

**การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศกองทัพอากาศ**
The Development Strategy for Learning Organization of Air Command and Staff College
Directorate of Education and Training Royal Thai Air Force

วุฒิกัทร จันทรสารและ สุพรรณิ สมานญาติ

บทคัดย่อ

การวิจัยแบบผสมมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และ (2) พัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประชากรในการศึกษาเชิงสำรวจ คือ นายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนาธิการกิจ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ปีการศึกษา 2556 และที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว 5 ปี (2551 - 2555) จำนวน 628 คน สุ่มตัวอย่างแบบง่าย ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 245 คน การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำนวน 10 คน และการสัมภาษณ์กลุ่มกับผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ จำนวน 15 คน ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้าน ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศภาพรวมความเป็นจริงปัจจุบันมีค่า 3.86 อยู่ในระดับสูง ภาพรวมความคาดหวังในอนาคตมีค่า 4.69 อยู่ในระดับสูงมาก และ (2) ประเด็นกลยุทธ์ในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วย 9 ประเด็น ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้; กลยุทธ์ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล; กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้; กลยุทธ์ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์; กลยุทธ์ด้านวัฒนธรรมองค์กร; กลยุทธ์ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย; กลยุทธ์ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร; กลยุทธ์ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ และกลยุทธ์ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

คำสำคัญ: กลยุทธ์, การจัดการความรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้, โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

Abstract

The purpose of this research was to study the learning organization of Air Command and Staff College (ACSC) of Directorate of Education and Training, Royal Thai Air Force as follows: (1) to measure levels and (2) to develop the strategy of the learning organization. The participants consisted of 628 students from Air Command and Staff College from the present academic year 2013 and a group of alumni who graduated five years ago (2008 - 2012). The sample of questionnaires was derived from 245 persons. The in-depth interviews with other purposive participants were conducted with 10 persons of the knowledge management team of Directorate of Education and Training, while the focus group interviews were gathered from the 15 persons from the operation officers and administrative of Air Command and Staff College, respectively. The results were analyzed showing that: (1) The level of the learning organization of ACSC from the overall picture at the current situation was 3.86 which was a high

level, and will reach 4.69, which was beyond initial expectations; and (2) The strategic themes of the learning organization of ACSC composed of 9 strategic themes, which were :--the strategy of knowledge management; the strategy of human resource emphasis; the strategy of leadership; the strategy of mission and strategy; the strategy of organization culture; the strategy of acknowledgement of organization stakeholders; the strategy of organization transformation; the strategy of learning dynamics; and the strategy of information technology application.

Keywords: strategy, knowledge management, learning organization , Air Command and Staff College

ความนำ

การเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมเป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วน จะต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็น บุคคล กลุ่ม องค์กร สถาบัน หรือ ประเทศชาติ ก็ตามซึ่งกองทัพอากาศก็ไม่ต่างกันที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งการเปลี่ยนแปลงภายใน และการเปลี่ยนแปลงภายนอก ทั้งนี้เพราะรัฐบาลได้นำแนวความคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ มาใช้ในการบริหารจัดการภาพรวมของประเทศ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงาน จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามที่พระราชกฤษฎีกากำหนด โดยพัฒนาหน่วยราชการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนราชการแต่ละหน่วยเริ่มจากการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตาม และประเมินผล

กระทรวงกลาโหมเป็นส่วนราชการด้านความมั่นคง มีภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับการป้องกันและรักษาความมั่นคงของราชอาณาจักร จากภัยคุกคามทั้งภายในและภายนอกประเทศ ได้กำหนดนโยบายเฉพาะในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนากองทัพไทยให้เป็นองค์กรบริหารแนวใหม่ ที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลในทุกระดับ ให้มีความคิดอย่างเป็นระบบ และสามารถแข่งขันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงแก้ไข กฎ ระเบียบ

ข้อบังคับ และคำสั่ง ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาสามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ และมีคุณธรรม โดยให้สถาบันการศึกษาของกองทัพไทย ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา กองทัพอากาศเป็นส่วนหนึ่งของกองทัพไทย จำเป็นต้องดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว โดยมีคำสั่งกองทัพไทย (เฉพาะ) ที่ 55/51 ลงวันที่ 18 เมษายน พ.ศ.2551 เรื่อง นโยบายการศึกษาของกองทัพไทย ในส่วนของกองทัพอากาศ เพื่อให้กำลังพลได้มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพทหารอากาศ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเกี่ยวกับเทคโนโลยีอวกาศและการบิน ตลอดจนการรบทางอากาศสมัยใหม่

กองทัพอากาศได้กำหนดวิสัยทัศน์ดังนี้
“กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the best Air Forces in ASEAN)” ภายในปี พ.ศ. 2562
ผู้บัญชาการทหารอากาศได้กำหนดเป็นนโยบายด้านกำลังพล โดยมีกรมกำลังพลทหารอากาศเป็นหน่วยรับผิดชอบ สำหรับการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังพล และน่านโยบายไปสู่การปฏิบัติ มอบหมายให้ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศเป็นหน่วยรับผิดชอบ มีหน้าที่ วางแผนการปฏิบัติ อำนาจการประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การฝึกอบรม แก่กำลังพลของกองทัพอากาศ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นหน่วยขึ้นตรงกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีหน้าที่ ให้การฝึกศึกษา และอบรม แก่นายทหาร

