

# ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

## Factors Affecting to Learning Organization of the Royal Thai Army's Branch Service Schools

พันเอกไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสาย  
วิทยาการของกองทัพบก และสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสาย  
วิทยาการของกองทัพบก จำนวน 864 คน กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่ได้  
จากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบง่าย จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการ  
หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
พหุคูณแบบเป็นขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า (1) ปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน  
ส่วนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน (2) ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6  
ด้านมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายใน และมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านและภาพรวม  
ตัวแปรเกณฑ์มีความสัมพันธ์กันภายใน (3) ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่า  
สายวิทยาการของกองทัพบก ร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 59.40 สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ  $\hat{Y} = 1.181 +$   
 $0.544$  (บรรยากาศองค์กร)  $+ 0.188$  (การเรียนรู้)  $+ 0.103$  (เทคโนโลยี)  $- 0.138$  (การบริหาร) และ สมการพยากรณ์ในรูป  
คะแนนมาตรฐาน คือ  $\hat{Z} = 0.578$  (บรรยากาศองค์กร)  $+ 0.257$  (การเรียนรู้)  $+ 0.152$  (เทคโนโลยี)  $- 0.143$  (การบริหาร)

**คำสำคัญ:** การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, โรงเรียนเหล่าสาย  
วิทยาการของกองทัพบก

### Abstract

The purposes of this research were to find out influencing factors to be a learning organization of The Royal Thai  
Army's Branch Service Schools, to find the inter correlation among predictive variables and to construct a predictive  
equation for learning organization. Samples included 400 teachers selected from 864 teachers in the Royal Thai Army's  
Branch Service Schools. The research tool was a questionnaire. The tool's validity with IOC (Index of Congruence) ranged  
from 0.60-1.00 and its reliability by Cronbach's Alpha Coefficient ranged between 0.81- 0.95. The results of data analysis  
using stepwise multiple regression analysis were as follows: (1) The predictive variables including the following factors:

leadership, management, organizational climate, technology, knowledge management, and learning were found with had high scores 59.40. In additions, these variables were relating to one another. (2) The predictive equations for learning organization in the Royal Thai Army's Branch Service Schools were:  $\hat{Y} = 1.181 + 0.544$  (organizational climate) + 0.188 (learning) + 0.103 (technology) - 0.138 (management). For standard scores  $\hat{Z} = 0.578$  (organizational climate) + 0.257 (learning) + 0.103 (technology) - 0.143 (management)

**Keywords:** learning organization, influencing factors, the Royal Thai Army's Branch Service Schools



## ความนำ

กองทัพบกมีภารกิจที่สำคัญได้แก่การเตรียมกำลังพลกองทัพบกและการป้องกันราชอาณาจักร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องให้การศึกษแก่กำลังพล เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการศึกษาของกองทัพบกเมื่อบรรจุเข้าประจำการแล้วก็มีการพัฒนาต่อเนื่อง หน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญได้แก่ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เนื่องจากกองทัพบกที่มีภารกิจหลักในการป้องกันประเทศ ค่านิยมและแนวปฏิบัติ จึงมุ่งสู่การบรรลุภารกิจหลักในการปฏิบัติการทางทหารเป็นสำคัญ และโดยทั่วไปแล้วกองทัพมีค่านิยมการปฏิบัติทางทหารที่เรียกว่า แนวปฏิบัติตามหลักความแตกต่างแบบเขตพื้นที่ (Zonal Differentiation--Caplow & Hicks, 1995, pp. 103-106) ถือว่าหน่วยงานใดยิ่งปฏิบัติงานใกล้แนวหน้าหรือประชิดข้าศึกมากก็ยิ่งให้ความสำคัญมาก ทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษากองทัพบกได้รับความสำคัญในระดับรอง ส่งผลให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถาบันการศึกษาของกองทัพบกมีค่านิยมและความเชื่อว่าการรับราชการในหน่วยการศึกษาเป็นเพียงบทบาทเสริมในงานของกองทัพ การปฏิบัติงานในหน่วยกำลังรบจะส่งเสริมเกียรติภูมิทหาร มีอำนาจ ความก้าวหน้าในชีวิตรับราชการในระยะยาว และมีผลประโยชน์ตอบแทน (fringe benefits) ที่ดีกว่า ทำให้ครูผู้สอน อาจารย์ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาของกองทัพบก ส่วนมากจะปฏิบัติงานใน

สถานศึกษาเพียงระยะหนึ่งเท่านั้น เมื่อมีโอกาสก็จะพยายามสร้างทางเลือกให้กับตนเอง และปรับย้ายออกจากสถาบันการศึกษา การโยกย้ายหน่วยงาน หรือเปลี่ยนสถานที่ปฏิบัติงานของครูผู้สอน อาจารย์ของสถานศึกษา จึงส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาของกองทัพบก

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันการศึกษากองทัพบกจึงต้องมุ่งเน้นการพัฒนาครูผู้สอน ควบคู่กับการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะในส่วนของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ซึ่งเป็นสถาบันการศึกษาที่ให้ความรู้เฉพาะทางสอดคล้องกับชั้นยศและตำแหน่งที่สูงขึ้นตามแนวทางการรับราชการของเหล่าทหารและสายงานพิเศษต่าง ๆ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่หลากหลายในหน่วยงานต่าง ๆ ของกองทัพบกได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ดิเรก พรหมบาง, 2543, หน้า 35) สิ่งที่สูงจันคุณภาพการศึกษาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก คือ บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้รอบรู้ ใฝ่รู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การศึกษาบริบทการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก และศึกษาเพื่อให้รับรู้ว่ามีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก จะนำไปสู่องค์ความรู้เชิงประจักษ์ก่อให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียนและผู้บริหารในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ การกำหนด

นโยบาย ทิศทางการปฏิบัติ และการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

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

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดดังนี้

1. การศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) ที่ระบุถึงองค์ประกอบหลักสำคัญ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การกำหนดปัจจัยพยากรณ์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอย่างไร ปัจจัยพยากรณ์ ประกอบด้วย ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยการเรียนรู้ และ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ ซึ่งคาดว่าจะส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคัดเลือกได้ทั้งสิ้น 6 ปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์กร เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้

### สมมติฐานการวิจัย

1. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์กร การใช้เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก
3. ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์กร เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (correlational research) ปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยการเรียนรู้ ตัวแปรเกณฑ์ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย คือ อาจารย์ ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกทั้ง 21 แห่ง ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในปีงบประมาณ 2555 และได้ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 864 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ในโรงเรียนเหล่าสาย  
วิทยาการของกองทัพบกทั้ง 21 แห่ง ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ใน  
ปีงบประมาณ 2555 และได้ปฏิบัติงานมาแล้วอย่างน้อย 1  
ปี ตัวอย่างแบบง่าย ด้วยการจับสลากจำนวน 864 คน  
จำนวน 400 คน โดยมีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
(sample size) ตามวิธีของเ็นเดอร์ (Enders อ้างถึงใน ภารดี  
คำมา, 2546, หน้า 82)

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบสอบถาม 1 ชุด มีเนื้อหา 3 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง  
คำถามทั้งหมด 5 ข้อ ตอนที่ 2 แบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผล  
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสาย  
วิทยาการของกองทัพบกจำนวน 65 ข้อ ผู้วิจัยพัฒนาตาม  
กรอบทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ตอนที่ 3 แบบสอบถามการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ  
ของกองทัพบก จำนวน 50 ข้อซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจาก  
แนวคิดของ Senge (1990)

สร้างเครื่องมือและการตรวจสอบคุณภาพ  
เครื่องมือจากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และ  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ จากเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ  
ที่เกี่ยวข้อง หลังจากนั้นสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุม  
เนื้อหาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่ส่งผล  
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสาย  
วิทยาการของกองทัพบก ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย  
เสร็จแล้วนำแบบสอบถามทั้ง 3 ตอน เสนออาจารย์ที่  
ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของข้อคำถาม  
ความครอบคลุมของเนื้อหา และการใช้ภาษา ปรับปรุง  
แก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และนำ  
แบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบ  
ความเที่ยงตรงของเนื้อหา (content validity) และนำ  
แบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของ  
ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวัด โดยคัดเลือกข้อที่มี

ค่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จากนั้น  
นำมาปรับปรุงแก้ไขข้อความตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ  
และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาก่อนนำเครื่องมือไปทดลอง  
เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) เสร็จแล้วนำเครื่องมือที่  
ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับประชากรที่มี  
ลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา จำนวน  
30 คน ในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ที่  
ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น  
(reliability) ของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา  
ของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (เชาว์ อิน  
ไย, 2543, หน้า 227) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทาง  
คอมพิวเตอร์ ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีค่า  
ความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้จากเกณฑ์ค่าที่ยอมรับได้มีค่า  
เท่ากับ .80 ขึ้นไป (Polit and Hungler, 1999)

### การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำหนังสือจากมหาวิทยาลัย  
ศรีปทุม ส่งถึงเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารบกเพื่อขออนุญาต  
เก็บรวบรวมข้อมูลกับโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของ  
กองทัพบกทั้ง 21 แห่งพร้อมทั้งส่งตัวอย่างแบบสอบถาม  
ไปด้วย ดำเนินการติดต่อกับผู้ที่ได้รับมอบหมายเพื่อชี้แจง  
วัตถุประสงค์การวิจัยและขอความร่วมมือในการเก็บ  
รวบรวมข้อมูล และส่งกลับคืนผู้วิจัย ใช้เวลาในการเก็บ  
รวบรวมข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2556 ถึง  
วันที่ 31 พฤษภาคม พ.ศ. 2556 ได้รับแบบสอบถามกลับคืน  
มา จากที่ส่งทั้งหมด 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์โดย  
ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้ ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล  
ของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ ค่า  
ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตัวแปรที่  
ศึกษา วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
และประเมินระดับจากค่าเฉลี่ย วิเคราะห์หาความสัมพันธ์

ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยการเรียนรู้ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก แยกเป็นรายด้านและภาพรวม ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน แล้วทำการทดสอบโดยใช้สถิติที (t-test) โดยกำหนดค่านัยสำคัญของสถิติที่ระดับ .05 กำหนดเกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) และหาตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยการวิเคราะห์พหุคูณแบบเป็นขั้นตอนด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบเป็นขั้นตอนระหว่างตัวแปรปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ทั้งรายด้าน และภาพรวม โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณที่คำนวณ โดยการหาค่าเอฟ (Overall F-test) หาค่าคงที่ และหาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ (b) ในรูปคะแนนดิบ หาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ทดสอบความมีนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัว

พยากรณ์ (Beta) โดยการทดสอบค่าที (t-test) และสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน ประกอบด้วย ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient), การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ใช้วิธีแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อดูว่าตัวแปรพยากรณ์ตัวใดที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกทั้งรายด้าน และภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยการเรียนรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## ตาราง 1

ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหารอุปสรรค ของปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่าง โดยภาพรวมและรายด้าน ( $n=400$ )

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

จากตาราง 1 พบว่าโดยภาพรวมคะแนนเฉลี่ยของปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยการเรียนรู้ ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยเทคโนโลยีของกลุ่มตัวอย่าง มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

## ตาราง 2

ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก โดยภาพรวมและรายด้าน

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

จากตาราง 2 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.82$ ,  $SD = 0.42$ ) รายด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{x} = 3.89$ ,  $SD = 0.48$ ) และรายด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ( $\bar{x} = 3.73$ ,  $SD = 0.52$ )

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยบรรยากาศองค์การ ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยการเรียนรู้ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

**ตาราง 3**

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ และระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์

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

\*\* p < .01

จากตาราง 3 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพยากรณ์ (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, X<sub>5</sub> และ X<sub>6</sub>) กับตัวแปรเกณฑ์ (Y<sub>1</sub>, Y<sub>2</sub>, Y<sub>3</sub>, Y<sub>4</sub>, Y<sub>5</sub> และ Y) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลการศึกษา ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวกับตัวแปรเกณฑ์ในภาพรวม (Y) จึงนำมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ (b) และคะแนนมาตรฐาน (β) และอำนาจการพยากรณ์ ดังแสดงในตาราง 4

**ตาราง 4**

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

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE <sub>b</sub>	β	t	Sig.
(Constant) = 1.181		0.127			
ปัจจัยบรรยากาศองค์การ (X3)	0.544	0.055	0.578	9.926	0.000
ปัจจัยการเรียนรู้ (X6)	0.188	0.032	0.257	5.842	0.000
ปัจจัยเทคโนโลยี (X4)	0.103	0.030	0.152	3.395	0.001
ปัจจัยการบริหาร (X2)	-0.138	0.052	-0.143	-2.648	0.008

R = 0.77 R<sup>2</sup> = 0.594 SE<sub>est</sub> = β 0.272 F = 143.805\*\* Sig. = 0.000

\*\* p < .01

จากตาราง 4 พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์การมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยสูงสุด ในการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก (b =0.544) รองลงมาคือ ปัจจัยการเรียนรู้

และปัจจัยเทคโนโลยี (b =0.188 และ 0.103) ส่วนปัจจัยการบริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นทางตรงข้าม (b = -0.138) โดยตัวพยากรณ์ทั้ง 4 ตัว สามารถอธิบายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ

ของกองทัพบก ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ .77 และมีค่าอำนาจการพยากรณ์ ( $R^2$ ) เท่ากับ .594 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 4 ตัว สามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 59.40 โดยสามารถสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ  $\hat{Y} = 1.181 + .544$  (บรรยากาศองค์กร)  $+ .188$  (การเรียนรู้)  $+ .103$  (เทคโนโลยี)  $- .138$  (การบริหาร) สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน  $\hat{Z} = .578$  (บรรยากาศองค์กร)  $+ .257$  (การเรียนรู้)  $+ .152$  (เทคโนโลยี)  $- .143$  (การบริหาร)

### การอภิปรายผล

1. ปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน มีประเด็นอภิปราย ดังนี้

