

การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก*

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

รัตน์มณี สุยะใจ (Ratmanee Suyajai)**

อัมพวัลย์ วิศวธีรานนท์ (Ampawan Visavateeranon)***

กัมปนาท บริบูรณ์ (Gumpanat Boriboon)****

ชนกนารถ บุญวัฒนะกุล (Chanoknart Boonwatthanakul)*****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบกให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบายในการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยจำนวน 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาาระดับสูงของกองทัพบก คณะกรรมการการจัดการความรู้ของกองทัพบก และข้าราชการทหาร รวมจำนวน 14 คน กลุ่มที่ 2 ประกอบด้วย คณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ และผู้ทรงคุณวุฒิ รวมจำนวน 10 คน และกลุ่มที่ 3 ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการประเมิน จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ผลการวิจัย ปรากฏดังนี้

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

The Article Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor of Education Degree in Educational Administration and Management at Srinakharinwirot University

** นิสิตปริญญาการศึกษาดุขบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Student of the Doctor of Education degree in Educational Administration at Srinakharinwirot University.

E-mail: activebow@gmail.com

*** อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.อัมพวัลย์ วิศวธีรานนท์ วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Major Advisor: Dr.Ampawan Visavateeranon, Bodhivijjalaya College, Srinakharinwirot University.

**** อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.กัมปนาท บริบูรณ์ ภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Co- Advisor: Dr.Gumpanat Boriboon, Adult Education Department, Srinakharinwirot University.

***** อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ผศ.ดร.ชนกนารถ บุญวัฒนะกุล สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

Co- Advisor: Asst.Prof.Dr. Chanoknart Boonwatthanakul, School of Educational Studies Sukhothai Thammathirat

Open University.

1) สภาพปัจจุบัน พบว่ากองทัพบกมีนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดแผนและระยะเวลาที่แน่นอนมีระบบการศึกษากำลังพลทุกระดับ มีคลังความรู้ มีระบบสารสนเทศพื้นฐานที่สามารถนำมาใช้พัฒนาเครือข่ายของผู้เรียนได้ สำหรับประเด็นปัญหา คือ กำลังพลบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่ให้ความสำคัญ ผู้นำบางหน่วย ไม่มีมาตรการสนับสนุน หรือส่งเสริมให้กำลังพลได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วัฒนธรรมของความมีวินัย การปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำให้กำลังพลบางส่วนขาดความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์

2) รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ 1) มิติด้านการบริหารจัดการองค์การ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ โครงสร้าง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีแบบแผนทางความคิดร่วมกัน และบุคคลที่พร้อมยืดหยุ่น ปรับตัว 2) มิติด้านการบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ผู้นำ การเรียนรู้ตลอดชีวิต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างเครือข่าย การเป็นบุคคลรอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ และการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) มิติด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ ประกอบด้วย การกำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสารในการสนับสนุนการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำตนเอง การมีผู้รับผิดชอบหลัก การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การเผยแพร่ความรู้ และการสร้างขวัญและกำลังใจ

คำสำคัญ : การพัฒนารูปแบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ กองทัพบก ประเทศไทย 4.0

Abstract

The main purposes were 1) to study the learning organization model currently used by the Royal Thai Army; 2) to develop a learning organization model for the Royal Thai Army in the Thailand 4.0 era. The target group were categorized into two groups: the group in command of the Royal Thai Army, a group of experts on the Army Knowledge Management Committee and military servicemen. The second group consisted of experts and the teams working on knowledge management in the Army. The findings of this research found the following:

1) In the current situation found that the Army had a policy, and clear goals, with definite plans and timelines. There was also systematic training at all levels. The knowledge of basic information systems can be used to develop a network of students. The problem is that some troops lack knowledge, which is not as important, for some of the leaders. There were no support measures to encourage the exchange of learning. A culture of discipline strict adherence some of the troops lacked both initiative and creativity

2) The organization model of learning in the Royal Thai Army 4.0 era is divided into three dimensions: (1) the dimension of organizational management consists of the vision, formulating a team - learning strategy through the concept of common thought; (2) the dimension of knowledge management consists of creating a learning culture, being a lifelong learning leader, exchanging networking, being a well-rounded person and systematic thinking; (3) the dimension of support management consists of defining

technology and communication in support of learning. The exchange and self-introduction, main responsibility, performance improvement, the dissemination of knowledge and the morale.

Keywords: The Development of Model, Learning Organization, Royal Thai Army, Thailand 4.0

บทนำ

เมื่อโลกก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั่วโลก ได้ก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมหาศาลทางด้านเศรษฐกิจและสังคม การเติบโตของเทคโนโลยีและเศรษฐกิจดิจิทัล รวมถึงความตื่นตัวเรื่ององค์ความรู้แห่งศตวรรษที่ 21 ได้แพร่กระจายอย่างรวดเร็วในสังคมแห่งการเรียนรู้ยุคปัจจุบัน ทำให้องค์ความรู้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของแต่ละประเทศอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน กระแสการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะประเทศมหาอำนาจ มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้ในการขับเคลื่อนประเทศ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่ คือ การใช้กลยุทธ์การพัฒนาประเทศด้วยองค์ความรู้ (ไพฑูริย์ สีนลาร์ตน์. 2559: 7)

ประเทศไทยประกาศการดำเนินยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนเป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ” นำประเทศก้าวสู่โมเดลที่มีชื่อว่า “ประเทศไทย 4.0” (สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. 2560: ไม่ปรากฏเลขหน้า) จุดเน้นหลักของนโยบายจึงต้องการขับเคลื่อนคนไทยด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อแข่งขันได้ในเวทีโลก และสิ่งสำคัญที่จะไปสู่การสร้างนวัตกรรมคือ ความรู้ หรือสมองและสติปัญญาของคนที่ต้องมีความคิดผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ (สุวิทย์ เมษินทรีย์. 2559 : ออนไลน์)

