด ระดับการศึกษา และจำนวนวันรับราชการ มีความพร้อมที่พัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่สำหรับลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ และชั้นยศมีความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ กิตติวรรณ ชาติหรือดิเรก ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท X จำกัด โดยภาพรวม พบว่า พนักงาน บริษัท X จำกัด มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาต่างกัน มีตำแหน่งที่ต่างกัน แผนกงานที่ต่างกัน จะมีความความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่เพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

4. จากการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยตามการมีส่วนร่วมในองค์การ ได้แก่ การฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การเข้าร่วมประชุม การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน พบว่า การฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การเข้าร่วมประชุม และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน มีความพร้อมที่พัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จะเห็นได้ว่า การมีส่วนร่วมในองค์กร นั้นมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ จุฑามณี ตระกูลมุกดา (2544 : 15) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาต่อ การดูงาน การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน การสอนงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ การร่วมประชุมทางวิชาการ การมอบหมายงาน รักษาการในตำแหน่งให้ปฏิบัติหน้าที่แทนการศึกษาดูงานด้วยตนเอง เป็นบุคลากรสมาคมวิชาชีพ ฯลฯ ในแต่ละวิธีก่อให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งสิ้น

แต่สำหรับการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงว่า ในเรื่องขีดความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีความแตกต่างกันที่จะทำให้เกิดข้อจำกัดในเรื่องของความเร็วในการปฏิบัติงาน ซึ่งในปัจจุบันนี้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งที่ระบบราชการในยุคปัจจุบันได้นำมาใช้เพื่อลดภาระในการปฏิบัติงาน ซึ่งข้าราชการทหารทุกคนนั้นจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองในการเรียนรู้และเข้าใจในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อที่จะได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

5. จากการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยตามลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล ได้แก่ ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน ความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน และความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร พบว่า ลักษณะทัศนคติส่วนบุคคลของข้าราชการทหารมีความพร้อมที่พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ลักษณะทัศนคติมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการเสริมสร้างให้ข้าราชการทหารมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดี มีทัศนคติที่ดีในการทำงานจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และยังเกิดผลดีต่อความก้าวหน้าของบุคคลด้วย ดังที่ ดนัย เทียนพูน (2537 :37) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการที่มีระบบ และทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างกันนั้นจะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ฉะนั้นการสอดประสานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องจะทำให้เกิดผลสำเร็จต่อองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับ พิณสวัน ปัญญามาก (2543) ได้ศึกษาเรื่อง “ การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ” ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่แตกต่างกัน มีผลต่อการรับรู้ในเรื่องขององค์ประกอบ 5 ประการ ของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ พนักงานในหน่วยงานธุรกิจมีการรับรู้ถึงความสำคัญ

ขององค์ประกอบทั้งห้าเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยดังนี้ พลวัตรของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการจัดการความรู้ การเพิ่มอำนาจบุคลากร ส่วนพนักงานในหน่วยปฏิบัติการมีการรับรู้ถึงความสำคัญขององค์ประกอบทั้งห้าเรียงลำดับความสำคัญ จากมากไปน้อยดังนี้ การเพิ่มอำนาจบุคลากร การปรับเปลี่ยนองค์การ พลวัตรของการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและการอภิปรายผล ดังปรากฏในรายละเอียดข้างต้น ผู้วิจัยได้ขอเสนอ ข้อเสนอแนะ ซึ่งสามารถนำมาสรุป และเสนอแนะได้ ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไปจากการวิจัย

สำหรับข้อเสนอแนะทั่วไปนี้ เป็นข้อค้นพบที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามในการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งสามารถนำมาสรุปและเสนอแนะได้ ดังนี้

1. ควรมีการจัดกิจกรรมสร้างเสริมการเรียนรู้ทั้งหน่วยงาน โดยวางระบบการเรียนรู้จากการทำงานในลักษณะของการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง (Action Learning) การฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การสอนงาน (Coaching) และการฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) ให้เป็นระบบที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2. ควรมีการจัดสัมมนาภายในหน่วยงานหรือส่งข้าราชการเข้าร่วมสัมมนาระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้ข้าราชการทหารได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงาน มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด ปรับปรุงการพัฒนาวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน และเพื่อให้ข้าราชการทหารได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานโดยกระจายความรับผิดชอบตามการบริหารจัดการความรู้ของหน่วยงาน และมีการถ่ายทอดความรู้ข้ามสายงานระหว่าง แผนก กอง สำนัก เพื่อการเรียนรู้เป็นทีม และส่งผลให้สามารถมองเห็นและเชื่อมโยงปัญหาในการทำงานได้ทุกขั้นตอนอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของของ เซงเก้ (Senge 1990) ที่เรียกว่า “ ทักษะ ” หรือ “ วินัย 5 ประการ ” (The fifth discipline) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักในการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบไปด้วย ด้านความรู้แห่งตน การมีแบบแผนความคิดอ่าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้กันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอย่างแท้จริง