1.1 ปัจจัยตัวแปรพยากรณ์ ด้านภาวะผู้นำมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากและมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุด แสดงว่าอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำมากที่สุด อภิปรายได้ว่าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีเรื่องของระเบียบวินัยเข้ามาเกี่ยวข้อง โรงเรียนต้องมีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีความเป็นทหารอาชีพความสำเร็จของการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่กับผู้นำองค์กร การพัฒนาเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องมีผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำ เพื่อตัดสินใจ ดำเนินการ หรือกำหนดนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ปัจจัยการบริหาร มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อภิปรายได้ว่าสถานศึกษาที่มีเป้าหมายในการผลิตกำลังพลที่มีความรู้ ทักษะเฉพาะในแต่ละสาขาเพื่อปฏิบัติ

หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายต้องอาศัยการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีระเบียบแบบแผน และการบริหารของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการแต่ละแห่งก็จะมีเอกลักษณ์เฉพาะตามบริบทของสถานศึกษา การบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพย่อมนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

ปัจจัยบรรยากาศองค์กร มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ นันทวิชญ์ ฉัตรบรรยงค์ (2555) อภิปรายได้ว่าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เป็นสถานศึกษาที่สอนกำลังพลที่เป็นทหารจึงต้องมีโครงสร้างองค์กร กฎระเบียบ วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน มีบรรยากาศองค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานรับรู้บทบาท ความรับผิดชอบของตนเอง รับรู้ถึงสายการบังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้จึงเป็นปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรที่มีความสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก สอดคล้องกับการศึกษาของ Messarra & El-Kassar (2013) ศึกษาบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marsick & Watkins (2003) ที่สรุปมิติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ 7 มิติ

ปัจจัยเทคโนโลยีมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อภิปรายได้ว่า การปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติรวมทั้งการจัดเก็บข้อมูลขององค์กร และการจัดการความรู้ในองค์กร นโยบายที่ชัดเจนในการสนับสนุนให้สถานศึกษาใช้อุปกรณ์ที่เป็นผลจากวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ประกอบการเรียนการสอน เพื่อยกระดับมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับให้สูงขึ้น รวมทั้งการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนเหล่าสายแต่ละแห่งจึงมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์การอย่างกว้างขวาง

ปัจจัยการจัดการความรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก อภิปรายได้ว่า โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกแต่ละแห่ง จำเป็นจำเป็นต้องมีการจัดการความรู้ เนื่องจากความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นเป็นความรู้เฉพาะของโรงเรียนเหล่าสายแต่ละแห่ง จะต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล กลุ่ม มีการรวบรวมจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก และสามารถนำความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษาของ Jamalzadeh (2012) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการความรู้กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย Islamic Azad ประเทศอิหร่าน

ปัจจัยการเรียนรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่านโยบายของกองทัพบกมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาความสามารถของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ทั้งทางวิชาการและทักษะการปฏิบัติงาน มีการจัดส่งเข้าฝึกอบรม ประชุมสัมมนา และการศึกษาต่อต่างประเทศ ทำให้บุคลากรของสถานศึกษาของกองทัพบก รวมทั้งของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการมีการตื่นตัว พัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ความสามารถสูงขึ้น ซึ่งการจะทำเช่นนั้นได้ บุคลากรต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการศึกษาของสุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ที่พบว่าการเรียนรู้เป็นตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ และเป็นองค์ประกอบที่มีน้ำหนักสูงที่สุด

1.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถอภิปรายได้ว่า โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นสถานศึกษาที่สร้างให้ กำลังพลมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะเฉพาะทาง เพื่อการปฏิบัติงาน ครูผู้สอน อาจารย์ หรือบุคลากรของโรงเรียนแต่ละแห่งจะต้องมีการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีความรอบรู้ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการเป็นครูผู้สอน หรืออาจารย์คือบุคคลทางการศึกษาที่ต้องเป็นผู้ที่ถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ไปยังผู้เรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้เพิ่มมากขึ้น ครูผู้สอนหรืออาจารย์จึงจำเป็นต้องมีความรู้ที่มากกว่าผู้เรียน การสร้างครูผู้สอนหรืออาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้เป็นผู้รอบรู้นั้น ตัวครูผู้สอนหรืออาจารย์ต้องมีความกระตือรือร้น มีความสนใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ซึ่ง Nonaka & Takeuchi (1995) ระบุว่าในปัจจุบันเป็นสังคมของความรู้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรสามารถจำแนก สร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงและประยุกต์ใช้ความรู้ในทิศทาง แนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงผลผลิตขององค์กร

