



แนวทางการพัฒนากรมการสัตวทหกรบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
The Guidelines for Learning Organization Development of the Veterinary
and Remount Department

จัทามาส โหยงไทย^{1*} และมนัส โหยงไทย²

Jutamas Yongthai^{1*} and Manus Yongthai²

¹อาจารย์ ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

²นักวิจัยอิสระ

¹Lecturer from the Faculty of Education Nakhon Sawan Rajabhat University

²Independent Researcher

*Corresponding Author Email: Yongthai27@hotmail.com

Received: 20 July 2025

Revised: 4 August 2025

Accepted: 9 August 2025

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสัตวทหกรบ และ 2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากรมการสัตวทหกรบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มีเครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ กำลังพลของกรมการสัตวทหกรบ จำนวน 331 คน ได้มาโดยการใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie, R.V., and D.W. Morgan, 1970) และทำการสุ่มอย่างง่าย และกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารเชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับกรมการสัตวทหกรบ จำนวน 7 คน ได้มาจากวิธีการเลือกแบบเจาะจง แล้วนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแบบสัมภาษณ์ มาวิเคราะห์แบบเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสัตวทหกรบโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.49) และ 2) แนวทางการพัฒนากรมการสัตวทหกรบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 6 ด้าน ได้แก่ 2.1) ด้านการเป็นผู้นำองค์กร 2.2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2.3) ด้านวิสัยทัศน์ 2.4) ด้านโครงสร้างขององค์กร 2.5) ด้านบุคลากร และ 2.6) ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน

คำสำคัญ: การพัฒนา, กรมการสัตวทหกรบ, องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

This research consists purposes were 1. to study the current state of the learning organization of the Veterinary and Remount Department and 2. to study the guidelines for learning organization development of the Veterinary and Remount Department. This study employed a mixed-methods research design, combining

both qualitative and quantitative approaches. The research instruments consisted of a questionnaire and an interview. The sample group comprised 331 personnel from the Army Animal Division, selected using the Krejcie and Morgan (1970) sample size table and simple random sampling. The target group consisted of seven executives and experts related to the Army Animal Division, selected through purposive sampling. Data collected from the questionnaires were analyzed using descriptive statistics, including percentage, mean and standard deviation, while data obtained from the interviews were analyzed using content analysis. The research results revealed that 1) the current state of the learning organization of the Veterinary and Remount Department was at a high level ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.49) and 2) the guidelines for learning organization development of the Veterinary and Remount Department, which comprise 6 components, were 2.1) leadership in organization 2.2) information technology (IT) 2.3) vision 2.4) structured organization 2.5) personnel and 2.6) shared learning.

Keywords: Development, Veterinary and Remount Department, Learning Organization

บทนำ

องค์ความรู้มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของแต่ละประเทศทั่วโลกในยุคปัจจุบันที่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ กระแสการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้แต่ละประเทศหันมาทุ่มเทในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้ในการขับเคลื่อนประเทศให้คุณภาพทัดเทียมกับประเทศต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยที่สำคัญคือ การพัฒนาประเทศด้วยองค์ความรู้ ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยองค์ความรู้เช่นกัน เพื่อยกระดับคุณภาพประชาชนให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสังคมโลกในยุคปัจจุบัน โดยการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2560-2579 ที่เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนเป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งเน้นการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ตามแนวทางการพัฒนา “ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต” ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัยเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีทักษะความรู้ และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งเป็นแผน ระยะยาว 20 ปี ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต อย่างมีคุณภาพดำรงชีวิตอย่างมีความสุข และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) ก็มีเจตนารมณ์ชัดเจนที่มุ่งให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ มีความคิดสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ ใฝ่เรียน และเป็นนักเรียนที่เก่ง ดี และมีความสุข (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, รัตนมณี สุขะใจ, อัมพวัลย์ วิศวธีรานนท์ และ กัมปนาท บุญวัฒนะกุล, 2561, น.3210)

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การ ได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ โดยองค์การสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนได้คิดใหม่ ได้ทำงานร่วมกัน ได้เรียนรู้ร่วมกัน และร่วมกันสร้างองค์ความรู้ให้เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์การที่รักษา