ในส่วนของการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 องค์การภาครัฐหน่วยงานราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) หมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจและเป็นที่พึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) กองทัพบกในฐานะที่เป็นองค์กรของรัฐ ที่มีบทบาท หน้าที่ด้านความมั่นคง แม้จะเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรและถือเป็นหน่วยงานสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ก็ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลง การพัฒนากำลังพลหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกองทัพบก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ให้สามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพสูงที่สุดนั้นจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ เพื่อให้กำลังพลได้มีความรู้ความสามารถทางการทหาร และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในเทคโนโลยีทางการทหารสมัยใหม่ เตรียมพร้อมในการรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ ความรู้เดิมที่มีอยู่ ทั้งที่ศึกษาจากสถานศึกษาเฉพาะทางของกองทัพบก หรือจากสถานศึกษาของพลเรือน ไม่อาจเพียงพอหรือล้าสมัย จึงต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่เสมอ (เศรษฐพงษ์ มะลิสวรรณ. 2560: 6) สิ่งทีพิสุจน์คุณภาพของกำลังพลของกองทัพบกได้คือ กำลังพลแสดงออกถึงความเป็นผู้รอบรู้ ใฝ่หาความรู้ พัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จะเห็นได้จากการที่ส่วนราชการต่าง ๆ ภายในกองทัพบก ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ของกองทัพบก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรมกำลังพลทหารบก. 2558: 21-22)

ปัจจุบันการดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ของกองทัพบก ได้รับการขยายผลอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้จากหน่วยงานในระดับภูมิภาค เช่นกองทัพบกภาคที่ 2 ได้จัดกิจกรรมเพื่อให้กำลังพล ได้รับความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีการจัดเวทีสนทนาแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ต่าง ๆ ซึ่งถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ (มฤดี โภคศิริ. 2559: 14) เช่นเดียวกับหน่วยในส่วนต่าง ๆ ก็ได้มีการดำเนินกิจกรรมในลักษณะเดียวกัน อย่างไรก็ตามการดำเนินการด้านการจัดการความรู้ของกองทัพบก ปัจจุบันยังพบปัญหาในลักษณะ วัฒนธรรมที่มีการเรียนรู้แบบดั้งเดิมที่เป็นไปในแนวดิ่ง หรือเรียกว่าวัฒนธรรมแห่งอำนาจของระบบราชการ การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา อาจส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์.2556: 137) ตลอดจนการดำเนินการจัดการความรู้ของบางหน่วย ปฏิบัติเพียงเพื่อรับการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล มิได้เกิดเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การอย่างแท้จริง แสดงให้เห็นว่า ค่านิยมร่วมในการจัดการความรู้ขององค์การยังไม่ชัดเจน ลักษณะการบริหารงานด้านการจัดการความรู้ ยังไม่เป็นเอกภาพ และขาดการบูรณาการ (กรมกำลังพลทหารบก. 2558: 22) อีกทั้งต้องยอมรับว่า คุณลักษณะ และวัฒนธรรมองค์การทางทหารนั้นมีลักษณะเฉพาะขององค์การแตกต่างจากองค์การเอกชน หรือข้าราชการพลเรือน มีระบบการบังคับบัญชาแบบบนลงล่าง (Top to down) วัฒนธรรมเกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม หรือที่สาธารณะ เป็นไปในลักษณะแบบสั่งการและรับคำสั่ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งในการปิดโอกาสการพัฒนา กำลังพลให้มีความคิดสร้างสรรค์ และมีพัฒนาการของการเรียนรู้ การที่จะขับเคลื่อนกองทัพบกให้พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 นั้น หากมีการศึกษาถึงสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นอย่างไร มีปัญหาและอุปสรรคใดต่อการพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางตลอดจนรูปแบบการดำเนินการที่เหมาะสม และเป็นรูปธรรม สามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนากองทัพบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งนำมาสู่การศึกษาและวิจัยในการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับ โมเดลการพัฒนาประเทศไทยในยุค 4.0 ของกองทัพบกครั้งนี้ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก
2. พัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบกให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย

ในการพัฒนาประเทศไทย 4.0

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก

1. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติกลุ่มเป้าหมาย คือ เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีความรู้พื้นฐานด้านการจัดการความรู้ โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มย่อย คือ

1.1 กลุ่มเป้าหมายในระดับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง จำนวน 2 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) โดยมีคุณสมบัติคือ มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี มีชั้นยศพลตรีขึ้นไป และดำรงตำแหน่ง ในสายงานที่กำกับดูแลนโยบายด้านการศึกษา และการพัฒนากำลังพลของกองทัพบก

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

1.3 กลุ่มเป้าหมายในส่วนของการข้าราชการทหารชั้นสัญญาบัตร และข้าราชการทหารชั้นประทวน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในหน่วยระดับกรมฝ่ายเสนาธิการ และผ่านการอบรมหลักสูตรการจัดการความรู้ ของกองทัพบกอย่างน้อย 1 ครั้ง จาก 6 หน่วย ประกอบด้วย กรมกำลังพลทหารบก กรมข่าวทหารบก กรมยุทธการทหารบก กรมส่งกำลังบำรุงทหารบก กรมกิจการพลเรือนทหารบก และสำนักงานปลัดบัญชาการกองทัพบก โดยเลือกผู้แทน หน่วยละ 1 คน รวมจำนวน 6 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนที่ 1 คือ แบบกำหนดประเด็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการร่างรูปแบบการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุค ประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (focus group discussion) เพื่อพัฒนารูปแบบซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นรายละเอียดดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายในขั้นตอนที่ 2 คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มาจากคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในระดับกองทัพบก โดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง และยินดีเข้าร่วมการวิจัย ตลอดจนผู้ทรงคุณวุฒิ หรือนักวิชาการที่มีประสบการณ์ในการบรรยายหรืออภิปรายเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เชิงนโยบาย ประเทศไทย 4.0 จำนวน 10 คน

2. เครื่องมือที่ใช้

เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม (focus group discussion) คือประเด็นคำถาม และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม ที่ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นร่างรูปแบบการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก ประกอบกับแนวคิดวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของประเทศไทย 4.0

ผลการวิจัย

จากการดำเนินการทั้ง 2 ขั้นตอนสามารถสรุปผลการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันและปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก

สภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร กองทัพบกมีนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดวิสัยทัศน์เฉพาะเรื่องโดยตรง มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอน มีการสร้างและรับรู้วิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการบริหารเชิงคุณภาพ มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
2. ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม ผู้นำในกองทัพมีภาวะผู้นำสูง สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง สร้างบรรยากาศในการสนับสนุนการเรียนรู้ มีการสร้างความรู้ใหม่ พร้อมสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย
3. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีการสร้างและถ่ายทอดความรู้ โดยมีบทบาทสร้างความรู้หรือเรียนรู้จากส่วนงานอื่น ฝ่ายอื่น หรือจากเครือข่าย
4. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างและถ่ายทอดความรู้ มีการนำตนเองในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ของบุคลากรเอง ตลอดจนกลุ่มและทีมงาน พร้อมทั้งจะเรียนรู้ข้ามองค์กร

สรุปในภาพรวม สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก คือ กองทัพบกมีนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอน ถึงแม้ว่าโครงสร้างของกองทัพจะมีขนาดใหญ่ และซับซ้อน มีหน่วยงานขึ้นตรงตามลำดับชั้นจำนวนมาก แต่ก็มีความชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องของการวางแผนให้เกิดกิจกรรมการจัดการความรู้ในหน่วยตั้งแต่ระดับกองทัพบกลงไป กองทัพสนับสนุนให้กำลังพลพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีระบบการฝึกศึกษากำลังพลทุกระดับ นอกจากนี้ กองทัพบกเองมีคลังความรู้ด้านความมั่นคงจำนวนมากมีผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ มีการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการปฏิบัติการทางทหาร มีหน่วยงานสนับสนุนการวิจัยของกองทัพเอง มีระบบสารสนเทศพื้นฐานที่สามารถนำมาใช้พัฒนาเครือข่ายของผู้เรียนได้

ปัญหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ผู้บังคับบัญชาระดับสูงบางหน่วยฯ ไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำบางหน่วยฯ ไม่มีมาตรการสนับสนุน หรือส่งเสริมให้กำลังพลได้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม
2. ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์กร กำลังพลบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงไม่ให้ความสำคัญ และไม่นำศักยภาพของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ การปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาทำให้เกิดการเหลื่อมล้ำในการปฏิบัติ วัฒนธรรมของควมมีวินัย ปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดทำให้กำลังพลบางส่วน ขาดการใช้ความคิดริเริ่มและ ความคิดสร้างสรรค์
3. ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีหลายหน่วยฯ บางครั้งจึงทำให้เกิดปัญหาเรื่องการสื่อสาร และการเชื่อมโยงในแต่ละหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

4. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ แนวทางการรับราชการ ไม่อยู่บนพื้นฐานของระดับความรู้ความสามารถ และไม่สัมพันธ์กับการพัฒนาการเรียนรู้ ระบบสารสนเทศยังมีขีดจำกัดและไม่ทั่วถึงกำลังพลขาดแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ของตนเอง

สรุปโดยภาพรวมพบว่าปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก คือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงบางหน่วย ไม่ให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่มีมาตรการสนับสนุน หรือส่งเสริมให้กำลังพลได้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมอีกทั้งกำลังพลบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงไม่ให้ความสำคัญ และไม่นำศักยภาพของตนเองให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ นอกจากนี้การปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชาทำให้เกิดการเหลื่อมล้ำในการปฏิบัติ วัฒนธรรมของควมมีวินัย การปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดของทหาร ทำให้กำลังพลบางส่วนขาดความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกองทัพบกซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ประกอบด้วยหลายหน่วยรอง มักเกิดปัญหาเรื่องการสื่อสาร และการเชื่อมโยงในแต่ละหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามแนวทางการรับราชการไม่อยู่บนพื้นฐานของระดับความรู้ความสามารถ และไม่สัมพันธ์กับการพัฒนาการเรียนรู้ จึงเป็นจุดสำคัญที่ทำให้กำลังพลขาดแรงจูงใจในการพัฒนาความรู้ของตนเอง

ตอนที่ 2 รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก

รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก แบ่งออกเป็น 3 มิติ ซึ่งประกอบด้วย มิติที่ 1 ด้านการบริหารจัดการองค์การ มิติที่ 2 ด้านการบริหารจัดการความรู้ และมิติที่ 3 ด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน ซึ่งแต่ละมิติสามารถแบ่งเป็นระดับการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับองค์การ การเรียนรู้ระดับทีม และการเรียนรู้ระดับบุคคล โดยจำแนกองค์ประกอบได้ดังนี้



1. มิติด้านการบริหารจัดการองค์การ

1.1 ระดับองค์การ ประกอบด้วย

1.1.1 การมีวิสัยทัศน์ คือ การกำหนดเป้าหมายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) มีแนวทางในการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ความรู้ใหม่ ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร ให้กำลังพลทุกคนมีความรู้ ความเข้าใจไปร่วมกันเพื่อเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การ

1.1.2 กำหนดกลยุทธ์ และนโยบายในการทำงาน คือ ใช้ข้อมูลหลักการทำงานของกองทัพบกที่กำหนดให้เรื่องการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นนโยบายในการพัฒนาหน่วยควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านอื่นๆ เพื่อการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ สร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ นำไปต่อยอดในการใช้ให้เกิดประโยชน์

1.1.3 โครงสร้างของหน่วย คือ การกำหนดให้จัดสรรงานตามโครงสร้างสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ และกำหนดให้งานด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีผู้รับผิดชอบหลัก

1.2 ระดับทีม ประกอบด้วย

1.2.1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ มีการทำงานร่วมกัน มีความสามัคคี และมีการปลูกฝังวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม

1.2.2 มีแบบแผนทางความคิดร่วมกัน (Mental Model) คือ ส่งเสริมให้กำลังพลมีความคิด และทัศนคติเชิงบวกต่อการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างเต็มขีดความสามารถ รู้จักการยอมรับ และสามารถแก้ปัญหาการปฏิบัติงานร่วมกันได้

1.3 ระดับบุคคล คือ

สร้างบุคคลที่มีความพร้อมในการยืดหยุ่น ปรับตัว สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัลได้

2. มิติด้านการบริหารจัดการความรู้

2.1 ระดับองค์การ ประกอบด้วย

2.1.1 การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ คือ เริ่มต้นการบริหารจัดการความรู้จากการสั่งการ กำหนดให้ทุกหน่วยต้องนำนโยบายไปปฏิบัติ แต่ต้องส่งเสริมความคิดริเริ่ม และการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น เกื้อกูลกำลังพลให้มีทัศนคติเชิงบวกต่อการสร้างความรู้ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงปัญหาในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การแก้ไขวัฒนธรรมการเรียนรู้ในหน่วยงานทหาร

