

แนวทางพัฒนาระบบการเรียนรู้ และ  
การจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ

โดย

นาวาอากาศเอก ศิริพงษ์ สุภาพร  
ฝ่ายเสนาธิการประจำผู้บัญชาการทหารอากาศ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๖  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๖ – ๒๕๕๗

## บทคัดย่อ

**เรื่อง** แนวทางการพัฒนาระบบการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ของ  
กองทัพอากาศ

**ลักษณะวิชา** การทหาร

**ผู้วิจัย** นาวาอากาศเอก ศิริพงษ์ สุภาพร      **หลักสูตร** วปอ.      **รุ่นที่** ๕๖

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ ดำเนินการวิจัยโดยวิธีวิจัยเชิงสำรวจ ผ่านหน่วยงานต้นแบบ คือ กรมสรรพาวุธทหารอากาศ ซึ่งถูกกำหนดโดยยุทธศาสตร์ของกองทัพอากาศและนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศประจำปี พ.ศ.๒๕๕๖ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามกับข้าราชการของกรมสรรพาวุธทหารอากาศ จำนวน ๖๖๕ คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ One Way ANOVA และสหสัมพันธ์ของ Pearson

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศ และกองทัพอากาศอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ด้านบุคคล ใฝ่รู้และวิสัยทัศน์ร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ รูปแบบความคิด การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการที่มีสถานภาพต่างกัน พบว่า เพศชายมีวิสัยทัศน์ร่วมมากกว่าเพศหญิง ข้าราชการที่มีชั้นยศสูงมีความเป็นบุคคลใฝ่รู้มากกว่า ข้าราชการที่มีอายุสูงกว่ามีการคิดเป็นระบบอย่างเป็นระบบ มีเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการจัดการความรู้ที่ดีกว่า ในด้านวุฒิการศึกษา ข้าราชการที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่ามีความเป็นบุคคลใฝ่รู้มากกว่า

ข้อเสนอแนะ (๑) เชิงปริมาณ หน่วยเกี่ยวข้องของกองทัพอากาศควรศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีกรมสรรพาวุธเป็นหน่วยต้นแบบ (๒) เชิงนโยบาย ผู้นำทุกระดับ ควรกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กองทัพอากาศประจำปี พ.ศ.๒๕๕๖ โดยมีเป้าหมายที่จะเป็นหน่วยงานไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (๓) เชิงวิจัย ควรมีการศึกษาวิจัยหน่วยงานด้านอื่น ๆ ของกองทัพอากาศ เช่น ด้านกำลังรบ ด้านอำนวยการและยุทธบริการ รวมทั้งควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับกองทัพบกและกองทัพเรือ

๒

## คำนำ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ...” ผู้วิจัยในฐานะฝ่ายเสนาราชการประจำผู้บัญชาการทหารอากาศ ได้เล็งเห็นความสำคัญของยุทธศาสตร์กองทัพอากาศและนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศประจำปี พ.ศ.๒๕๕๖ นโยบายเฉพาะด้านกำลังพล ข้อ ๑.๑ เสริมสร้างกองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีหน่วยงานต้นแบบคือ กรมสรรพาวุธทหารอากาศ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศให้มีประสิทธิภาพต่อไป

เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการดำเนินการจัดทำเงินเพิ่มค่าฝ้ายอันตรายของข้าราชการทหารดังกล่าว ต้องดำเนินการเพื่อแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานในแต่ละประเภท และกำหนดความแตกต่างของงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับค่าตอบแทนที่กำหนดขึ้น โดยอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงและเป็นหลักการที่สามารถอธิบายได้

ผู้วิจัยขอขอบคุณกำลังพลกรมสรรพาวุธทหารอากาศทุกท่านที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลสำคัญที่ทำให้งานวิจัยเล่มนี้มีความสมบูรณ์ และขอขอบคุณอาจารย์ทุกท่านที่ได้ช่วยแนะนำในการทำวิจัยให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

นาวาอากาศเอก

(ศิริพงษ์ สุภาพร)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ.รุ่นที่ ๕๖

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
คำอธิบายคำย่อ	ซ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๖
ขอบเขตของการวิจัย	๖
สมมติฐานในการวิจัย	๗
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๗
คำจำกัดความ	๗
<b>บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๘</b>
แนวคิดทฤษฎีการจัดการความรู้	๘
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๒๔
กรอบความคิดของการวิจัย	๒๖
<b>บทที่ ๓ วิธีการดำเนินการวิจัย</b>	<b>๒๘</b>
ประชากร	๒๘
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๒๙
การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๓๐
การเก็บรวบรวมข้อมูล	๓๐
การวิเคราะห์ข้อมูล	๓๐

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ ๔ ผลการวิจัย</b>	<b>๓๒</b>
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๒
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๓๓
<b>บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>๔๕</b>
สรุป	๔๕
อภิปรายผล	๔๖
ข้อเสนอแนะ	๔๘
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๕๑</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๕๓</b>
หนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถาม และแบบสอบถาม	๕๔
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>๖๒</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๓-๑	รายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มประชากรจำแนกตามชั้นยศ	๒๘
๔-๑	จำนวนและร้อยละของกลุ่มประชากรจำแนกตามชั้นยศ	๓๓
๔ - ๒	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอายุของกลุ่มประชากร จำแนกตามเพศ	๓๔
๔-๓	จำนวนและร้อยละของกลุ่มประชากรจำแนกตามอายุ	๓๕
๔-๔	จำนวนและร้อยละของกลุ่มประชากร จำแนกตามวุฒิการศึกษา	๓๖
๔- ๕	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.และระดับของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ทอ.ของกลุ่มประชากร จำแนกรายด้าน	๓๗
๔-๖	การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.และระดับของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของ ทอ.	๓๘
๔-๗	การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของ สพ.ทอ.และระดับของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของ ทอ.ของกลุ่มประชากรตามปัจจัยส่วนบุคคล	๔๑
๔-๘	การวิเคราะห์การความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของ สพ.ทอ.และระดับของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของ ทอ.	๔๓

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๑-๑	๔
๑-๒	๕
๑-๓	๖
๒-๑	๑๐
๒-๒	๑๑
๒-๓	๑๑
๒-๔	๑๓
๒-๕	๑๕
๔-๑	๓๓
๔-๒	๓๔
๔-๓	๓๕
๔-๔	๓๖
๔-๕	๓๘

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลและส่งผลกระทบต่อองค์การและการบริหารงานภายในประเทศเป็นอย่างมาก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งเพื่อความอยู่รอดขององค์การรวมทั้งเพื่อรักษาความเป็นเลิศให้ยั่งยืน “ความรู้” ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในองค์การถือเป็น “สินทรัพย์” ที่มีค่าและสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการใช้ความรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์การนั้นให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์การ ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ หมวด ๔ มาตรา ๗๘ (๔) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ (๕) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำ และการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑๑ กำหนดให้ “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้ถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ...” โดยการที่ส่วนราชการเสริมสร้างให้องค์กรของตนมีการพัฒนาความรู้ ให้เหมาะสมแก่ภารกิจ มีความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริหารงานภาครัฐ การส่งเสริมให้มีการหรือร่วมกันระหว่างข้าราชการอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และส่วนราชการเองจะต้องนำข้อมูลความรู้ที่มีการพัฒนาอยู่เสมอมาประยุกต์ใช้กับแผนการปฏิบัติ



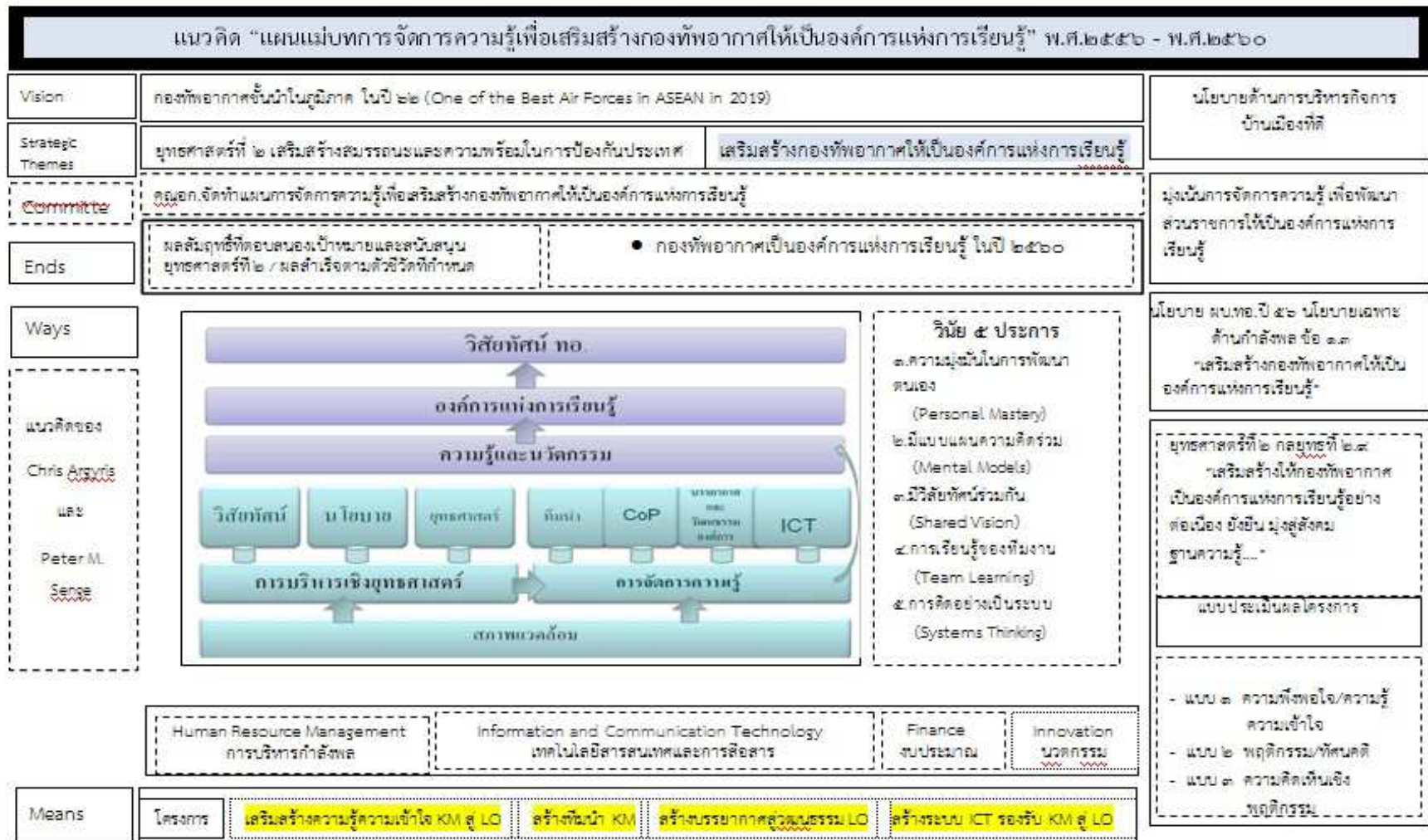
ราชการเพื่อให้งาน มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภาในวันอังคารที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๔ นโยบายที่ ๘ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หัวข้อที่ ๘.๑.๒ กำหนดว่า “พัฒนาและส่งเสริมรูปแบบโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง ปรับระบบบริการประชาชนเชิงรุกมุ่งเน้นการจัดการความรู้และพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

กองทัพอากาศได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว ผู้บัญชาการทหารอากาศจึงได้กำหนดนโยบายประจำปี พ.ศ.๒๕๕๖ นโยบายเฉพาะ ด้านกำลังพล ข้อ ๑.๓ เสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาระบบการเรียนรู้ในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงองค์ความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งส่งเสริมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ในการจัดการความรู้ขององค์กร สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ กลยุทธ์ที่ ๒.๕ เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้อากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน มุ่งสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge Base) โดยการส่งเสริม พัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ผ่านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยให้จัดทำคลังข้อมูลฐานความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ ปลุกฝังและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสิ่งอำนวยความสะดวก เครือข่ายฐานข้อมูลความรู้ให้เพียงพอและสะดวกต่อการเข้าถึง สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้และเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team work) การถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมงาน ส่งเสริมการพัฒนาระบบงานให้มีมาตรฐานอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนาตามแนวทางการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation : NCO) ตอบสนองต่อวิสัยทัศน์กองทัพอากาศที่จะเป็น “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of The Best Air Forces in ASEAN)” ในปี พ.ศ.๒๕๖๒ เพื่อให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อ ๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๔ รวมทั้งยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ และนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศ ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๖ คณะกรรมการกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพกองทัพอากาศ จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดำเนินการจัดทำ “แผนแม่บทการจัดการความรู้ เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๖ - พ.ศ.๒๕๖๐) โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ ร่วมกับการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของ Chris Argyris,

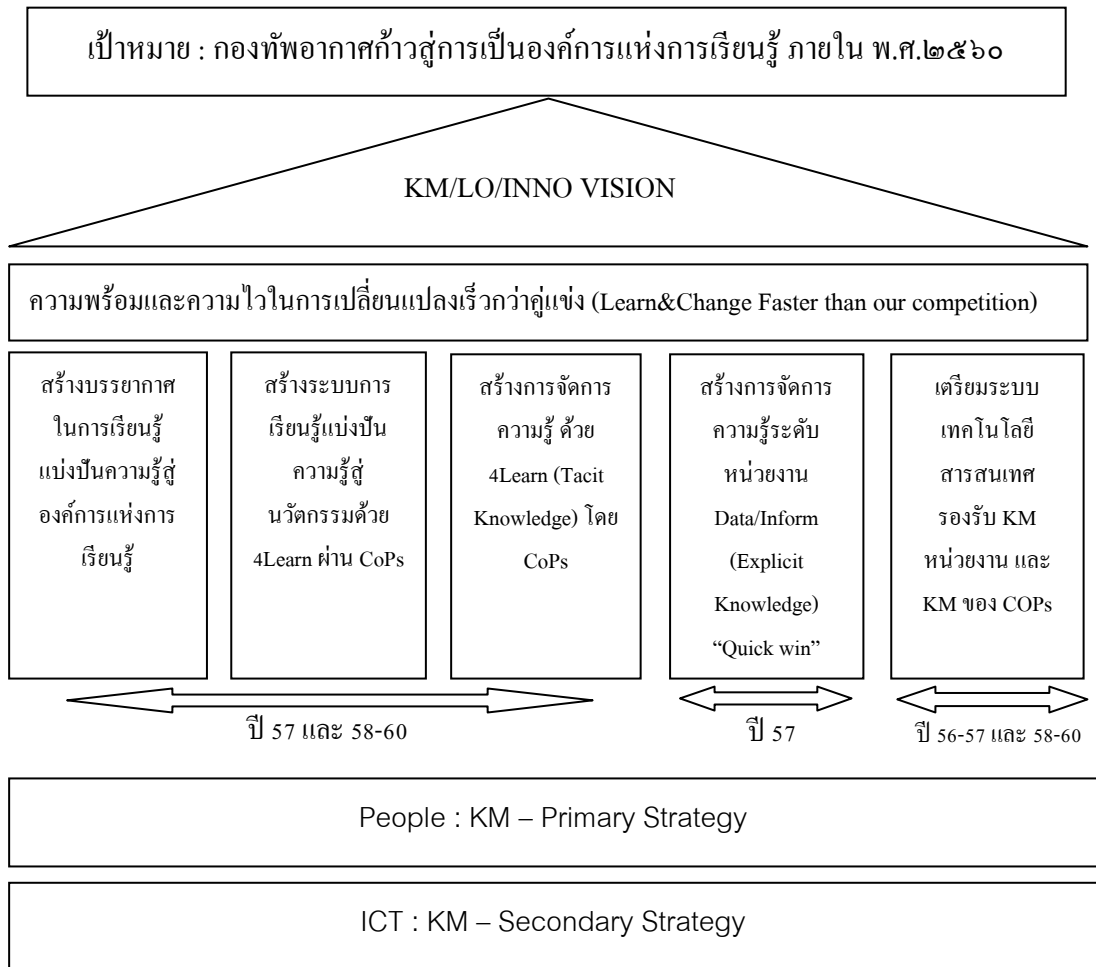
Peter M. Senge เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินการ ส่วนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติใช้แผนแบบความคิด 4Learn ที่เกิดจากการสะสมความรู้ ประสบการณ์ที่มีที่มาจากกรปฏิบัติจริง ให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริงได้อย่างรวดเร็วและมีความยั่งยืนในองค์กร เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งสู่วิสัยทัศน์กองทัพอากาศดังกล่าวต่อไป โดยมีหน่วยงานต้นแบบ คือ กรมสรรพาวุธทหารอากาศ