3. กรมพระธรรมานุญ เป็นหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการทางทางด้านกฎหมาย ดังนั้น ควรส่งเสริมให้ข้าราชการทหารที่เป็นระดับผู้ปฏิบัติงาน ได้มีการค้นคว้าเอกสาร เผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ในงานด้านที่เกี่ยวข้องของตนเองและต่างสาขางาน โดยเผยแพร่ให้แก่ข้าราชการทหารในหน่วยงาน และต่างหน่วยงานได้รับทราบ โดยอาจเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับกฎหมายลงในวารสารของหน่วยงานหรือตีพิมพ์ประกาศ เพื่อให้คนในองค์กรทุกคนเข้าใจร่วมกัน ตลอดจนเผยแพร่ให้ข้าราชการทหารหน่วยอื่นได้ทราบด้วย เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ของหน่วยงานตนเองกับหน่วยงานอื่น

4. ควรสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับกำลังพล ปรับวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่ข้าราชการที่ชัดเจน เชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับระบบประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการกระตือรือร้นและให้ความสำคัญในการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนางาน พัฒนาคณะ พัฒนางานองค์กร

5. ควรลดขั้นตอนในการทำงานบางอย่างที่เป็นอุปสรรคในการเรียนรู้และการถ่ายโอนความรู้และทบทวนกฎ ระเบียบต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

1. ควรศึกษาเพิ่มเติม โดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-dept Interview) กับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาที่เป็นระดับผู้บังคับบัญชาในระดับสูง เพื่อจะได้รวบรวมข้อมูลความคิดเห็นอุปสรรครวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย องค์กรประกอบ และแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ได้รับจากผลการสัมภาษณ์โดยตรงมาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ เพื่อให้กรมพระธรรมานุญ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

2. ควรศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในลักษณะเปรียบเทียบระหว่างองค์กรแบบราชการตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไป เพื่อเรียนรู้ รูปแบบ เทคนิค วิธีการ และกิจกรรมในการเสริมสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมานุญ นอกจากจะใช้แนวคิดของเซงเก้ (Senge 1990) ที่เรียกว่า “ทักษะ” หรือ “วินัย 5 ประการ”(The fifth discipline) แล้ว ยังมีอีกแนวคิดหนึ่งที่น่าจะนำมาศึกษาวิจัย ซึ่งได้แก่ แนวคิดของ มาร์ควาต์ และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds 1996) ซึ่งประกอบด้วย 1.มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) 2.มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture)

3.มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติในงาน (Empowerment) 4. มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 5. มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) 6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) 7. มุ่งคุณภาพ (Quality) 8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ (Strategy) 9. มีบรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) 10.มีการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) และ 11.มีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อนำผลของการวิจัยของทั้ง 2 แนวคิด มาวิเคราะห์ ว่าผลที่ได้รับจากการวิจัยเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กุลธน ธนาพงศธร.การพัฒนาบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2 .นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช,2542.
- เกรียงไกร เจียมบุญศรี และ จักร อินทรจักร. คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคล.กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์บุ๊คแบงก์,2544.
- กรุณา พลใส. “แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Earning
Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย.” วิทยานิพนธ์
ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2550.
- กรรณิการ์ มานะกิจ.การจัดการบุคคล.ขอนแก่น : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น,
2539.
- กิตติวรรณ ธาตรีอดิเรก. “สมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา: บริษัท X จำกัด” วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2545.
- จุฑามณี ตระกูลทุตา.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร. สงขลา : คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,2544.
- จำเรียง ชัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรการเรียนรู้.กรุงเทพมหานคร:
บริษัท คู่แข่งขัน จำกัด (มหาชน) ,2540.
- เฉลิม มณีสถิต. “การประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษากลุ่มกำลังพล
ทหารอากาศ กองทัพอากาศ.” ภาคนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์และองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,2547.
- ชูชัย สมितिไกร.การพัฒนาบุคลากรด้วยกลุ่มสร้างสรรค์ความองงาม. เชียงใหม่ : คณะมนุษย
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ,2538.
- จิระ ประवालพุกษ์.การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม.กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์การศาสนา,
2538.
- ดนัย เพียนพูน.กลยุทธ์การพัฒนาคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ.กรุงเทพมหานคร:
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.