2.1.2 ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสำคัญอย่างมาก ต้องเป็นผู้นำด้านความรู้ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความเข้าใจ ในด้านการส่งเสริม และสนับสนุนการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้อยู่ในทุกกระบวนการปฏิบัติงาน ผลักดันให้กิจกรรมการจัดการความรู้เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง

2.1.3 การเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ หน่วยต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตของกำลังพล ต้องแสวงหาหนทางในการพัฒนากำลังพลตลอดเวลา ทั้งด้านความรู้ วิธีคิด และทักษะที่จำเป็นในยุค 4.0

2.2 ระดับทีม ประกอบด้วย

2.2.1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การจัดให้กำลังพลมีโอกาสในการสื่อสาร ร่วมกันพัฒนาและเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้งานในหน่วยของตน โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความสำเร็จหรือข้อคิดจากการทำงาน ทั้งในรูปแบบของเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วย และช่องทางการเรียนรู้ต่างๆ ของหน่วยอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขีดความสามารถให้สมาชิกในกลุ่มให้เป็นที่ยอมรับและสามารถทำงานร่วมกันได้

2.2.2 การสร้างเครือข่าย คือ การกำหนดให้ทีมย่อยในหน่วย นำบทเรียนจากการทำงาน (Lesson Learn) มาแลกเปลี่ยนสื่อสาร ร่วมคิดร่วมพิจารณา ในเวทีระดับกองทัพบก สร้างผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ เกิดเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งภายในหน่วย ระหว่างหน่วย และการข้ามสายงาน

2.3 ระดับบุคคล ประกอบด้วย

2.3.1 บุคคลรอบรู้ คือ หน่วยต้องสร้างคุณลักษณะความเป็นบุคคลรอบรู้ หรือมีพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ ใฝ่รู้ ให้กับกำลังพล โดยจัดให้มีการอบรม สัมมนาเชิงสร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาความรู้ อยู่สม่ำเสมอ

2.3.2 การคิดอย่างเป็นระบบ คือ กำลังพลรู้จักวางแผนการทำงานได้ สามารถมองในภาพรวม แล้วสามารถเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด เรียนรู้โดยใช้ประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับ ที่สามารถตรวจสอบซ้ำได้อย่างต่อเนื่อง สามารถคิดได้เป็นกลยุทธ์ คิดได้ทันการ และเห็นโอกาสในการแก้ปัญหา

2.3.3 การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง คือ กำลังพลมีความสามารถบริหารจัดการการเรียนรู้ของตนเองได้ โดยใช้ทรัพยากรของตนเอง และที่หน่วยจัดไว้ให้ เรียนรู้และอยู่ร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ

3. มิติด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน

3.1 ระดับองค์การ ประกอบด้วย

3.1.1 กำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสาร ในการสนับสนุนการเรียนรู้ คือ การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเรียนรู้ของกำลังพล เพื่อให้เกิดความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เช่น กองทัพบกได้สร้างพื้นที่ในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ โดยจัดทำเป็นเว็บไซต์ (website KM Park) จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในหน่วยทหาร สนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่

3.1.2 มีผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำเว็บไซต์ของแต่ละหน่วยงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กำลังพลในหน่วยได้เข้ามาศึกษาหาความรู้ จากผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ

3.2 ระดับทีม ประกอบด้วย

3.2.1 กำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสาร ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายในการสร้างความรู้ เช่น หลักสูตรการเรียนออนไลน์แบบเปิด Massive Open Online Course หรือ MOOCs ที่ไม่มีค่าใช้จ่าย หลักสูตรแบบออฟไลน์ที่สามารถจัดเป็น Computer Base Learning ภายในหน่วย เพื่อให้ทีมย่อยภายในหน่วยสามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนวิถิตัด วิธีการทำงานที่หลากหลาย

3.2.2 การปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงาน คือการปรับลดขั้นตอนการทำงาน ให้สะดวก และรวดเร็วขึ้น เพื่อให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กำลังพลต้องมีอิสระในการบริหารจัดการทีมการเรียนรู้กันเอง ในลักษณะของ Self-managed หรือ Self –motivated teams เพื่อบริหารความสำเร็จของทีมตนเอง

3.2.3 จัดให้มีการเผยแพร่ความรู้ คือ การเปิดโอกาสให้ทีมในหน่วยงานได้พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้ความคิดสร้างสรรค์ ใช้เทคโนโลยีของหน่วย และ Social media ให้เกิดประโยชน์ โดยกำหนดให้มีกิจกรรมหรือ คลิปวิดีโอสั้น เกี่ยวกับแนวคิด วิธีการ และเรื่องที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

3.3 ระดับบุคคล ประกอบด้วย

3.3.1 กำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสาร ในการนำตนเอง คือ การสร้างกำลังพลให้มีทักษะดิจิทัล สามารถที่จะใช้เทคโนโลยีในการสร้าง แสวงหา จัดเก็บ และแบ่งปันความรู้

3.3.2 สร้างขวัญและกำลังใจ คือ พัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถ ตามสมรรถนะของแต่ละบุคคล แต่ละตำแหน่ง มีระบบการยกย่องชมเชย การให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีการพัฒนาตนเอง มีวัฒนธรรมการเรียนรู้เชิงรุก โดยนำมาเป็นส่วนสำคัญในการพิจารณาความก้าวหน้าตามแนวทางรับราชการให้อยู่บนพื้นฐานความรู้ความสามารถ

อภิปรายผล

1. สภาพปัจจุบันและปัญหาของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก พบว่า