สัญญาบัตรของกองทัพอากาศ ทั้งในทางด้านยุทธการ เสนาธิการกิจ และการบริหาร อันจำเป็นสำหรับ ผู้บังคับบัญชาและฝ่ายอำนวยการในระดับกองบิน ปรึชญการศึกษา“ สร้างเสริมและพัฒนาศักยภาพ ความพร้อมเป็นผู้บังคับบัญชา และฝ่ายเสนาธิการของ กองทัพอากาศ ที่มีคุณภาพ และคุณธรรม ” มีการ วิเคราะห์รายงานผลการประเมินตนเอง (Self Assessment Report--SAR) ประจำปีงบประมาณ สภาพการณ์ดำเนินการของโรงเรียนเสนาธิการทหาร อากาศที่ผ่านมาเป็นการปฏิบัติราชการตามวงรอบ ปฏิทินปฏิบัติงานภายใต้กรอบงบประมาณประจำปี มีความต่อเนื่องปกติจนเป็นงานประจำซึ่งยังขาด การวัด ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ ประเมินภายนอกหรือแม้แต่ผู้ประเมินภายใน ขาด การวัดความสำเร็จ ของกระบวนการถ่ายทอดและ ปฏิบัติในการเรียนรู้ ดังนั้นความสำคัญของการวัด ระดับ และการพัฒนากลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องค้นหา และศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เสนาธิการ ทหารอากาศ เพื่อกำหนดจุดยืนในปัจจุบัน

ที่ถูกต้อง และการก้าวต่อไปในอนาคตที่ถูกต้องทาง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ

วัตถุประสงค์การวิจัย

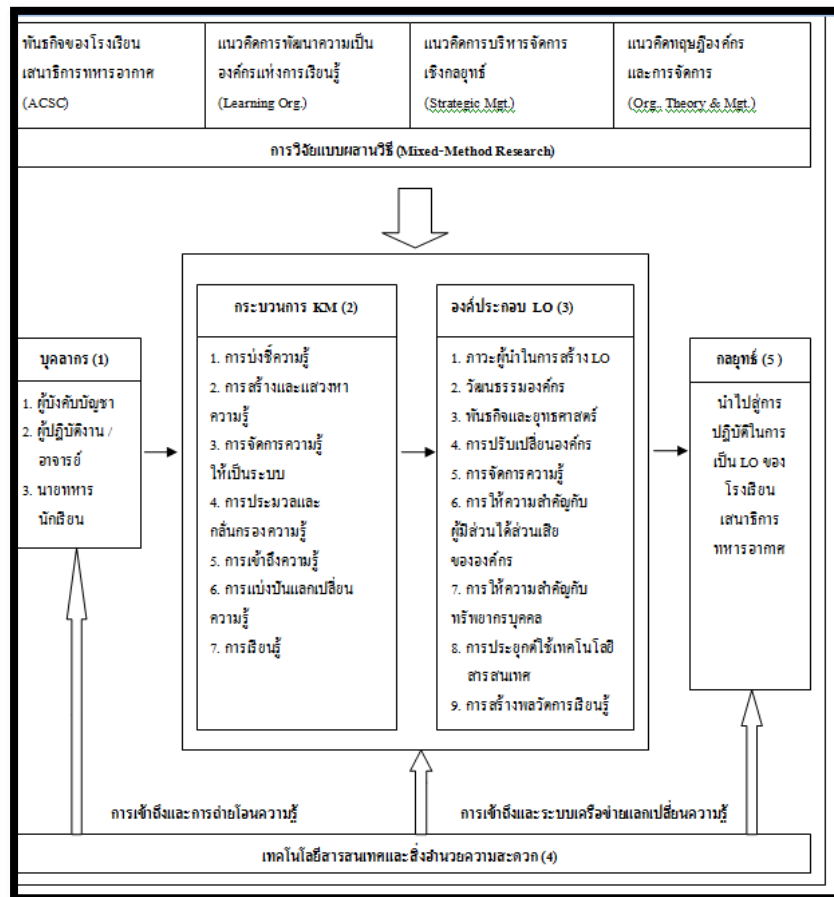
1. เพื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ

แนวคิด ทฤษฎี

แนวคิดการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ Marquardt (1996) and Kaiser (2000) การ บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (พลุ เดชะรินทร์, 2546) การ วิจัยแบบผสมวิธี Creswell (2007) ทฤษฎีองค์กรและ การจัดการ Robbins and Decenzo (2004) and Certo (2006) การพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548)

กรอบแนวคิดการวิจัย

ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วย พันธกิจของ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ แนวคิดการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดการบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์ แนวคิดทฤษฎีองค์กรและการจัดการ วิธีการวิจัยหลอมรวมเชื่อมโยงทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ด้วยระเบียบวิธี การวิจัยแบบผสมวิธี ในมุมมองเชิงระบบซึ่งมีปัจจัยนำเข้าในเรื่องของบุคลากร กระบวนการ การจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ตัวแปรที่ศึกษาคือ องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 องค์ประกอบ มี การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาเป็นการวัดระดับ และกลยุทธ์ที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยของการวิเคราะห์ คือ โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน/อาจารย์ และ นายทหารนักเรียนที่กำลังศึกษาอยู่ในปีการศึกษาปัจจุบัน 2556 และที่สำเร็จการศึกษาไปแล้ว 5 ปีย้อนหลัง (2551-2555) รวมเป็นประชากรกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด จำนวน 653 คน

กลุ่มตัวอย่าง (sample size) เนื่องจากเป็นการวิจัยแบบผสมวิธีระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพ จึงกำหนดขั้นตอนการเลือกตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 เพื่อวัดระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ใช้วิธีเลือกแบบแบ่งชั้นภูมิ คัดเลือกตัวอย่างจากโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละรุ่นของนายทหารนักเรียน จำนวน 614 คน คณะอาจารย์บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน

14 คน รวมเป็น 628 คน ได้ตัวอย่างกลุ่มที่ 1
จำนวน 245 คน

กลุ่มที่ 2 เพื่อตรวจสอบยืนยันกลยุทธ์
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
เสนาธิการทหารอากาศ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ
เจาะจง (purposive sampling) ทั้งนี้โดยตัวอย่าง
กลุ่มที่ 2 นี้ต้องไม่ซ้ำกับตัวอย่างกลุ่มที่ 1 จำนวน
10 คน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา ซึ่งออกคำสั่ง
แต่งตั้งเป็นคณะทำงาน มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรง
กับการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

กลุ่มที่ 3 เพื่อทดสอบยืนยันกลยุทธ์ความ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการ
ทหารอากาศ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง
(purposive sampling) ทั้งนี้โดยตัวอย่างกลุ่มที่ 3
นี้ต้องไม่ซ้ำกับตัวอย่างกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2
จำนวน 15 คน ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงาน/อาจารย์ผู้
มีหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการความรู้เพื่อ
มุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
เสนาธิการทหารอากาศ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 3 แบบ
ได้แก่ (1) แบบสอบถาม (questionnaire) (2) แบบ
สัมภาษณ์ (interview) (3) แบบบันทึกการสังเคราะห์
เอกสาร (document synthesis Note) โดยมี
รายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถาม นำมาใช้เพื่อตอบ
วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 1 คือเพื่อวัดระดับ
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
เสนาธิการทหารอากาศ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ
แบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบ
ตรวจสอบรายการและคำถามปลายปิด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบ
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 48 ข้อ
กำหนดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ เพื่อการวัดระดับ
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการ
ทหารอากาศ นำแบบสอบถามไปทดสอบกับ
ประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน เพื่อ
หาคุณภาพของเครื่องมือ พบว่าค่าความเชื่อมั่นใช้
สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค วัดระดับความ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ความเป็นจริงปัจจุบัน
(What is) ได้ 0.951 ส่วนระดับความคาดหวังใน
อนาคต (What should be) ได้ 0.979

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ และแนวทาง
ปฏิบัติในการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ จำนวน 9 ข้อ ตามองค์ประกอบ
ลักษณะเป็นแบบคำถามปลายเปิด (open-ended
question)

2. แบบสัมภาษณ์ นำมาใช้เพื่อตอบ
วัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 2 คือเพื่อพัฒนา
กลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
เสนาธิการทหารอากาศ

3. แบบบันทึกการสังเคราะห์เอกสาร
นำมาใช้เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อ 2
คือ เพื่อพัฒนากลยุทธ์ ความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ในการ
อ้างอิงหรือใช้เปรียบเทียบข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยขอหนังสือรับรอง และหนังสือขอ
ความอนุเคราะห์ จากคณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษา
ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม เพื่อให้การ
ยืนยันสถานภาพของผู้วิจัย นำเรียนผู้บังคับบัญชา
และผู้เกี่ยวข้องของกองทัพอากาศในการขอใช้
สถานที่จัดประชุม และขอรับการสนับสนุน
บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการด้าน

การศึกษา ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการแจกแบบสอบถามกับนายทหารนักเรียนหลักสูตรเสนารักษารกิจ เก็บแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมามีคิดเป็นร้อยละ 100 และตรวจสอบแบบสอบถามทุกฉบับ มีความถูกต้องสมบูรณ์ การนัดหมายสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเจาะจงกับผู้บังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน/อาจารย์ของโรงเรียนเสนารักษาทหารอากาศ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) สถิติอ้างอิง ได้แก่ สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

1. วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้าน อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประสิทธิภาพการทำงานในกองทัพอากาศ โดยใช้สถิติเชิงบรรยาย ค่าความถี่ และร้อยละ

2. วิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นตามความเป็นจริงปัจจุบันภายในหน่วยงานกับความคาดหวังในอนาคตของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. วิเคราะห์สภาพการดำเนินการ (ปัญหาหรืออุปสรรค) ข้อเสนอแนะและแนวทางปฏิบัติ การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนารักษาทหารอากาศ และรวมถึงบทสรุปจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บังคับบัญชาของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และการสัมภาษณ์กลุ่มกับผู้ปฏิบัติงานและอาจารย์ที่บริหารจัดการด้านการศึกษาของโรงเรียนเสนารักษาทหารอากาศ
นำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนาโดยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ตาราง 1

ค่าเฉลี่ยและผลต่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้านของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ตามความเป็นจริงปัจจุบันภายใน รร.สช.ทอ.กับความคาดหวังในอนาคต ร.สช.ทอ.

	ปัจจุบัน	อันดับ	อนาคต	อันดับ	ผลต่าง	อันดับ
1. ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.89	2	4.71	6	0.82	4
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร	4.20	9	4.76	3	0.56	8
3. ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์	3.96	5	4.46	9	0.50	9
4. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	4.01	7	4.73	5	0.72	6
5. ด้านการจัดการความรู้	3.82	1	4.71	6	0.89	1
6. ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.91	3	4.76	3	0.85	2
7. ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล	3.92	4	4.71	6	0.79	5
8. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.11	8	4.82	1	0.71	7
9. ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้	3.96	5	4.79	2	0.83	3
โดยรวมทุกด้าน	3.86		4.69			