กรมสรรพาวุธทหารอากาศ (สพ.ทอ.) เป็นหน่วยงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับกิจการสรรพาวุธของกองทัพอากาศ รวมทั้งผลิตบุคลากรผู้เชี่ยวชาญทางด้านสรรพาวุธให้แก่กองทัพอากาศ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับองค์การให้สอดคล้องและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่เนื่องจากกองทัพอากาศยังไม่เคยมีการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทั้งองค์กรมาก่อน กอปรกับสภาวะแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรของกองทัพอากาศแตกต่างจากองค์กรอื่น จึงไม่สามารถนำแนวทางหรือวิธีการพัฒนาจากหน่วยงานอื่นมาใช้ได้โดยตรง ทำให้จำเป็นต้องศึกษาและวิจัยเพื่อหากลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาที่เหมาะสมในการจัดการความรู้และสร้างวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ของกองทัพอากาศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานใน สพ.ทอ.ที่เป็นหน่วยดำเนินการเกี่ยวกับกิจการสรรพาวุธของกองทัพอากาศ และผลิตบุคลากรทางด้านสรรพาวุธ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถร่วมกันเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องได้ตลอดเวลา

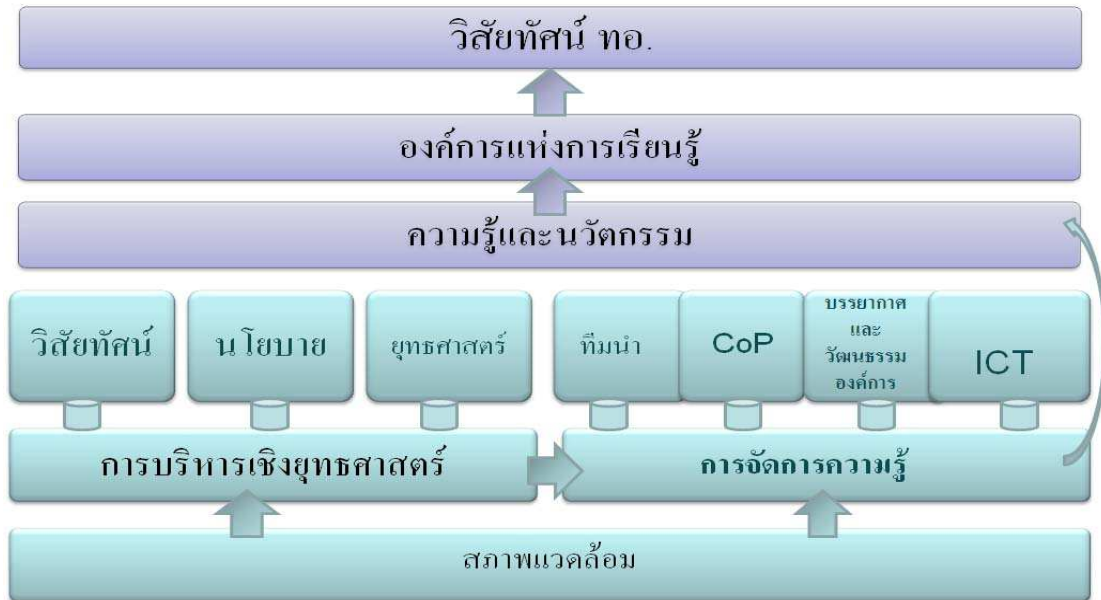
แผนภาพที่ ๑ – ๑ แผนที่ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ (ประยุกต์ใช้กับการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”



แผนภาพที่ ๑ – ๒ กรอบแนวคิดแผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



แผนภาพที่ ๑-๓ รูปแบบการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้



### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ
๒. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ

### ขอบเขตของการวิจัย

๑. การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตศึกษาประเด็นแนวทางพัฒนา สพ.ทอ. ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการรวบรวมแนวความคิด ทบทวนวรรณกรรม ข้อมูลทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
๒. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติราชการใน สพ.ทอ. ระหว่าง ตุลาคม ๒๕๕๖ – มีนาคม ๒๕๕๗
๓. การเก็บรวบรวมข้อมูล  
ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูล และรับกลับคืนด้วยตนเอง

#### ๔. วิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ One Way ANOVA

### สมมติฐานในการวิจัย

๑. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศมีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ของกองทัพอากาศ

๒. ปัจจัยส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.และระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ของกองทัพอากาศ

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ได้รับทราบสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ

๒. ได้แนวทางการพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ

### คำจำกัดความ

ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงทักษะและปฏิบัติ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา (ราชบัณฑิต, ๒๕๔๒)

การจัดการองค์ความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด (ก.พ.ร., ๒๕๔๘)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล ระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง โดยที่บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร (Peter Senge : ๑๕๕๐)

## บทที่ ๒

# แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## แนวคิดและทฤษฎีการจัดการความรู้

### ๑. การจัดการความรู้

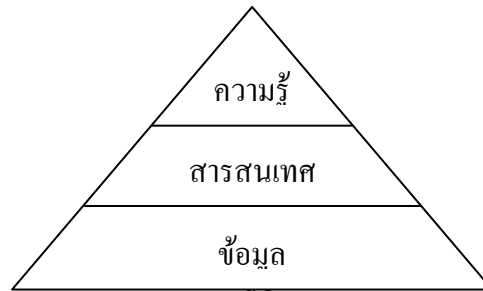
การพัฒนาเกิดขึ้นจากการเรียนรู้และสั่งสมองค์ความรู้ และนำความรู้นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ “ความรู้” จึงเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาในทุกๆ ด้าน การแสวงหาความรู้ใหม่ และนำองค์ความรู้นั้นมาจัดเก็บและเผยแพร่ จะเป็นสิ่งที่เกิดประโยชน์และเกิดการต่อยอดต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด แต่หากความรู้ขึ้นอยู่กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง กล่าวคือ ถ้าสูญสิ้นบุคคลนั้น ความรู้ก็จะสูญสิ้นไปด้วย ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการบันทึกสิ่งที่เป็นความรู้ไว้เป็นเอกสารหรือสื่ออื่นๆ เพื่อให้บุคคลรุ่นหลังได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้ต่อไปได้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการความรู้ เพื่อให้ความรู้ได้ใช้งานและคงอยู่ต่อเนื่องไป (Wiig, ๑๙๙๗ : ๓๓๙-๔๐๕)

#### ๑.๑ ความรู้ (Knowledge)

ความรู้ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ๒๕๔๒ ให้คำนิยามว่า หมายถึง “สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงทักษะและปฏิบัติ ความเข้าใจหรือสารสนเทศ ที่ได้รับมาจากรับประสบการณ์ที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา” (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๔๒) และความรู้ตามความหมายของ Hideo Yamazaki (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๗: ๑๔) คือ “สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบเชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุปและตัดสินใจ ในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา” ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์เป็นลำดับขั้นระหว่างข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ดังปิรามิดที่แสดงในแผนภาพที่ ๒-๑



แผนภาพที่ ๒-๑ พีรามิดลำดับขั้นของความรู้



ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ๒๕๔๗: ๑๔

นอกจากนี้ Asso.Prof.Dr.Ryoko Toyamo แห่ง Japan Advanced Institute of Science and Technology ยังได้มีการแบ่งความรู้ตามความสามารถในการถ่ายทอดออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (ยุทธนา, ๒๕๔๗: ๒๕๕)

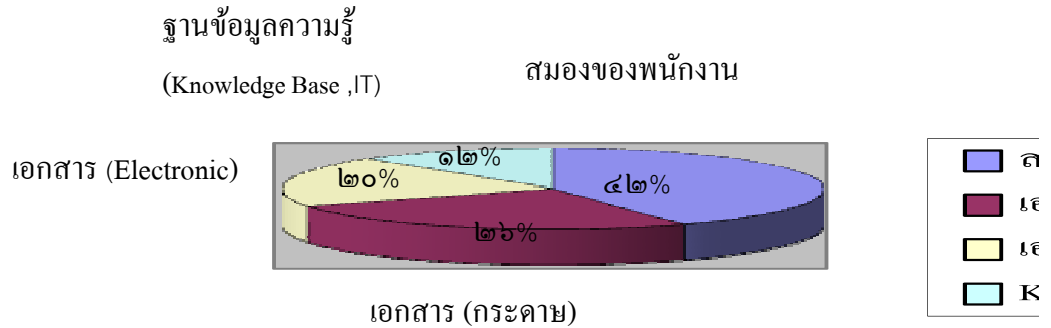
๑. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในสมองคนได้มาจากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคล ในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกเป็น “ความรู้แบบนามธรรม” หรือบางแหล่งเรียกความรู้ชนิดนี้ว่า “ภูมิปัญญา”

๒. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม บรรยายและถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี ตำรา คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็น “ความรู้แบบรูปธรรม”

นอกจาก ๒ ประเภทข้างต้น ยังมีความรู้อีกลักษณะที่นักวิชาการบางท่านได้นิยามเพิ่มเติม ได้แก่ (ปาริฉัตร, ๒๕๔๗: ๓) คือ ความรู้ที่ไม่ชัดเจน (Implicit Knowledge) เป็นความรู้ภายในองค์กรที่อาจจะไม่เห็นได้ชัดเจน เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ

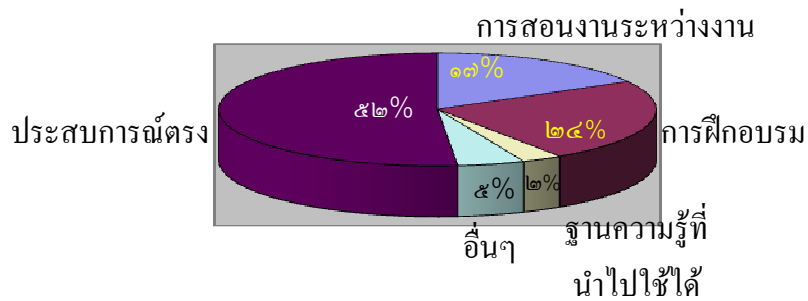
โดยมีการสำรวจแหล่งเก็บความรู้ขององค์กร (คลังความรู้) และการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร ที่ประเทศสหรัฐอเมริกาจากจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ๔๐๐ คน โดย Delphi (บดินทร์ ๒๕๔๖: ๓๑) ดังแสดงในแผนภาพที่ ๒-๒ พบว่าความรู้ขององค์กรนั้น ติดอยู่กับพนักงานองค์กรเป็นหลัก และแผนภาพที่ ๒-๒ พบว่าการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรเกิดจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ส่วนบุคคลเป็นสำคัญ

แผนภาพที่ ๒-๒ แหล่งเก็บความรู้ขององค์กร



ที่มา การสำรวจแหล่งเก็บความรู้ขององค์กร (คลังความรู้) และการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร โดย Delphi (ปดิพันธ์, ๒๕๔๖: ๓๑)

แผนภาพที่ ๒-๓ การถ่ายทอดความรู้ในองค์กร



ที่มา การสำรวจแหล่งเก็บความรู้ขององค์กร (คลังความรู้) และการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร โดย Delphi (ปดิพันธ์, ๒๕๔๖: ๓๑)

จากแผนภาพที่ ๒-๒ พบว่าความรู้ส่วนใหญ่ในองค์กรอยู่ในสมองของพนักงานถึง ๔๒% และอยู่ในรูปของเอกสารกระดาษ ๒๖% เอกสารรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ๒๐% และอยู่ในรูปแบบของฐานข้อมูลกลางขององค์กรในระบบอินทราเน็ตอีก ๑๒% สำหรับการถ่ายทอดความรู้ตามแผนภาพที่ ๒-๓ จะเห็นได้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้จากตัวบุคคลด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์เป็นหลัก ถึง ๕๒% ตามด้วยการเรียนรู้ในห้องเรียน ๒๔%

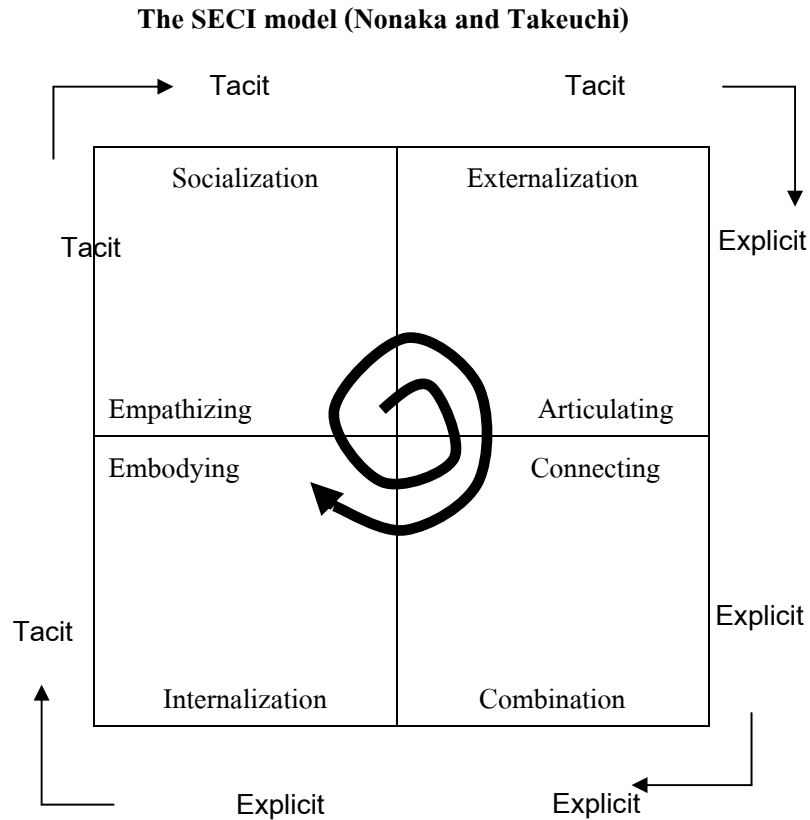
ในประเทศไทยได้มีการสำรวจเมื่อ ก.ค.๒๕๔๘ จากกลุ่มตัวอย่าง ๘๒ คน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๗: ๑๗) พบว่าแหล่งเก็บความรู้ในองค์กรนั้น อัตราส่วนระหว่างความรู้ที่ชัดเจน กับ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Explicit/Tacit) มีแนวโน้มที่มากกว่า คิดเป็น ๔๐% มีแนวโน้มที่เท่ากัน คิดเป็น ๓๐% และมีแนวโน้มที่น้อยกว่า คิดเป็น ๓๐% แต่อย่างไรก็ตามในประเทศไทยจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างนักวิชาการและกลุ่มผู้บริหารต่างกล่าวว่า “แนวโน้มความรู้ขององค์กรน่าจะอยู่ที่ตัวคนร่วม ๗๐ – ๘๐% (ปาริฉัตร ๒๕๔๗: ๓) ดังนั้นจึงจำเป็นต้องจัดการให้ความรู้ เกิดการถ่ายทอด แบ่งปันระหว่างบุคคล สูญหาย และนำไปสู่การสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร

Prof.Tomohiro Takanashi (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2547: 15) ได้กล่าวว่า ความรู้ในตัวคนเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็ง นั้นหมายถึง ภูเขาน้ำแข็งนั้นมีทั้งส่วนที่ลอยอยู่บนผิวน้ำ ซึ่งเราสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจน (Explicit) และภูเขาน้ำแข็งนี้จะมีส่วนที่จมอยู่ในน้ำ ที่เราทราบว่ามิอยู่แต่ไม่สามารถมองเห็นได้ (Tacit) เหมือนกับคนเราที่มองเห็นความรู้ความสามารถด้านที่เขาสำเร็จการศึกษามาเท่านั้น ซึ่งเรียกความรู้นี้เป็นความรู้ที่ “เปิดเผย” แต่ในขณะเดียวกันเขาก็มีความรู้อื่นที่เกิดจากประสบการณ์ ความสามารถเฉพาะบุคคล ค่านิยมอุดมการณ์ที่เราสามารถคาดเดาได้ ที่เรียกความรู้นี้เป็นความรู้ที่ “ซ่อนเร้น/ฝังลึก” ซึ่งในการถ่ายทอดความรู้ นั้น ควรจะมีการถ่ายทอดความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้แก่บุคลากรในองค์กรด้วย