1.1 ด้านกลยุทธ์องค์กร คือกองทัพบกมีนโยบาย และเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการกำหนดระยะเวลาดำเนินการที่แน่นอน ถึงแม้ว่าโครงสร้างของกองทัพจะมีขนาดใหญ่ และซับซ้อน มีหน่วยงานขึ้นตรงตามลำดับชั้นจำนวนมาก แต่ก็มีขีดชัดเจน โดยเฉพาะเรื่องของการวางแผนให้เกิดกิจกรรมการจัดการความรู้ในหน่วย ทั้งนี้ก็พบได้ว่า เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ที่กำหนดให้ “ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ...” ซึ่งกองทัพบกได้เริ่มจัดฝึกอบรมกระบวนการจัดการความรู้ให้กับกำลังพลในระดับแกนนำไปเมื่อปี 2558 ถึงแม้ว่าการดำเนินการจะค่อนข้างล่าช้า แต่ก็ได้มีการเริ่มต้นอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดทำแผนขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกองทัพบก พ.ศ.2559 – 2564 ต่อมาเมื่อมีการพัฒนาและปรับปรุงใหม่ จึงได้ขออนุมัติยกเลิกแผนฯ เดิมและขอใช้แผนแม่บทการจัดการความรู้ของกองทัพบก ประจำปีงบประมาณ 2560- 2564 ทดแทน โดยมีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติที่แน่นอน และกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการขยายผลการฝึกอบรมไปในระดับหน่วย ระดับผู้ปฏิบัติ จะเห็นได้ว่านโยบายและกลยุทธ์การดำเนินการมีความชัดเจน สอดคล้องกับแนวคิดของ วรภัทร์ ภูเจริญ และ อัครวิณ จักขุสุวรรณ (2547: 113) ที่ว่าการทำกิจกรรมการจัดการความรู้สามารถบูรณาการการอบรมให้ความรู้ แก่บุคลากรในองค์กรเพื่อนำนโยบายไปปฏิบัติ จะเห็นได้ว่าการสร้างหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนา เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สถาพร ปิ่นเจริญ(2541: 37,43) พบว่า การพัฒนาองค์กรต้องนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ขององค์กร

แห่งการเรียนรู้ ที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายใน ระหว่างบุคคลควบคู่กับการ ได้รับความรู้จากภายนอก แต่ในขณะเดียวกัน ผู้นำในบางหน่วยยังไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ภารกิจหลักของหน่วยค่อนข้างมาก และหลากหลาย อีกทั้งเรื่องของการพัฒนาองค์การโดยใช้กิจกรรมการจัดการ ความรู้ ไม่มีผู้รับผิดชอบหลัก แต่เป็นเพียงภารกิจที่ได้รับมอบหมายเพิ่มเติม ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นยังสื่อสาร ไม่ชัดเจน จึงไม่ผลักดันให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม

1.2 ด้านสภาพแวดล้อมภายในองค์การ โครงสร้างการบริหารงานของกองทัพบก เป็นองค์การ ขนาดใหญ่มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นอย่างชัดเจน ผู้นำในกองทัพบกมีภาวะผู้นำสูง พร้อมทั้งให้การ สนับสนุน กำลังพลของกองทัพบกมีความสามารถในการสร้างกิจกรรมเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ได้ เนื่องจาก เป็นการรับเอานโยบายไปปฏิบัติ แต่สำหรับการสร้างนวัตกรรม หรือสิ่งที่เป็นสิ่งใหม่ ความรู้ใหม่ กำลังพล กองทัพบกเองยังไม่สามารถแสดงออกมาให้เห็นได้อย่างชัดเจน เนื่องจากวัฒนธรรมขององค์การเอง ที่เป็นระบบ การบังคับบัญชา การสั่งการ วัฒนธรรมของความมีระเบียบวินัย ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ทำให้ขาดการใช้ความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะกำลังพลระดับผู้ปฏิบัติ ไม่ได้นำศักยภาพของตนมาใช้ ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบราชการเป็นสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และมั่นคง จึงทำให้ กำลังพลไม่ตื่นตัวในการพัฒนาตนเองและใช้ความคิดสร้างสรรค์ เป็นอุปสรรคในการรับรู้และการปรับทัศนคติ ด้านการเรียนรู้ของกำลังพล ดังนั้นกำลังพลในองค์การจะต้องมีความกระตือรือร้นและเล็งเห็นความสำคัญของ การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge. 1990: 14) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ขยายขีดความสามารถเพื่อที่จะบรรลุในสิ่ง ที่พวกเขาต้องการอย่างแท้จริงและต่อเนื่อง โดยองค์การเป็นผู้สนับสนุน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ แนวคิดของ อาร์จิริส (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544ก : 58 – 59 ; Argyris. 1977 : 24) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์การ ลดลงรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย (Defensive routines) หรือเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

1.3 ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ พบว่ามีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ทั้งจากภายใน หน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์การสอดคล้องกับแนวคิดของ พรธิตา วิเชียรปัญญา(2547 : 89 ; Pedler,; Watkins & Marsick. 1993 : 46) เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ รวมทั้ง ชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้ โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีมและต่อองค์การ นอกจากนี้การที่กองทัพบก ซึ่งการเป็นองค์การ ขนาดใหญ่มีหลายหน่วยจึงมักจะพบปัญหาเรื่องของการสื่อสาร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ชำนาญ นิมนวล (2556: 74)ที่ว่า การทำกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งภายในหน่วย และระหว่างหน่วย มีการสื่อสารตามแนวดิ่ง (vertical) หรือการสื่อสารจากบนลงล่าง (top-down)ตามโครงสร้าง ของการบังคับบัญชา และตามโครงสร้างของตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา

ไปสู่กำลังพลระดับปฏิบัติ ซึ่งทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองทัพบก มักเกิดปัญหาติดขัด และการขยายผลในการรับรู้ รับทราบ เพื่อให้เกิดความหลากหลายทำได้น้อย เพราะขาดการสื่อสารแบบสองทาง