องค์ความรู้เกี่ยวกับผลผลิตและกระบวนการผลิต รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงของชุมชนและสังคม เมื่อพบปัญหาที่สามารถแก้ปัญหา โดยใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้สมาชิกภายในองค์กรสามารถพัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างสรรค์งานและดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังเป็นองค์การที่กระตุ้นให้สมาชิกก่อเกิดแนวความคิดแปลกใหม่ เกิดแรงบันดาลใจ รวมทั้งได้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้องค์การได้เพิ่มหรือขยายศักยภาพในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง (สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2555, น.17-18)

กองทัพบก กระทรวงกลาโหมเป็นองค์การของรัฐที่มีบทบาทหน้าที่ด้านความมั่นคงของประเทศ และเป็นองค์การที่สำคัญในการขับเคลื่อนประเทศจึงมีความตระหนักถึงความจำเป็นและความสำคัญของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพแก่ส่วนราชการในทุกสังกัดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก นโยบายด้านการศึกษาของกระทรวงกลาโหมจึงมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งด้านวิชาการและทักษะทางทหาร เพื่อสนับสนุนภารกิจของกองทัพ และสร้างความมั่นคงให้กับประเทศ จึงได้มีคำสั่งกระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 220/45 เรื่อง นโยบายด้านการศึกษากระทรวงกลาโหม ลงวันที่ 20 กรกฎาคม 2545 ทั้งนี้ในคำสั่งได้กำหนดเจตนารมณ์และนโยบายไว้อย่างชัดเจนว่า ให้ส่วนราชการของกระทรวงกลาโหม มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการของตนให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สมัยใหม่ คือ เป็นองค์การที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่การสร้าง สรรค์กระบวนการปฏิบัติใหม่ๆที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม กรมการสัตว์ทหารบกซึ่งเป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบกจึงได้นำนโยบายของกระทรวงกลาโหมเป็นแนวทางในการพัฒนากำลังพลในสังกัด และคำสั่งคณะกรรมการจัดการความรู้ของ ทบ.ที่ 3/2559 ลงวันที่ 16 กันยายน 2559 กำหนดแผนแม่บทการจัดการความรู้ของ ทบ. ประจำปีงบประมาณ 2560-2564 โดยกำหนดให้มีการพัฒนากำลังพลด้านการจัดการความรู้โดยสามารถนำกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ในการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ (รัตน์มณี สุขะใจ, อัมพัทธ์ วิศวธีรานนท์ และกัมปนาท บุญวัฒน์กุล, 2561, น.3210) ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก พบว่า กองทัพบก มีนโยบายและเป้าหมายที่ชัดเจน มีการกำหนดแผนและระยะเวลาที่แน่นอนมีระบบการฝึกศึกษากำลังพลทุกระดับ มีคลังความรู้ มีระบบสารสนเทศพื้นฐานที่สามารถนำมาใช้พัฒนาเครือข่ายของผู้เรียนได้ ประเด็นปัญหาของกองทัพบก คือ กำลังพลบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่ให้ความสำคัญ ผู้นำบางหน่วยไม่มีมาตรการสนับสนุน หรือส่งเสริมให้กำลังพลได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ วัฒนธรรมของความมีวินัย การปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำให้กำลังพลบางส่วนขาดความคิดริเริ่มความคิดสร้างสรรค์

ดังนั้น จากที่กล่าวมาข้างต้นกรมการสัตว์ทหารบก เป็นเหล่าสายวิทยาการที่เป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพบก มีหน้าที่ดำเนินการเรื่องการเกษตร และการปศุสัตว์ เพื่อการศึกษาและสนับสนุนหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพบก และยังมีหน้าที่ในการดำเนินการฝึกศึกษา อบรมให้บุคลากรในหน่วย รวมทั้งส่วนราชการอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวเพื่อให้ก้าวทันหรือ สอดรับต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองสู่การทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคลจนถึงองค์กร ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนากกรมการสัตว์ทหารบกเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาบุคลากรของกรมการสัตว์ทหารบกให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสัตว์ทหารบก
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากรมการสัตว์ทหารบกเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การบททวนวรรณกรรม

1. แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซ็งเก้ (Senge)

ปีเตอร์ เซ็งเก้ (Peter M. Senge, 1990) ได้เสนอแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในปี 1990 โดยหนังสือ The Fifth Discipline ทำให้แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง และได้อธิบายหลักการ 5 ประการที่เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Personal Mastery) เป็นการพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำและมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง

1.2 แบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กร และต่อธุรกิจของตนเองซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคนการพัฒนาความตระหนักรู้ในมุมมองของตนเอง และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนแบบจำลองความคิดเหล่านั้นเมื่อเผชิญกับข้อมูลใหม่ๆ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แบบแผนความคิดมีปัจจัยพื้นฐาน คือ 1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ 2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจและมุ่งมั่นที่จะร่วมกันทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งสู่ความปรารถนา ร่วมกับของสมาชิกทั้งองค์กร

1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของทีม โดยสมาชิกในทีมสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาและการตัดสินใจร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นความสามารถในการมองเห็นความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ในองค์กร และเข้าใจว่าการกระทำแต่ละอย่างส่งผลกระทบต่อระบบโดยรวมอย่างไร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลในองค์กรให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษโดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิด วิชาการ และข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาพร้อมก็นำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กรโดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคต (Peter M. Senge, 1990, p.13, Jens Ording Hansen and Are Jensen, 2020, p.69-72)

2. แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ เพ็ดเลอร์ เบอร์โกยเน และบอยเดลล์ (Pedler Burguynne and Boydell)

เพ็ดเลอร์ เบอร์โกยเน และบอยเดลล์ (1991, p.10-11) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่ามีปัจจัย 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ปกติแล้วองค์การจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะที่เดียวกันเสมือนเป็นการทดลองทางการบริหารที่มีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลาที่นำไปใช้และมีการสะท้อนข้อมูลในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม

2.2 ด้านการมองภายในขององค์การ (Looking In) เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน การสะท้อนข้อมูลการทำงานของคนในองค์การ ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าจะไร้กำลังดำเนินการอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.3 ด้านโครงสร้าง (Structures) โครงสร้างที่กระจายอำนาจ บทบาท และหน้าที่ เป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ๆ เมื่อมีการทบทวนและอภิปรายร่วมกัน

2.4 ด้านการมองภายนอก (Looking Out) การเรียนรู้ข้ามองค์การ การแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำกับบริษัทที่มีความสัมพันธ์กันทางธุรกิจ โดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหาลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหาลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ

2.5 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) บรรยากาศการเรียนรู้ การพัฒนาตนเองของทุกคน (Pedler J. Burguynne and T. Boydell, 1991, p.10-11)

3. แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท์ (Marquardt)

มาร์ควอดท์ (Michael J. Marquardt, 2011, p.20) อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มีปัจจัยอยู่ 5 ประการ คือ 1) การเรียนรู้หรือพลวัตการเรียนรู้ 2) องค์การหรือการปรับเปลี่ยนขององค์การ 3) สมาชิกในองค์การหรือการเสริมความรู้แก่บุคคล 4) ความรู้หรือการจัดการความรู้ และ 5) เทคโนโลยีหรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ ปัจจัยทั้ง 5 ประการนี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt) มีความเห็นว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์การในด้านอื่น ๆ อีก 4 ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การแล้วจะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การนั้นก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

4. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มุ่งเน้นการส่งเสริมให้องค์กรเป็นระบบที่สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้สรุปได้ ดังนี้

4.1 ด้านผู้นำและนโยบาย ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมโดยส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันและสื่อสารให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้ทุกคนมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดการความรู้และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้



4.2 ด้านบุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ ฝึกฝน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างบุคลากร เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และสนับสนุนการทดลองปฏิบัติ การวัดผลและจูงใจ เชื่อมโยงผลการเรียนรู้กับการประเมินผลงาน การเลื่อนขั้น และมีระบบจูงใจเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