นงลักษณ์ สีนสืบผล.การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: พิษณุการพิมพ์,
2532.

น้ำทิพย์ วิภาวิน.การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอสอาร์ พรินติ้ง
แมสโปรดักส์ จำกัด, 2547.

บดินทร์ วิจารณ์.การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547.

_____.การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์, 2548.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้...จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร:
สถาบันเพิ่มพูนผลผลิตแห่งชาติ. 2547.

ประพนธ์ ผาสุกยี่ด.การจัดการความรู้ ฉบับมือใหม่หัดขับ. กรุงเทพมหานคร: ไบโหม, 2547.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล.การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขเพิ่มเติม.
กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2545.

ประเวศ วะสี.การจัดการความรู้: กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพ และความสุข.
กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม, 2548.

ปัญญา อัสกุลประดิษฐ์. “การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติ
ระหว่างองค์กรภาครัฐ กับ องค์กรภาคเอกชน : กรณีศึกษาธนาคารออมสินกับบริษัท
ยูโนแคลไทยแลนด์.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์และองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2544.

ปลัดกระทรวงกลาโหม, สำนักงาน.ระเบียบปฏิบัติราชการ ตอนที่ 1 ภารกิจ การจัดการกระทรวง
กลาโหมและสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. กรุงเทพฯ : กระทรวงกลาโหมและ
สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม. 2544

พริดา วิเชียรปัญญา.การจัดการความรู้: พื้นฐานและประยุกต์ใช้ Knowledge Managment.
กรุงเทพมหานคร: ธรรมการพิมพ์, 2547.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2534.

_____. การบริหารทรัพยากรบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : คณะวิทยาการจัดการ
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2534.

พนัส หันนาคินทร์.ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

- พินสวัณ ปัญญามาก. “การรับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.” ภาคนิพนธ์
ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการพัฒนาศักยภาพมนุษย์และองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543.
- พหล สง่าเนตร. “ การพัฒนากองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเป็นหลักประกัน
ความมั่นคงของชาติในยุคโลกาภิวัตน์.” เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยาลัยป้องกัน
ราชอาณาจักร, 2546. (อัดสำเนา)
- วิจารณ์ พานิช. การจัดการความรู้คืออะไร(นิยามเพื่อปฏิบัติการ). [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 22 ธันวาคม
2549 เข้าถึงได้จาก [http://kmi.trf.or.th/Document/About K /About K.pdf](http://kmi.trf.or.th/Document/About%20K/About%20K.pdf).
- วิโรจน์ สารัตนะ. โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร
การศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, 2544.
- วิทวัส สุขยางค์, พันเอก. “ การประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงาน
นโยบายและแผนกลาโหม.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการทหาร บัณฑิตศึกษา
โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง , 2549.
- วีระวัฒน์ ปิ่นนิดาหมัย. “การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ที่มาและที่ไป สู่บ้านใหม่.” วารสาร
ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 42 , 5 (2540) :16 - 46.
.การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : ชีระป้อม
วรรณกรรม, 2544
- สมบัติ กุสุมาวลี. ประเทศไทยในทศวรรษหน้า : วิสัยทัศน์ของนิคดา การสร้างองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในองค์กรเพื่อพัฒนาประเทศไทยใน
ทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- สำนักงานสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ., 2530.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
“โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วน
ราชการ.” ใน คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน
คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548.
- สมาน รังสิโยภักดิ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 19. กรุงเทพมหานคร :
น้าถังการพิมพ์, 2541.
- สุดารัตน์ พลเจริญ และ สุนิภา ศิริพัฒนานันท์. “แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
กรณีศึกษา : บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน).” ภาคนิพนธ์ปริญญา

มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.

สุพัตรา จันทร์เทียน. “ การรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีในเขตกรุงเทพมหานคร และ
ปริมณฑล.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และ
องค์กร บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543.