ด้านการเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด มีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นสถานศึกษาของทหารที่มีโครงสร้าง สายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีชั้นยศ มีกฎเกณฑ์ มีวินัยและระเบียบปฏิบัติเช่นเดียวกับองค์กรของทหารอื่น ๆ ครูผู้สอน อาจารย์ และบุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการก็คือนายทหารเช่นกัน จึงต้องเป็นผู้ที่มีระเบียบ มีแบบแผนความคิดที่ชัดเจน ซึ่ง Senge (1990, pp. 5-10) ระบุว่าผู้ที่มีแบบแผนความคิด (mental models) มีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของบุคคลนั้น ๆ อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรม การปฏิบัติงานว่าจะมีลักษณะเช่นไร ด้วยเหตุนี้เอง องค์กรต้องพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (self-vision) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (organizational vision)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้ความสำคัญกับการมีวิสัยทัศน์ร่วมเนื่องจากการมีวิสัยทัศน์เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร ครูผู้สอน อาจารย์ และบุคลากร

สามารถมองเห็นอนาคตของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการที่ตนเองปฏิบัติงานได้ สามารถมองเห็นทิศทางการดำเนินงานขององค์กรว่าจะไปในทิศทางใด และกำหนดทิศทาง แนวทางการปฏิบัติงานของตนเองที่สอดคล้อง และไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร เมื่อมีวิสัยทัศน์ร่วม จะทำให้มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ รับผิดชอบต่อหน้าที่ขององค์กรและนำไปสู่การยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร (Cummings & Worley, 2009, p. 164)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แสดงว่าการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อาจารย์หรือบุคลากรในสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาของกองทัพบกจะต้องมีการทำงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งวัฒนธรรมของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกก็มีการทำงานเป็นทีม มีการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีมมีความสำคัญต่อทีมเพราะทำให้บุคคลในทีมเกิดการเรียนรู้ว่าจะทำงานร่วมกันอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และเพื่อให้องค์การบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด แสดงว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกให้ความสำคัญกับการคิดอย่างเป็นระบบ ครูผู้สอนจะต้องมีการคิดอย่างเป็นระบบ เพราะการคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ที่ช่วยให้ครูผู้สอน เข้าใจ ปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ภายในและภายนอกองค์กร เป็นการคิดในภาพรวมและสามารถคิดสืบสาวจนมองเห็นความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลระหว่างส่วนย่อย ๆ ภายในองค์กร สามารถมองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวมขององค์กร (Senge, 1990, p. 68) การคิดอย่างเป็น

ระบบจึงเป็นกระบวนการสำคัญในการวิเคราะห์ ค้นหาสาเหตุของปัญหาที่มีความซับซ้อนหรือมีความยุ่งยาก (Jackson, 2010, p. 16)

2. ผลของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์กร เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในและมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน และภาพรวม นอกจากนั้นตัวแปรเกณฑ์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในทั้ง 5 ด้าน มีประเด็นอภิปรายดังนี้

ปัจจัยภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สามารถอภิปรายได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในองค์กรทุกองค์กร โดยเฉพาะของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก เนื่องจากเป็นสถานศึกษาของกองทัพที่มีโครงสร้าง สายการบังคับบัญชา มีวินัย และกฎระเบียบปฏิบัติที่เคร่งครัด ชัดเจน ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารจัดการของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการแต่ละแห่ง ผู้นำจึงต้องเป็นบุคคลที่รอบรู้ รับรู้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่ส่งผลต่อองค์กร เพื่อกำหนดนโยบาย ทิศทาง องค์กร สร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร สร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งต้องเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิดและมีการคิดอย่างเป็นระบบ (วิรัช สงวน-วงศ์วาน, 2550, หน้า 242) สอดคล้องกับการศึกษาของประยูร อิมสวาสดี (2552) ศึกษาลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

ปัจจัยการบริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อภิปรายได้ว่าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็น สถานศึกษา ที่จัดการเรียนการสอนกำลังพลให้กับกองทัพบก ต้องมีการบริหารจัดการเข้ามาเกี่ยวข้องกับตลอด โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี นวัตกรรมด้านการศึกษา กระบวนการเรียนรู้และองค์ความรู้ ผู้บริหารจะต้องมีการปรับกระบวนการปฏิบัติงาน การเรียนการสอนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ขณะเดียวกันจะละเลยกฎ ระเบียบ ข้อปฏิบัติในด้านการทหารไม่ได้

ปัจจัยบรรยากาศองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อภิปรายได้ว่าเมื่อโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกแต่ละแห่งมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้อให้บุคคลในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ ร่วมกันทำงานเป็นทีม และมีความคิดอย่างเป็นระบบก็จะสามารถพัฒนาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการแต่ละแห่งให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อภิปรายได้ว่า โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการแต่ละแห่งมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมทั้ง กองทัพบกมีนโยบายการศึกษาว่าให้สถาบันการศึกษาทุกแห่งมีการนำเครื่องมือ/อุปกรณ์เทคโนโลยีระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในการจัดการเรียนการสอนเพื่อปรับปรุงสถาบันการศึกษาของกองทัพบกให้ทันสมัย เทคโนโลยีจึงเป็นเสมือนเครื่องมือที่ครูผู้สอน และอาจารย์นำมาใช้ในการเรียนการสอนองค์กรที่สามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนา และส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร องค์กรนั้นย่อมก้าวล้ำนำหน้าเหนือองค์กรอื่น ๆ

ปัจจัยการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อภิปรายได้ว่าเมื่อโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการแต่ละแห่งมีการจัดการความรู้ขึ้นในองค์กร นำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สิ่งดังกล่าวเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ และการได้รับเกียรติและการยกย่อง

ปัจจัยการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อภิปรายได้ว่า โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกแต่ละแห่ง มีการจัดการเรียนการสอนเฉพาะแต่ละด้านที่แตกต่างกัน ครูผู้สอน อาจารย์จึงต้องมีการเรียนรู้ เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ของตนเองให้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งนโยบายการศึกษาของกองทัพบกที่เน้นการพัฒนาความรู้ ความสามารถของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาทั้งด้านวิชาการและทักษะการปฏิบัติงาน และให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ นโยบายดังกล่าวส่งเสริมให้ครู ผู้สอน อาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2.2 ตัวแปรภายในซึ่งเป็นตัวแปรเกณฑ์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในทั้ง 5 ด้าน มีประเด็นอภิปราย ดังนี้

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อภิปรายได้ว่า ครู ผู้สอน และอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นนักการศึกษา และนักวิชาการที่ต้องมีความรอบรู้ในศาสตร์ที่ตนเองสอน และศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลดังกล่าวจึงต้องมีการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ทันกับการ

เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องสร้างบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้รอบรู้ สอดคล้องกับ Hannah & Lester (2009, p. 34) ที่ระบุว่า การพัฒนาระดับบุคคลให้เป็นผู้ที่พร้อมจะเรียนรู้ และ สนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนในการเรียนรู้ เพื่อ พัฒนาประสบการณ์เป็นลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลที่ ขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์ ผลงาน

ด้านการเป็นผู้มีแบบแผนความคิด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อภิปรายได้ว่า โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการเป็น สถาบันการศึกษาที่จัดการเรียนการสอนให้กำลังพลของ กองทัพบก เพื่อให้เป็นผู้ที่มีทักษะเฉพาะด้านที่สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ครูผู้สอน อาจารย์ซึ่งเป็น ผู้ถ่ายทอดและเป็นนายทหารจึงต้องเป็นผู้ที่มีแบบ แผนความคิด เนื่องจากแบบแผนความคิด แสดงออกโดย ความเชื่อ ทักษะคิด และความมีวุฒิภาวะที่ได้จากการสัง สมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้ ครูผู้สอน อาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการมี ความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจใน เรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม และมีความสามารถในการ ถ่ายทอด สอดคล้องกับแนวคิดของ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2541, หน้า 12) ที่ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้าง ให้พนักงานสามารถที่จะเรียนรู้ได้อย่างอิสระ พนักงาน ทุกคนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยอื่น ๆ ติดต่อผ่าน ช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีโดยมีการแลกเปลี่ยน ข่าวสารระหว่างกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการใช้ เทคโนโลยีสร้างฐานข้อมูล สร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อให้การพัฒนาคนเป็นไปอย่างรวดเร็ว น่าสนใจ และ ประยุกต์ใช้ได้ ในองค์กร

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวก กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากครู ผู้สอน และอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ เป็นบุคลากร ทางการศึกษา และเป็นนักวิชาการที่มีความจำเป็นที่

จะต้องรับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กร และมองเห็นภาพใน อนาคตขององค์กรว่าผู้บริหารจะขับเคลื่อนการจัดการ เรียนการสอน และองค์กรไปในทิศทางใด การรับรู้และมี วิสัยทัศน์ร่วมดังกล่าวจะทำให้ครู ผู้สอนและอาจารย์มีการ พัฒนา เกิดการเรียนรู้เพื่อให้ตนเองสามารถที่จะ ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกับองค์กร รวมทั้งการ ฝึกฝนที่สร้างความมีระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ของความเป็น ทหารมีความจำเป็นที่ครู ผู้สอนและอาจารย์ของโรงเรียน เหล่าสายวิทยาการจะต้องมีการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของ องค์กรที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Youzbashi & Mohammadi (2012, p. 90) ที่กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ ร่วมจะทำให้บุคคลรอบรู้เป้าหมาย บุคคล กลุ่ม สามารถที่ จะสามารถสร้างภาพองค์กรที่ตนเองคาดหวังหรือ องค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคตของตนเอง

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อภิปรายได้ว่า ลักษณะการปฏิบัติงานของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ ของกองทัพบกเป็นการปฏิบัติงานที่ต้องมีการทำงานเป็น ทีม มีการประชุมวางแผนการจัดการเรียนการสอน ร่วมกัน และทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการปลูกจิตสำนึกให้ครู ผู้สอน อาจารย์ละบุคลากร รู้จักบทบาท หน้าที่ของตนเอง เข้าใจบทบาทและหน้าที่ ของผู้อื่น