4.3 ด้านกระบวนการและโครงสร้าง โครงสร้างที่ยืดหยุ่น กระชับ และมีการกระจายอำนาจมากขึ้น การจัดการความรู้ จัดทำระบบการจัดการความรู้ การจัดเก็บ การกระจาย และการถ่ายโอนความรู้ สนับสนุนการทำงานเป็นทีม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการให้รางวัลแก่บุคลากรที่เสนอความรู้ใหม่ การคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถในการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ มองภาพรวมความสัมพันธ์ของระบบย่อยและระบบใหญ่

4.4 ด้านเทคโนโลยีและเครื่องมือ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับการเข้าถึง แลกเปลี่ยน และจัดเก็บความรู้ เช่น ระบบ Intranet หรือ E-mail การส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ การสอนงานระหว่างทำงาน หรือการให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ถ่ายทอดความรู้ (นิสรา ใจเชื้อ, 2564, น.131-134 และสมทรง สุภาพ, 2565, น.11)

สรุป การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความมุ่งมั่นจากผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการมีระบบจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างยั่งยืนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ในการจัดการศึกษาการประเมินหลักสูตรมีความสำคัญอย่างมาก ผู้มีบทบาทในการประเมินควรทำความเข้าใจประเด็นสำคัญของการประเมินหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 เพื่อสามารถวางแผนการประเมินหลักสูตรให้สอดคล้องกับเป้าหมายการประเมินหลักสูตรที่กำหนดไว้เพื่อนำผลการประเมินหลักสูตรไปใช้ในการปรับปรุงหลักสูตรต่อไป ซึ่งรูปแบบการประเมิน CIPP Model ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก รูปแบบการประเมิน CIPP Model แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ การประเมินสภาพแวดล้อม (Context Evaluation) การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) และการประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ได้แก่

- 1.1 ประชากร ได้แก่ กำลังพลของกรมการสัตว์ทหารบก รวมทั้งสิ้น 2,256 คน (กองกำลังพล กรมการสัตว์ทหารบก, 2568)
- 1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กำลังพลของกรมการสัตว์ทหารบก จำนวน 331 คน ได้มาโดยการใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, p.607-608) และการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)
- 1.3 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหารเชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับกรมการสัตว์ทหารบก จำนวน 7 คน ได้มาจากวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้วิจัยกำหนดคุณสมบัติกลุ่มเป้าหมาย คือ เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและมีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริจางของกรมการสัตว์ทหารบก

2. เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ ประกอบด้วย

2.1 แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยศึกษาจากหนังสือ เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการสัตว์ทหารบก ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ 1) นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่านเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของวัตถุประสงค์กับข้อคำถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2543, น.249) ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.0 2) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน พบว่า ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.42-0.84 และหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีของ Cronbach (1951, p.274; อ่างโนบุญชม ศรีสะอาด และคณะ, 2558) ได้ค่าความเชื่อมั่น .95

2.2 แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารเชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับกรมการสัตว์ทหารบก จำนวน 7 คน โดยพิจารณาจากประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร และอาจารย์ ของกรมการสัตว์ทหารบก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) คือ ข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และ 2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) คือ เป็นข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ (Document Research) เช่น หนังสือ ตำรา เอกสารวิชาการ งานวิจัย และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มเป้าหมายและการรวบรวมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ มาวิเคราะห์ในเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการแจกแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมทางสถิติทางการวิจัย

5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการสัตว์ทหารบก

ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการสัตว์ทหารบก ผู้วิจัยสามารถจำแนกผลตามตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของสภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการสัตว์ทหารบก

รายด้าน	\bar{x}	S.D.	แปลผล
ด้านที่ 1 ด้านผู้นำองค์กร	4.25	0.57	มาก
ด้านที่ 2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.21	0.57	มาก
ด้านที่ 3 ด้านวิสัยทัศน์	4.15	0.64	มาก
ด้านที่ 4 ด้านโครงสร้างขององค์กร	4.13	0.52	มาก
ด้านที่ 5 ด้านบุคลากร	4.07	0.55	มาก
ด้านที่ 6 ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน	4.09	0.54	มาก
รวม	4.15	0.49	มาก