เสนาะ ดิยาว. การบริหารงานบุคคล.พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2543.

ภาษาต่างประเทศ

Est, John W. Research in Education .4 th ed. New Jersey :Pentice - Hill, 1981.

Bydell, Edeller T.M. ,and J.Bryne. The learning company :A strategy for Sustainable
development. Maidenhead :McGraw – Hill, 1991.

Dion, Nancy M. The Organizational Learning Cycle :How we can Learn Collectively .2 nd ed.
London :Cambridge University Press ,1999.

Marquardt, Michael J, and A. Reynolds. The Global Learning Organization .New York :
Irwin,1994.

Marquardt, Michael J. Building The Learning Organization :A Systems Approach to
Quantum Improvement and Global Success .New York :McGraw - Hill ,1996.

Senge, Peter M. The Fifth Discipline The Art and Practice of the Learning
Organization .New York :Doubleday/Currency,1990.

_____. The Fifth Discipline Strategy and Tool of Building Learning Organization .
New York :Doubleday, 1994.

Ymane, Taro. Statistics :An Introductory Analysis . New York :Haper and Row publishers,
1941.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

**แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร
สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ผู้วิจัยจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการทหาร สังกัด กรมพระธรรมนูญ สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม
2. ผู้ตอบแบบสอบถามนี้ได้แก่ ข้าราชการทหาร สังกัด กรมพระธรรมนูญ สำนักงาน ปลัดกระทรวงกลาโหม

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ชัยยศ สังกัด ระดับการศึกษา และจำนวนปีที่รับราชการ
2. การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน ได้แก่ การได้รับการฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การเข้าร่วมประชุม การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน
3. ลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล ได้แก่ ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน ความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ความภูมิใจต่อการรับราชการ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

สำหรับตอนที่ 2 มีคำตอบให้เลือก 5 ระดับ ตามเกณฑ์ ดังนี้

- | | | |
|---------|---------|----------------------------|
| ระดับ 5 | หมายถึง | ระดับการเรียนรู้มากที่สุด |
| ระดับ 4 | หมายถึง | ระดับการเรียนรู้มาก |
| ระดับ 3 | หมายถึง | ระดับการเรียนรู้ปานกลาง |
| ระดับ 2 | หมายถึง | ระดับการเรียนรู้น้อย |
| ระดับ 1 | หมายถึง | ระดับการเรียนรู้น้อยที่สุด |

คำตอบของท่านทุกข้อจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างมาก ผู้วิจัยจะเก็บรายละเอียดไว้เป็นความลับ โดยจะนำข้อมูลที่ได้รับไปใช้ประโยชน์เพื่อประมวลผลวิเคราะห์ และเพื่อประโยชน์ของกรมพระธรรมนุญ เท่านั้น จึงขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริงและตอบให้ครบทุกข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

พันจ่าตรี วิรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาข้าราชการทหาร
เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม**

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคล

สำหรับผู้วิจัย

									1- 5	
										6

1. เพศ

- (1) ☐ ชาย
(2) ☐ หญิง

2. อายุปัจจุบัน

- (1) ☐ 20 - 30 ปี (2) ☐ มากกว่า 30 - 40 ปี
(3) ☐ มากกว่า 40 - 50 ปี (4) ☐ มากกว่า 50 ปีขึ้นไป

3. ชั้นยศ

- (1) ☐ นายทหารสัญญาบัตร
(2) ☐ นายทหารประทวน

4. สังกัดหน่วยงาน

- (1) ☐ กองกลาง (2) ☐ กองกลางกำลังพล
(3) ☐ สำนักงานการเงิน (4) ☐ สำนักตุลาการทหาร
(5) ☐ สำนักงานอัยการทหาร (6) ☐ กองกฤษฎีกาทหาร และการต่างประเทศ
(7) ☐ กองนิติธรรมทหาร (8) ☐ สำนักงานสงเคราะห์ทางกฎหมาย
(9) ☐ โรงเรียนเหล่าทหารพระธรรมนูญ

5. ระดับการศึกษา

- (1) ☐ มัธยมศึกษาตอนต้น (2) ☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.
(3) ☐ อนุปริญญา / ปวส. (4) ☐ ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า
(5) ☐ สูงกว่าปริญญาตรี

6. จำนวนปีที่รับราชการถึงปัจจุบัน

- (1) ☐ น้อยกว่า 10 ปี (2) ☐ 10 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 20 ปี
(3) ☐ 20 ปีขึ้นไป แต่ไม่ถึง 30 ปี (4) ☐ มากกว่า 30 ปี