1.4 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ทุกคนในกองทัพบกมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ มีการนำตนเอง ในการขยายความรู้และความสามารถทั้งตนเองและทีม และพร้อมที่จะเรียนรู้ข้ามองค์การ ทั้งนี้สรุปได้ว่า ลักษณะของภารกิจ และการปฏิบัติงาน เป็นระบบการประสานงานร่วมกันอยู่แล้ว ทหารแบ่งออกเป็นเหล่า แต่ละเหล่ามีความชำนาญเฉพาะทางที่แตกต่างกัน สำหรับการศึกษาในครั้งนี้กลุ่มเป้าหมายคือ หน่วยในระดับกรมฝ่ายเสนาธิการ ซึ่งถือเป็นระดับมั่นคงของกองทัพ ประกอบด้วยนายทหารฝ่ายเสนาธิการ และกำลังพลจากหลายเหล่า เช่นเดียวกัน การปฏิบัติภารกิจใดๆทุกครั้งที่ ภารกิจการของหน่วยเอง หรือภารกิจที่ต้องปฏิบัติร่วมกับหน่วยอื่น ย่อมเกิดการเรียนรู้ ต้องมีการถอดบทเรียน (Lesson Learn) โดยหน่วยทหารจะถือเป็นระเบียบปฏิบัติประจำ คือมีการถอดบทเรียนหลังจากการปฏิบัติงาน (After Action Review) ดังนั้นการเรียนรู้จึงเป็นการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการปฏิบัติงาน จึงมีรูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย อีกทั้งกองทัพบกสนับสนุนให้กำลังพลพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีระบบการศึกษาให้กับกำลังพลทุกระดับ นอกจากนี้ กองทัพบกเองมีคลังความรู้ด้านความมั่นคงจำนวนมากมีผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ มีการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการปฏิบัติการทางทหาร มีหน่วยงานสนับสนุนการวิจัยของกองทัพเอง มีระบบสารสนเทศพื้นฐานที่สามารถนำมาใช้พัฒนาเครือข่ายของผู้เรียนได้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนการพัฒนาระบบราชการ 4.0 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2560 : ไม่ปรากฏเลขหน้า) ที่มุ่งพัฒนาหน่วยงานราชการให้ทำงานอย่างมีระบบ พัฒนาความรู้ให้กับบุคลากรอยู่เสมอ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัย

2. รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก พบว่า

2.1 ในมิติด้านการบริหารองค์การ พบว่า การบริหารจัดการองค์การในระดับองค์การกองทัพบกมีโครงสร้างที่ชัดเจน มีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน Share Vision สอดคล้องกับแนวความคิดของ เซงเก้ (Senge . 1990: 13-16) ที่ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทุกคนได้รับรู้ และเข้าใจในเป้าหมายเดียวกัน เป็นลักษณะสำคัญประการหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการบริหารที่มีเป้าหมายนโยบาย มีกลยุทธ์ในการบริหาร value creation สร้างคุณค่าขึ้นมาการสร้างคุณค่าเป็นการสร้างที่เรียกว่าคุณค่าใหม่ New service, New product จะเห็นได้ว่า กองทัพบกมุ่งเน้นให้กำลังพลเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อพร้อมเข้าสู่ยุคประเทศไทย 4.0 เน้นกลยุทธ์ในการบริหารงานแบบใหม่ ส่วนการบริหารองค์การระดับทีม พบว่า องค์การมีการทำงานเป็นทีม มีการทำงานร่วมกัน มีความสามัคคี มีการปลูกฝังวัฒนธรรมของการทำงานเป็นทีม เช่นเดียวกับแนวความคิดของเซงเก้ (Senge . 1990: 13-16) และ มาร์ควอร์ท (กานต์สุตา มาชะศิริานนท์.2557 อ้างอิงจาก Marquardt.2002) ที่มองว่า การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยแต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มนำไปสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันและประสานสัมพันธ์กันดีเป็นอย่างดี สำหรับการบริหารจัดการองค์การระดับบุคคล พบว่า กองทัพบกต้องพัฒนากำลังพลให้เป็นบุคคลที่มีความพร้อม สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

อย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบัน ต้องมีความยืดหยุ่น อย่างไรก็ตามต้องมีความเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพทหาร
ทำงานเชิงรุก (Proactive) เป็นที่ไว้วางใจ ศรัทธา และเชื่อมั่นจากประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ประเทศไทย
4.0 ที่หน่วยงานภาครัฐต้องยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก (Citizen –Centric
Government) สอดคล้องกับงานวิจัยของ วาสนา ศรีอัครลาภ (2559 : 334) กล่าวว่า การเปิดใจยอมรับการ
เปลี่ยนแปลงและปรับตัวเข้ากับโครงสร้างองค์การที่ยืดหยุ่น พนักงานที่สามารถยอมรับและปรับตัวเข้ากับสถานการณ์
ใหม่ๆ ได้ง่ายจะเน้นพนักงานที่เหมาะสมกับโครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่นได้ดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในองค์การยุคดิจิทัล

2.2 ในมิติด้าน การบริหารจัดการความรู้ ถือว่ามีส่วนสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการ
บริหารจัดการองค์การ ระดับองค์การ พบว่า องค์การเริ่มต้นการบริหารจัดการความรู้ด้วยการสั่งการ ถึงแม้ว่าจะ
ต่างจากหลักการและแนวคิดของนักทฤษฎีและนักวิชาการหลายท่านดังที่ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 89 ; อ้างอิง
จาก Pedler, Burgoyne & Boydeell. 1991 ; Garvin. 1993 ; Watkins & Marsick. 1993.) และ เซงเก้ (Senge . 1990: 15) ที่กล่าวถึงปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ ต้องเป็นองค์การในแนวราบ
ปราศจากการครอบงำ แต่เนื่องจากกองทัพเป็นองค์การทหาร มีคุณลักษณะเฉพาะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่อง
การสั่งการและการบังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของการบริหารจัดการองค์การ ดังนั้น รูปแบบการเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก จึงต้องเริ่มจากการสั่งการเป็นนโยบายลงมา และเป็น
มาตรการให้หน่วยต้องปฏิบัติ เมื่อเกิดกิจกรรม เกิดวาระงานที่เพิ่มขึ้น แทรกอยู่ในการปฏิบัติทุกขั้นตอน จนกลืน
ไปกับการปฏิบัติงานประจำแล้ว จากนั้นจึงค่อยปรับเปลี่ยน Mindset ของกำลังพลให้เกิดวัฒนธรรมของการ
เรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการองค์การระดับทีม พบว่ามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้เครือข่าย การจัดให้กำลังพล
มีโอกาสนำเสนอ ร่วมกันพัฒนาและเสริมสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้งานในหน่วยของตน โดยผ่าน
การมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนความสำเร็จหรือข้อคิดจากการทำงาน นำบทเรียนจากการทำงาน (Lesson Learn)
มาแลกเปลี่ยนสื่อสาร ร่วมคิดร่วมพิจารณา ในเวทีระดับกองทัพบก สร้างผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ เกิดเครือข่าย
ความร่วมมือ ทั้งภายในหน่วย ระหว่างหน่วย และการข้ามสายงาน สอดคล้องกับปัจจัยของความสำเร็จของหน่วย
ราชการในยุค ประเทศไทย 4.0 (สุวิทย์ เมษินทรีย์. 2559: ไม่ปรากฏเลขหน้า) ที่เน้นเรื่อง Collaboration การ
สานพลังระหว่างภาครัฐและส่วนอื่นๆ อันเป็นการยกระดับการทำงานให้สูงขึ้นมากกว่าแค่การประสานงานกัน