### ๑.๒ การสร้างและแปลงความรู้

Prof.Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ได้เสนอผลงานในด้านการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ไว้ในหนังสือ The Knowledge Creating Company (Nonaka and Takeuchi 1995: 56) โดยได้เสนอตัวแบบกระบวนการในการสร้างความรู้ (The Model of Knowledge Creating Process) ที่มีการสร้างและถ่ายทอดความรู้ระหว่างความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit) ที่เรียกว่า วงจรความรู้ (Knowledge Spiral) หรือ “The SECI Model” ซึ่งได้มีการนำไปใช้งานอย่างแพร่หลายและประสบความสำเร็จในองค์กรต่างๆ มากมาย ดังแสดงในภาพที่ 2 - 4 และมีรายละเอียดดังนี้

แผนภาพที่ ๒-๔ ตัวแบบกระบวนการในการสร้างความรู้ “The SECI Model”



ที่มา : The Knowledge Creating Company (Nonaka and Takeuchi 1995: 56)

**Socialization** แสดงการสร้างและแบ่งปันความรู้ จาก Tacit Knowledge ไปสู่ Tacit Knowledge โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกันแบบ face to face จึงเป็นการถ่ายโอนความรู้กันโดยตรงระหว่างกลุ่มหรือบุคคล ที่มีความรู้พื้นฐานความสนใจที่สอดคล้องกัน หรือมีคลื่นความถี่ที่สื่อสารทำความเข้าใจกันได้โดยง่าย สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ

**Externalization** แสดงการสร้างและแบ่งปันความรู้ จากการแปลง Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge โดยนำประสบการณ์ความคิดของบุคคลให้สามารถเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร จึงเป็นการแสดงให้เห็นการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่ๆ จากภายนอกเข้ามาทั้งจากประสบการณ์โดยตรงที่ได้สัมผัสกับผู้ใช้บริการและความคิดเห็นส่วนตัว

Combination แสดงการสร้างและแบ่งปันความรู้ จาก Explicit Knowledge ไปสู่ Explicit Knowledge โดยรวบรวมความรู้ประเภท Explicit ที่เรียนรู้เดิมมาสร้างเป็นความรู้ Explicit ใหม่ จึงเป็นการแสดงให้เห็นการเรียนรู้ เชื่อมโยงความรู้ภายในกับความรู้ภายนอก

Internalization แสดงการสร้างและแบ่งปันความรู้ จาก Explicit Knowledge ไปสู่ Tacit Knowledge โดยมักจะเกิดจากการนำความรู้ที่เล่าเรียนไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลของการเชื่อมโยงแล้วนำความรู้มาปฏิบัติเกิดเป็นความรู้ประสบการณ์ที่ฝังอยู่กับคนที่สามารถถ่ายทอดหมุนเวียนได้ต่อไป

ซึ่งกระบวนการทั้ง 4 ดังกล่าวจะสามารถกระทำไปได้ตลอดอย่างต่อเนื่อง เสมือนเป็นวงจร (Spiral) ที่ไม่รู้จบ

### ๑.๓ ความหมายของการจัดการความรู้

กระบวนการในการจัดการความรู้จึงเกี่ยวข้องกับการสร้างและแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน (Tacit) และที่มีอยู่ชัดเจน (Explicit) หรือในลักษณะใดก็ตาม ให้สามารถมีการกระจายหรือส่งต่อให้มีการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นตลอดเวลาหากเปรียบเทียบกับการจัดการสารสนเทศ (Information Management) ที่เป็นกระบวนการในการจัดการ ตั้งแต่การ เสาะแสวงหา สร้าง ประมวลผล จัดเก็บ และ กระจายสารสนเทศ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถใช้งานสารสนเทศได้อย่าง ถูกต้อง ถูกรูปแบบ และถูกเวลา แต่การจัดการความรู้จะเป็นสิ่งที่แตกต่างจากการจัดการสารสนเทศตรงที่ “ความรู้” นั้นเป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนและเกิดขึ้นได้ยากกว่า รวมทั้งการสร้างและจัดเก็บให้เป็นรูปธรรมจะกระทำได้ยากกว่าสารสนเทศ เนื่องจากเป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) มากกว่า ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) จึงเป็นสิ่งที่ยากต่อการจัดการมากกว่าการจัดการสารสนเทศ

ดังนั้นความหมายของการจัดการความรู้จึงมุ่งเน้นถึงกระบวนการในการให้ ได้มา ซึ่งความรู้และสามารถจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้เป็นสำคัญ โดยสามารถนิยามได้หลายลักษณะ และสามารถสรุปได้ ดังนี้

การจัดการความรู้ ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. นิยามหมายถึง “การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด” (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2547: 15)

นอกจากนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ยังได้รวบรวมค่านิยมของการจัดการความรู้ จากแหล่งต่างๆ อีกหลากหลาย (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ 2547: 28-30) เช่น The World Bank ได้ให้นิยาม การจัดการความรู้ คือ “การรวบรวมวิธีปฏิบัติขององค์กรและกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ การสร้าง การนำมาใช้ และเผยแพร่ความรู้และบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ” หรือ European Foundation for Quality Management (EFQM) ได้ให้นิยามการจัดการความรู้ คือ “กลยุทธ์และกระบวนการในการ จำแนก จัดหา และนำความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้” รวมทั้งกองทัพบกสหรัฐอเมริกาได้นิยาม การจัดการความรู้ เป็น “แผนการที่เป็นระบบและสอดคล้องกันในการจำแนก บริหารจัดการ และแลกเปลี่ยนสารสนเทศต่างๆ ซึ่งได้แก่ฐานข้อมูล เอกสาร นโยบาย และขั้นตอนการทำงาน รวมทั้งประสบการณ์และความชำนาญต่างๆ ของบุคลากรในองค์กร โดยเริ่มจากการรวบรวมสารสนเทศและประสบการณ์ต่างๆ ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ให้พนักงานสามารถเข้าถึงและนำไปใช้” (ชัชวาล 2548: 11-14)

ความหมายของการจัดการความรู้ไม่ว่าจะนิยามในลักษณะหรือแง่มุมใด ล้วนแต่มีเป้าหมายเพื่อให้คนและองค์กรเกิดการพัฒนา โดยที่คนนั้นสามารถคิดเป็นทำเป็น ศึกษาและแลกเปลี่ยนความรู้ได้ตลอดเวลา ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (Davenport 1998: 43-57) ดังนั้นเป้าหมายหลักที่สำคัญของการจัดการความรู้ คือ เพื่อให้คนที่ต้องการใช้ความรู้ ได้รับความรู้ที่ต้องการ ในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน ในลักษณะ Right Knowledge, Right People and Right Time

นอกจากนั้นเป้าประสงค์หลักของการจัดการความรู้ คือ การเกิดองค์ความรู้ใหม่จากการใช้งานความรู้เดิม ทำให้เกิดสภาพ “ยิ่งใช้ ยิ่งเพิ่มพูนงอกงาม” จึงต้องจัดการให้เกิดการใช้งานมากๆ เมื่อสติมาปัญญาเกิด (วรภัทร์ 2548) ซึ่งจะแตกต่างกับการจัดการทรัพยากรตัวอื่นๆ ที่จะอยู่ในสภาพ “ใช้แล้วหมดไป”

## ๒. องค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ นั้นต้องมีการจัดการความรู้ที่ดี เพื่อให้บุคคลในองค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และใช้ความรู้ในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงานได้ ดังนั้น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” จึงต้องเป็น “องค์กรที่มีการเรียนรู้ (ได้ตลอดเวลา)” และเป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์กร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคนและองค์กรให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสังคมโลกที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

## ๒.๑ ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถกำหนดและนิยามได้หลากหลาย และอาจมีความหมายในเชิงของ “การเรียนรู้ในองค์การ” (Organizational Learning) โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การเป็นสำคัญ และผู้ที่มีความสำคัญในการผลักดันแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นที่รู้จักกันแพร่หลายคือ Peter M. Senge จาก MIT Sloan School of Management ได้เขียนเรื่อง “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization” (Senge, ๑๙๙๓:๓) หรือ “วินัย ๕ ประการ” แนวคิดและการปฏิบัติไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้กล่าวถึงการเรียนรู้ในองค์การว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and transformation of that experience into knowledge accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose” อันหมายถึงองค์การที่บุคลากรภายในองค์การได้ขยายศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง โดยที่บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

## ๒.๒ องค์ประกอบที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สำหรับองค์ประกอบที่นับได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การที่บุคคลในองค์การนั้นต้องมี “วินัย ๕ ประการ” อันได้แก่

๒.๒.๑ **บุคคลใฝ่รู้ (Personal Mastery)** หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลจะเป็นจุดเริ่มต้นคนในองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองก่อน โดยที่องค์การก็ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์การสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ ได้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์การ เช่น โครงสร้างองค์การ ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงาน ฯลฯ เพื่อให้คนในองค์การได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต่างกับองค์การแบบดั้งเดิมที่แบ่งงานตามหน้าที่ ตามสายงาน หรือขั้นตอนของการผลิตที่กำหนดตายตัว จนคนที่ทำงานสามารถเรียนรู้ได้แต่จากงานที่ทำเฉพาะหน้า ซึ่งเป็นการจำกัดขีดความสามารถในการเรียนรู้ของคนให้เหลือเท่ากับเครื่องจักร และเมื่อบุคคลเหล่านี้ได้เวลาที่จะต้องเจริญก้าวหน้าขึ้นไปเป็นผู้บริหาร ที่ต้องมองกว้างไกล ก็จะพบว่า โลกทัศน์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลเหล่านี้ได้ถูกเก็บกดเอาไว้จนยากที่จะรื้อฟื้นขึ้นมาได้

๒.๒.๒ **รูปแบบความคิด (Mental Model)** หมายถึง แบบแผนทางความคิดความเชื่อ ทัศนคติ จากการสั่งสมประสบการณ์ กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย และตัดสินใจ เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient: EQ) ที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคน

ซึ่งเป็นกรอบในการเรียนรู้ทำความเข้าใจความเป็นไปต่างๆ และสามารถจะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกได้ จึงควรฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์องค์กร)

**๒.๒.๓ วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กรให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะ เป็น กรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนา ร่วมกัน ที่จะมุ่งมั่นทำให้กลายเป็นความจริง ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของ คนในองค์กรเป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน คือสภาพขององค์กร ที่ทุกคนต้องการ และเพื่อป้องกันการเรียนรู้แบบต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างทำไปคนละทิศละทาง จน สูญเสียความเป็นองค์กร ที่ทุกคนมีจุดหมายร่วมกัน

**๒.๒.๔ การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)** หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกัน ของสมาชิก ทั้งกลุ่มใหญ่ กลุ่มย่อย ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ซึ่ง กันและกันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในด้านของประสบการณ์ การเรียนรู้ ซึ่งอาจจะมีทั้งความสำเร็จ และความล้มเหลว ข้อสำคัญ คือ การนำความรู้เหล่านั้นมา แลกเปลี่ยนกันย่อมทำให้เกิดการแพร่กระจาย (Diffusion) ของวิทยาการใหม่ๆ ส่วนในด้านการนำ ความล้มเหลว มาแลกเปลี่ยนกันนั้น ก็จะช่วยไม่ให้นักอื่นมาทำผิดซ้ำในเรื่องที่เคยมีคนพลาดมาแล้ว นั้นเอง ทั้งนี้ยังก่อให้เกิดความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น หนึ่ง รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เป็นทีม นั้น ต้องอาศัยรูปแบบการติดต่อแบบสองทาง (Two way communication) ลักษณะการบริหารต้องอาศัยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมลักษณะ การบริหารงานแบบ สั่งการและควบคุมเป็นหลัก จะไม่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมได้

**๒.๒.๕ การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)** หมายถึง การที่คน ในองค์กรสามารถมองเห็นถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจ และมีเหตุผล เป็นลักษณะของการมองภาพรวม มองเห็นถึงสาเหตุของปัญหาและเข้าใจถึงการ เปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ สิ่งสำคัญการคิดเชิงระบบ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์และข้อมูล ย้อนกลับของผู้อื่น มีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิดความรู้ความคิดใหม่ ๆ ในองค์กร โดยบุคคลนั้นจะมองภาพรวมซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบซึ่งผูกโยงด้วย สภาวะการพึ่งพาอาศัยกันและกัน ซึ่งเป็นวินัยข้อสำคัญมากข้อหนึ่ง

ทั้ง ๕ ประการที่กล่าวมาก็คือ ลักษณะ หรือแนวปฏิบัติ ซึ่งเปรียบเสมือน เบนจรรยา ที่บุคคลในองค์กรพึงปฏิบัติเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองและ องค์กร ให้มีความสามารถในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว



จากนิยามและแนวคิดการปฏิบัติไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge นั้นเน้นถึงพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติของคนในองค์การตาม วินัย 5 ประการเป็นหลัก เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น

### ๒.๓ ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

Chris Argyris ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ๘ ประการ ดังนี้ (Argyris & Schon, ๑๙๗๘)

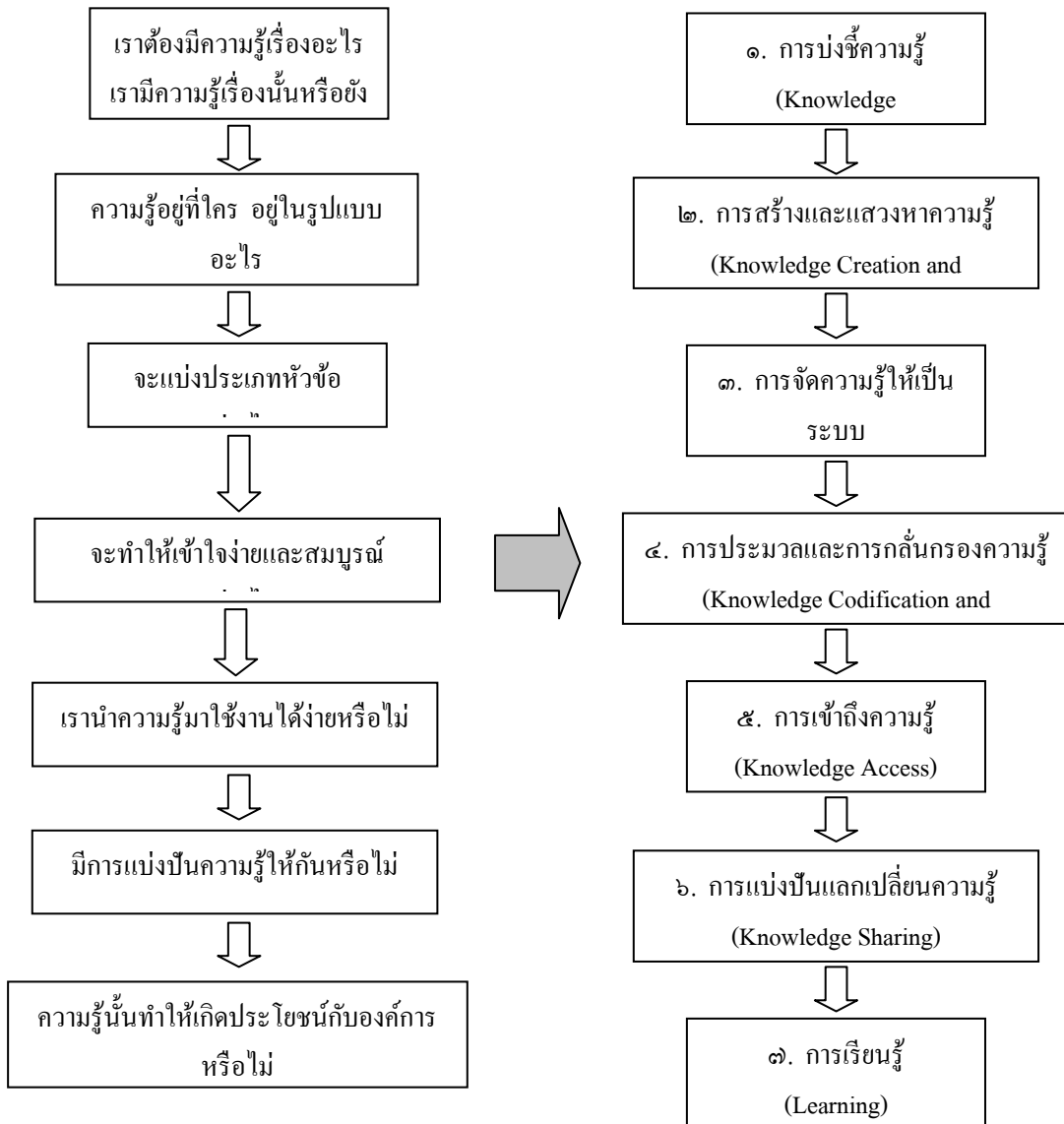
๑. มีโครงสร้างขององค์การที่เหมาะสม ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป และมีความยืดหยุ่นคล่องตัว ตลอดจนความรับผิดชอบที่มีการควบคุมคุณภาพอย่างจริงจัง
๒. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ โดยบุคลากรมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ความรู้ระหว่างกันฉันท์มิตร และมีการสร้างแรงจูงใจให้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ
๓. เพิ่มอำนาจการปฏิบัติ โดยถ่ายโอนความรับผิดชอบและการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่าง ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ และลดความรู้สึกรู้สึกที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา
๔. องค์การแห่งการเรียนรู้จะคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมและสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
๕. องค์การมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ โดยบุคลากรต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ รวมทั้งการเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันอย่างทั่วถึง
๖. มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นระบบ ทันสมัย พร้อมสนับสนุนการเรียนรู้ โดยมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อให้มีการเก็บ ประมวลผล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่ายและคลังความรู้ เป็นต้น
๗. องค์การที่มุ่งเน้นคุณภาพ ทำงานได้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และผลงานมีคุณภาพ
๘. องค์การที่เร่งรัดการพัฒนากระบวนการ และบริการใหม่ๆ อยู่เสมอ ทุกคนทำงานด้วยใจ กาย และสมองอย่างมีประสิทธิภาพ