การมีส่วนร่วมในหน่วยงาน

1. ท่านได้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยงานบ่อยครั้งแค่ไหน ☐ 12
 - (1) ☐ ไม่เคย
 - (2) ☐ 1- 2 ครั้ง ต่อ เดือน
 - (3) ☐ 3-4 ครั้ง ต่อ เดือน
 - (4) ☐ มากกว่า 4 ครั้ง ต่อ เดือน
2. ท่านได้เข้าร่วมสัมมนาภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานบ่อยครั้งแค่ไหน ☐ 13
 - (1) ☐ ไม่เคย
 - (2) ☐ 1- 2 ครั้ง ต่อ เดือน
 - (3) ☐ 3 - 4 ครั้ง ต่อ เดือน
 - (4) ☐ มากกว่า 4 ครั้ง ต่อ เดือน
3. ท่านได้เข้าร่วมประชุมภายในหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานบ่อยครั้งแค่ไหน ☐ 14
 - (1) ☐ ไม่เคย
 - (2) ☐ 1- 2 ครั้ง ต่อ เดือน
 - (3) ☐ 3-4 ครั้ง ต่อ เดือน
 - (4) ☐ มากกว่า 4 ครั้ง ต่อ เดือน
4. ท่านใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานบ่อยครั้งแค่ไหน ☐ 15
 - (1) ☐ ไม่เคยใช้
 - (2) ☐ 1- 10 ครั้ง ต่อเดือน
 - (3) ☐ 11 - 20 ครั้ง ต่อ เดือน
 - (4) ☐ มากกว่า 20 ครั้งต่อเดือน
5. ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของหน่วยงานบ่อยครั้งแค่ไหน ☐ 16
 - (1) ☐ ไม่เคย
 - (2) ☐ 1 - 2 ครั้ง ต่อ เดือน
 - (3) ☐ 3 - 4 ครั้ง ต่อ เดือน
 - (4) ☐ มากกว่า 4 ครั้ง ต่อ เดือน

ลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล

1. ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน ☐ 17
 - (1) ☐ พอใจมากที่สุด
 - (2) ☐ พอใจมาก
 - (3) ☐ พอใจ
 - (4) ☐ พอใจน้อย
 - (5) ☐ พอใจน้อยที่สุด
2. ความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ☐ 18
 - (1) ☐ ภูมิใจมากที่สุด
 - (2) ☐ ภูมิใจมาก
 - (3) ☐ ภูมิใจ
 - (4) ☐ ภูมิใจน้อย
 - (5) ☐ ภูมิใจน้อยที่สุด
3. ความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร ☐ 19
 - (1) ☐ ภูมิใจมากที่สุด
 - (2) ☐ ภูมิใจมาก
 - (3) ☐ ภูมิใจ
 - (4) ☐ ภูมิใจน้อย
 - (5) ☐ ภูมิใจน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษาระดับการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และกรุณาทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยเลือกเพียงคำตอบเดียวในแต่ละข้อ

ข้อความ	ระดับการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
<u>ด้านความรู้แห่งตน</u>						
1. ท่านเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่หา และมีความตั้งใจที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนเองมากน้อยแค่ไหน						☐ 20
2. ท่านเป็นผู้ที่แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเสมอ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มากน้อยแค่ไหน						☐ 21
3. ท่านนำความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และความสำเร็จของหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน						☐ 22
4. ท่านเป็นผู้ที่นำความรู้และวิทยาการใหม่ ๆ ที่ได้รับจากการประชุม อบรม สัมมนา บรรยาย อภิปราย มาประยุกต์ใช้ในการทำงานมากน้อยแค่ไหน						☐ 23
5. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนให้มีความรู้ความสามารถในงานที่ปฏิบัติอย่างจริงจังมากน้อยแค่ไหน						☐ 24
<u>การมีแบบแผนความคิดอ่าน</u>						
6. ท่านเป็นผู้ที่ยินดีรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้อื่นที่มีความแตกต่างจากท่าน เพื่อการพัฒนาการทำงานมากน้อยแค่ไหน						☐ 25
7. ท่านเป็นผู้ที่คิด พิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง โดยหาข้อมูลประกอบในการพัฒนาการทำงานมากน้อยแค่ไหน						☐ 26
8. ท่านสามารถปรับเปลี่ยนแนวความคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานมากน้อยแค่ไหน						☐ 27