จากตารางที่ 1 พบว่า สภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรมการสัตว์ทหารบก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเป็นผู้นำองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.57) รองลงมาเป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{x} = 4.21$, S.D. = 0.57) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.64) ด้านโครงสร้างขององค์กร ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.52) ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.54) และด้านบุคลากร ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.55) ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนากรมการสัตว์ทหารบกเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนากรมการสัตว์ทหารบกเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

2.1 ด้านการเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรเป็นผู้ที่สามารถในการช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ ควรเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกันให้กับกำลังพลภายในองค์กร ควรมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพื่อช่วยในการถ่ายทอดทักษะการปฏิบัติงานให้กับกำลังพลได้เป็นอย่างดี ควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างแท้จริงและมุ่งสร้างสรรค์ให้กำลังพลทุกระดับชั้นเกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นในองค์กร

2.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรควรออกแบบระบบที่สนับสนุนการปฏิบัติงานสารสนเทศและเครือข่ายเพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้อย่างดีเยี่ยม บุคลากรควรสามารถใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายไร้สายเพื่อการเรียนรู้ได้สะดวกทุกที่ทุกเวลา มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานได้อย่างเพียงพอ และบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้สะดวก

2.3 ด้านวิสัยทัศน์ ผู้นำองค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร วิสัยทัศน์ควรมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ควรสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม ควรมีขอบเขตชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันควรเปิดใจยอมรับ และเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่นด้วย

2.4 ด้านโครงสร้างขององค์กร องค์กรควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจัดบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ควรนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขวิสัยทัศน์ แนว

กลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมตลอดเวลา รวมทั้งมีการกระจายอำนาจ และหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

2.5 ด้านบุคลากร บุคลากรควรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์การ มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ

2.6 ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน บุคลากรควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสอนงานภายในหน่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม โดยเน้นความเป็นระบบ และควรมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานหลังจากที่ได้มีการทบทวนร่วมกันแล้ว ผู้นำและกำลังพลภายในหน่วยควรมีการนำปัญหาของหน่วยมาประชุมและร่วมกันแก้ไขปัญหา

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการสัตว์ทหารบก พบว่า สภาพปัจจุบันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรมการสัตว์ทหารบก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.49) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเป็นผู้นำองค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.25$, S.D. = 0.75) รองลงมาเป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{x} = 4.21$, S.D. = 0.57) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{x} = 4.15$, S.D. = 0.64) ด้านโครงสร้างขององค์การ ($\bar{x} = 4.13$, S.D. = 0.52) ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน ($\bar{x} = 4.09$, S.D. = 0.54) และด้านบุคลากร ($\bar{x} = 4.07$, S.D. = 0.55) ตามลำดับ

2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากรมการสัตว์ทหารบกเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า แนวทางการพัฒนากรมการสัตว์ทหารบกเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ควรเป็นผู้ที่สามารถในการช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ 2) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรควรออกแบบระบบที่สนับสนุนการปฏิบัติงานสารสนเทศและเครือข่ายเพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้อย่างดียิ่ง 3) ด้านวิสัยทัศน์ ผู้นำองค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับชั้น มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร วิสัยทัศน์ควรมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร 4) ด้านโครงสร้างขององค์กรควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน 5) ด้านบุคลากรบุคลากรควรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์การ และ 6) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันบุคลากรควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสอนงานภายในหน่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม

การอภิปรายผล

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. สภาพปัจจุบันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการสัตว์ทหารบก โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเป็นผู้นำองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านวิสัยทัศน์ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า กรมการสัตว์ทหารบก มีความหลากหลายในการปฏิบัติงานมากกว่าหน่วยอื่นในกองทัพบก และ