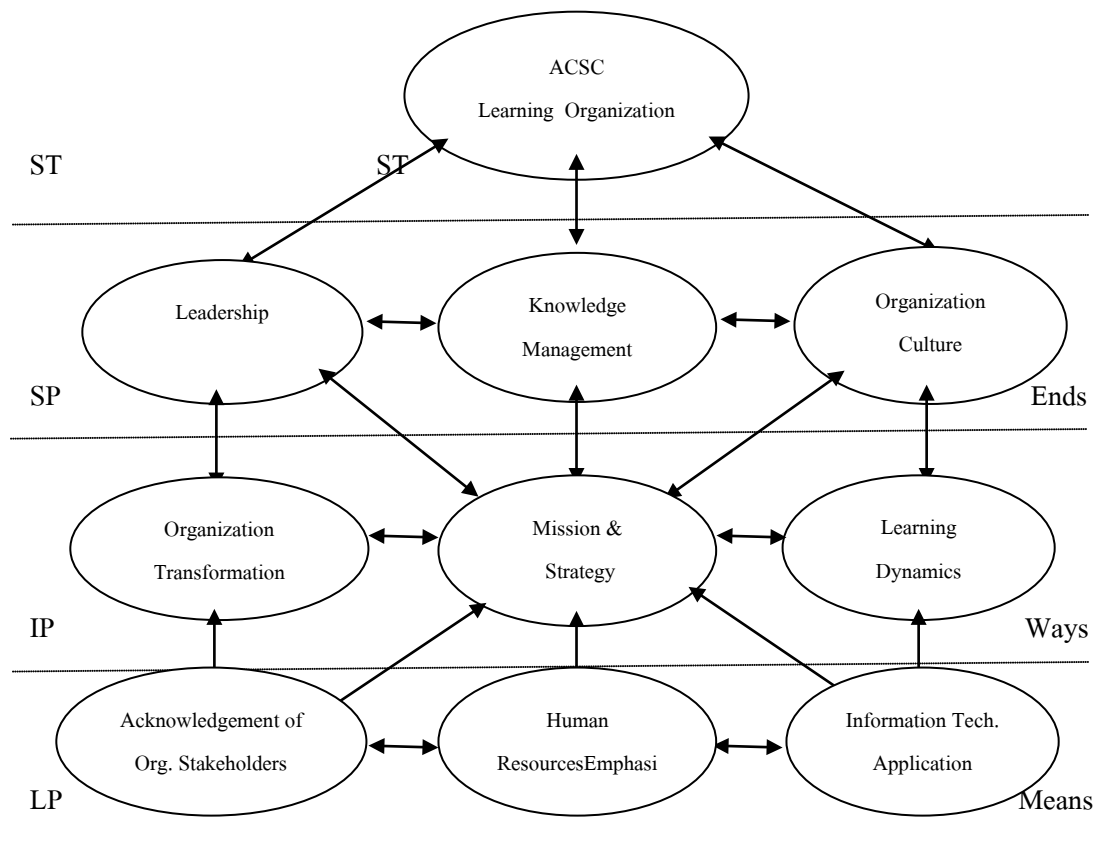
จากตาราง 1 พบว่า ค่าเฉลี่ยของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้านของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศภาพรวมความเป็นจริงปัจจุบันมีค่า 3.86 อยู่ในระดับสูง ภาพรวมความคาดหวังในอนาคตมีค่า 4.69 อยู่ในระดับสูงมาก ผลต่างของความคาดหวังในอนาคตเทียบกับความเป็นจริงปัจจุบัน ที่มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยต่างกัน แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ ความเป็นเหตุเป็นผลของความเป็นจริงปัจจุบันกับความคาดหวังในอนาคต

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

กลยุทธ์ที่ได้เกิดจากการจัดอันดับความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1997),

Kaiser (2000) และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2548) ตามน้ำหนักคะแนน

ตามอันดับความสำคัญเร่งด่วน เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนา และตามแหล่งที่มา 4 แหล่ง จากรายงานการประเมินตนเองตามระบบคุณภาพการศึกษาของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ประจำปี 2556 จากแบบสอบถาม จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และจากการสัมภาษณ์กลุ่ม ซึ่งได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วนำมาจัดอันดับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ได้ใหม่ ดังนี้ (1) ด้านการจัดการความรู้ (2) ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (3) ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (4) ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ (5) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (6) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (7) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (8) ด้านการสร้างพลวัตการเรียนรู้ และ (9) ด้าน



ภาพ 1 กลยุทธ์องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

Learning Organization of ACSC Model

แผนที่กลยุทธ์องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศนี้ อธิบายได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การจัดการความรู้ (knowledge management) (2) ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (leadership) (3) วัฒนธรรมองค์กร (organization culture) (4) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (mission & strategy) (5) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) (6) การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) (7) การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (human resource emphasis) (8) การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (acknowledgement of organization stakeholders) (9) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology application) ซึ่งมีมิติมุมมอง 4 ด้าน ประกอบด้วย มิติมุมมองด้านประสิทธิภาพ มิติมุมมองด้านประสิทธิผลการให้บริการ มิติมุมมองด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติมุมมองด้านการพัฒนาองค์กร ตามแนวทางของ Balance Scorecard แนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และแนวทางของกองทัพอากาศ

ที่ประยุกต์ใช้ในมิติมุมมองด้านประสิทธิภาพ และคุณภาพ ให้ร่วมกัน เพื่อปรับให้เข้ากับหลักการวางแผนทางทหารเป็น Ends Ways Means เพื่อ

ออกแบบการขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ และปรับการคิดเหลือ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับนโยบาย (policy) ระดับการบริหารจัดการ (management) และระดับปฏิบัติการ (operation) และเหตุผลจากข้อมูลความเป็นจริงปัจจุบันที่ได้จากผลการวิเคราะห์สังเคราะห์แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ในภาพรวมของระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ข้อมูลที่ได้สะท้อนความเป็นปัจจุบันและความคาดหวังในอนาคตเพื่อก้าวไปสู่องค์กร績ิสมรรถนะสูง (High Performance Organization--HPO) และสังคมฐานความรู้ (knowledge base society) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 9 ด้านทั้งทางตรงและทางอ้อม มีความสัมพันธ์ในระดับเดียวกันและข้ามระดับกัน ซึ่งมีความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันทั้งทางตรงและทางอ้อมในระดับเดียวกันและข้ามระดับกัน องค์ประกอบแต่ละด้านจะส่งผลซึ่งกันและกันและจะมีอิทธิพลต่อกันจากล่างขึ้นบนและจากบนลงล่าง ในระดับเดียวกันและต่างระดับกัน

การอภิปรายผล

ผลจากการสังเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ จากผลการวิจัยเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ พบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 9 ด้าน ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ภาพรวมตามความเป็นจริงปัจจุบัน มีค่า 3.86 อยู่ในระดับสูง ภาพรวมตามความคาดหวังในอนาคตมีค่า 4.69 อยู่ในระดับสูงมาก ผลต่างค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นตามความคาดหวังในอนาคตกับความเป็นจริงปัจจุบัน มีค่า 0.83 สะท้อนให้เห็นช่องว่างในปัจจุบันเพื่อการ

พัฒนาต่อไปในอนาคตจนถึงดีที่สุดตามวิสัยทัศน์ที่กองทัพอากาศกำหนดไว้

ผลการวิจัยตามขั้นตอนที่ได้ดำเนินการพบว่า การแปลงองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศไปเป็นประเด็นกลยุทธ์ (strategic formulation) ที่มีการจัดอันดับตามความเร่งด่วนและความสำคัญ โดยมีที่มาจากการแสดงความคิดเห็นร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย 9 ประเด็นกลยุทธ์ (strategic themes) 48 กลยุทธ์ย่อย (strategy)

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการแบ่งปันความรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548, หน้า 4) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 8 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์ย่อยการบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้เพื่อปรับปรุงการทำงาน (2) กลยุทธ์ย่อยการประมวล หรือกลั่นกรองความรู้ให้สมบูรณ์เป็นมาตรฐาน (3) กลยุทธ์ย่อยการสร้าง หรือแสวงหาความรู้จากการรวบรวมข้อมูล ทั้งภายในภายนอกหน่วยงาน

หรือความรู้ดั้งเดิม (4) กลยุทธ์ย่อยกระบวนการเปลี่ยนผ่านความรู้ หรือการถ่ายโอนเผยแพร่ หรือการประยุกต์ใช้เพื่อทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงอยู่เสมอ (5) กลยุทธ์ย่อยการพัฒนาช่องทางการเข้าถึงความรู้โดยง่าย สะดวก หรือรวดเร็ว (6) กลยุทธ์ย่อยการจัดการความรู้ให้เป็นระบบอย่างมีโครงสร้าง เช่น การจัดตั้งทีมงาน หรือมีคำสั่งรับรอง ผู้รับผิดชอบโดยตรง (7) กลยุทธ์ย่อยการแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้หลากหลายวิธี (8) กลยุทธ์ย่อยการเรียนรู้หรือการส่งเสริมการเรียนรู้ ในระดับของบุคคล หรือทีมงาน หรือองค์กร

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 ด้านการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ ได้เรียนรู้และก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง มีการประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลบุคลากรดีเด่น ด้านการศึกษา และด้านการปฏิบัติงานเพราะว่าในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์ย่อยสนับสนุนบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการแสดงผล

งานด้านวิชาการของหน่วยงาน (2) กลยุทธ์ย่อยสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องโดยมีทุนการศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ (3) กลยุทธ์ย่อยการกระจายอำนาจในการบริหารงาน ตามสัดส่วนของความรับผิดชอบ หรือความสามารถในการเรียนรู้ (4) กลยุทธ์ย่อยการประกาศเกียรติคุณ หรือให้รางวัลแก่บุคลากรดีเด่นด้านการศึกษา หรือด้านการปฏิบัติงานอื่นๆ

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 ด้านภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อแสดงออกถึงการเป็นผู้จัดการความรู้ ผู้ร่วมเรียน แบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ ผู้ประสานงานและผู้สนับสนุนการเรียนรู้ และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins and Decenzo (2004) ; Certo (2006) กล่าวว่า กระบวนการที่ทำให้งานกิจกรรมต่างๆ สำเร็จลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ด้วยคน และทรัพยากร ขององค์กร นอกจากนี้ข้อควรในการปฏิบัติที่ดีเพื่อให้ผู้นำที่ดี คือ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงต้องคัดสรรผู้นำหน่วยที่มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน มีคุณสมบัติเพียบพร้อมตามคุณลักษณะที่เหมาะสมของหน่วยงานกำหนดไว้ เพื่อนำคุณสมบัติของผู้นำมาประกอบในการบริหาร และ ไม่ควรคัดเลือกผู้ที่จะมาเป็นผู้นำที่มีประวัติการศึกษา หรือประวัติการปฏิบัติที่ไม่ดี หรือไม่มีประสิทธิภาพปฏิบัติงานเข้ารับหน้าที่เป็นผู้นำบริหารการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์ย่อยสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีการทำงานด้วยวิธีแก้ปัญหาโดยการเรียนรู้ร่วมกัน (2) กลยุทธ์ย่อยเป็นบุคคลต้นแบบผู้ชำนาญการที่มีไฟใฝ่รู้ หรือเป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียน (3) กลยุทธ์ย่อยทำ

