

การพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ
กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ

The Development for Knowledge Management of the Air Command and Staff College
Directorate of Education and Training of the Royal Thai Air Force

วุฒิปัท จันทรสาร

Wuttipat Chansan

วิทยาลัยการทัพอากาศ

Air War College

บทคัดย่อ

การศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสามด้านคือ (1) สภาพปัญหาในการจัดการความรู้ (2) นำเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ (3) ปัจจัยความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ วิธีดำเนินการศึกษาเอกสารรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เป็นปฐมภูมิ และทุติยภูมิ จากนั้นจึงวิเคราะห์สังเคราะห์และสรุปผลเชิงพรรณนาผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีโครงสร้างการจัดอยู่ในระบบการศึกษาของทหารอาชีพที่มีต้นแบบมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา หลักสูตรการศึกษาเป็นหลักสูตรการศึกษาทางทหารระดับกลาง ตอบสนองต่อเป้าหมายการผลิต นายทหารฝ่ายเสนาธิการและ ผู้บังคับบัญชาระดับกลางแสดงให้เห็นถึงการจัดการความรู้ในภาพรวมของการจัดการหลักสูตร มีความเด่นชัดมากกว่า ภาคการบริหารองค์กร แนวทางกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การบ่งชี้ความรู้หรือ การค้นหาความรู้ (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (4) การประมวลและกลั่นกรอง ความรู้ (5) การเข้าถึงความรู้ (6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ (7) การเรียนรู้ สำหรับปัจจัยความสำเร็จในการนำ กลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วยภาวะผู้นำและกลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการจัดการความรู้ การวัดผลโครงสร้างพื้นฐานเป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ของ กองทัพอากาศได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ และ บุคลากรต้องตระหนักถึงความสำคัญและเห็นถึงคุณค่า ของการจัดการความรู้มีการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

คำสำคัญ: การพัฒนา, การจัดการความรู้, โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

Abstract

The purpose of this research is: (1) to study the problems of knowledge management in order to propose an approach to Air Command and Staff College of Directorate of Education and Training of The Royal Thai Air Force. (2) to suggest knowledge management, (3) and also to study success factors in implementing knowledge management strategies into action. This research is an independent study. Research was done by collecting data and statistics which are primary data and secondary data of knowledge management. Then a process of analysis and

synthesis were used to make conclusions. The result of this research about Air Command and Staff College are as follows. (1) knowledge management theory shows that the structure of Air Command and Staff College education is a professional military education system which is a prototype of the United State military education. It is a mid-level military education program aiming to promote military staff officers, and mid-level commanding officers of the Royal Thai Air Force. (2) Activities demonstrating knowledge management process, as a whole, has distinguished itself over the management of the organization. There are 7 steps in knowledge management process They are as follows: Firstly, Knowledge Identification, Secondly, Knowledge Creation and Acquisition, Thirdly, Knowledge organization, Fourthly, knowledge Codification and Refinement, Fifthly, knowledge Access, Sixthly, knowledge sharing and seventhly, Learning. (3) Factors that enable knowledge management to be successful are Leadership and Strategy, Culture, Technology, Measurement, Infrastructure, knowledge management goals, which are integrated to organization Strategy, and Co-operative and shared knowledge at every level. Every person in the unit must be aware the importance of knowledge management and continue to improve knowledge management in the long term.

Keywords: development, knowledge management (KM.), Air Command and Staff College



บทนำ

การจัดการความรู้นั้นในปัจจุบันหลายหน่วยงานของรัฐกำลังตื่นตัว เพราะใน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” โดยมี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นการนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ให้ได้มากที่สุด

คำสั่งกองทัพอากาศ (เฉพาะ) ที่ 55/51 เรื่อง นโยบายการศึกษาของกองทัพอากาศ รายละเอียด ดังนี้ (1) กองทัพอากาศ