เป็นเหล่าที่มีการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เป็นต้นว่า มีขีดความสามารถในการฝึกสัตว์ทางทหาร เช่น ม้า ลา ล่อ และสุนัขทหาร เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติภารกิจตามแผนงานป้องกันชายแดนและแผนงานป้องกันประเทศ รวมทั้งเป็นหน่วยที่มีขีดความสามารถในการสนับสนุนพืชซึ่งเป็นอาหารสัตว์ให้กับหน่วยต่าง ๆ ในกองทัพกบได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ของกองทัพบก (กรมกำลังพลทหารบก, 2565) ที่ว่าบุคลากรมีขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ ยึดมั่นคุณธรรม มีศักดิ์ศรีและคุณภาพชีวิตที่ดี มุ่งสู่เทคโนโลยีดิจิทัลด้านกำลังพล ภายในปี 2570 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องวาสนา สิริอำนวย และพิชญาภา ยืนยาว (2565, น.160) ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พลวัตแห่งการเรียนรู้ อยู่ในลำดับสูงที่สุด รองลงมาคือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากรการปรับเปลี่ยนองค์การ และการจัดการความรู้ ตามลำดับ

2. แนวทางการพัฒนากรมการสัตว์ทหารบกเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้นำองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และด้านบุคลากร ทั้งนี้เป็นเพราะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่และต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันเรียนรู้ และทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ โดยองค์กรส่งเสริมสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนเกิดความคิดใหม่ ๆ สร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์กรที่รักษาองค์ความรู้เกี่ยวกับผลผลิตและกระบวนการผลิต รับทราบการเปลี่ยนแปลงของชุมชนและสังคม เมื่อพบปัญหาก็สามารถแก้ปัญหาโดยใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่ใน องค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้สมาชิกภายในองค์กรสามารถพัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างสรรค์งาน และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเป็นองค์กรที่กระตุ้นให้สมาชิกก่อเกิดแนวความคิดแปลกใหม่ เกิดแรงบันดาลใจ รวมทั้งได้มีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรได้เพิ่มหรือขยายศักยภาพในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และสามารถสร้างนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับบริบทสมัย สู่ใจ, อัมพวัลย์ วิชาวิธานนท์ และกัมปนาท บุญวัฒน์กุล (2561, น.3210) เรื่องการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก พบว่า รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ 1) มิติด้านการบริหารจัดการ องค์กร ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ โครงสร้าง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีแบบแผนทางความคิดร่วมกัน และบุคคลที่พร้อมยืดหยุ่น ปรับตัว 2) มิติด้านการบริหารจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ผู้นำการเรียนรู้ตลอดชีวิต การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างเครือข่าย การเป็นบุคคลรอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ และการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง 3) มิติด้านการบริหารจัดการสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ประกอบด้วย การกำหนดเทคโนโลยีและการสื่อสารในการสนับสนุนการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำตนเอง การมีผู้รับผิดชอบหลัก การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การเผยแพร่ความรู้ และการสร้างขวัญและกำลังใจ

2.1 ด้านการเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรเป็นผู้ที่สามารถในการช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ ควรเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกันให้กับกำลังพลภายในองค์กร ควรมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพื่อช่วยในการถ่ายทอด

ทักษะการปฏิบัติงานให้กับกำลังพลได้เป็นอย่างดี ควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างแท้จริงและมุ่งสร้างสรรค์ให้กำลังพลทุกระดับชั้นเกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นในองค์กรสอดคล้องกับสุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์ (2567, น.92-93) ศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งความรู้ของโรงเรียนบริหารแจ่มใส 3 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นในทุก ๆ ปี มีหลักเกณฑ์และรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจของบุคลากรในสังกัด ผู้บริหารสถานศึกษาควรลดภาระงานของบุคลากรลงให้มากที่สุด เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นได้อย่างกว้างขวาง และนำความคิดเห็นดังกล่าวมาสรุปใช้ในสถานศึกษา ควรส่งเสริมชื่นชม ยกย่องบุคลากรให้มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และสอดคล้องกับภาพร หัสไทรทอง (2563, น.77) ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการกระตุ้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญ สนับสนุน สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ยอมรับฟังข้อคิดเห็น ส่งเสริม พัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ และสอดคล้องกับวาสนา สิริอำนาจ และพิชญภา ยืนยาว (2565, น.160) ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พลวัตแห่งการเรียนรู้ อยู่ในลำดับสูงที่สุดรองลงมาคือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร การปรับเปลี่ยนองค์การ และการจัดการความรู้ ตามลำดับ