การที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามลักษณะสำคัญ ๑๒ ประการ ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้น ต้องใช้เครื่องมือ “การจัดการความรู้” เพื่อบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่ยากและซับซ้อน และมักใช้เครื่องมือเพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ของงาน การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือ (Means) ไม่ใช่เป้าหมาย (End) ทั้งนี้ การจัดการความรู้ไม่ใช่เพียงแค่

การเอาความรู้มาจัดระบบหรือจัดการเพื่อให้ผู้อื่นนำไปใช้ แต่เป็นการดำเนินการเพื่อให้การปฏิบัติงานมีการประยุกต์ใช้ความรู้อย่างเข้มข้น และทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์สูง โดยความรู้ที่นำมาประยุกต์ใช้ได้มาจากหลากหลายทาง เช่น การแสวงหาหรือค้นคว้ามาจากภายนอกองค์กร การกลั่นกรองเอามาจากองค์ความรู้ที่กระจายอยู่ภายในองค์กร การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างองค์ความรู้ และใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม และเสริมสร้างให้องค์การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

### ๓. กระบวนการจัดการเรียนรู้

แผนภาพที่ ๒-๕ กระบวนการจัดการความรู้



แผนภาพที่ ๒-๕ เป็นกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ที่สำนักงานคณะกรรมการระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ แนะนำไว้ในคู่มือการจัดการความรู้ (สำนักงาน ก.พ.ร. ๒๕๔๘: ๕-๖) ซึ่งเป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ หรือพัฒนาการของความรู้ ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร โดยประกอบด้วย ๗ ขั้นตอนดังนี้

๓.๑ การบ่งชี้ความรู้ ( Knowledge Identification ) เป็นการระบุความรู้ที่สำคัญต่อองค์กร โดยให้พิจารณาว่า วิสัยทัศน์/ พันธกิจ/ เป้าหมาย ขององค์กรคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องรู้อะไร,ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง,อยู่ในรูปแบบใด,อยู่ที่ใคร

๓.๒ การสร้างและแสวงหาความรู้ ( Knowledge Creation and Acquisition ) เป็นการเสริมสร้างและแสวงหาความรู้ใหม่อันเกิดจากแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล เช่น การสร้างความรู้ใหม่, แสวงหาความรู้จากภายนอก, รักษาความรู้เก่า, กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

๓.๓ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ ( Knowledge Organization ) เป็นการจัดเก็บความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งอาจจะเก็บอยู่ในรูปสื่อต่าง ๆ โดยให้ง่ายต่อการสืบค้นความรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการใช้งานได้อย่างทันเวลาและตรงตามความต้องการ

๓.๔ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ ( Knowledge Codification and Refinement ) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน, ใช้ภาษาเดียวกัน, ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์, เพื่อให้เข้าใจง่ายไม่สับสน และสะดวกต่อการเรียนรู้

๓.๕ การเข้าถึงความรู้ ( Knowledge Access ) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้ นั้นเข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น การเข้าถึงข้อมูล ความรู้ โดยผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ( IT ), Web board, บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๓.๖ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ( Knowledge Sharing ) เป็นการแบ่งปันความรู้ซึ่งทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็นความรู้ที่มีอยู่ชัดเจน ( Explicit Knowledge ) อาจจัดทำเป็น เอกสาร, ฐานความรู้, เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวคน ( Tacit Knowledge ) อาจจัดทำเป็นวิธีการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ ( Community of Practice: CoP) ระบบการให้คำปรึกษา (Mentoring System) ทีมข้ามสายงาน, กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม, ระบบพี่เลี้ยง, การสลับเปลี่ยนงาน, การยืมตัว, เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๓.๗ การเรียนรู้ ( Learning ) เป็นการทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จาก สร้างองค์ความรู้ > นำความรู้ไปใช้ > เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

องค์การจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมในองค์การ ที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการความรู้ ( KM Process ) ขององค์การ โดยนำกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ( Change Management Process ) มาเชื่อมโยง เพื่อจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้กระบวนการจัดการความรู้มีชีวิตหมุนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และทำให้การจัดการความรู้ขององค์การมีประสิทธิภาพโดยจัดทำเป็นแผนการจัดการความรู้ ( KM Action Plan) และนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดขึ้นจริง ๆ

#### ๔. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ขององค์การ เป็นหมวดที่ ๔ ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งมีพื้นฐานจากแนวคิดของ Malcolm Baldrige (MBNQA) เป็นหมวดที่สำคัญของเกณฑ์ในด้านสารสนเทศที่สำคัญทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการและจัดการความรู้ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ๒๕๔๗ : ๗๕-๗๔)

##### ๔.๑ การวัดและวิเคราะห์การดำเนินการขององค์การ

จุดประสงค์ หัวข้อนี้ตรวจประเมินวิธีการที่องค์กรคัดเลือก จัดการ และใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการวัดผลการดำเนินการและวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการวางแผนและปรับปรุงการดำเนินการขององค์การ หัวข้อนี้เป็นศูนย์กลางของการรวบรวม และวิเคราะห์ในระบบการวัดและการจัดการผลการดำเนินการ ซึ่งมีการบูรณาการกัน โดยอาศัยข้อมูลและสารสนเทศด้านการเงินและด้านอื่นๆ จุดประสงค์ของการวัดและวิเคราะห์คือการใช้เป็นแนวทางในการจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักทางธุรกิจและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเพื่อเตรียมพร้อมและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงในองค์การหรือภายนอกที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดไว้ก่อน

ข้อกำหนด องค์กรต้องตอบคำถามว่ามีวิธีการอย่างไรในการรวบรวม และนำข้อมูลและสารสนเทศไปใช้เพื่อติดตามการปฏิบัติงานประจำวัน และช่วยในการตัดสินใจในระดับองค์กร รวมทั้งวิธีการในการเลือกและใช้ตัววัดเพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานและผลการดำเนินการขององค์การโดยรวม และตอบคำถามว่ามีวิธีการอย่างไรในการเลือกและใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ เพื่อช่วยในการตัดสินใจในระดับปฏิบัติงานในระดับกลยุทธ์ และนวัตกรรม ข้อกำหนดนี้เน้นถึงองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการวัดผลการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ

องค์การต้องตอบคำถามว่ามีการวิเคราะห์เรื่องใดบ้างเพื่อช่วยในการประเมินผลการดำเนินการขององค์การโดยรวมและในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งวิธีการที่ส่งผลของการวิเคราะห์ระดับองค์การอย่างทั่วถึง เพื่อช่วยในการตัดสินใจ และวิธีการในการทำให้ผลของการวิเคราะห์ดังกล่าว สอดคล้องกับผลลัพธ์ทางธุรกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

องค์การต้องตอบคำถามว่ามีวิธีการอย่างไรในการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการขององค์การทันต่อความต้องการและทิศทางของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และองค์การทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่า ระบบการวัดไวต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การหรือภายนอกที่รวดเร็วหรือไม่ได้คาดคิดไว้ก่อน

การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการเป็นหลักการที่สำคัญในการนำระบบการวัดผลการดำเนินการไปปฏิบัติให้สำเร็จ ทั้งในแง่ขอบเขตและประสิทธิผลของการใช้เพื่อให้ตรงกับความต้องการในเรื่องการประเมินผลการดำเนินการ การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการรวมถึงวิธีการทำให้ตัววัดสอดคล้องและบูรณาการเพื่อให้ได้ข้อมูลและสารสนเทศจากทั่วทั้งองค์การ และวิธีการที่ผู้นำระดับสูงนำมาข้อกำหนดของการวัดผลการดำเนินการไปใช้ในการติดตามผลการดำเนินการของหน่วยงานและกระบวนการ โดยใช้ตัววัดที่มีความสำคัญต่อองค์การหรือต่อการปรับปรุง

การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบเป็นสิ่งสำคัญต่อทุกองค์การเพื่อประโยชน์ที่สำคัญดังนี้

๑. องค์การเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับคู่แข่งหรือผู้ที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
๒. ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบมักช่วยให้เกิดการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด
๓. การเปรียบเทียบข้อมูลผลการดำเนินงานมักจะทำให้เข้าใจกระบวนการและผลของกระบวนการดีขึ้นอยู่เสมอ ข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบ อาจช่วยในการวิเคราะห์ทางธุรกิจและตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักขององค์การ การเป็นพันธมิตรกัน และการจัดหาจากภายนอกอีกด้วย
๔. การเลือกและการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและสารสนเทศอย่างมีประสิทธิผลต้องหาความต้องการและจัดลำดับความสำคัญ
๕. มีเกณฑ์ในการเลือกองค์การที่จะเปรียบเทียบกับทั้งจากภายนอกและภายในอุตสาหกรรมและตลาดเดียวกัน
๖. ใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อกำหนดเป้าประสงค์ที่ท้าทายเพื่อการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์การ

ข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เป็นเอกเทศมักจะไม่ใช่พื้นฐานที่มีประสิทธิผลในการจัดลำดับเรื่องที่สำคัญขององค์กร ดังนั้นหัวข้อนี้จึงเน้นว่าการวิเคราะห์ต้องมีความสอดคล้องกับการทบทวนผลการดำเนินการและการวางแผนขององค์กร การมีความสอดคล้องกันทำให้มั่นใจว่าการวิเคราะห์นั้นสัมพันธ์กับการตัดสินใจและการตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับข้อมูลและสารสนเทศที่สัมพันธ์กัน

การปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความเข้าใจความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างกระบวนการต่างๆ และระหว่างกระบวนการกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ การปฏิบัติงานและผลของกระบวนการอาจส่งผลถึงทรัพยากรต่างๆ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยพื้นฐานในการวิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อการตัดสินใจ เพราะทรัพยากรที่ใช้ในการปรับปรุงมีจำกัด และความเป็นเหตุเป็นผลกันมักไม่ชัดเจน

การวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจผลการดำเนินการและการปฏิบัติงานอาจจะแตกต่างกันมากขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร รวมทั้งขนาด สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน และปัจจัยอื่นๆ

ความพร้อมของข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ (เช่น ข้อมูลทางการเงิน การปฏิบัติงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า การรับรอง หรือกฎระเบียบ) และจากแหล่งข้อมูลต่างๆ (เช่น แหล่งภายในองค์กรจากบุคคลที่สาม แหล่งข้อมูลสาธารณะ อินเทอร์เน็ต ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต) สามารถทำให้องค์กรวิเคราะห์และหาความสัมพันธ์ของข้อมูลได้อย่างกว้างขวาง การใช้ข้อมูลและจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลที่มีมากมายได้อย่างมีประสิทธิภาพถือเป็นความท้าทายที่สำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร

#### ๔.๒ การจัดการสารสนเทศและความรู้

จุดประสงค์ หัวข้อนี้ตรวจสอบประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพ และทันกาลสำหรับผู้ที่สำคัญๆ ทั้งหมด เช่น พนักงาน ผู้ส่งมอบและลูกค้า และลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้ยังตรวจสอบประเมินว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และนวัตกรรมขององค์กร

ข้อกำหนด องค์กรต้องตอบคำถามว่ามีวิธีการอย่างไรในการทำให้มีข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งานและผู้ใช้สามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ รวมทั้งวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ขององค์กรนั้นมีคุณลักษณะตามที่ผู้ใช้คาดหวังเช่น ความถูกต้อง เชื่อถือได้ แม่นยำ ทันกาล รวมทั้งมีการเก็บรักษาอย่างปลอดภัยและเป็นความลับตามระดับที่เหมาะสม

องค์การมีวิธีการอย่างไรที่ทำให้มั่นใจได้ว่าระบบฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย และใช้งานง่าย เพื่อให้ได้รับความสะดวก และมีความสนใจในการเข้าถึงข้อมูลมากขึ้น

องค์การมีวิธีการอย่างไรในการรักษาเทคโนโลยีที่ทำให้ข้อมูลมีความพร้อมในการใช้งาน รวมทั้งซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์ให้ทันกับความต้องการและทิศทางของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมทั้งมีวิธีการอย่างไรในการได้มา การปกป้อง และการเผยแพร่ความรู้ขององค์การ

การจัดการสารสนเทศอาจจำเป็นต้องพร้อมที่จะใช้ทรัพยากรจำนวนมาก เนื่องจากแหล่งข้อมูลและสารสนเทศเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว การเพิ่มการใช้สารสนเทศทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายความรู้ขององค์การ และการใช้สารสนเทศจากอินเทอร์เน็ต รวมทั้งการสื่อสารระหว่างธุรกิจกับธุรกิจและธุรกิจกับลูกค้า เป็นเรื่องที่ทำทลายความสามารถขององค์การในการทำให้มั่นใจว่ามีข้อมูลที่เชื่อถือได้ และพร้อมใช้งานในรูปแบบที่สะดวกต่อผู้ใช้

ข้อมูลและสารสนเทศถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อเครือข่ายธุรกิจ พันธมิตร และห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chains) เนื่องจากมีการถ่ายโอนข้อมูลผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์กันมากขึ้น ดังนั้นในการตอบหัวข้อนี้ควรพิจารณาถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ และคำนึงถึงความจำเป็นในการทวนสอบข้อมูล อย่างรวดเร็วและการประกันว่าข้อมูลเชื่อถือได้

การจัดการความรู้ขององค์การที่ควรเน้นคือความรู้ที่จำเป็นแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงกระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ การทำให้ทันกับความต้องการ ทิศทางของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และการพัฒนาการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ซึ่งสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและองค์การ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการค้นคว้าเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังนี้

ปรารธนา บุญเรืองเลิศศักดิ์ (๒๕๔๕) ศึกษาการพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ผลการศึกษาพบว่า สำนักงาน ก.พ. มีแนวทางในการพัฒนาข้าราชการที่ค่อนข้างสอดคล้องกับแนวคิด/ทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะส่วนวัตถุประสงค์-เป้าหมายและโครงสร้าง ที่มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ตามกระบวนการปฏิรูประบบราชการ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการจุดประกายการนำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาข้าราชการ สำหรับตัวประกอบอื่นเช่น ภาวะผู้นำ และเครื่องช่วย