มีภารกิจที่สำคัญยิ่ง ในการจัดเตรียมกำลังกองทัพอากาศ การป้องกันราชอาณาจักร ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับกำลังพลของกองทัพอากาศ สามารถปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของรัฐบาล นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศอย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนากำลังพลให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และเสริมสร้างทัศนคติในความเป็นทหารอาชีพ พร้อมทั้งปลูกฝังอุดมการณ์ของความรักชาติ (2) นโยบายการศึกษาของกองทัพอากาศ ได้กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติจัดระเบียบราชการกระทรวงกลาโหม นโยบายด้านการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการฝึกศึกษา กองทัพอากาศ พ.ศ. 2549 พ.ร.ฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 และแผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2550 มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อให้ระบบการศึกษาของกองทัพอากาศ มุ่งไปสู่การเตรียมความพร้อมด้านกำลังพลให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และยกระดับการศึกษาของกำลังพลให้มีความรู้ด้านการทหาร รวมทั้งวิชาการในสาขาอื่น ๆ โดยมาตรฐานทางวิชาการ

เทียบเท่าหรือสูงกว่า การศึกษาของภาครัฐ หรือภาคเอกชน (3) เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและมีการบูรณาการด้าน การศึกษาในสถาบันการศึกษาของกองทัพไทย โดยหลักสูตร การศึกษาทางทหาร ต้องมีองค์ความรู้ที่สอดคล้องและ มีมาตรฐานเดียวกัน

สำหรับนโยบายเฉพาะในการพัฒนาสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้มีรายละเอียดดังนี้ (1) พัฒนากองทัพไทย ให้เป็น องค์กรบริหารแนวใหม่ ตาม พ.ร.ฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 ที่สนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพลส่งเสริมพัฒนาขีดความสามารถของกำลังพลในทุกระดับให้มีความคิดอย่างเป็น ระบบ และสามารถแข่งขันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งลดขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไข กฎระเบียบ ข้อบังคับและคำสั่งที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา (2) สนับสนุนการส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้าง ศักยภาพของกำลังพลโดยการสร้างจิตสำนึกของการเรียนรู้ การทำงานเป็นหมู่คณะ มีความคิดที่สมเหตุสมผลเชิง สร้างสรรค์ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของ กำลังพล ให้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ ตลอดเวลา สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและมีคุณธรรม

คุณภาพการศึกษา ให้สถาบันการศึกษาของ กองทัพไทยดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามคำสั่ง กระทรวงกลาโหม (เฉพาะ) ที่ 220/45 และมีการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจน แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อกำกับ ดูแล และ ดำเนินการให้เป็นไปตามระบบประกันคุณภาพ การศึกษาสถาบันการศึกษาของกองทัพ พ.ศ.2550

สำหรับกองทัพอากาศในการพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ (กองทัพอากาศ, 2552) มีรายละเอียดดังนี้

1. พัฒนาระบบการศึกษาของกองทัพอากาศ เพื่อให้กำลังพลของกองทัพอากาศได้มีความรู้ความสามารถ ในวิชาชีพทหารอากาศและมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเกี่ยวกับ เทคโนโลยีการบินและอวกาศ ตลอดจนการรบทางอากาศ สมัยใหม่

2. หลักสูตรของสถาบันการศึกษาทุกระดับ ต้องมี ความสอดคล้องกับหลักนิยมการปฏิบัติการร่วมกองทัพไทย

หลักนิยมของกองทัพ อากาศสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยี ทางอากาศยานที่เปลี่ยนแปลง

3. สนับสนุนกำลังพลในเหล่าสายวิชาการได้มี โอกาสเข้ารับการศึกษาดูตามแนวทางรับราชการของกองทัพ อากาศทุกระดับชั้น

4. สนับสนุนการประสานประโยชน์ ด้านการศึกษา ร่วมกันระหว่างกองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ อื่นๆ หรือมิตรประเทศเพื่อให้เกิดความร่วมมือ และความ สัมพันธ์อันดีสามารถตอบสนองการปฏิบัติการกิจของ หน่วย (คำสั่งกองทัพไทย (เฉพาะ) ที่ 55/51, 2551)

กองทัพอากาศได้กำหนดวิสัยทัศน์ “กองทัพอากาศ ชั้นนำในภูมิภาค (One of the Best Air Forces in ASEAN)” การนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริงในเชิงปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม กองทัพอากาศได้กำหนดยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ พ.ศ. 2551 - 2562 ในห้วงเวลา 12 ปี โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ แต่ละระยะมีห้วงเวลา 4 ปี ทั้งนี้ กองทัพอากาศจะกำหนด แผนยุทธศาสตร์และติดตามความสำเร็จในแต่ละระยะ เพื่อให้มั่นใจว่ากองทัพอากาศ กำลังก้าวไปสู่ความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์อย่างแท้จริงกองทัพอากาศได้กำหนด ยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบัน พระมหากษัตริย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะและ ความพร้อมในการป้องกันประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 รักษาความมั่นคงแห่งรัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล

ซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จ 6 ด้านในภาพรวมของ กองทัพอากาศ ประกอบด้วย ระบบบัญชาการ และควบคุม (command and control) ระบบการตรวจจับ (sensors) ผู้ปฏิบัติ/ หน่วยปฏิบัติ (shooter) เครือข่าย (network) องค์กรและ ระบบงาน (organization and process) ทักษะการบุคคลและ การปรับตัวพฤติกรรม (human and behavior) การวิจัยครั้งนี้ มีความเกี่ยวข้องในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้าง

สมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศแต่ละ มุ่งเน้นไปในด้านที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และพฤติกรรม โดยเฉพาะ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่ง แนวความคิดทางด้านการศึกษามีสามารถปรับเปลี่ยน พฤติกรรมคนได้ภายหลังจากการเรียนรู้

กองทัพอากาศได้กำหนด กลยุทธ์ที่ 2.9 เสริมสร้าง ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization-LO) วัตถุประสงค์ เพื่อให้กองทัพอากาศเป็นองค์กร การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน มุ่งสู่สังคมฐานความรู้ (knowledge based society) โดยให้กรมกำลังพลเป็น ผู้รับผิดชอบ

กองทัพอากาศได้กำหนด กลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

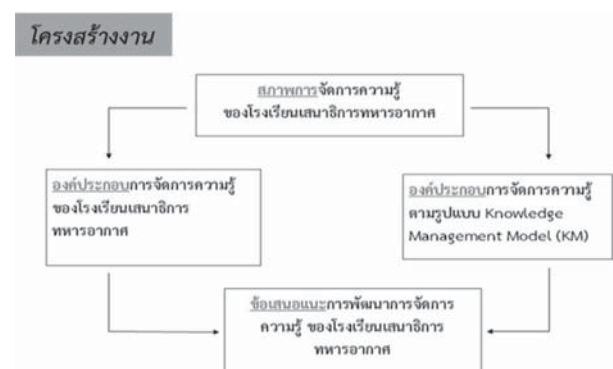
1. ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงาน และกำลังพล ทุกระดับให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ผ่านการบริหารจัดการความรู้ (knowledge management)
2. ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงาน และกำลังพล ทุกระดับ โดยให้จัดทำคลังข้อมูลฐานความรู้และนำ เทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้
3. ปูปลูกฝังและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และ เครือข่ายฐานข้อมูลความรู้ให้เพียงพอและสะดวกต่อการ เข้าถึงของหน่วยงาน และกำลังพลทุกระดับ
4. สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้และเครือข่าย ผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยเฉพาะ อย่างยิ่ง การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมงาน
5. ส่งเสริมการพัฒนาระบบงานของกองทัพอากาศ ให้มีมาตรฐาน อย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักที่ระบบการ ปฏิบัติงานมากกว่าตัวบุคคล

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (Air Command and Staff College) เป็นหน่วยงานด้านการศึกษา สังกัดกรม ยุทธศึกษาทหารอากาศ มีผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศเป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ การศึกษาเกี่ยวกับยุทธวิธีทางทหารให้กับทหาร ในระดับมันสมองของกองทัพ หลักสูตร 1 ปี มีการทำ

เอกสารวิจัย หลักสูตรสอนเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การวางแผนด้านยุทธวิธี เสนาธิการกิจ ซึ่งผู้เรียน เมื่อสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรแล้วจะต้องไปทำหน้าที่ ฝ่ายเสนาธิการ และฝ่ายอำนวยการ ให้กับผู้บริหาร ระดับกลางและระดับสูงมุ่งเน้นการวางแผนการคิด วิเคราะห์ และชี้นำผู้บริหารให้ตัดสินใจไปในทิศทาง ตามที่เสนอ ในหนทางเลือกที่ดีที่สุด ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งในหน่วยตนเองและ ภาพรวมของกองทัพอากาศ

วัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาสภาพปัญหา ในการจัดการความรู้เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการ จัดการความรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศและเพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จ ในการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ ไปสู่การปฏิบัติ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาข้อมูลเอกสาร (documentary research) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูล และ สถิติจากเอกสารต่าง ๆ เช่น เอกสารข้อมูลที่เป็นปฐมภูมิ (primary sources) เอกสารข้อมูลที่เป็นทุติยภูมิ (secondary sources) โดยมีขั้นตอนการวิจัย 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร หลักฐานประกอบด้วย (1) เอกสารปฐมภูมิ ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งกองทัพอากาศ ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ โครงสร้างกองทัพอากาศ โครงสร้างโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศนโยบายผู้บัญชาการทหารอากาศด้านกำลังพล

และด้านอื่นที่เกี่ยวข้อง แผนปฏิบัติราชการเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของกรมกำลังพลทหารอากาศ แผนปฏิบัติราชการของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ระบบการบริหารการศึกษาของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (Professional Military Education) หลักสูตรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ แผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อพัฒนายทหารนักเรียน

2. เอกสารหลักฐานทฤษฎีได้แก่ วารสารบันทึก รายงาน บทความ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (knowledge management) เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยานิพนธ์ คุชณินพนธ์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศจากห้องสมุดของกองทัพอากาศ ห้องสมุดของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จากห้องสมุดของมหาวิทยาลัยศรีปทุม และจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องทางด้านการศึกษา

3. ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีการบริหารองค์การ ทฤษฎีการบริหารทั่วไป ทฤษฎีการบริหารการศึกษา ทฤษฎีการเรียนรู้ ตัวแบบการเรียนรู้ ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เชิงพรรณนาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแนวทาง การพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศกรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีโครงสร้างการจัดอยู่ในระบบการศึกษาของทหารอาชีพ Professional Military Education ที่มีต้นแบบมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา หลักสูตรการศึกษาเป็นหลักสูตรการศึกษาทางทหารระดับกลาง ตอบสนองต่อเป้าหมายการผลิต นายทหารฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับบัญชาระดับกลางของกองทัพอากาศกิจกรรมที่ดำเนินการและแสดงให้เห็นถึงการจัดการความรู้ในภาพรวมของการจัดการหลักสูตร มีความเด่นชัดมากกว่า ภาควิชาการบริหาร

องค์กร ในกระบวนการจัดการความรู้ (knowledge management process) ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ (knowledge identification) (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (knowledge creation and acquisition) (3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (knowledge organization) (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) (5) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (knowledge codification and refinement) (6) การเข้าถึงความรู้ (knowledge access) (7) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) และ (8) การเรียนรู้ (learning)

กองทัพอากาศได้กำหนด กลยุทธ์ย่อย 5 กลยุทธ์ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องในกลยุทธ์ย่อยที่ (1) ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ผ่านการบริหารจัดการความรู้ (knowledge management) และกลยุทธ์ย่อยที่ (2) ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงานและกำลังพลทุกระดับ โดยให้จัดทำคลังข้อมูล ฐานความรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (Air Command and Staff Collage) เป็นหน่วยงานด้านการศึกษา สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศเป็นผู้รับผิดชอบ ปรึชญการศึกษา คือ “สร้างเสริมและพัฒนาศักยภาพพร้อมเป็นผู้บังคับบัญชาและฝ่ายเสนาธิการของกองทัพอากาศ ที่มีคุณภาพและคุณธรรม”

1. วิเคราะห์ข้อมูล การจัดการความรู้ตามแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ที่มีต่อโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

กองทัพอากาศ มีระบบการบริหารจัดการ และพัฒนาระบบราชการ ในลักษณะ ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.ทอ.) โดยมี เสนาธิการทหารอากาศ เป็นประธาน และผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศ (สพร.ทอ.) เป็นเลขาธิการ หน่วยขึ้นตรง ทอ.ที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ ในเรื่องการจัดการความรู้ และการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ของกองทัพอากาศพร.ทอ.ได้ออกคำสั่งแต่งตั้ง Chief Knowledge Officer (CKO) และคณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของทอ. โดยให้ผู้ช่วยเสนาธิการทหารอากาศ (ฝ่ายกำลังพล) เป็น (Chief Knowledge Officer) กรมกำลังพลเป็นเลขานุการ และรับผิดชอบขับเคลื่อนหน่วยต่าง ๆ ในภาพรวมของกองทัพอากาศ เพื่อให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และนโยบาย ผู้บัญชาการทหารอากาศ ที่เกี่ยวข้องประจำปีงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์กองทัพอากาศตามห้วงเวลาที่เหมาะสม โดยกำหนดให้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (knowledge management tools) ตามรูปแบบที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) แนะนำให้หน่วยงานราชการทุกกระทรวงดำเนินการ ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการตามคู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ โดยสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ พ.ศ.2548