ข้อความ	ระดับการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
9. ท่านคิดเสมอว่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการ ทำงานไม่ใช่อุปสรรค แต่เป็นโอกาสที่เปิดให้ท่าน สร้างผลงานมากขึ้นแค่ไหน						☐ 28
10. ท่านสามารถปรับปรุงพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน มากขึ้นแค่ไหน						☐ 29
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม						
11. ท่านมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของหน่วยงานมากขึ้นแค่ไหน						☐ 30
12. ท่านยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และนำมา กำหนดเป้าหมายและทิศทางในการทำงานของ ตนเองมากขึ้นแค่ไหน						☐ 31
13. ท่านปฏิบัติงานโดยยึดถือเป้าหมายของ หน่วยงานเป็นหลักมากขึ้นแค่ไหน						☐ 32
14. ท่านสามารถบอกเล่าถึงวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน ให้กับบุคคลภายนอกฟังได้อย่างเข้าใจและมองเห็น ภาพว่าหน่วยงานจะเป็นอย่างไรในอนาคตมากขึ้น แค่ไหน						☐ 33
15. ท่านรู้ดีว่าจะทำอะไร เพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ ของหน่วยงานบรรลุโดยไม่ติดกับสถานการณ์แวดล้อมใน ปัจจุบันและงบประมาณที่มีอยู่จำกัดมากขึ้นแค่ไหน						☐ 34
การเรียนรู้กันเป็นทีม						
16. ท่านเป็นผู้มุ่งมั่นและยึดมั่นที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของทีมและของหน่วยงานอย่างกระตือรือร้นมากขึ้นแค่ไหน						☐ 35
17. เมื่อเกิดความผิดพลาดท่าน หรือล้มเหลวในการ ทำงานขึ้น ท่านเป็นผู้ร่วมเรียนรู้กับทีมงานและ มักจะนำเอาความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนที่มีคุณค่า ต่อทีมงานเสมอ ๆ มากขึ้นแค่ไหน						☐ 36

ข้อความ	ระดับการเรียนรู้					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
18. ท่านเป็นผู้ที่เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเปิดเผย และมักนำเอาความแตกต่างของแต่ละคนมาใช้สร้างทีมงานให้แข็งแกร่งมากน้อยแค่ไหน						☐ 37
19. ท่านเป็นผู้ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานในหลายรูปแบบเพื่อสนับสนุนการทำงานซึ่งกันและกันมากน้อยแค่ไหน						☐ 38
20. ท่านเป็นผู้สนับสนุนการจัดเก็บความรู้ และทักษะที่ได้ผลดีเพื่อถ่ายทอด เผยแพร่ให้เพื่อร่วมงานได้ใช้ประโยชน์ในการทำงานมากน้อยแค่ไหน						☐ 39
การคิดอย่างเป็นระบบ						
21. ท่านมีการวางแผนงานก่อนจะปฏิบัติเสมอ และปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดความสำคัญก่อนหลังอย่างเป็นระบบมากน้อยแค่ไหน						☐ 40
22. เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ท่านเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นปัญหา และแก้ไขปัญหาด้วยการเชื่อมโยงเหตุและผลได้อย่างชัดเจนมากน้อยแค่ไหน						☐ 41
23. ท่านมีความยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์มากน้อยแค่ไหน						☐ 42
24. ท่านมีความคิดเห็นว่าความสำเร็จของหน่วยงานเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกภาคส่วนในหน่วยงาน และเกิดจากความร่วมมือของเครือข่ายที่เกี่ยวข้องมากน้อยแค่ไหน						☐ 43
25. ท่านมีความคิดเห็นว่าการทำงานอย่างเป็นระบบหรือตามขั้นตอนจะไม่ทำให้ท่านไม่เสียเวลาเพิ่มขึ้นมากน้อยแค่ไหน						☐ 44

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ที่ท่านเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาระดับ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่น