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อภิปรายได้ว่า ครู ผู้สอน และอาจารย์ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ เป็นนักการศึกษาและนักวิชาการที่จะต้องมีการคิดที่เป็น ระบบ มองภาพรวม และมีมุมมองที่กว้างขวาง เพราะ ปัจจุบันระบบการเรียนการสอนมีปัจจัยต่าง ๆ เข้ามา เกี่ยวข้อง

3. ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัว แปรเป็นขั้นตอน พบว่า ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัย การเรียนรู้ ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยการบริหาร สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถรวมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 59.40 ( $R^2 = .594$ ) เมื่อพิจารณาสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน พบว่าปัจจัยบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่อธิบายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกได้เป็นอันดับแรก เมื่อพิจารณาทิศทางและน้ำหนักพบว่าปัจจัยบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวก สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกสร้างบรรยากาศของการเอื้อให้บุคลากรเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีโครงสร้างการบังคับบัญชาที่มีความเหมาะสม มีระบบรางวัลที่ดีสามารถตรวจสอบได้ให้เกิดขึ้นในองค์การ นำไปสู่การมีบรรยากาศองค์การที่บุคลากรยอมรับและอยู่อย่างมีความสุข บรรยากาศองค์การจะช่วยสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ การพัฒนาของบุคลากรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการแต่ละแห่ง และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก

เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยการเรียนรู้เข้าไปในสมการ สามารถเพิ่มอำนาจในการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกได้เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 2.57 ( $Beta = .257$ ) แสดงว่าหากโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกสามารถสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์การจะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้นสามารถอธิบายได้ว่าครู ผู้สอน อาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการจะต้องมีการศึกษา ค้นคว้า และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีความรู้ความสามารถ และปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การพัฒนาตนเองที่ครู ผู้สอน อาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกสามารถกระทำได้ด้วยตนเองคือการเรียนรู้ ซึ่งปัจจุบันมีการเรียนรู้

หลากหลายรูปแบบ และการเรียนรู้เป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนา

เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยเทคโนโลยี สามารถเพิ่มอำนาจในการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกได้เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 1.52 ( $Beta = .152$ ) สามารถอธิบายได้ว่าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเป็นสถาบันการศึกษาจึงต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน การบริหาร และการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกๆระดับ รวมทั้งเทคโนโลยีสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในองค์การได้อย่างกว้างขวาง เพราะเทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวกให้การเรียนรู้ที่รวดเร็ว องค์การที่สามารถใช้ประโยชน์เทคโนโลยีจะเป็นองค์การที่มีความได้เปรียบคู่แข่งและเป็นหลักประกันว่าความรู้ที่ได้ถูกต้องโดยการใช้วิธีการที่ถูกต้อง มีรูปแบบที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม และมีต้นทุนที่เหมาะสม สอดคล้องกับ Laudon & Laudon (2002) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นตัวสร้างความได้เปรียบอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน อิทธิพลของเทคโนโลยีมีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำเทคโนโลยีมาใช้ช่วยให้การเผยแพร่ความรู้ไปสู่สมาชิกในองค์การทำได้ง่ายขึ้นพนักงานสามารถสื่อสารกันได้ตลอดเวลา

เมื่อเพิ่มตัวแปรปัจจัยการบริหารจะลดอำนาจในการอธิบายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกลงร้อยละ 1.43 ( $Beta = -.143$ ) แสดงว่าปัจจัยการบริหารส่งผลทางลบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก สามารถอธิบายได้ว่าเนื่องจากโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการเป็นสถาบันการศึกษาของกองทัพบกที่มีรูปแบบลักษณะการบริหารเช่นเดียวกับหน่วยงานอื่น ๆ ของกองทัพ คือมีวินัย เกร่งเกร็ด มีกฎเกณฑ์ที่เข้มงวด และการปฏิบัติงานเป็นลักษณะของการทำตามคำสั่งของผู้บังคับการ บริหารงานที่ขาดความยืดหยุ่น เพราะเป็นองค์การของทหาร ทำให้โรงเรียนเหล่าสายยังคงต้องยึดสายการบังคับ

บัญชาเป็นหลัก สิ่งเหล่านี้จึงติดตัวครูผู้สอน อาจารย์และบุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายแต่ละแห่งอยู่ ซึ่งเป็นบริบท และวัฒนธรรมองค์กร ถ้าโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการต้องการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ และลักษณะการบริหารของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการแต่ละแห่งให้มีความยืดหยุ่น มีการบริหารที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง นโยบายขององค์กรมากขึ้น

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

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจึงควรมีกลยุทธ์ในการที่จะพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะผู้สอนให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ เป็นผู้ที่มีความตระหนักในการพัฒนาตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย

2. ปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยภาวะผู้นำซึ่งปัจจัยทั้งสองเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารองค์กรควรนำมาศึกษาต่อเนื่องเพื่อค้นหาว่าเพราะเหตุใดปัจจัยทั้งสองจึงไม่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกได้

3. พบว่าปัจจัยด้านบริหาร เป็นปัจจัยอธิบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทิศทางลบซึ่งองค์กรจะต้องมี

การศึกษา เพื่อค้นหาสาเหตุของการพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงลบ

4. การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกจะต้องนำบริบท และวัฒนธรรมขององค์กรมาพิจารณาด้วย เพราะจะมีวินัย กฎเกณฑ์ของความเป็นทหารเข้ามาเกี่ยวข้อง การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงไม่ควรไปขัดแย้ง หรือเปลี่ยนแปลงวินัย และกฎเกณฑ์ที่องค์กรมีอยู่เดิม

5. ปัจจัยบรรยากาศองค์กร ปัจจัยเทคโนโลยี ปัจจัยการเรียนรู้ และปัจจัยการบริหารเป็นปัจจัยที่สามารถทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกได้ ผู้บริหารองค์กรควรมีการส่งเสริมให้เกิดปัจจัยทั้ง 4 ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

6. ผู้บริหารองค์กรควรมีการกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับขององค์กรที่สอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. ผู้บริหารร่วมกับบุคลากรในการสร้างความตระหนักให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร เพื่อการพัฒนาตนเอง พัฒนาทีมและพัฒนาองค์กร โดยเริ่มที่การพัฒนาระดับบุคคลคือการพัฒนาคุณลักษณะ การเป็นบุคคลรอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การมีแบบแผน ความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้เป็นทีม

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเพื่อยืนยันความตรงเชิงโครงสร้างของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกด้วยการวิเคราะห์หาโมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling--SEM)

2. ควรมีการศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอื่น ๆ ของกองทัพบก เพื่อการประเมินและเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษา

3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะการเป็น ของกองทัพบกกับสถานศึกษาของเหล่าทัพอื่น ๆ  
องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

### เอกสารอ้างอิง

- เชาว์ อินโย. (2543). *ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย*. ขอนแก่น: เพ็ญพรินดี.
- ดิเรก พรหมบาง. (2543). ปัญหาการศึกษาในกองทัพบก. *เสนาริปัตย์*, 49(2), 32-36.
- นันทวิษณุ ฉัตรบรยงค์. (2555). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล ใน  
ประเทศไทย เพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย, ฉบับ  
มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 2(1), 54-66.
- นิสดารัก เวชยานนท์. (2541). แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารการจัดการภาครัฐและ  
เอกชน*, 7(1), 1-21.
- ประยูร อิ่มสวาสดี. (2552). *ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปรัชญา*, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภาวดี คำมา. (2546). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเครียดของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ  
ประถมศึกษาจังหวัดเลย*. เลย: สถาบันราชภัฏเลย.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วี พรินท์.
- สมยศ นาวิการ และสุสติ รุมาคม. (2540). *องค์กร ทฤษฎี และพฤติกรรม*. กรุงเทพฯ: ดวงกลม.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษาขึ้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปรัชญา สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Caplow, T., & Hicks, L. (1995). *System of war and peace*. Maryland: Prentice Hall.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change* (9<sup>th</sup> ed.) Ohio:  
South-Western Cengage Learning.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets result. *Harvard Business Review*, March –April, 76-90.
- Hannah, S. T., & Lester, P. B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning  
organizations, *The Leadership Quarterly*, 20, 34-38.
- Jackson, M. C. (2010). *System thinking*. Padstow, Cornwall: John Wiley & Sons.
- Jamalzadeh, M. (2012). The relationship between knowledge management and learning  
organization of faculty members at Islamic Azad University, Shiraz branch in Academic  
year (2010-2011). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1164-1168.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2002). *Management information systems : Managing the digital  
firm* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture : The dimension of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resource*, 5(2), 132-151.
- Messarra, L. C. & El-Kassar, A. (2013). Identifying organizational climate affecting learning organization. *Business Studies Journal*, 5(1), 19-28. Oxford University Press Inc.
- Moskowitz, M. (2008). *A practical guide to training and development*.  
San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory : Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), 1179-1208.
- Polit, D. J., & Hungler, B. P. (1999). *Nursing research principles and methods* ( 6<sup>th</sup> ed.).  
Philadelphia: Lippincott.
- Senge, P. M. (1998). *The fifth discipline challenge: Mastering the twelve challenges to change in learning organization*. London: Century Press.
- Youzbashi, A., & Mohammadi, A. (2012). An investigation into the realization dimension of learning organization. *Procedia –Social and Behavioral Sciences*, 47, 90-92.