สนับสนุนการทำงาน มีผลต่อระบบความสัมพันธ์ภายใน โดยการเรียนรู้ร่วมกันทำให้เกิดการประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหาร จุดอ่อนที่ต้องมีการปรับปรุงองค์ประกอบด้านระบบรางวัล ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญในการจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองของข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. ยังไม่มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร และการขาดงบประมาณที่ระบุแผนงานเกี่ยวกับการพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน ส่งผลให้การดำเนินงานไม่จริงจังและต่อเนื่อง จึงต้องมีการปรับปรุงเกี่ยวกับการกำหนดแผนงานในระบบงบประมาณ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงระบบรางวัลและวัดประเมินผลระดับการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพยั่งยืน และสามารถพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง

รุ่งศักดิ์ เชื้อแก้ว (๒๕๔๖) ศึกษาการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีบริษัทปูนซิเมนต์ไทย อุตสาหกรรม จำกัด โดยศึกษาลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt และ Reynolds ผลการศึกษาพบว่า ยังไม่สมบูรณ์แต่บริษัทยังมีศักยภาพมาก ในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าจะมีจุดอ่อนอยู่บ้างก็ตาม แต่สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือ บทบาทของผู้นำในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การอย่างจริงจัง

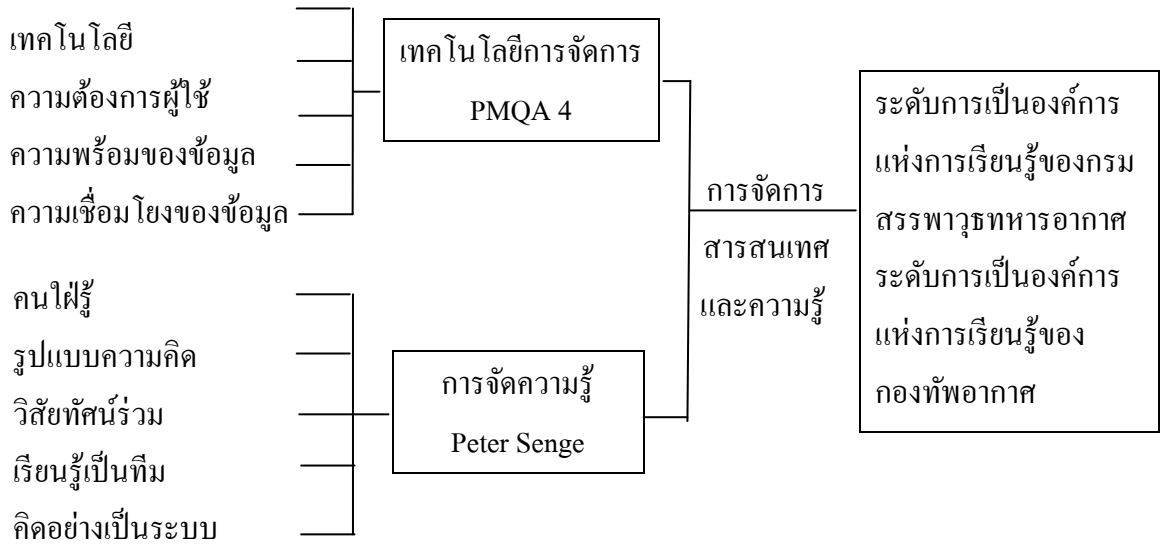
มนตรี กงเพชร (๒๕๔๗) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผลการศึกษาพบว่า บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีลักษณะเป็นองค์การเรียนรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการเกิดองค์การการเรียนรู้ ได้แก่ ทัศนคติและการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ของพนักงาน การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่ไม่ต่อเนื่อง การขาดการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่มีคุณภาพ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญกับ ๓ ด้าน คือ พนักงาน ผู้บริหารและ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ องค์การต้องปรับทัศนคติในเรื่องการเรียนรู้ของพนักงานให้ถูกต้อง ว่าการเรียนรู้ไม่ใช่การอบรมในห้องเรียนเท่านั้น แต่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตลอดเวลา ต้องให้พนักงานเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยการจูงใจ หรือให้รางวัลกับผู้ที่เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้หรือสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้สูงขึ้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้ต้องมีความต่อเนื่อง ครอบคลุมกับพนักงานทุกกลุ่มทั่วทั้งองค์การ ต้องมีการติดตามประเมินผล เพื่อนำมาปรับปรุงดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ข้อเสนอแนะคือ พนักงานต้องมีส่วนร่วมสร้างนโยบาย เพื่อให้เกิดการยอมรับ ในการนำไปปฏิบัติ และต้องส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเพิ่มสื่อการเรียนรู้ด้านต่างๆให้มากขึ้น



อรุณ แสงสุขคู่ (๒๕๔๗) ศึกษาการประเมินลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ ๗ ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ ๗ ได้แก่ การขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขาดงบประมาณในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดการวิจัยเพื่อพัฒนาหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดสื่อในการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ โดยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้ ต้องนำเทคนิคการบริหารใหม่ๆมาใช้พัฒนาองค์กร สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แก่เจ้าหน้าที่ พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ควรส่งเสริมเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจัง

สุภัทรา มงคลชาติ (๒๕๔๘) ศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรและศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในส่วนกลาง ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการสำนักงานศาลปกครองในส่วนกลาง โดยภาพรวมแล้วมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรในระดับปานกลางค่อนข้างสูง โดยปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ สายงาน ระดับตำแหน่งงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กร ส่วนภาพรวมของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างสูง เช่นเดียวกัน ซึ่งอนุมานได้ว่า สำนักงานศาลปกครองในส่วนกลาง มีศักยภาพที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อความคิดเห็นในเรื่องดังกล่าว ได้แก่ เพศ รายได้และสายงาน และพบว่าความคิดเห็นของข้าราชการ สำนักงานศาลปกครองในส่วนกลางเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

### กรอบความคิดของการวิจัย



## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้ทราบปัจจัยต่างๆ ที่มีผลในกระบวนการจัดการความรู้ ตลอดจนมีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาจึงออกแบบการวิจัยและสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามเพื่อสำรวจระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาว่า ปัจจัยใดมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ และนำปัจจัยเหล่านี้ไปวางแนวทางที่จะพัฒนากรมสรรพาวุธทหารอากาศ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการของสังกัดกรมสรรพาวุธทหารอากาศทั้งหมด จำนวน ๖๖๕ คน แยกเป็นข้าราชการชั้นสัญญาบัตร และต่ำกว่าชั้นสัญญาบัตร ตามตาราง ๓-๑

ตารางที่ ๓-๑ รายละเอียดเกี่ยวกับกลุ่มประชากรจำแนกตามชั้นยศ

ชั้นยศ	จำนวนประชากร
นายพลอากาศ	๓
นาวาอากาศ	๑๗๐
เรืออากาศ	๕๖
ต่ำกว่าสัญญาบัตร	๔๐๐
รวม	๖๖๕

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น ๓ ส่วน (รายละเอียดตามผนวก ก) ดังนี้

ส่วนที่ ๑ เป็นคำถามข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ เพศ ชั้นยศ ตำแหน่ง องค์กรที่ทำงานหรือศึกษา และวุฒิการศึกษา

ส่วนที่ ๒ เป็นคำถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศ ตามแนวคิดของ Peter Senge ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ หัวข้อ บุคคลใฝ่รู้ การคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด ๔ (PMQA 4) ของ Malcolm Baldrige ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ และคำถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ของกองทัพอากาศ

- |  |              |
|--|--------------|
| ๑. กระบวนการจัดการความรู้                          |              |
| ๑.๑ บุคคลใฝ่รู้                                    | จำนวน ๔ ข้อ  |
| ๑.๒ การคิดอย่างเป็นระบบ                            | จำนวน ๓ ข้อ  |
| ๑.๓ รูปแบบความคิด                                  | จำนวน ๔ ข้อ  |
| ๑.๔ วิสัยทัศน์ร่วม                                 | จำนวน ๕ ข้อ  |
| ๑.๕ การเรียนรู้เป็นทีม                             | จำนวน ๔ ข้อ  |
| ๒. เทคโนโลยีในการจัดการความรู้                     | จำนวน ๕ ข้อ  |
| ๓. การวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ | จำนวน ๑๐ ข้อ |
| ๔. ระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ของกองทัพอากาศ       | จำนวน ๔ ข้อ  |

เป็นแบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่าของลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม ๕ ระดับ ดังนี้ คือ

๕. หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
๔. หมายถึง เห็นด้วยมาก
๓. หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
๒. หมายถึง เห็นด้วยน้อย
๑. หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

ส่วนที่ ๓ เป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ

### การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๑. การตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้พัฒนาและปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปให้อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

๒. การตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับ ข้าราชการกรมสรรพาวุธทหารอากาศ จำนวน ๓๐ คน เพื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ครอนบาค-แอลฟา (Cronbach Alpha Coefficient) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ ๐.๘๐๕๔

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑. ดำเนินการขออนุญาตหน่วยงานต้นสังกัดของกลุ่มประชากรทั้งหมดเพื่อดำเนินการเก็บแบบสอบถาม

๒. จัดส่งแบบสอบถามให้กลุ่มประชากร

๓. ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ตรวจสอบแล้วมีความสมบูรณ์ จำนวน ๖๒๖ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๘๓.๕๖

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Window เพื่อคำนวณค่าสถิติ ดังนี้

๑. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ ๒ ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มประชากร สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ

๒. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามส่วนที่ ๒ ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มสรรพาวุธทหารอากาศ และระดับการเป็นองค์การการเรียนรู้ของ ทอ. สถิติที่ใช้ คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย (X) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows ในการแปลความหมายของคะแนน ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มสรรพาวุธทหารอากาศ และระดับการเป็นองค์การการเรียนรู้ของ ทอ. แปลค่าคะแนนเฉลี่ยของแบบสอบถาม ดังต่อไปนี้

- ๔.๕๐ – ๕.๐๐ หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด  
 ๓.๕๐ – ๔.๔๙ หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ มาก  
 ๒.๕๐ – ๓.๔๙ หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ ปานกลาง  
 ๑.๕๐ – ๒.๔๙ หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ น้อย  
 ๑.๐๐ – ๑.๔๙ หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ น้อยที่สุด

๓. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สพ.ทอ.และระดับการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของ ทอ. ใช้ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient)

๔. การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.และระดับการของการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของ ทอ. จำแนกตามเพศ ใช้ T-test

๕. การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.และระดับการของการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของ ทอ. จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลในด้านอายุ ชั้นยศ และวุฒิการศึกษา ใช้ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ One way ANOVA

ละยุทธบริการ และควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับกองทัพบก กองทัพเรือ

## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) ด้วยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศซึ่งจะนำไปสู่แนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนากรมสรรพาวุธทหารอากาศ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังจะได้เสนอในผลการวิจัยดังต่อไปนี้

ตอนที่ ๑ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ ๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

๒.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร

๒.๒ การวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศ

๒.๓ การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.และระดับการของการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของ ทอ. จำแนกตามเพศ

๒.๔ การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.และระดับการของการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของ ทอ. จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลในด้านชั้นยศ อายุ และวุฒิการศึกษา

๒.๕ สรุปความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.และระดับของการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของ ทอ.

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$n$  แทน จำนวนคนในกลุ่มประชากร

$\bar{x}$  แทน ค่าเฉลี่ย

S.D. แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน

Min แทน ค่าคะแนนที่น้อยที่สุด

Max แทน ค่าคะแนนที่มากที่สุด

$X$  แทน คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.

$X_1$  แทน คะแนนเฉลี่ยกระบวนการจัดการความรู้

$X_{1,1}$  แทน คะแนนเฉลี่ยกระบวนการจัดการความรู้ด้านบุคคลใฝ่รู้

- $X_{1,2}$  แทน คะแนนเฉลี่ยกระบวนการจัดการความรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
- $X_{1,3}$  แทน คะแนนเฉลี่ยกระบวนการจัดการความรู้ด้านรูปแบบความคิด
- $X_{1,4}$  แทน คะแนนเฉลี่ยกระบวนการจัดการความรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วม
- $X_{1,5}$  แทน คะแนนเฉลี่ยกระบวนการจัดการความรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม
- $X_2$  แทน คะแนนเฉลี่ยเทคโนโลยีในการจัดการความรู้
- $X_3$  แทน คะแนนเฉลี่ยการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้
- $Y$  แทน คะแนนเฉลี่ยระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ของกองทัพอากาศ

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ๑. การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร

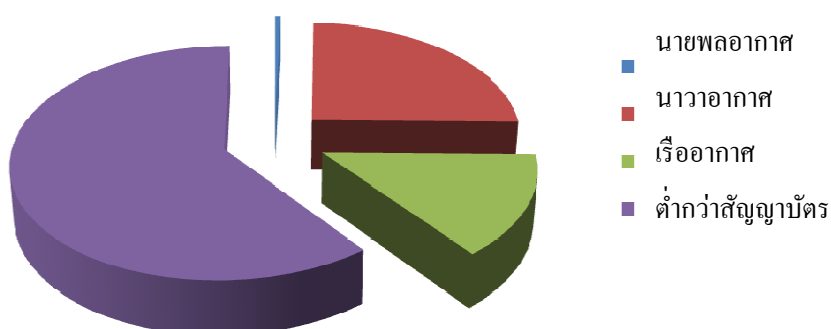
#### ๑.๑ ชั้นยศ

ตารางที่ ๔-๑ จำนวนและร้อยละของกลุ่มประชากรจำแนกตามชั้นยศ

ชั้นยศ	จำนวน	ร้อยละ
นายพลอากาศ	๓	๐.๔๘
นาวาอากาศ	๑๕๕	๒๔.๓๖
เรืออากาศ	๘๕	๑๔.๒๒
ต่ำกว่าสัญญาบัตร	๓๗๕	๖๐.๕๔
รวม	๖๒๖	๑๐๐

จากตารางที่ ๔-๑ พบว่ากลุ่มประชากรมีชั้นยศในระดับชั้นต่ำกว่าสัญญาบัตร มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ ๖๐.๕๔ รองลงมาคือ ชั้น นาวาอากาศ เรืออากาศ และนายพลอากาศ ตามลำดับ

แผนภาพที่ ๔-๑ กลุ่มประชากรจำแนกตามชั้นยศ





## ๑.๒ เพศ

ตารางที่ ๔-๒ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอายุของกลุ่มประชากร  
จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๕๒๘	๘๔.๓๕
หญิง	๙๘	๑๕.๖๕
รวม	๖๒๖	๑๐๐

จากตารางที่ ๔-๒ พบว่ากลุ่มประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ ๘๔.๓๕  
และ เพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 15.65

แผนภาพที่ ๔-๒ กลุ่มประชากรจำแนกตามเพศ



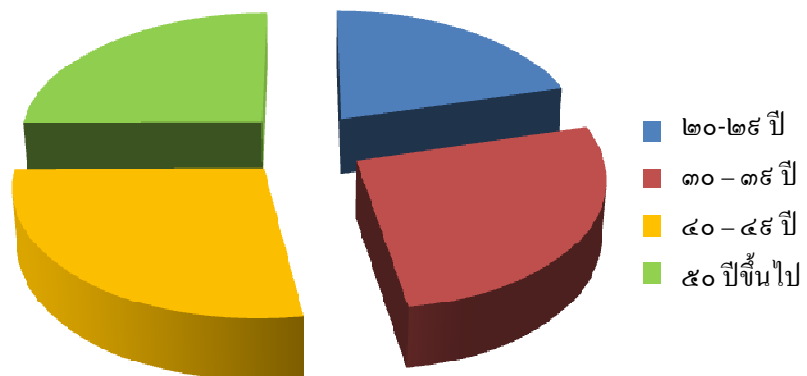
## ๑.๓ อายุ

ตารางที่ ๔-๓ จำนวนและร้อยละของกลุ่มประชากร  
จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
๒๐-๒๕ ปี	๑๓๐	๒๐.๙๗
๓๐ - ๓๕ ปี	๑๖๗	๒๖.๖๘
๔๐ - ๔๕ ปี	๑๗๒	๒๗.๔๘
๕๐ ปีขึ้นไป	๑๕๗	๒๕.๐๘
รวม	๖๒๖	๑๐๐