Item-Total Statistics				
	Scale	Scale	Corrected	Alpha
	Mean if	Variance if	Item-Total	if Item Deleted
	Item Deleted	Item Deleted	Correlation	Cronbach's
knowone	92.00	78.345	.497	.934
knowtwo	91.90	79.266	.575	.932
knowthree	92.03	79.551	.636	.932
knowfour	92.07	78.754	.684	.931
knowfive	92.13	78.395	.641	.932
thinkone	91.93	80.340	.407	.934
thinktwo	92.13	77.016	.634	.931
thinkthree	92.07	78.202	.569	.932
thinkfour	92.60	78.662	.407	.935
thinfive	92.17	77.454	.526	.933
visstone	92.17	75.730	.733	.930
visstwo	92.13	75.913	.740	.930
vissthree	92.00	76.897	.696	.931
vissfour	92.10	76.507	.709	.930
vissfive	92.20	76.579	.699	.930
teamone	92.07	77.375	.589	.932
teamtwo	92.20	77.476	.611	.932
teamthree	91.90	77.817	.527	.933
teamfour	92.00	78.345	.551	.933
teamfive	92.17	76.282	.752	.930
sysone	92.33	78.437	.586	.932
systwo	92.37	78.861	.531	.933
systhree	92.33	78.782	.550	.933
sysfour	92.43	79.495	.405	.935
sysfive	92.57	79.702	.495	.933

Reliability coefficients

N of Cases = 30

N of Items = 25

Alpha = 0.935

ภาคผนวก ค

การหาค่าความแม่นยำตรงตามเนื้อหาการวิจัย

ตารางที่ 62 ผลการหาค่าความแม่นยำตามเนื้อหาการวิจัยการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้
ของข้าราชการทหารสังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม

คำถาม/ตัวแปร	ระดับความแม่นยำ					
	1	2	3	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ความหมาย
1.ความแม่นยำเนื้อหาโดยรวม	5	4	5	4.67	93.33	แม่นยำมากที่สุด
2. ความแม่นยำตามรายตัวแปร						
2.1 เพศ	5	5	5	5.00	100.00	แม่นยำสมบูรณ์
2.2 อายุ	5	5	5	5.00	100.00	แม่นยำสมบูรณ์
2.3 ชั้นยศ	5	5	5	5.00	100.00	แม่นยำสมบูรณ์
2.4 สังกัดหน่วยงาน	5	5	4	4.67	93.33	แม่นยำมากที่สุด
2.5 ระดับการศึกษา	5	4	4	4.33	86.67	แม่นยำมากที่สุด
2.6 จำนวนวันรับราชการ	5	5	5	5.00	100.00	แม่นยำสมบูรณ์
2.7 การได้รับการฝึกอบรม	5	5	5	5.00	100.00	แม่นยำสมบูรณ์
2.8 การเข้าร่วมสัมมนา	5	5	5	5.00	100.00	แม่นยำสมบูรณ์
2.9 การเข้าร่วมประชุม	5	5	5	5.00	100.00	แม่นยำสมบูรณ์
2.10 การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	4	5	5	4.67	93.33	แม่นยำมากที่สุด
2.11 การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน	5	5	4	4.67	93.33	แม่นยำมากที่สุด
2.12 ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน	5	5	5	5.00	100.00	แม่นยำสมบูรณ์
2.13 ความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	5	5	5	5.00	100.00	แม่นยำสมบูรณ์
2.14 ความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร	5	5	5	5.00	100.00	แม่นยำสมบูรณ์
2.15 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้	5	4	4	4.33	86.67	แม่นยำมากที่สุด
2.16 องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด	4	4	5	4.33	86.67	แม่นยำมากที่สุด

ตารางที่ 62 ต่อ

คำถาม/ตัวแปร	ระดับความแม่นยำ					
	1	2	3	ค่าเฉลี่ย	ร้อยละ	ความหมาย
2.17 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	5	5	5	5.00	100.00	แม่นยำสมบูรณ์
2.18 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	5	4	5	4.67	93.33	แม่นยำมากที่สุด
2.19 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการ คิดอย่างเป็นระบบ	4	5	4	4.33	86.67	แม่นยำมากที่สุด

หมายเหตุ : (1) 1,2,3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญ

(2) ใช้วิธีการหาความแม่นยำตามเนื้อหา (Content Validity)

สรุป : ความแม่นยำตามเนื้อหาโดยรวม = 93.33 % มีความแม่นยำมากที่สุด

สูตรการหาความแม่นยำของ Kerlinger

$$Val = \frac{Vm}{Vt}$$

เมื่อ

Val = ความแม่นยำ (validity)

Vm = ความแม่นยำที่ได้รับ (measured validity)

Vt = ความแม่นยำทั้งหมด (total validity)