การบริหารจัดการความรู้ระดับบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือกองทัพบกต้องสร้างคุณลักษณะดังที่ เซงเก้ (Senge . 1990 : 13) ได้ให้หลักการไว้ว่าหัวใจของการสร้าง
องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเสริมสร้างวินัย 5 ประการประกอบด้วย การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด
การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ ซึ่งคำว่าวินัย คือคุณลักษณะทั้ง 5 ประการนี้ ต้อง
เกิดขึ้นและคงอยู่ สม่่าเสมอ ต่อเนื่องตลอดไป แต่ทั้งนี้คุณลักษณะดังกล่าวค่อนข้างเป็นนามธรรม ผู้วิจัยมองว่า
หากใช้เพียงแค่คุณลักษณะ 5 ประการ องค์การที่นำรูปแบบไปใช้อาจขับเคลื่อนได้ยาก จึงต้องใช้แนวความคิดของ
มาร์ควอร์ท (กานต์สุดา มาฆศิริานนท์.2557: 46 อ้างอิงจาก Marquardt.2002) ที่กล่าวถึงการพัฒนาระบบย่อย
ที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ คือด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี มาเป็น
ตัวขับเคลื่อนให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้จริง นอกจากนี้การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์
ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวุฒิภัทร จันทรสาร และ สุพรรณณี

สมานญาติ (2558 : 182) ศึกษา การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศกองทัพอากาศ พบว่า ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 9 ด้าน ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศรวมความเป็นจริงปัจจุบันมีค่า 3.86 ในระดับสูง ภาพรวมความคาดหวังในอนาคตมีค่า 4.69 อยู่ในระดับสูงมาก และ ประเด็นกลยุทธ์ในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วย 9 ประเด็น ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ กลยุทธ์ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้กลยุทธ์ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลยุทธ์ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ กลยุทธ์ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ และกลยุทธ์ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์.(2556: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยาการองค์การ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ส่วนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

2.3 ในมิติ ด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุน การกำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสาร ในการสนับสนุนการเรียนรู้ คือ การจัดโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการเรียนรู้ของกำลังพล เพื่อให้เกิดความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ เช่น ปัจจุบันกองทัพบก ได้สร้างพื้นที่บนโลกออนไลน์ในลักษณะที่เรียกว่า แพลตฟอร์ม (Platform) ซึ่งหมายถึง พื้นที่หรือโปรแกรมที่สามารถขยายขีดความสามารถอย่างไม่จำกัด โดยใช้ชื่อเรียกว่า KM Park เปิดโอกาสให้หน่วยและกำลังพลสามารถเข้ามาพัฒนาข้อมูลใหม่ๆ มาต่อยอดความรู้ได้ตลอดเวลา เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ เสมอ และสามารถนำไปต่อเชื่อมกับระบบอื่นๆได้ ทั้งนี้ต้องให้เข้าถึงหรือเชื่อมโยงกับสื่อสังคมออนไลน์หรือ Social media เช่น Facebook จะมี Application ใหม่ๆที่มาเชื่อมต่อเสมอ Line ก็จะมี add-on application ต่างๆ ให้สามารถเข้าถึงและเพิ่มข้อมูลองค์ความรู้ได้อยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พสุธิดา ตันตราจิณ (2559 : 942) ที่ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งลักษณะสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หากองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยีก็จะสามารถก้าวล้ำนำองค์การอื่นๆ เทคโนโลยีสมัยใหม่และการจัดการความรู้ในองค์การโดยผู้นำต่อเนื่องและยั่งยืน

ดังเช่นในระดับกองทัพบก จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในหน่วยทหาร สนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่ สอดคล้องกับแนวคิดสมัยใหม่ในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และบรรยาการการทำงานที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์แรงบันดาลใจในสิ่งใหม่ๆ ปรับเปลี่ยนให้มีความเป็นองค์การดิจิทัล Digital Transformation Digital Organization ทั้งนี้เพราะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลให้รูปแบบการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเรียนรู้แบบออนไลน์ กองทัพบกมีการสร้างแพลตฟอร์ม(Platform)เพื่อรองรับการเข้าถึงเทคโนโลยีการเรียนรู้ เข้าถึงองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เป็นการอำนวยความสะดวก และสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้กำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสาร ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายในการสร้างความรู้ เช่น หลักสูตรการเรียนออนไลน์แบบเปิด Massive Open

Online Course หรือ MOOCs ที่ไม่มีค่าใช้จ่าย หลักสูตรแบบออนไลน์ที่สามารถจัดเป็น Computer Base Learning ภายในหน่วย เพื่อให้ทีมย่อยภายในหน่วยสามารถพูดคุย แลกเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการทำงานที่หลากหลาย สอดคล้องกับผลการสำรวจพฤติกรรมและความต้องการการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ ที่ต้องการสืบค้น และค้นคว้า ทักษะความรู้ในการทำงานจากสื่อออนไลน์ เพราะสามารถเลือกได้ตามความสนใจ และความสะดวก (สำนักงาน บริหารและพัฒนาองค์ความรู้. 2560: ออนไลน์)