หน้าที่เป็นผู้ประสานงาน หรือผู้สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร (4) กลยุทธ์ย่อยเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงวิสัยทัศน์ร่วมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (5) กลยุทธ์ย่อยมีความเข้าใจ หรือตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการความรู้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 ด้านพันธกิจ และยุทธศาสตร์ เพื่อการถ่ายทอดเจตนาธรรม และนโยบายของผู้บังคับบัญชาไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม โดยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มาตรา 77 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพ.ศ.2550 และมาตรา 16 พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2503 อีกทั้งกองทัพอากาศได้ประเมินสถานการณ์และสถานะแวดล้อมแล้วกำหนดเป็นวิสัยทัศน์กองทัพอากาศในปี พ.ศ.2562 ดังนี้ “กองทัพอากาศชั้นนำในภูมิภาค (One of the best Air Forces in ASEAN)” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2549) กล่าวว่า กิจกรรมที่ทำให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่จะต้องกระทำประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับทุกคน เพื่อสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของการจัดการความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการขั้นตอน เครื่องมือที่จะใช้ ตลอดจนความยากและปัญหาที่อาจจะพบประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ ได้แก่

(1) กลยุทธ์ย่อยมีการตรวจสอบสถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาตามเป้าประสงค์ของหน่วย (2) กลยุทธ์ย่อยมีการกำหนดกรอบ ทิศทาง หรือเป้าประสงค์การปฏิบัติงานของหน่วยในระยะยาว (3) กลยุทธ์ย่อยมีการกำหนดกลยุทธ์ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการประสานการเรียนรู้เข้าไปทุกการดำเนินงานของหน่วย (4) กลยุทธ์ย่อยมีกระบวนการตัดสินใจที่มีความเชื่อมโยงกันของจุดมุ่งหมายสุดท้ายเข้ากับหนทางและวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (5) กลยุทธ์ย่อยกำหนด

พันธกิจสอดคล้องกับความต้องการ คำนึงถึงความคาดหวัง ของผู้เข้ารับการศึกษา หรือหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้ยึดถือเป็นแบบธรรมเนียมจนกลายมาเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันสืบต่อกันมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญาภิ และคณะ (2549, หน้า 54-58) ; สุวรรณเหรียญเสาวภาคย์ และคณะ (2548, หน้า 48-52) และผลงานวิจัยของจันทรา ยมสูงเนิน (2554) กล่าวว่า การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ทำได้หลายวิธี เช่น การจัดทำเป็นเอกสารฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge อาจจัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรมชุมชน แห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงานเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งโดยส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีผสมผสานเพื่อให้บุคลากรได้เลือกใช้วิธีการตามความถนัดและความสะดวก นอกจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรภายในหน่วยงานของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ แล้วยังสามารถส่งเสริมให้เกิดเป็นแนวร่วมทางการปฏิบัติร่วมกับเหล่าทัพอื่นได้อีกประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 6 กลยุทธ์ ได้แก่

(1) กลยุทธ์ย่อยส่งเสริมงานด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ในงานยุทธการมากกว่าในงานธุรการ (2) กลยุทธ์ย่อยมีการเสริมสร้างวิธีการปฏิบัติในการแก้ปัญหาอันเป็นแบบอย่างยึดถือสืบต่อกันมา หรือกำหนดค่านิยมร่วมในการทำงาน (3) กลยุทธ์ย่อยให้ความสนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ ยึดถือแบบธรรมเนียมปฏิบัติที่ถูกหล่อหลอมจนตกผลึกกลายเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน (4) กลยุทธ์ย่อยมีการทำงานเป็นทีมทำให้เกิด การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี

นำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (5) กลยุทธ์ย่อยมีการถ่ายทอดการเรียนรู้ระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า หรือผู้อาวุโสเป็นแบบธรรมเนียมปฏิบัติการเรียนรู้ในองค์กร

(6) กลยุทธ์ย่อยให้ความสนใจเกี่ยวกับหลักการหรือแนวทางปฏิบัติในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการให้

ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเพื่อการแสวงหาความร่วมมือกับหน่วยงานด้านความมั่นคง รวมถึงที่ปรึกษาบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บุญดี บุญญากิจ และคณะ (2549) กล่าวว่า การยกย่องชมเชยและให้รางวัลเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับโดยข้อควรพิจารณาได้แก่ค้นหาความต้องการของบุคลากร ทั้งนี้ส่วนราชการภาครัฐทุกหน่วยงานจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามที่พระราชกฤษฎีกากำหนดสำหรับ หมวด 3 มาตรา 11 เป็นเรื่องของการนำหน่วยราชการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยให้ส่วนราชการแต่ละหน่วยเริ่มจากการจัดการความรู้เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตาม และประเมินผล การพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นการนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด ซึ่งมีกระบวนการจัดการความรู้เพื่อถ่ายทอดและแบ่งปันไปยังบุคลากรเป้าหมายได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและ

ผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นการพัฒนาคนคือพัฒนาผู้ปฏิบัติงานและพัฒนาฐานความรู้ขององค์กรประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ ได้แก่

(1) กลยุทธ์ย่อยให้ความสำคัญกับการประเมินผลนายทหารนักเรียนของหน่วยงานต้นสังกัด หรือสถาบันการศึกษาเฉพาะทางทหารอาชีพ (2) กลยุทธ์ย่อยมีการแสวงหาความร่วมมือในการเรียนรู้ เช่น การเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานด้านความมั่นคงต่างๆ รวมถึงที่ปรึกษาบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน (3) กลยุทธ์ย่อยให้ความสำคัญกับเครือข่ายความร่วมมือในการเรียนรู้ เช่น วิทยาลัยเสนาธิการทหาร โรงเรียนเสนาธิการทหารบก โรงเรียนเสนาธิการทหารเรือ (4) กลยุทธ์ย่อยให้ความสำคัญกับนายทหารนักเรียน ด้วยการแบ่งปันและรับฟังข้อมูลความคิดเห็น เช่น การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ และเข้าร่วมกิจกรรม