การถ่ายทอดลงไปสู่การปฏิบัติ ในระดับหน่วยขึ้นตรงกองทัพอากาศและหน่วยในสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ได้ออกคำสั่งกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (เฉพาะ) ที่ 9 ลง 2 มิ.ย.52 เรื่อง แต่งตั้ง Chief Knowledge Officer และคณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ให้รองเจ้ากรมยุทธศึกษาทหารอากาศ (สาขางานการศึกษา) เป็น Chief Knowledge Officer (CKO) กรมยุทธศึกษาทหารอากาศมีอำนาจหน้าที่กำหนดแนวทางในการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสายวิทยาการการศึกษา และการฝึก และการพัฒนาการจัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ซึ่งได้มีการกำหนดขั้นตอนการนำวิธีการจัดการความรู้ KM สู่การปฏิบัติในภาพรวมของ ยศ.ทอ. 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดและสร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (knowledge management team) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการสร้าง KM ในองค์กร เชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้นำองค์กรผู้บริหารโครงการมีทีมงานที่หลากหลายตามลักษณะการดำเนินขององค์กรโดยหลักการจะมีผู้ที่จัดการองค์ความรู้เฉพาะด้าน (subject manager), ผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไปยังผู้ใช้ที่ต้องการ

(knowledge broker), ผู้เชี่ยวชาญกระบวนการ KM ซึ่งทำหน้าที่เป็นโค้ชในองค์กร (KM coordinator), และที่ปรึกษา (KM project consultant)

ขั้นที่ 2 กำหนดกลยุทธ์ KM ขององค์กรโดยการศึกษากลยุทธ์ขององค์กรว่ามีสาระสำคัญด้านใดบ้าง ดำเนินการวิเคราะห์โอกาสและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งทางด้านธุรกิจและงานปฏิบัติการเลือกองค์ความรู้ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรสูงสุดเพื่อคัดเลือกมาดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง

ขั้นที่ 3 ดำเนินการสำรวจระบบการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กร เช่น ระบบฐานข้อมูลระบบ IT เพื่อทำการต่อยอดโดยไม่ต้องเสียเวลาสร้างขึ้นมาใหม่

ขั้นที่ 4 คัดเลือกโครงการนำร่อง (quick win-KM projects) ให้เลือกโครงการนำร่อง 2-3 โครงการตามความเหมาะสมของระดับความยากง่ายของโครงการและความพร้อมของทีมงานและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ การที่มุ่งเน้นเพียงโครงการนำร่องจะมีโอกาสสำเร็จสูงและสามารถสร้างความเชื่อมั่น และเห็นผลประโยชน์ของ KM ชัดเจนขึ้นจับต้องได้มากขึ้น

ขั้นที่ 5 สร้างโครงสร้างการจัดการ KM ในองค์กร การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำองค์กรและผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้าน เพื่อสร้างองค์ความรู้แลกเปลี่ยนและใช้องค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์การเชื่อมโยงองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องสร้างระบบพื้นฐาน เช่น ระบบ IT และเครือข่ายรองรับเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับคนที่เข้ามาใช้และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อาจใช้หลักการชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice) ส่วนระบบโครงสร้าง IT จะช่วยเชื่อมโยงเครือข่ายและชุมชนเข้าด้วยกันและจัดการระบบข้อมูลเพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จไม่ใช่อยู่ที่กระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่ดีแต่อยู่ที่โครงสร้างการจัดการ วิธีบริหาร การเปลี่ยนแปลง (change management) การปลูกฝังวัฒนธรรม การเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ โดยมีระบบการบริหารงานบุคคล คือการประเมินผลและการให้รางวัลทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินเมื่อมีการจัดตั้งระบบ KM แล้วเสร็จอาจจะมีการโอนงานจากการบริหารงาน

โครงการสู่การบริหารงานแบบกระบวนการโดยการจัดตั้ง ศูนย์กลางความรู้ขององค์กรดำเนินการจัดการองค์ความรู้ ในองค์กรต่อไป