จากตารางที่ ๔-๓ พบว่ากลุ่มประชากรส่วนใหญ่อยูในช่วงอายุ ๔๐-๔๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๔๘ รองลงมาคือ ช่วงอายุ ๓๐-๓๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๖๘, ช่วงอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๐๘ และช่วงอายุ ๒๐ - ๒๕ ปีคิดเป็นร้อยละ ๒๐.๙๗ ตามลำดับ

แผนภาพที่ ๔-๓ กลุ่มประชากรจำแนกตามอายุ



## ๑.๔ วุฒิกการศึกษา

ตารางที่ ๔-๔ จำนวนและร้อยละของกลุ่มประชากร จำแนกตามวุฒิกการศึกษา

วุฒิกการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๓๐๖	๔๘.๘๘
ปริญญาตรี	๒๘๔	๔๕.๓๗
ปริญญาโท	๒๕	๕.๕๕
ปริญญาเอก	๑	๐.๑๖
รวม	๖๒๖	๑๐๐

จากตารางที่ ๔-๔ พบว่ากลุ่มประชากรจบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๔๘.๘๘ รองลงมาคือ ปริญญาตรี ปริญญาโท และ ปริญญาเอกตามลำดับ

แผนภาพที่ ๔-๔ กลุ่มประชากรจำแนกตามวุฒิกการศึกษา



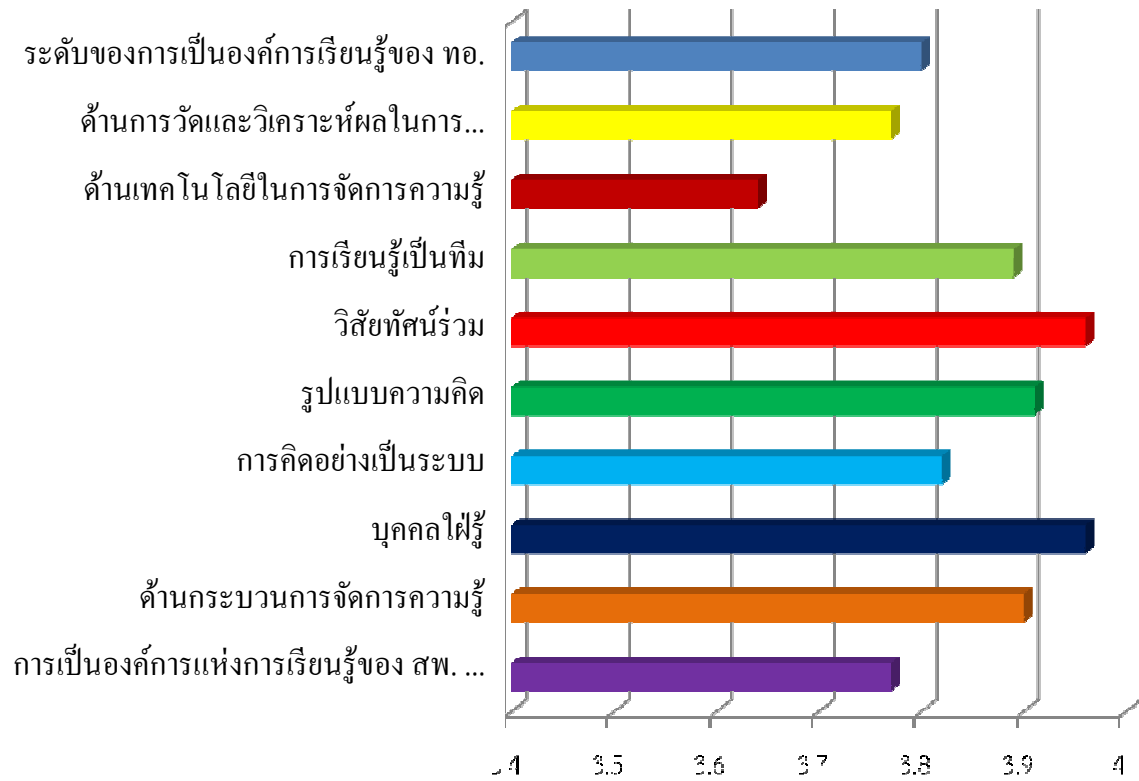
## ๒. การวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสพ.ทอ. และระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ของ ทอ.

ตารางที่ ๔-๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนความคิดเห็นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสพ.ทอ.และระดับของการเป็นองค์การเรียนรู้ของทอ.ของกลุ่มประชากร จำแนกรายด้าน

หัวข้อ	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพาทหารอากาศ	๓.๓๓	.๖๓	มาก
ด้านกระบวนการจัดการความรู้	๓.๕๐	.๕๒	มาก
๑. บุคคลใฝ่รู้ (Personal Mastery)	๓.๕๖	.๖๐	มาก
๒. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)	๓.๘๒	.๖๘	มาก
๓. รูปแบบความคิด (Mental Model)	๓.๕๑	.๕๕	มาก
๔. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	๓.๕๖	.๖๐	มาก
๕. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	๓.๘๕	.๖๐	มาก
ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้	๓.๖๔	.๘๑	มาก
ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้	๓.๓๓	.๗๐	มาก
ระดับของการเป็นองค์การเรียนรู้ของกองทัพอากาศ	๓.๘๐	.๘๐	มาก

จากตารางที่ ๔-๕ พบว่า คะแนนความคิดเห็นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสพ.ทอ.อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๓๓ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๖๓ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ และระดับของการเป็นองค์การเรียนรู้ของกองทัพอากาศ ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ในด้านกระบวนการจัดการความรู้หัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคคลใฝ่รู้และวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๖ รองลงมาคือ รูปแบบความคิด, การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

แผนภาพที่ ๔-๕ แผนภูมิเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของคะแนนความคิดเห็นการเป็นองค์การ  
 แห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศของกลุ่มประชากร  
 จำแนกรายด้าน และระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ของกองทัพอากาศ



๒.๓ การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับการเป็นองค์การการเรียนรู้ของทอ. จำแนกตามเพศ

ตารางที่ ๔-๖ การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของ ทอ.

ตัวแปร	เพศชาย (n=๕๒๘)			เพศหญิง (n=๕๘)			t	P-value
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ		
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.								
1. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้	๓.๘๕	.๕๓	มาก	๓.๕๗	.๕๒	มาก	.๑๑๔	.๗๓๖
1.1. บุคคลใฝ่รู้	๓.๕๖	.๖๐	มาก	๓.๕๗	.๖๔	มาก	.๓๔๔	.๕๕๘
1.2. การคิดอย่างเป็นระบบ	๓.๘๑	.๖๕	มาก	๓.๘๘	.๖๖	มาก	.๑๗๔	.๖๗๗
1.3. รูปแบบความคิด	๓.๕๐	.๕๕	มาก	๓.๕๗	.๕๕	มาก	.๐๑๔	.๙๐๖
1.4. วิสัยทัศน์ร่วม	๓.๕๕	.๖๑	มาก	๔.๐๓	.๕๓	มาก	๔.๘๔๐	.๐๒๘*
1.5. การเรียนรู้เป็นทีม	๓.๘๔	.๖๐	มาก	๔.๐๑	.๕๗	มาก	๑.๑๔๐	.๒๘๖
2. ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้	๓.๖๓	.๘๕	มาก	๓.๗๔	.๘๕	มาก	.๓๕๓	.๕๕๓
3. ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้	๓.๗๕	.๗๐	มาก	๓.๘๓	.๖๗	มาก	.๐๘๖	.๗๗๐
ระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของทอ.	๓.๗๖	.๘๑	มาก	๓.๕๐	.๗๗	มาก	.๓๒๑	.๕๗๑

จากตารางที่ ๔-๖ พบว่าคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้หัวข้อวิสัยทัศน์ร่วมของเพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ คสพ.ทอ. ด้านอื่นๆ และระดับการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของทอ. ของเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเพศชายและเพศหญิงมีระดับคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของทอ. ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศพบว่า ในเพศชายมีคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้สูงสุดในด้านบุคคลใฝ่รู้ รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบความคิด การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนเพศหญิงมีคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้สูงสุดในด้านวิสัยทัศน์ร่วม รองลงมาคือ การเรียนรู้เป็นทีม บุคคลใฝ่รู้ รูปแบบความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ

๒.๔ การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับของการเป็นองค์การเรียนรู้ของ ทอ.ของกลุ่มประชากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลในด้านตำแหน่ง ชั้นยศ องค์ครที่ทำงานหรือศึกษาและวุฒิการศึกษา

ตารางที่ ๔-๗ การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับของการเป็นองค์การเรียนรู้ของ ทอ.ของกลุ่มประชากรตามปัจจัยส่วนบุคคล

ตัวแปร	ปัจจัยส่วนบุคคล		ชั้นยศ		อายุ		วุฒิการศึกษา	
	F Ratio	Sig. F	F Ratio	Sig. F	F Ratio	Sig. F	F Ratio	Sig. F
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.								
1. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้	๔.๑๕๕	.๐๐๖**	๑.๕๖๑	.๑๘๓	๑.๒๑๔	.๓๐๔		
1.1. บุคคลที่รู้	๕.๗๐๕	.๐๐๑**	๑.๒๑๒	.๓๐๔	๒.๗๖๒	.๐๔๑*		
1.2. การคิดอย่างเป็นระบบ	๒.๕๐๑	.๐๕๘	๒.๘๗๗	.๐๒๒*	.๗๕๘	.๕๑๘		
1.3. รูปแบบความคิด	๒.๑๒๑	.๐๕๖	๒.๑๕๕	.๐๖๘	๑.๖๐๔	.๑๘๗		
1.4. วิสัยทัศน์ร่วม	๓.๘๒๘	.๐๑๐*	๑.๑๓๖	.๓๓๕	.๘๗๖	.๔๕๓		
1.5. การเรียนรู้เป็นทีม	๓.๓๒๕	.๐๑๕*	๑.๐๕๑	.๓๘๐	.๐๕๖	.๕๖๒		
2. ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้	๒.๒๗๑	.๐๗๕	๒.๘๐๓	.๐๒๕*	.๒๗๗	.๘๔๒		
3. ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้	๓.๓๓๗	.๐๑๕*	๒.๗๐๑	.๐๓๐*	.๓๖๕	.๗๗๘		
ระดับของการเป็นองค์การเรียนรู้ของทอ.	2.649	.๐๔๘*	๑.๔๑๕	.๒๒๗	.	.968		

หมายเหตุ \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่



จากตารางที่ ๔ – ๗ เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคลในด้านชั้นยศพบว่า คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยรวม และด้านหัวข้อบุคคลใฝ่รู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และ ส่วนด้านวิสัยทัศน์ร่วมการเรียนรู้เป็นทีม และ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ และระดับของการเป็นองค์กรเรียนรู้ของ ทอ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้หัวข้อการคิดอย่างเป็นระบบ และรูปแบบความคิด และด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ในแต่ละชั้นยศ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคลในด้านอายุพบว่า คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ และด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ในด้านอื่นๆ และระดับของการเป็นองค์กรเรียนรู้ของ ทอ. แต่ละช่วงอายุ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคลในด้านวุฒิการศึกษาพบว่า คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ด้านบุคคลใฝ่รู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ในด้านอื่นๆ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ และระดับของการเป็นองค์กรเรียนรู้ของ ทอ. แต่ละช่วงอายุ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

๒.๕ ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.และระดับของการเป็นองค์กรเรียนรู้ของทอ.

ตารางที่ ๔ – ๘ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับของการเป็นองค์กรเรียนรู้ของทอ.

ตัวแปร	X	X1	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X2	X3
<b>ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. (X)</b>									
๑. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ (X1)	.๘๘๘(**)								
๑.๑. บุคคลใฝ่รู้ (X1.1)	.๗๔๗(**)	.๘๔๗(**)							
๑.๒. การคิดอย่างเป็นระบบ (X1.2)	.๘๐๒(**)	.๘๖๕(**)	.๗๑๔(**)						
๑.๓. รูปแบบความคิด (X1.3)	.๖๕๕(**)	.๘๓๓(**)	.๖๒๑(**)	.๖๓๐(**)					
๑.๔. วิสัยทัศน์ร่วม (X1.4)	.๗๖๗(**)	.๘๖๕(**)	.๖๕๕(**)	.๖๗๗(**)	.๖๘๑(**)				
๑.๕. การเรียนรู้เป็นทีม (X1.5)	.๗๖๒(**)	.๘๓๕(**)	.๖๑๑(**)	.๖๔๑(**)	.๖๒๖(**)	.๖๘๕(**)			
๒. ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ (X2)	.๕๔๕(**)	.๗๔๕(**)	.๖๓๕(**)	.๖๕๔(**)	.๕๗๕(**)	.๖๓๑(**)	.๖๓๕(**)		
๓. ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ (X3)	.๕๔๕(**)	.๗๘๗(**)	.๖๔๗(**)	.๗๑๖(**)	.๕๕๒(**)	.๖๕๔(**)	.๖๕๕(**)	.๘๓๕(**)	
ระดับของการเป็นองค์กรเรียนรู้ของทอ. (Y)	.822(**)	.๗๑๖(**)	.๕๘๕(**)	.๖๖๑(**)	.๕๔๔(**)	.๖๕๕(**)	.๕๕๔(**)	.๗๕๐(**)	.๘๑๘(**)

หมายเหตุ \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

จากตารางที่ ๔ – ๘ พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ทั้งโดยรวม และรายด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ และระดับของการเป็นองค์กรเรียนรู้ของทอ. มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุป

##### ๑. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศและศึกษาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนากรมสรรพาวุธทหารอากาศ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

##### ๒. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรการเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศและระดับการเป็นองค์กรเรียนรู้ของกองทัพอากาศ ซึ่งจะนำไปสู่ การพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมในการ จัดการความรู้และพัฒนา กองทัพอากาศไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มประชากรของการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการของสังกัดกรมสรรพาวุธทหารอากาศ จำนวน ๖๖๕ คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความเป็นองค์กรเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศและระดับการเป็นองค์กรเรียนรู้ของกองทัพอากาศ ซึ่งเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น แบบประมาณค่า 5 ระดับ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติที่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย

##### ๓. สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

๓.๑ กลุ่มประชากรของการวิจัยเป็นข้าราชการสังกัดกรมสรรพาวุธทหารอากาศส่วนใหญ่มีชั้นยศในระดับชั้นต่ำกว่าสัญญาบัตร มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๖๐.๕๔ รองลงมาคือ ชั้น นาวาอากาศ เรืออากาศ และนายพลอากาศ ตามลำดับ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ ๘๔.๓๕ มีเพศหญิง ร้อยละ ๑๕.๖๕ ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ ๔๐-๔๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๗.๔๘ รองลงมาคือ ช่วงอายุ ๓๐-๓๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๖.๖๘, ช่วงอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๐๘ และช่วงอายุ ๒๐-๒๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๗๗ ตามลำดับ จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ ๔๘.๘๘ รองลงมาคือ ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอกตามลำดับ

๓.๒ คะแนนความคิดเห็นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๗๗ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๖๓ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่า ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของ กองทัพอากาศ ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ในด้านกระบวนการจัดการความรู้หัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคคลใฝ่รู้และวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๖ รองลงมาคือ รูปแบบความคิด, การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

๓.๓ การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของ ทอ.ของกลุ่มประชากรตามเพศ พบว่า คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้หัวข้อวิสัยทัศน์ร่วมของเพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ด้านอื่นๆ และระดับการเป็นองค์การการเรียนรู้ของทอ. ของเพศชายและเพศหญิงไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเพศชายและเพศหญิงมีระดับคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับการเป็นองค์การการเรียนรู้ของทอ. ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศพบว่า ในเพศชายมีคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้สูงที่สุดในด้านบุคคลใฝ่รู้ รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบความคิด การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนเพศหญิงมีคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้สูงที่สุดในด้านวิสัยทัศน์ร่วม รองลงมาคือ การเรียนรู้เป็นทีม บุคคลใฝ่รู้ รูปแบบความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ

๓.๔ การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของ ทอ.ของกลุ่มประชากรตามชั้นยศ พบว่า คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยรวม และด้านหัวข้อบุคคลใฝ่รู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ และส่วนด้านวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของ ทอ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้หัวข้อการคิดอย่างเป็นระบบ และรูปแบบความคิด และด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ในแต่ละชั้นยศ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

๓.๕ การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของ ทอ. ของกลุ่มประชากรตามอายุพบว่า คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ และด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ในด้านอื่นๆ และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของ ทอ. แต่ละช่วงอายุ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

๓.๖ การวิเคราะห์ความแตกต่างของคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของ ทอ. ของกลุ่มประชากรตามวุฒิการศึกษาพบว่า คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ด้านบุคคลใฝ่รู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ในด้านอื่นๆ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของ ทอ. แต่ละช่วงอายุ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

๓.๗ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของทอ. พบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ทั้งโดยรวม และรายด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของทอ. มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน

## อภิปรายผล

การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศและระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

การที่ปัจจัยส่วนบุคคลทั้งชั้นยศ อายุ เพศ และระดับการศึกษา ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศด้านใดด้านหนึ่ง และปัจจัยด้านชั้นยศมีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์การการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ เป็นไปตามสมมติฐานว่า ปัจจัยส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศและระดับการเป็นองค์การการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ในส่วนของเพศ กรมสรรพาวุธทหารเป็นกรมที่มีข้าราชการส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ซึ่งตามข้อมูลพื้นฐานของกำลังพลในกองทัพอากาศนั้น กำลังพลเพศชาย มักจบการศึกษาจากโรงเรียนทหาร ทั้งโรงเรียนนายเรืออากาศ โรงเรียนจ่าอากาศ โรงเรียนช่างฝีมือทหาร ซึ่งสถาบันที่กล่าวมา มีการ

ปลูกฝังความคิด สร้างความรู้สึกร่วม สร้างความรู้สึกในการเป็นหมู่คณะ ในขณะที่ข้าราชการหญิงจะมาสถาบันที่หลากหลาย มีความรู้สึกร่วมกันน้อยกว่า อีกทั้งการทำงานร่วมกันของเพศชายหญิงก็มีธรรมชาติที่แตกต่างกัน ซึ่งสามารถเป็นคำอธิบายถึงผลคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้หัวข้อวิสัยทัศน์ร่วม ที่เพศชายและหญิงมีความแตกต่างกันได้เป็นอย่างดี

สำหรับระดับชั้นยศ มีความแตกต่างกันของคะแนนเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศด้านกระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรเรียนรู้ของกองทัพอากาศ แต่ไม่สัมพันธ์กับด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ในข้าราชการที่มีชั้นยศต่างกัน ผู้วิจัยมีความเห็นว่า จากวิสัยทัศน์กองทัพอากาศที่ต้องการก้าวไปสู่การเป็นกองทัพอากาศดิจิทัล (*Digital Air Force*) ทำให้มีการส่งเสริมให้ข้าราชการทุกชั้นยศ ได้พัฒนาศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน การสื่อสาร การจัดการความรู้ โดยข้าราชการทุกชั้นยศสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย ทำให้คะแนนเฉลี่ยของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ในชั้นยศต่างๆ ไม่มีความแตกต่างกัน

สำหรับปัจจัยด้านอายุของกลุ่มประชากร คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ และด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การคิดเชิงระบบเป็นการคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่มองภาพรวมอย่าง เป็นระบบ มีส่วนประกอบย่อยๆ โดยอาศัยการคิดในรูปแบบโดยตรงและโดยทางอ้อม ซึ่งการคิดดังกล่าวนั้น การมีอายุที่มากขึ้น หากใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตมาใช้ในการคิดก็จะเกิดประโยชน์สามารถสร้างความคิดเชิงระบบได้ดี จึงทำให้คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันในกลุ่มประชากรที่มีอายุแตกต่างกัน ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า กลุ่มประชากรที่มีอายุน้อย เติบโตมาพร้อมกับการใช้เทคโนโลยี อีกทั้งเมื่อเข้ามาปฏิบัติงานในกรมสรรพาวุธก็เข้ามาในช่วงที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน และการจัดการความรู้แล้ว ทำให้มีคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้แต่ละกลุ่มอายุมีความแตกต่างกัน ส่วนด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การจัดการความรู้ในกองทัพอากาศนั้น มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาเป็นลำดับ ทำให้ข้าราชการที่มีอายุมาก กับอายุน้อยได้สัมผัสกับวิธีการวัดและประเมินผลที่แตกต่างกันมาจนปัจจุบัน ทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการวัดประเมินผลที่แตกต่างกัน

สำหรับวุฒิการศึกษานั้นพบว่า คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ. ทอ. ด้านบุคคลใฝ่รู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในกลุ่มประชากรที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า หากบุคคลในองค์การมีการศึกษาในระดับสูง ย่อมมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ จัดการความรู้ อีกทั้งยังสามารถนำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การได้

ประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของทอ. พบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ทั้งโดยรวม และรายด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของทอ. มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ อรวรรณ น้อยวัฒน์, ๒๕๕๖ ที่ระบุว่า กระบวนการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน กล่าวคือ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่เอื้อให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ประกอบกับความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต ช่วยในการแสวงหาความรู้จากแหล่งใหม่ๆ ทำให้เกิดการเข้าถึงความรู้ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้การมีระบบฐานข้อมูลที่ทันสมัยก็มีส่วนช่วยให้การจัดการความรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น กล่าวคือ กระบวนการจัดการความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศที่นำมาใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กัน โดยเทคโนโลยีจะสนับสนุนกระบวนการต่างๆ ในการจัดการความรู้ เพื่อให้การดำเนินงานได้ประสิทธิผลมากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ทำให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ การนำเสนอ การจัดเก็บและดูแลปรับปรุงความรู้ต่างๆ รวมทั้งช่วยลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการในกระบวนการจัดการความรู้ด้วย ส่วนด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้นั้นก็ถือเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีความต่อเนื่องจากด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ และเมื่อมีการจัดหาความรู้ที่จำเป็นใช้เทคโนโลยีที่มีความเหมาะสม และมีการวัดประเมินผลที่สอดคล้องกับเป้าหมาย ย่อมส่งผลต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

## ข้อเสนอแนะ

๑. **เชิงนโยบาย** กองทัพอากาศควรกำหนดให้ผู้นำทุกระดับของทอ. มีเป้าหมายที่จะนำหน่วยงานของตนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแผนยุทธศาสตร์ ทอ.ปี 2555 -2558 ให้เป็นกองทัพอากาศแห่งการเรียนรู้ (Wisdom Air Force) โดยเน้นการเป็นบุคคลใฝ่รู้และกระบวนการวัด วิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้



๒. **เชิงบริหาร** กรมสรรพาวุธทหารอากาศควรเป็นหน่วยนำร่องตามแผนพัฒนาความรู้ (PDCA) ส่งเสริมและสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

๓. **เชิงวิจัย** ควรมีการศึกษาวิจัยหน่วยงาน ด้านอื่นของกองทัพอากาศ เช่นด้านกำลังรบ ด้านอำนวยการและยุทธบริการ และควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับกองทัพบก กองทัพเรือ

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

บดีนทร์ วิจารณ์. สร้างและต่อยอดความรู้ในองค์กร. กรุงเทพฯ ๑ : Chief Information Officer (CIO)

Forum.ปีที่ ๓๓ : ๓๑, ๒๕๔๖

ปาริฉัตร ศังชนะนันท์. องค์กรอัจฉริยะ องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สถาบัน

เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๗

ยุทธนา แซ่เตียว. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ : สร้างองค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ ๑ :

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๗

วรภัทร์ ภูเจริญ. องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อริยชน, ๒๕๔๘

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและ ก.พ.ร.. การจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.

กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๗

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและ ก.พ.ร.. คู่มือการจัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.

กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๘

#### เอกสารวิจัย

ปรารณา บุญเรืองเลิศศักดิ์. “การพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ :

ศึกษารณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน”. เอกสารวิจัยหลักสูตร

รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๕

มนตรี กงเพชร. “องค์กรเรียนรู้ : ศึกษารณีสำนักวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด”

เอกสารวิจัยหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗

รุ่งศักดิ์ เชื้อแก้ว. “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษารณีสำนักปูนซิเมนต์ไทยอุตสาหกรรม

จำกัด”. เอกสารวิจัยหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

๒๕๔๖

สุภัทรา มงคลชาติ. “การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับบรรยากาศองค์กรและศักยภาพในการ

พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการสำนักงานศาลปกครองใน

ส่วนกลาง”. เอกสารวิจัยหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๘

อรุณ แสงสุขคู่. “การประเมินลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการพัฒนาชุมชน : ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ ๗”. เอกสารวิจัยหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๗

### อินเทอร์เน็ต

Ikujiro, Nanaka and Hirotaka, Takeuchi. The SECI Model of the Knowledge Creating Process.

<http://www.nwlink.com>,2505.

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖.๒๕๔๖.

ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ ๑๒๐. ตอนที่ ๑๐๐ก. ๕ตุลาคม ๒๕๔๖.

ราชบัณฑิตยสถาน. ๒๕๕๖. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๕๒. พิมพ์ครั้งที่ ๑.

กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ต.

ศูนย์ประสานงานข้อมูลการประชาสัมพันธ์. การปรับปรุงโครงสร้างการจัดส่วนราชการใหม่.

กองประชาสัมพันธ์ กรมกิจการพลเรือนทหารอากาศ. มปป.

### ภาษาต่างประเทศ

Senge, Peter M. The Fifth Discipline :The Art and Practice of the Learning Organization,

New York : Doubleday, 1993.

Wing, K.M.Integrating intellectual Capital and Knowledge Management, Long Range Planning

Journal, 30(3), 1997.

### เอกสารไม่ตีพิมพ์

กองทัพอากาศ. “แผนแม่บทการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระยะ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๕๖ – พ.ศ.๒๕๖๐)”. ๒๕๕๖.

กองทัพอากาศ. “แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประจำปี (พ.ศ.๒๕๕๖ – ๒๕๕๗) โครงการพัฒนากองทัพอากาศสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”. ๒๕๕๖.

ภาคผนวก

## แบบสอบถาม

เรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ  
(ศึกษาศูนย์กรมสรรพาวุธทหารอากาศ)

## คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามการวิจัยนี้ มีทั้งหมด 6 หน้า แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้
  - ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศ
    - I. คำถามเกี่ยวกับกระบวนการจัดการความรู้
      - บุคคล ใฝ่รู้ (Personal Mastery)
      - การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)
      - รูปแบบความคิด (Mental Model)
      - วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
      - การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
    - II. คำถามเกี่ยวกับเทคโนโลยีในการจัดการความรู้
    - III. คำถามเกี่ยวกับการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้
2. โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง และใกล้เคียงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
3. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาวิจัยประกอบการศึกษาหลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรของท่านและกองทัพอากาศ การตอบคำถามจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน ข้อมูลที่ได้รับจากท่านถือเป็นความลับ

ขอขอบคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างยิ่ง

นาวาอากาศเอก ศิริพงษ์ สุภาพร

ผสธ.ประจำ ผบ.ทอ.

นักศึกษาหลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 56

## นิยามศัพท์

### “ความรู้” (Knowledge) หมายถึง

สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงทักษะ และปฏิบัติ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ องค์กรวิชาในแต่ละสาขา (ราชบัณฑิต, 2542) “การจัดการ

### ความรู้” (Knowledge Management) หมายถึง

1. การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด (ก.พ.ร., 2548) หรือ

2. การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Ryoko Toyama)

### “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) หมายถึง

องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กร ได้ขยายศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง โดยที่บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร (Peter Senge : 1990)

## ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  และ/หรือ เติมข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์

### 1. ชื่อยศ

นายพลอากาศ  นาวาอากาศ  เรืออากาศ  ต่ำกว่าสัญญาบัตร

2. เพศ  ชาย  หญิง

### 3. อายุ

20 – 29 ปี  30 – 39 ปี  40 – 49 ปี  50 ปีขึ้นไป

### 4. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  ปริญญาโท  ปริญญาเอก

อื่นๆ (กรุณาระบุ).....

## ส่วนที่ 2 : แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ กรมสรรพาทหาร

### อากาศ

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นตามความเห็นที่แท้จริงของท่าน

ระดับความคิดเห็น 5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นด้วยต่อข้อความ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>กระบวนการจัดการความรู้</b>					
<b>บุคคลใฝ่รู้ (Personal Mastery)</b>					
1. กองทัพอากาศ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. องค์การของท่าน มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีความ กระตือรือร้นในการอยากเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ท่านมีความรู้ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายเป็นอย่างดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ท่านมักตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นอยู่เสมอ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)</b>					
5. การปรับเปลี่ยน โครงสร้าง หรือสภาพแวดล้อมของ กองทัพอากาศมีผลกับพฤติกรรมขององค์กร หรือ พฤติกรรมส่วนบุคคลของบุคลากรในองค์กร	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. กรมสรรพาทหารอากาศ เป็นหน่วยงานที่ทุกคนคิด แก้ปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ท่านมักจะแก้ปัญหในการปฏิบัติงานในองค์กรด้วย การเน้นกระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่ามอง ภาพเป็นจุด ๆ (Events)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นด้วยต่อข้อความ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>รูปแบบความคิด (Mental Model)</b>					
8. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรไม่ยึดติดกับรูปแบบวิธีการคิดของตนเอง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ท่านเห็นว่าความสำคัญของผู้นำอยู่กับการส่งเสริมแนวความคิดของผู้อื่น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดของตนเอง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ท่านยอมรับแนวความคิดของผู้อื่นที่ไม่เหมือนกับแนวความคิดของท่านได้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)</b>					
12. ท่านทราบและเข้าใจในวิสัยทัศน์ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศเป็นอย่างดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ท่านเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของกรมสรรพาวุธทหารอากาศ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. องค์กรของท่าน เป็นหน่วยงานที่ทุกคนมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานร่วมกัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ผู้บริหารระดับสูง มีส่วนสำคัญต่อการส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในองค์กร	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. วิสัยทัศน์ร่วมมีส่วนในการสร้างความมุ่งมั่นให้เกิดความสำเร็จร่วมกัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



ข้อความ	ระดับความคิดเห็นต่อข้อความ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)</b>					
17. กรมสรรพาวุธทหารอากาศมีการแต่งตั้งผู้บริหารความรู้ (Chief Knowledge Officer : CKO) และทีมงานการจัดการความรู้ (KM Team) เพื่อพัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. กรมสรรพาวุธทหารอากาศ เป็นหน่วยงานที่มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ในการปฏิบัติงาน ท่านมีโอกาสได้พูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ความขัดแย้งเป็นปรากฏการณ์ประจำ และเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ในองค์กร	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>เทคโนโลยีในการจัดการความรู้</b>					
21. กรมสรรพาวุธทหารอากาศ เปิดหลักสูตรให้การฝึกอบรมผู้ใช้งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทุกๆ ระดับ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับติดตามและช่วยเหลือแก้ไขอุปสรรคในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. องค์กรของท่านมีโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่เป็นเครื่องมือและช่องทางในการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเป็นรูปธรรม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. องค์กรของท่านมีการเปลี่ยนวิธีการทำงานด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศไปสู่การปฏิบัติงานประจำวัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. องค์กรของท่าน จัดให้มีห้องปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อฝึกใช้งานอย่างพอเพียงเหมาะสม	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นต่อข้อความ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>การวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้</b>					
26. กองทัพอากาศมีการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. กรมสรรพาวุธทหารอากาศมีขอบเขต เป้าหมาย การวัดผลอย่างชัดเจน รวมทั้งพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการสร้าง แสวงหาและแลกเปลี่ยนความรู้ให้เป็นรูปธรรมด้วยการนำเข้าสู่การปฏิบัติงานประจำวัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. ผู้บริหารเห็นคุณค่าและประโยชน์ของการจัดการความรู้โดยให้การสนับสนุนและให้ความสนใจอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. คณะทำงานจัดการความรู้ (KM Team) มีความตั้งใจและความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งได้รับการสนับสนุนให้เข้ามาร่วมดำเนินการอย่างต่อเนื่องและจริงจัง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. องค์กรของท่านมีการสรุปผลการดำเนินการจัดการความรู้ รอบ 6 เดือนและ 1 ปีต่อผู้บริหารความรู้ (CKO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. องค์กรของท่านสามารถจัดการความรู้และควบคุมคุณภาพองค์ความรู้ด้านความเป็นผู้นำและการบริหารที่มีคุณธรรม จริยธรรม ด้วยการสร้างฐานความรู้ (Knowledge Based) และเครือข่ายแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing Network) ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. องค์กรของท่านมีผลการประเมินนายทหารสามารถปฏิบัติกับเทคโนโลยีสารสนเทศได้จริง มากกว่า 80%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ข้อความ	ระดับความคิดเห็นด้วยต่อข้อความ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
34. องค์กรของท่านมีวิธีการที่สามารถเชื่อมโยงการจัดการความรู้ กับผลการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. องค์กรของท่านมีการจัดสรรทรัพยากรให้กับกิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ฐานความรู้ขององค์กรเพิ่มพูนขึ้น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ระดับการเป็นองค์กรเรียนรู้ของกองทัพอากาศ</b>					
36. บุคลากรของ ทอ. ได้ขยายศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. กลุ่มบุคลากรของ ทอ. ได้ขยายศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. ทอ. ได้ขยายศักยภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ความคิดเห็นอื่นๆ (ถ้ามี) .....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่กรุณาสละเวลาในการให้ข้อมูล