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 7 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อสร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการปรับโครงสร้างองค์กร (re-organization) ให้สอดคล้องตอบสนองกับยุคความรูปแบบใหม่หรือปรับวิธีการ กระบวนการ ขั้นตอน การปฏิบัติงาน (re-engineering) ให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือแนวโน้มการปฏิบัติการทางทหารในอนาคต ที่จะเป็นการปฏิบัติการร่วมระหว่างเหล่าทัพ (กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ) เพราะการเรียนรู้แต่เพียงเหล่าเดียว จะทำให้เกิดมุมมองที่ไม่ชัดเจนและไม่สามารถทำให้การปฏิบัติการทางทหารเกิดประสิทธิผล แนวทางปฏิบัติ คือ เตรียมพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงในกรณีที่มีการปรับเปลี่ยนได้อย่างทันท่วงที ประชุมสัมมนาเพื่อวางแผน

ปรับเปลี่ยนตามแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นได้
ในอนาคต ตลอดจนปรับหลักสูตร โรงเรียน
เสริมการทหารอากาศ ให้เหลือ 6 เดือน อีก
6 เดือน ไปศึกษากับเหล่าทัพอื่น เช่น โรงเรียน
เสริมการทหารบก โรงเรียนเสริมการทหารเรือ
หรือสถาบันทั้ง 3 เหล่าทัพ ควรมีสถานที่เรียนอยู่ที่
เดียวกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและให้มีการ
ติดตามและตรวจสอบวิสัยทัศน์ของกองทัพอากาศ
อย่างใกล้ชิด ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์
ได้แก่ (1) กลยุทธ์ย่อยมีการส่งเสริมเพิ่มคุณค่า
ด้วยการให้รางวัลแก่ผู้ประสบความสำเร็จในการ
เรียนรู้ (2) กลยุทธ์ย่อยมีการกำหนดโครงสร้าง
องค์กร หรือทีมงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (3) กลยุทธ์
ย่อยมีวิธีการทำงานแบบมีส่วนร่วม สร้างเครือข่าย
ในการทำงานทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน
(4) กลยุทธ์ย่อยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ในการ
มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 8 ด้านการสร้าง
พลวัตการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และการ
ฝึกฝนทักษะการเรียนรู้ ด้วยตนเอง การอบรม
วิธีการทำงาน และการเรียนรู้เป็นกลุ่ม การสร้าง
ทักษะการเรียนรู้ในองค์กร เกี่ยวกับการคิดเชิง
ระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ น้ำทิพย์
วิภาวิน (2547, หน้า 17-21) กล่าวว่า ความสำเร็จ
ของการจัดการความรู้เกิดจากการผสมผสานการ
ทำงานระหว่างองค์ประกอบของการจัดการความรู้
ซึ่งประกอบไปด้วย คน กระบวนการ เทคโนโลยี
สารสนเทศ การสร้างการเรียนรู้ในระดับบุคคล
กลุ่ม และองค์กร เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้
ขององค์กรการสร้างทักษะที่สำคัญในการเรียนรู้
ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 8 กลยุทธ์ ได้แก่
(1) กลยุทธ์ย่อยสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยน
เรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้กระดาน
ข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ จดหมายข่าว ไลน์ หรือ

เฟสบุ๊ค หรือการประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนข่าวสาร
(2) กลยุทธ์ย่อยมีการส่งเสริมการเรียนรู้และการ
ฝึกฝนทักษะการเรียนรู้เฉพาะทางทหารอาชีพของ
นายทหารนักเรียนด้วยตนเอง (3) กลยุทธ์ย่อยมีการ
ส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้
ด้วยวิธีการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
เพื่อค้นหาแนวทางที่ดีที่สุดในการวางแผน
(4) กลยุทธ์ย่อยมีการส่งเสริมการเรียนรู้
ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จ
และปัญหาเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
(5) กลยุทธ์ย่อยมีการส่งเสริมการเรียนรู้เฉพาะทาง
ทหารอาชีพ โดยการอบรมวิธีการทำงานหรือการ
เรียนรู้เป็นกลุ่ม (6) กลยุทธ์ย่อยมีการส่งเสริมการ
เรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยวิธีการ
ลงมือปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน (7) กลยุทธ์ย่อย
มีการสร้างทักษะการเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับ
การคิดเชิงระบบ (8) กลยุทธ์ย่อยมีการสร้างทักษะ
การเรียนรู้ในหน่วยงานเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกัน
เป็นกลุ่ม หรือทีมงาน เพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติ หรือ
แนวทางการแก้ปัญหา

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 9 ด้านการประยุกต์
ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำระบบเทคโนโลยี
สารสนเทศมาเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
ประจำ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
ในการจัดการความรู้ เพิ่มความรวดเร็วในการ
เข้าถึงข้อมูล การติดต่อสื่อสาร และการเรียนรู้
เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเฉพาะในการพัฒนา
สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นการพัฒนา
กำลังพลให้มีความรู้ความสามารถโดยดำเนินการ
อบรมกำลังพลให้มีความรู้ด้านเทคโนโลยี
สารสนเทศการเรียนรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประกอบการ
เรียนการสอนในห้องเรียนและการส่งเสริมกำลัง

พลให้ได้รับการศึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับสูงและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับกำลังพลอื่นๆได้ในโอกาสต่อไป