ตารางที่ 63 ตารางมาตรฐานความแม่นยำ

ร้อยละ	ความหมาย
0	ไม่มีความแม่นยำ
1 - 20	แม่นยำน้อยมาก
21 - 40	แม่นยำน้อย
41 - 60	แม่นยำปานกลาง
61 - 80	แม่นยำมาก
81 - 99	แม่นยำมากที่สุด
100	แม่นยำสมบูรณ์

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการศึกษา



กรมพระบรมมณู	
วันที่	21/1/2552
เวลา	10.00

ที่ ศธ 0520.303 0351

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี
1 ม.3 ต.สามพระยา อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120

11 กุมภาพันธ์ 2552

กองการกำลังพล	
โดย	ดร. อนุชิต วัฒนศิริ
วันที่	11/2/52
ที่	2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการศึกษา

เรียน เจ้ากรมพระบรมมณู

ด้วยคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้เปิดสอนรายวิชา 761 650 วิทยานิพนธ์ (Thesis) ให้แก่นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน โดยมุ่งเน้นการทำวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับการจัดการ การบริหาร หรือการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ทั้งนี้เพื่อผลิตมหาบัณฑิตที่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

ในกรณี คณะฯ จึงได้ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้ พันจ่าตรีวิรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ รหัสประจำตัว 50601386 เข้าสอบถามข้อมูล เพื่อนำข้อมูลมาประกอบในการทำวิทยานิพนธ์ โดยมีระยะเวลา ตั้งแต่วันที่ 16 กุมภาพันธ์ - 16 มีนาคม 2552 ทั้งนี้ สำหรับรายละเอียดต่างๆ คณะฯ ได้ขออนุญาตให้ พันจ่าตรีวิรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ หมายเลขโทรศัพท์ 02 - 2211848 เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ ทั้งนี้ คณะฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประสพชัย พสุนนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ

โทร. 032-594043-50 ต่อ 1145

โทรสาร 032-594027



ที่ กท ๐๒๐๒/๕๗๕

กรมพระธรรมมัญญู

ถนนหลักเมือง กรุงเทพฯ ๖ ๑๐๒๐๐

๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูลเพื่อการศึกษา

เรียน คณะบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

อ้างถึง หนังสือคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่ ศธ ๐๕๒๐.๓๐๓/๐๓๕๑ ลงวันที่
๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๒

ตามอ้างถึง คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้
พันจ่าตรี วีรรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
จัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร เข้าสอบถามข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการทำวิทยานิพนธ์
โดยมีระยะเวลา ตั้งแต่วันที่ ๑๖ กุมภาพันธ์ — ๑๖ มีนาคม ๒๕๕๒ ความละเอียดแจ้งแล้ว นั้น

กรมพระธรรมมัญญู อนุญาตให้ พันจ่าตรี วีรรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ เข้าสอบถามข้อมูล
เพื่อนำข้อมูลไปประกอบการทำวิทยานิพนธ์ได้ตามกำหนดวัน เวลาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

พลโท

(ปิยะพล วัฒนกุล)

รองเจ้ากรมพระธรรมมัญญู ทำการแทน

เจ้ากรมพระธรรมมัญญู

กองการกำลังพล

โทร/โทรสาร. ๐ ๒๒๒๔ ๑๐๓๕

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	พณัจฉาตรี วิรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	96/4 หมู่ 4 ซอย ว.ป.อ.11 ตำบลท่าไม้ อำเภอกระทุ่มแบน จังหวัดสมุทรสาคร 74110
ที่ทำงาน	สำนักปลัดกระทรวงกลาโหม กระทรวงกลาโหม เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ.2537	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม จังหวัดกรุงเทพ ฯ
พ.ศ.2545	ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต แขนงวิชาการบริหารธุรกิจ สาขาการบัญชี สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ.2549	ปริญญารัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ.2550	ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและ ภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ.2539	จำป็น แผนกอาวุธและการเรือ เรือหลวงสัตตกูด กองเรือยกพลขึ้นบก กองเรือยุทธการ
พ.ศ.2542	เสมียนแผนกทะเบียนและประวัติ กรมกำลังพลทหารเรือ
พ.ศ.2549	เสมียนกองตรวจสอบและประเมินผล สำนักงบประมาณกลาโหม
พ.ศ.2550	ประจำสำนักปลัดกระทรวงกลาโหม
พ.ศ.2552- ปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่เทคนิค แผนกสื่อสารดาวเทียม กองการสื่อสาร กรมเทคโนโลยีสารสนเทศและอวกาศกลาโหม