2.2 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การควรออกแบบระบบที่สนับสนุนการปฏิบัติงานสารสนเทศและเครือข่ายเพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้อย่างดียิ่ง บุคลากรควรสามารถใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายไร้สายเพื่อการเรียนรู้ได้สะดวกทุกที่ทุกเวลา มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานได้อย่างเพียงพอ และบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้สะดวกสอดคล้องกับภาพร หัสไทรทอง (2563, น.77) ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อประยุกต์ใช้กับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบุคลากร หน่วยงาน และถ่ายโอนองค์ความรู้ผ่านเครือข่ายของหน่วยงาน สร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้รองรับการพัฒนา อำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ พัฒนาระบบ

2.3 ด้านวิสัยทัศน์ ผู้นำองค์การควรเปิดโอกาสให้กำลังพลทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การวิสัยทัศน์ควรมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ควรสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม ควรมีขอบเขตชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันควรเปิดใจยอมรับ และเคารพความคิดเห็นของบุคคลอื่นด้วยสอดคล้องกับสุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์ (2567, น.93) ศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งความรู้ของโรงเรียนบริหารแจ่มใส 3 พบว่า มีแนวทางการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาทในการวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดวิสัยทัศน์และแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และมีการกระจายอำนาจในการคิดตัดสินใจไปสู่กลุ่มสาระการเรียนรู้ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้บุคลากรที่มีประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้าร่วมประชุมหรือร่วมแสดงความคิดเห็นในงานที่เกี่ยวข้องตามความถนัดเฉพาะด้านนั้น 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างให้บุคลากรมีความมั่นใจในตนเอง มีความรู้สึก

เป็นเจ้าของงานหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อเป็นการเสริมแรงทางบวกด้วยการให้กำลังใจบุคลากรผ่านคำชมเชย สวัสดิการและผลตอบแทนการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ

2.4 ด้านโครงสร้างขององค์การ องค์การควรมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจัดบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ควรนำผลการประเมินมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขวิสัยทัศน์ แนวกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมตลอดเวลา รวมทั้งมีการกระจายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน สอดคล้องกับภาพร หัสไทรทอง (2563, น.77) ศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการด้านโครงสร้าง องค์การต้องปรับโครงสร้างในลักษณะที่มีความสัมพันธ์สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากรจึงจะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับวาสนา สิริอำนวย และพิชญภา ยินยาว (2565, น.160) ศึกษาวิจัยเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า พลวัตแห่งการเรียนรู้ อยู่ในลำดับสูงที่สุดรองลงมาคือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การเพิ่มบทบาทให้กับบุคลากร การปรับเปลี่ยนองค์การ และการจัดการความรู้ ตามลำดับ

2.5 ด้านบุคลากร บุคลากรควรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์การ มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบสอดคล้องกับภาพร หัสไทรทอง (2563, น.76) ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มทักษะ พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงานของบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.6 ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน ควรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสอนงานของกำลังพลภายในหน่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม โดยเน้นความเป็นระบบ และควรมีการปรับเปลี่ยนกฎเกณฑ์หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานหลังจากที่ได้มีการทบทวนร่วมกันแล้ว ผู้นำและกำลังพลภายในหน่วยควรมีการนำปัญหาของหน่วยมาประชุมและร่วมกันแก้ไขปัญหาสอดคล้องกับสุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์ (2567, น.94) ศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งความรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใส 3 พบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีมมีแนวทางการพัฒนา ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้มีวาระเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เทคนิคการสอน รวมไปถึงการวิจัยในชั้นเรียน 2) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมเชิงปฏิบัติการด้วยกันอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีกระบวนการนิเทศเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และ 4) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมบุคลากรให้ร่วมกันปฏิบัติงานผ่านการมอบหมายงานที่ชัดเจน กระจายงานอย่างทั่วถึง ไม่มอบหมายภาระงานให้เพียงบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และเปิดโอกาสให้หัวหน้างานได้เป็นผู้เลือกกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ด้วยตนเอง ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการกำกับติดตาม มอบขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรตลอดการปฏิบัติงาน

ข้อค้นพบ หรือองค์ความรู้ใหม่

แนวทางการพัฒนาระบบการสัตว์ทหารบกเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นผู้บังคับการ ผู้บังคับการควรมีวิสัยทัศน์ในการนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ช่วยเหลือสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ร่วมกัน มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และมุ่งสร้างสรรค์ให้เกิดการทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งต้องกล้ารับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นในองค์การ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ออกแบบระบบที่สนับสนุนการปฏิบัติงานสารสนเทศและเครือข่ายเพื่อช่วยให้กำลังพลสามารถเรียนรู้และทำงานได้ กำลังพลสามารถใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายไร้สายเพื่อการเรียนรู้ได้สะดวกทุกที่ทุกเวลา มีช่องทางในการติดต่อสื่อสารและสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้สะดวก ด้านวิสัยทัศน์ เปิดโอกาสให้กำลังพลทุกระดับชั้นมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม มีขอบเขตชัดเจนนำไปปฏิบัติได้ ด้านบุคลากร กำลังพลควรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพขององค์การ ด้านโครงสร้างขององค์การ มีการกระจายอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และด้านการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสอนงานของกำลังพลภายในหน่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 การนำผลการวิจัยไปการประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรจะคำนึงถึงบริบทโครงสร้าง และหน้าที่การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยที่มีความแตกต่างกัน

1.2 ผู้นำควรจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่แน่ชัดเพื่อเป็นเข็มทิศในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาข้อจำกัด สภาพปัญหาของหน่วยต่างๆเนื่องจากแต่ละหน่วยมีหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลให้แนวทางการพัฒนามีความแตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

กรมกำลังพลทหารบก. (2565). *แผนพัฒนาด้านกำลังพลของกองทัพบก พ.ศ. 2566-2570*. กรุงเทพมหานคร: กรมกำลังพล

ทหารบก

กองกำลังพล กรมการสัตว์ทหารบก. (2568). *อัตราเฉพาะกิจ หมายเลข 3400*. นครปฐม: กรมการสัตว์ทหารบก.

นภาพร หัสไทรทอง. (2563). แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 7(2), 67-80.



- นิสรา ใจซื่อ. (2564). แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*, 4(4), 126-135.
- บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. (2558). *พื้นฐานการวิจัยการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กทม: ดัชนีการพิมพ์.
- รัตน์มณี สุษะใจ, อัมพัทธ์ วิศวีรานนท์ และกัมปนาท บุญวัฒน์กุล. (2561). การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคประเทศไทย 4.0 ของกองทัพบก. *veridian E-Journal Silpakorn University*, 11(1), 3210-3227.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2543). *การวัดด้านจิตพิสัย*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.
- สมทรง สุภาพ. (2565). รูปแบบเพื่อประเมินหลักสูตรในศตวรรษที่ 21 ซึ่งพัฒนาจากรูปแบบการประเมิน CIPP Model. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 33(1), 1-14.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2555, การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม. *วารสารวิทยบริการ*, 23(1), 18-30.
- สุพิชฌาย์ ชูศรีจันทร์. (2567). *การพัฒนาองค์การแห่งความรู้ของโรงเรียนบรรหารแจ่มใส 3*. (การค้นคว้าอิสระ). สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- วาสนา สิริอานวย และพิชญาภา ยืนยาว. (2565). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1. *วารสารสิรินธรปริทรรศน์*, 23(1), 156-166.
- Jens Ording Hansen and Are Jensen. (2020). The responsible learning organization: Can Senge (1990) teach organizations how to become responsible innovators. *The Learning Organization*, 27(1), 65-74.
- Krejcie, R.V., and D.W. Morgan. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Michael J. Marquardt. (2011). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum improvement and Global Success*. New York: McGraw - Hill.
- Pedler J. Burgoyne and T. Boydell. (1991). *The Learning Company: A Strateg for Sustainable Development*. Berkshire: McGraw - Hil.
- Peter M. Senge. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: McGraw – Hill.