จากข้อค้นพบที่กล่าวมาข้างต้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดต์ (Marquardt) และ วตกินส์ และมาร์ซิก (Watkins & พลวัต Marsick. 1993: 278) เช่นกันโดย มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้ว จะเป็นพื้นฐาน อันสำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 ด้าน ถ้าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน เกิดขึ้นทั่วถึงใน ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การแล้วจะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก จึงต้อง ส่งเสริมให้กำลังพลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ใช้เทคโนโลยีพื้นฐานที่ทุกคนมีอยู่ให้เกิดประโยชน์ใน การเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ทั้งแพลตฟอร์มที่เป็นทางการของกองทัพบกเช่น KM Park และ Social media พื้นฐาน เช่น Line หรือ Facebook ที่ง่าย และสะดวกต่อการใช้งาน โดยผู้บังคับบัญชาต้องสร้างให้เห็นถึงความสำคัญ และแทรกอยู่ในทุกภารกิจของการทำงานจนเกิดการปรับเปลี่ยน Mindset เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้เฉพาะตน และขององค์การกองทัพบกได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัย

1. กองทัพบกควรกำหนดให้แผนการจัดการความรู้ของกองทัพบกเป็นวาระที่ดำเนินไปพร้อมกับ ภารกิจการพัฒนาของหน่วย มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ในทุกระดับ มีการตรวจเยี่ยมในลักษณะของการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้บังคับบัญชา และหน่วยรอง ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานในกองทัพบกให้ความสำคัญและ ดำเนินการตามกรอบการดำเนินงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
2. การจัดโครงสร้างพื้นฐาน เช่นเครื่องมือ อุปกรณ์ สถานที่ ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยให้กำลังพลเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กับได้อย่างสะดวก และเข้าถึงได้โดยง่าย รวมถึงสร้างเวที แลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ในทุกระดับอย่างกว้างขวาง
3. การนำรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในหน่วยงาน ผู้บังคับหน่วยต้องให้การ สนับสนุนและส่งเสริมอย่างจริงจัง ชัดเจนและให้แรงเสริมทางบวกอย่างต่อเนื่อง การเติบโต และความก้าวหน้า ตามสายงานของกำลังพล ควรเป็นไปตามความสามารถของกำลังพลแต่ละคนและแต่ละตำแหน่ง เพื่อกระตุ้นให้ กำลังพลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาประเด็นปัญหาการวิจัยพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก ยังมีประเด็นที่น่าสนใจและควรมีการศึกษาและวิจัยต่อเนื่อง ดังนี้

1. ควรนำรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบกไปทดลองใช้ และทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงาน
2. ควรศึกษาและพัฒนาการจัดทำคู่มือการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก สำหรับหน่วยในส่วนกำลังรบ ซึ่งมีองค์ความรู้ที่แตกต่างจากองค์กรอื่นๆ
3. ศึกษาการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในกองทัพบกสำหรับข้าราชการทหารกองประจำการ

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมกำลังพลทหารบก. (2558). *คู่มือการจัดการความรู้กองทัพบก*. กรุงเทพฯ: กรมกำลังพลทหารบก กองทัพบก.
- กานต์สุตา มาชะศิรินันต์. (2557). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- ชำนาญ นิ่มนวล. (2556). *การจัดการความรู้สู่การทหาร : ศึกษากรณีกองทัพอากาศ*. ดุษฎีนิพนธ์. (รัฐประศาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น.
- ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของ กองทัพบก*. ดุษฎีนิพนธ์.(การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา.(2547). *การจัดการความรู้ :พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ : เอ็กสเปอร์เนต.
- พสุธิดา ต้นตราจิน. (2559). *การพัฒนาภาวะผู้นำรุ่นใหม่เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้*. Veridian E-Journal,Silpakorn University ปีที่9, ฉบับที่ 1 (เดือนมกราคม-เมษายน 2559) : 942
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2559). *การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา*.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
- มลฤดี โภคศิริ. (2559). *เอกสารประกอบการบรรยาย: การจัดการความรู้กองทัพภาคที่ 2.อัดสำเนา*
- วรภัทร์ ภูเจริญและ อัครวิน จักขุสุวรรณ. (2547). *การบริหารคนคือ: Change Management*. กรุงเทพฯ: อริยชน
- วาสนา ศรีอัครลาภ. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การแห่งยุคสารสนเทศ สู่องค์การยุคใหม่ในอนาคต* Veridian E-Journal, Silpakorn University ปีที่9, ฉบับที่ (เดือนพฤษภาคม-สิงหาคม 2559) : 334
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เนต.
- สุพรรณิ สมานญาติ. (2558). *การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ*. วารสาร EAU HERITAGE JOURNAL Social Science and Humanity. ปีที่ 5 (ฉบับที่ 3)
- เศรษฐพงษ์ มะลิสสุวรรณ. (2560). *DATA STRATEGY.E-Book*. สืบค้นเมื่อ 27 ธันวาคม 2560, จาก <http://www.nbtc.go.th/getattachment/News/Information/28839/เอกสารแนบ.pdf.aspx>
- สถาพร ปันเจริญ. (2541). *องค์การเรียนรู้: บทบาทที่มีต่อการพัฒนาองค์การ*. วารสาร มฉก. วิชาการ. ปีที่ 2 ฉบับที่ 3.
- สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). *ประเทศไทย 4.0 โมเดลขับเคลื่อนสู่ ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน*. (เอกสารประกอบการสัมมนา). กรุงเทพฯ. อัดสำเนา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). *ระบบราชการ 4.0*. (ออนไลน์) สืบค้นเมื่อ 3 มีนาคม 2560 จาก https://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=4&content_id=3594

สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้. (2560). *เทรนด์การเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ในยุคดิจิทัล*. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2560 จาก http://www.okmd.or.th/okmdopportunity/FutureLearningPlatform/899/Digilearn_infographic

สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. (2560). *ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี*. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2560 จาก <http://www.thaigov.go.th/uploads/document/66/2017/01/pdf/20year-may59.pdf>

ภาษาต่างประเทศ

- Argyris, Chris. (2012). *Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making*. Retrieved June 17, 2017, from <http://www.jstor.org/stable/2391848>
- _____. (1977). *Organization Learning : A Theory O Action Perspective*. Reading Mass: Addison Wesley.
- Pedler, M.; et.al. (1991). *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*. (Maidenhead), McGraw-Hill. Retrieved February 4, 2017,
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization*. New Youk: McGraw-Hill. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies-Black.
- Senge, M.P. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Prattice of Learning Organization*. London: Century Press.
- Watkins, K; and Marsick, V. (1993). *The Learning Organization : an Integrative Vision for HRD*, Human Resource Development Quarterly.Vol5, No.4, winter 1994. Wiley.