ทั้งในเรื่องงานประจำและการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มความเร็วหรือคุณภาพในการเรียนรู้ รวมไปถึงสามารถหาข้อมูลต่างๆ โดยใช้ระบบสารสนเทศได้ เช่น ใช้ระบบ e-learning มาใช้ในการเรียนการสอน ช่วยให้การใช้กระดาษส่งการบ้าน ทางอินเทอร์เน็ต แปลงเอกสารทางราชการ คู่มือการปฏิบัติงาน หลักการ แนวคิด ทฤษฎี บทเรียนในอดีต เป็น soft files เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด/หลักการสงครามยุคใหม่คือสงครามที่ใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (Network Centric Warfare--NCW) ที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร โดยเชื่อมโยงข้อมูลเครือข่ายที่เป็นศูนย์กลางระหว่างหน่วยงานกำลังต่างๆ ของฝ่ายเรา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของน้ำทิพย์ วิภาวิน (2547, หน้า 15) กล่าวว่าการจัดการความรู้มาจากคำว่า Knowledge และ Management หมายถึงการจัดการสารสนเทศ (Information) และการบริหารคน (People) ในทุกองค์กรมีการใช้สารสนเทศที่จัดเก็บไว้ในรูปดิจิทัล (Digital) และจัดเก็บความรู้ใหม่ที่บุคคลในองค์กรมี เพื่อเผยแพร่และแบ่งปันการใช้สารสนเทศในองค์กรจึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต และโซลูชันกรุปแวร์ เป็นเครื่องมือโดยการจัดเก็บความรู้นั้นไม่เพียงเฉพาะความรู้ในองค์กรแต่เป็นความรู้นอกองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรด้วยประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 4 กลยุทธ์ ได้แก่ (1) กลยุทธ์ย่อยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเผยแพร่ข้อมูล เช่น (การเข้าถึงข้อมูล ตรงกับไลน์ หรือเฟสบุ๊ก (3) กลยุทธ์ย่อยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการสนับสนุนการปฏิบัติงานประจำให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

(4) กลยุทธ์ย่อยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรปรับปรุงนโยบายแผนแม่บทวิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อเป็นเครื่องช่วยให้บุคลากรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน
2. ควรจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับ หรือ เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ช่วยให้อุปกรณ์ได้แลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างเพียงพอ และทั่วถึงรวมทั้งสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้เช่น มีเวทีให้การประชุมสัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นความรู้ในทุกระดับอย่างกว้างขวาง
3. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์โดยเป็นสื่อกลางในการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ และสามารถเข้าถึงได้ง่าย เช่น การจัดทำระบบการจัดการสารสนเทศ (MIS) ระบบคลังข้อมูลการจัดทำเว็บไซต์ เพื่อเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากร (Blog) และการประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้ประชาชนทั่วไปที่สนใจได้รับทราบรวมทั้งระบบ e-learning ที่สามารถเรียนรู้ได้ตามอัธยาศัย ทุกที่ทุกเวลาสามารถเลือกเรียนได้ตามความสามารถและความสนใจของตนเองอีกด้วย

ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยต่อไป

1. ควรรศึกษาวิจัย เรื่องการเปรียบเทียบ
ระดับการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่าง
โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศกับสถาบันการศึกษา
อื่นๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงมาตรฐาน
ของแบบสอบถาม และสามารถวัดผลเปรียบเทียบ
ระดับการจัดการความรู้ระหว่างสถาบัน เพื่อให้
ทราบถึงข้อดีของแต่ละสถาบันเพื่อการพัฒนาที่ดีขึ้น
อย่างต่อเนื่อง

2. ควรรศึกษาวิจัย เรื่อง กลยุทธ์ที่จะ
นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้
โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ก้าวไปสู่การเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและยั่งยืน

3. ควรรศึกษาวิจัย เรื่อง การใช้เทคโนโลยี
สารสนเทศในการจัดการความรู้โดยเฉพาะเพื่อทำ
ให้เกิดองค์ความรู้ที่ต่อเนื่องเฉพาะเรื่อง

4. ควรรศึกษาวิจัย เรื่อง การวัดระดับ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning
Organization-- LO) ของกองทัพอากาศ เพื่อ
พัฒนาไปสู่องค์กรขีดสมรรถนะสูง (High
Performance Organization--HPO) ต่อไปในอนาคต
และการก้าวเข้าสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge
Base Society)

เอกสารอ้างอิง

- กรมยุทธการทหารอากาศ. (2552). *ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ.2551 - 2562, ปรับปรุงพ.ศ.2552*. กรุงเทพฯ:
กองนโยบายและแผน กรมยุทธการทหารอากาศ กองทัพอากาศ.
- จันทร์ฉาย ขมสูงเนิน. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 5(1), 31-41.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2547). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพฯ: เอสอาร์พรีนติ้งแมสโปรดักส์.
- บุญดี บุญญากิจ และคณะ. (2549). *การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จีรวัดน์เอ็กเพรส.
- พลุ เดชะรินทร์. (2546). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์การ การประเมิน และ Balance Scorecard*
(พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวรรณ เจริญเสาวภาคย์ และคณะ. (2548). *Knowledge Management การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ:
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำ
แผนการจัดการความรู้ โครงการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ และการจัดการ
ความรู้ในส่วนราชการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- Certo, S. T. (2006). *Modern management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Creswell, J.& Plano-Clark, V. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*,
CA, Thousand Oaks: Sage.
- Marquardt, M., & Reynolds, A. (1997). Building the learning organization: Best practices from around
the world. *Berita Personnel*, 5, 1-8.

Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring A model of organizational learning*.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University.

Robbins, S. & Decenzo, D. (2004). *Fundamentals of Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Yamane, T. (1967). *Elementary Sampling theory*. New Jersey: Englewood Cliffs.