ขั้นที่ 6 กำหนดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการ KM ตั้งแต่การจัดเก็บการจัดระบบ การสืบค้น และการค้นหา องค์ความรู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ ดังนั้น ระบบ IT และ เครือข่ายจึงมีสาระสำคัญในการสนับสนุน KM ทั้งอยู่ใน รูปแบบ พอร์ทัล (portal) ขององค์กร และของบุคคล (personal portal) และระบบสื่อสาร เช่น โทรศัพท์, เทเลคอนเฟอเรนซ์, อีเมลและระบบรองรับการทำงาน ร่วมกัน (collaboration)

ขั้นที่ 7 กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก เพื่อเป็น ศูนย์กลางและเป็นวาระขององค์กรในการจัดการสร้าง KM ให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ หลัก ๆ คือ การบริหารโครงการ KM และการบริหาร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

ขั้นที่ 8 การติดตาม ควบคุม และเปิดโครงการ โดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง การจัดการองค์ความรู้ ในองค์กรไม่มีวันจบสิ้นอย่างไรก็ตามการดำเนินการต้องมีการติดตามผลควบคุม จากตัวชี้วัดความสำเร็จโดยเฉพาะ โครงการนำร่อง ว่า KM สามารถก่อให้เกิด ประสิทธิภาพ (effectiveness) ประสิทธิภาพ (efficiency) และผลิตผล (productivity) ที่สูงขึ้นในองค์กรได้หรือไม่และกระบวนการ KM เกิดขึ้นจริงในองค์กรหรือไม่เช่นอัตราการเติบโตของ องค์ความรู้ใหม่ในองค์กร การเข้ามาใช้ฐานข้อมูลความรู้ ในองค์กรมีอัตราการใช้งานอย่างไรเมื่อโครงการนำร่อง บรรลุเป้าหมายจะมีการทบทวน กระบวนการทำงาน ทั้งหมดทั้งในส่วนที่สำเร็จ และบทเรียนที่เกิดขึ้น เพื่อนำ มาเป็นข้อมูลป้อนกลับปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ต่อไปจะเห็นว่า แนวทางการจัดตั้ง KM ในองค์กรทั้ง 8 ขั้นตอน ไม่ยาก แต่สิ่งที่ยากกว่า คือการเริ่มลงมือปฏิบัติ และสร้างสรรค์ให้เป็นจริงโดยมีความมุ่งมั่น ที่จะร่วมมือ ร่วมใจกันฟันฝ่าอุปสรรคสู่ความสำเร็จให้จงได้

2. แนวทางการจัดการความรู้ ของโรงเรียน เสนาธิการทหารอากาศกรมยุทธศึกษาทหารอากาศผู้วิจัย ขอเสนอแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ

2.1 แนวทางที่นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อนำไปสู่

การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ

2.1.1 วาดภาพอนาคตโรงเรียนอัจฉริยะ มีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงาน ในอนาคต ภาพของโรงเรียนอัจฉริยะจึงต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์ให้มองเห็นภาพที่พึงปรารถนาการเปลี่ยนแปลง ไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ที่มีความท้าทายต่อโรงเรียนด้วยปัจจัยที่มี อิทธิพลทั้งภายนอกและภายใน โดยให้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการกำหนดภาพอนาคตของโรงเรียน ซึ่งมี ขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ขั้นที่ 1 กำหนดขั้นตอนของ การพัฒนาโรงเรียนอย่างมีวิสัยทัศน์ขั้นที่ 2 ประเมิน สภาพแวดล้อมและวิเคราะห์สภาพโรงเรียนขั้นที่ 3 กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยสร้างแบบประเมินความต้องการ ของโรงเรียนแบบสมดุล

2.1.2 กำหนดแนววิธีดำเนินการ โรงเรียน อัจฉริยะ ต้องมีการกำหนดแนววิธี ดำเนินการเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายในอนาคตโดยเน้นการพัฒนาศักยภาพของคน ให้สามารถพัฒนานวัตกรรมมีการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้าง คุณค่าให้กับโรงเรียนผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ในโรงเรียน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ขั้นที่ 4 สร้าง การมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของร่วมกันในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าทั่วโรงเรียนขั้นที่ 5 สร้างระบบเพื่อการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและนวัตกรรมของโรงเรียนขั้นที่ 6 บูรณาการคุณค่าใหม่เข้าไปในระบบและกระบวนการ บริหารบุคคลขั้นที่ 7 จัดพัฒนาบุคคลเพื่อสนับสนุน วัฒนธรรมใหม่