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นาวาอากาศเอก ศิริพงษ์ สุภาพร	
วัน เดือน ปี เกิด	๒๒ กันยายน ๒๕๐๒	
การศึกษา	พ.ศ.๒๕๒๖	โรงเรียนนายเรืออากาศ รุ่นที่ ๒๗
	พ.ศ.๒๕๒๗	โรงเรียนการบิน รุ่นที่ น.๗๖-๒๗-๒
	พ.ศ.๒๕๓๐	โรงเรียนรบรวมอากาศพื้นดิน รุ่นที่ ๗๕
	พ.ศ.๒๕๓๐	หลักสูตรการบิน Combat Search and Rescue, MTT< USAF
	พ.ศ.๒๕๓๑	โรงเรียนนายทหารนิรภัยการบิน รุ่นที่ ๓๒
	พ.ศ.๒๕๓๓	โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รุ่นที่ ๖๘
	พ.ศ.๒๕๓๔	โรงเรียนนายทหารยุทธการระดับฝูงบิน รุ่นที่ ๓๓
	พ.ศ.๒๕๓๕	โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ ๓๖
	พ.ศ.๒๕๔๗	หลักสูตร International Defense Management, Defense Resouces Management Institute (DRMI), Naval Postgraduate School, USA
	พ.ศ.๒๕๔๗	วิทยาลัยการทัพอากาศ รุ่นที่ ๓๕
	พ.ศ.๒๕๕๐	หลักสูตร The Leadership Grid, สถาบันการบริหารการพัฒนองค์กร (Grid Thailand)
	พ.ศ.๒๕๕๑	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ประวัติการทำงาน	พ.ศ.๒๕๒๘	นักบินหมวดบิน ๓ ฝูงบิน ๔๑๑ กองบิน ๔๑
โดยย่อ	พ.ศ.๒๕๓๔	นายทหารการฝึก ฝ่ายยุทธการ ฝูงบิน ๔๑๑ กองบิน ๔๑
	พ.ศ.๒๕๓๖	รองผู้ช่วยทูตทหารอากาศ ณ กรุงวอชิงตัน สหรัฐอเมริกา
	พ.ศ.๒๕๔๐	นายทหารตรวจสอบมาตรฐานการบินนักบินขับไล่ กองตรวจสอบมาตรฐานการบิน กองบัญชาการยุทธทางอากาศ
	พ.ศ.๒๕๔๑	หัวหน้าแผนกวิทยาการข่าวกรอง กองนโยบายและแผน กรมข่าวทหารอากาศ

- พ.ศ.๒๕๔๒ ฝ่ายเสนาธิการประจำผู้ช่วยเสนาธิการทหารอากาศฝ่าย  
ยุทธการ
- พ.ศ.๒๕๔๔ นายทหารฝ่ายอำนวยการประจำผู้ช่วยผู้บัญชาการทหาร  
อากาศ
- พ.ศ.๒๕๔๖ รองผู้อำนวยการกองควบคุมและพัฒนากำลังพล  
กรมกำลังพลทหารอากาศ
- พ.ศ.๒๕๔๘ ผู้อำนวยการศูนย์ทดสอบบุคคล กองบัญชาการฝึกศึกษา  
ทหารอากาศ
- พ.ศ.๒๕๕๓ ผู้ช่วยทูตทหารอากาศ ณ กรุงโซล สาธารณรัฐเกาหลี

**ตำแหน่งปัจจุบัน** ฝ่ายเสนาธิการประจำผู้บัญชาการทหารอากาศ

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การทหาร

เรื่อง แนวทางการพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของ กองทัพอากาศ

ผู้วิจัย นาวาอากาศเอก ศิริพงษ์ สุภาพร หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 56

ตำแหน่ง ฝ่ายเสนาธิการ ประจำผู้บัญชาการทหารอากาศ

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลและส่งผลกระทบต่อองค์กรและการบริหารงานภายในประเทศเป็นอย่างมาก การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งเพื่อความอยู่รอดขององค์กรรวมทั้งเพื่อรักษาความเป็นเลิศให้ยั่งยืน “ความรู้” ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในองค์กรถือเป็น “สินทรัพย์” ที่มีค่าและสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการใช้ความรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรนั้นให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในองค์กร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวด 4 มาตรา 78 (4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ (5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำ และการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ อีกทั้งนโยบายของรัฐบาลที่ได้แถลงต่อรัฐสภาในวันอังคารที่ 23 สิงหาคม 2554 นโยบายที่ 8 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หัวข้อที่ 8.1.2 กำหนดว่า “พัฒนาและส่งเสริมรูปแบบโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัวสูง ปรับระบบบริการประชาชนเชิงรุกมุ่งเน้นการจัดการความรู้และพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

กองทัพอากาศได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว ผู้บัญชาการทหารอากาศจึงได้กำหนดนโยบายประจำปี พ.ศ.2556 นโยบายเฉพาะ ด้านกำลังพล ข้อ 1.3 เสริมสร้างกองทัพอากาศ

ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเข้าถึงองค์ความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ส่งเสริมชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ในการจัดการความรู้ขององค์กร สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศ กลยุทธ์ที่ 2.9 เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน มุ่งสู่สังคมาฐานความรู้ (Knowledge Base) โดยการส่งเสริม พัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ผ่านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) โดยให้จัดทำคลังข้อมูลฐานความรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ ปลุกฝัง และส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสิ่งอำนวยความสะดวก เครือข่าย ฐานข้อมูลความรู้ให้เพียงพอและสะดวกต่อการเข้าถึง สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้และเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีม (Team work) การถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมงาน ส่งเสริมการพัฒนากระบวนการให้มีมาตรฐานอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการพัฒนาตาม แนวทางการปฏิบัติการที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Operation : NCO) ตอบสนอง ต่อวิสัยทัศน์กองทัพอากาศที่จะเป็น “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of The Best Air Forces in ASEAN)” ในปี พ.ศ.2562 เพื่อให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นโยบายของรัฐบาล ที่แถลงต่อรัฐสภา เมื่อ 23 สิงหาคม 2554 รวมทั้งยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ และนโยบายผู้บัญชาการ ทหารอากาศ ประจำปี พ.ศ.2556 คณะกรรมการกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพกองทัพอากาศ จึงได้ แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ดำเนินการจัดทำ “แผนแม่บทการจัดการความรู้ เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้” ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2556 - พ.ศ.2560) โดยใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ ร่วมกับการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีของChris Argyris, Peter M. Senge เป็นกรอบทิศทางในการดำเนินการ ส่วนการนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติใช้แผนแบบความคิด 4Learn ที่เกิดจากการสะสมความรู้ ประสบการณ์ที่มีที่มาจาก การปฏิบัติจริง ให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริงได้อย่างรวดเร็วและมีความยั่งยืนใน องค์กรเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเสริมสร้างกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ มุ่งสู่วิสัยทัศน์กองทัพอากาศดังกล่าวต่อไป โดยมีหน่วยงานต้นแบบ คือ กรมสรรพาวุธทหาร อากาศ

กรมสรรพาวุธทหารอากาศ (สพ.ทอ.) เป็นหน่วยงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับกิจการ สรรพาวุธของกองทัพอากาศ รวมทั้งผลิตบุคลากรผู้เชี่ยวชาญทางด้านสรรพาวุธให้แก่กองทัพอากาศ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องปรับองค์การให้สอดคล้องและเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่เนื่องจากกองทัพอากาศยังไม่เคยมีการจัดการความรู้เพื่อ

นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทั้งองค์กรมาก่อน กอปรกับสภาวะแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรของกองทัพอากาศแตกต่างจากองค์กรอื่น จึงไม่สามารถนำแนวทางหรือวิธีการพัฒนาจากหน่วยงานอื่นมาใช้ได้โดยตรง ทำให้จำเป็นต้องศึกษาและวิจัยเพื่อหากลยุทธ์และแนวทางในการพัฒนาที่เหมาะสมในการจัดการความรู้และสร้างตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานใน สพ.ทอ.ที่เป็นหน่วยดำเนินการเกี่ยวกับกิจการสรรพาวุธของกองทัพอากาศ และผลิตบุคลากรทางด้านสรรพาวุธ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถร่วมกันเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องได้ตลอดเวลา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

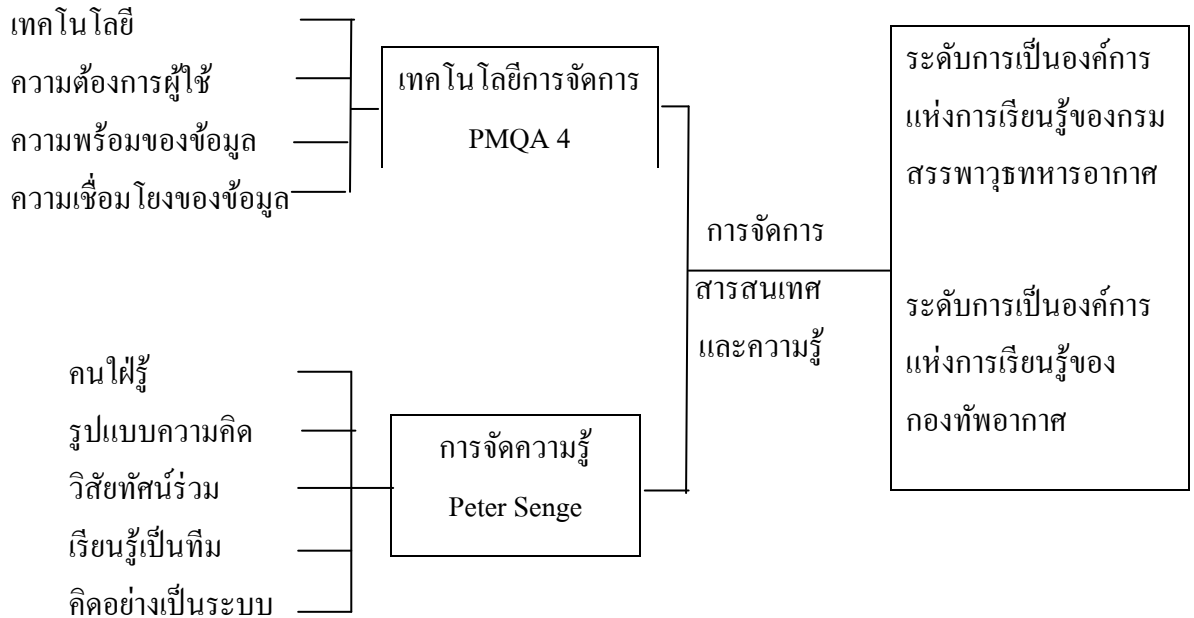
1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพอากาศ
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตศึกษาประเด็นแนวทางพัฒนา สพ.ทอ. ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการรวบรวมแนวความคิด ทบทวนวรรณกรรม ข้อมูลทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีประชากรที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติราชการใน สพ.ทอ. ระหว่าง ค.ศ. 56 – มี.ค.57



## กรอบแนวคิด



## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการที่ปฏิบัติราชการใน สพ.ทอ. ระหว่าง ต.ค. 56 – มี.ค.57

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง ตามแนวคิดของ Peter Senge ได้แก่ ด้านกระบวนการจัดการความรู้ หัวข้อ บุคคลไฟรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐหมวด 4 (PMQA 4) ของ Malcolm Baldrige ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ และคำถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรเรียนรู้ของกองทัพอากาศ

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล และรับกลับคืนด้วยตนเอง

#### 4. วิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติต่าง ๆ เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบ One Way ANOVA และสหสัมพันธ์ของ Pearson

### ผลการวิจัย

#### 1. ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.และการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของ ทอ.

ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.อยู่ในระดับมาก และการเป็นองค์กรเรียนรู้ของกองทัพอากาศ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกระบวนการจัดการความรู้หัวข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ บุคคลใฝ่รู้และวิสัยทัศน์ร่วม รองลงมาคือรูปแบบความคิด, การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ

#### 2. ความแตกต่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับของการเป็นองค์กรเรียนรู้ของ ทอ. พิจารณาตามปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากร

2.1 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้หัวข้อวิสัยทัศน์ร่วมของเพศชายและเพศหญิงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ด้านอื่นๆ และระดับการเป็นองค์กรเรียนรู้ของทอ. ของเพศชายและเพศหญิง ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าเพศชายและเพศหญิงมีระดับคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับการเป็นองค์กรเรียนรู้ของทอ.ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศพบว่า ในเพศชายมีคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้สูงสุดในด้านบุคคลใฝ่รู้ รองลงมาคือ วิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบความคิด การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วนเพศหญิงมีคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้สูงสุดในด้านวิสัยทัศน์ร่วม รองลงมาคือ การเรียนรู้เป็นทีม บุคคลใฝ่รู้ รูปแบบความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ

2.2 ปัจจัยส่วนบุคคลด้านชั้นยศ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยรวม และด้านหัวข้อบุคคลใฝ่รู้ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ ส่วนด้านวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และ ความเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของ ทอ. แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 คะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้หัวข้อการ คิดอย่างเป็นระบบ และรูปแบบความคิด และด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ในแต่ละชั้นยศ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.3 ปัจจัยด้านอายุ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ด้านกระบวนการจัดการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ และด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ในด้านอื่นๆ และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของ ทอ. แต่ละช่วงอายุ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.4 ปัจจัยด้านวุฒิการศึกษา ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ด้านบุคคลใฝ่รู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคะแนนเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ.ในด้านอื่นๆ ในแต่ละช่วงอายุ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

**3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของทอ.**

พบว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สพ.ทอ. ทั้งโดยรวม และรายด้าน กระบวนการจัดการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีในการจัดการความรู้ ด้านการวัดและวิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้ และระดับของการเป็นองค์การการเรียนรู้ของทอ. มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน

### **ข้อเสนอแนะ**

1. **เชิงนโยบาย** กองทัพอากาศควรกำหนดให้ผู้นำทุกระดับของทอ. มีเป้าหมายที่จะนำหน่วยงานของตน ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแผนยุทธศาสตร์ ทอ.ปี 2556-2560 ให้เป็นกองทัพอากาศแห่งการเรียนรู้ (Wisdom Air Force) โดยเน้นการเป็นบุคคลใฝ่รู้และกระบวนการวัด วิเคราะห์ผลในการดำเนินการจัดการความรู้

2. **เชิงบริหาร** หน่วยงานอื่นๆของกองทัพอากาศควรศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีกรมสรรพาวุธทหารอากาศเป็นหน่วยต้นแบบ

3. **เชิงวิจัย** ควรมีการศึกษาวิจัยหน่วยงาน ด้านอื่นของกองทัพอากาศ เช่นด้านกำลังรบ ด้านอำนวยการและยุทธบริการ และควรมีการศึกษาเปรียบเทียบกับกองทัพบก กองทัพเรือ