2.1.3 ติดตามประเมินผลโรงเรียนอัจฉริยะ ต้องมีการติดตามประเมินผล เพื่อติดตามความก้าวหน้า และเป็นสารสนเทศในการปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายในอนาคต โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ ขั้นที่ 8 ติดตามความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมายขั้นที่ 9 ประเมินผลความสำเร็จที่เกิดขึ้น

2.1.4 พัฒนาอย่างต่อเนื่องโรงเรียนอัจฉริยะ ต้องมีการพัฒนานวัตกรรม และบุคคลอย่างต่อเนื่อง และ ชำรงรักษาให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ขั้นที่ 10 พัฒนา เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ใหม่ ปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ คุณค่าอย่างต่อเนื่อง

2.2. ปัจจัยที่นำไปสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ

จากการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัย ที่นำไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ สามารถสรุปได้ ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และ ผู้เรียน (1) ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณลักษณะเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำ ในการสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และ เสริมสร้างพลังให้กับผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถสร้างสรรค์งานได้เต็มตามศักยภาพ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการกำหนดนโยบาย และ วิสัยทัศน์ ที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงครู มีความสามารถในการพัฒนางาน วางแผน และสามารถทำให้เกิดปฏิบัติ ในโรงเรียน (2) ครู ครูต้องมีคุณลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ครูต้องมีความสามารถในการพัฒนาตนเอง และสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรม ในการพัฒนาการเรียนการสอน ครูต้องเน้นการจัดการเรียนการสอนเป็นทีม และ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (3) ผู้เรียน นักเรียน มีคุณลักษณะมีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน นักเรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ นักเรียนมีทักษะในการพัฒนาตนเอง และสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างต่อเนื่อง นักเรียนมีความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม นักเรียนมีความสามารถขยายการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ

2.2.2 ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ โครงสร้างองค์การงาน บรรยากาศและวัฒนธรรมวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ (1) โครงสร้างโรงเรียนอัจฉริยะ ต้องเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น บรรยากาศเปิดเผย มีความคล่องตัวก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ตลอดจนตอบสนองต่อการสร้างนวัตกรรม ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง (2) งานของโรงเรียนอัจฉริยะ ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบริหาร การเงินและงบประมาณ งานบริหาร งานบุคคล งานบริหารทั่วไป และงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยงานต้องมีลักษณะการดำเนินงานที่มีการประสาน และจัดงานตามกลุ่มภารกิจ เน้นการออกแบบให้เกิดความร่วมมือ

ในการปฏิบัติงานมากกว่าการแข่งขัน และการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพในระดับสูง (3) บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนอัจฉริยะต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งได้แก่การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ต้องมีการมุ่งใจในเชิงสร้างสรรค์ เช่น การให้รางวัลในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ การยกย่องเชิดชูเกียรติ เป็นต้น (4) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โรงเรียนอัจฉริยะ ต้องกำหนดวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาคณะและองค์การให้มีความสามารถโดดเด่น โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อคุณภาพการศึกษา ระดับสูง และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยลักษณะของวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอัจฉริยะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม และเป็นวิสัยทัศน์เชิงปฏิบัติ (operational vision statement) มีเป้าหมายที่ชัดเจน เป้ากว้าง และหลากหลาย ยอมรับแนวคิดที่แตกต่างเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ขึ้น มีการกำหนดพันธกิจ และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกัน ตลอดจนกำหนดแนวทางที่เป็นรูปธรรม และนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

2.2.3 ปัจจัยด้านความรู้ นวัตกรรม และเทคโนโลยี (1) หลักสูตรของโรงเรียนอัจฉริยะต้องมีเนื้อหา สาระสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และประเทศ เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ฐานความรู้อย่างหลากหลาย และมีกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (2) นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารงานและจัดการเรียนการสอน นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารงานและจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนอัจฉริยะนั้น ต้องนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน การปฏิบัติงาน มีการจัดระบบฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน และมีการพัฒนา Software เพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม ตลอดจนใช้วิจัยเป็นฐานในการพัฒนาการเรียนรู้อะ และการบริหารงาน

2.2.4 ปัจจัยด้านระบบการบริหาร และการจัดการโรงเรียนอัจฉริยะต้องมีระบบการบริหาร และการจัดการที่เน้นคุณภาพและมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก

โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานเป็นทีม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรมและมูลค่าเพิ่มให้กับโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

2.3 การจัดการความรู้(knowledge management) เป็นพื้นฐานของการเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ โดยมีการจัดการความรู้ในลักษณะไตรมิติ – ไตรภาคี กล่าวคือ โรงเรียนอัจฉริยะต้องมีการจัดการความรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร และมีผู้เกี่ยวข้อง 3กลุ่ม คือ ผู้เรียน ครู และผู้บริหาร การจัดการความรู้ของโรงเรียนอัจฉริยะ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (1) การใช้ความรู้ในการตอบสนองเป้าหมายของโรงเรียน มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ กำหนดตัวชี้วัดและการติดตามประเมินผล รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดกระบวนการกลุ่มของครูและนักเรียนในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (2) การใช้ความรู้เพื่อเพิ่มคุณค่าแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับความรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง และการมีส่วนร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างทีมและแกนนำการจัดการความรู้ในโรงเรียน (3) การบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ โรงเรียนอัจฉริยะต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำในกลุ่มคนทุกระดับทั้งนักเรียน ครู และผู้บริหาร โดยเฉพาะการเสริมสร้างพลัง (empower) การให้กำลังใจ (encouragement) ควบคู่กับการสร้างพลังวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)

2.4 การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information management) เป็นการบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการบริหารในโรงเรียน ดังนั้น โรงเรียนอัจฉริยะต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือของการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารจัดการข้อมูล โดยโรงเรียนต้องมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ ข้อมูลที่สำคัญได้แก่ ข้อมูลด้านบุคลากร ได้แก่ นักเรียน และครู ข้อมูลด้านทรัพยากร ได้แก่ การเงินและงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลด้านบริหารทั่วไป เพื่อเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถในการสอนของครู โดยระบบสารสนเทศของโรงเรียนอัจฉริยะ ได้แก่

2.4.1 ระบบสารสนเทศพื้นฐานของโรงเรียนประกอบด้วย ข้อมูล และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

กับภาพรวมของสถานศึกษา สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของชุมชน สภาพการบริหารและการจัดการตามโครงสร้างและภารกิจ เช่น ปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียน กิจกรรมประจำวันของโรงเรียน ระบบเอกสารที่จำเป็นในโรงเรียน เป็นต้น

2.4.2 ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน เป็นระบบสารสนเทศ ที่รวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียนทั้งหมด สารสนเทศส่วนนี้จัดทำโดยครูผู้สอน หรือผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน จำแนกเป็นรายชั้นรายปี ผลการประเมินคุณภาพของผู้เรียน รายงานผลความก้าวหน้าของผู้เรียน รายงานความประพฤติ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้เรียน เป็นต้น

2.4.3 ระบบสารสนเทศการบริหารวิชาการ เป็นการจักระบบสารสนเทศเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

2.4.4 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร จัดการเป็นระบบสารสนเทศที่ต้องมีการประเมินผลรวม มีการเปรียบเทียบข้อมูลอย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการบริหารงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เช่น งานธุรการ การเงิน งานบุคลากร งานกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน งานพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ เป็นต้น

2.4.5 ระบบสารสนเทศเพื่อการรายงาน การบริหารจัดการของโรงเรียนต้องมีการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปีที่ได้รับผิดชอบหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการรายงานให้ผู้บังคับบัญชา และสาธารณชนให้ทราบ ดังนั้น สารสนเทศส่วนนี้จึงเป็นการนำข้อมูลสารสนเทศทั้ง 4 ส่วน ที่กล่าวมาข้างต้นมาจัดทำสรุปเป็นภาพรวมที่ชี้ให้เห็นถึงผล สำเร็จตามสภาพและผลการพัฒนาที่เกิดขึ้น

3. ปัจจัยความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโรงเรียนเสนานิการทหารอากาศกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีสิ่งที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จจากการที่โรงเรียนเสนานิการทหารอากาศซึ่งถึงแม้ว่ายังไม่มีการใช้การจัดการความรู้ว่าเป็นระบบแต่ก็ได้ดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ในเกือบทุกขั้นตอนและยังไปกว่านั้นผู้บังคับ

บัญชาาระดับสูงยังได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปปัจจัยเอื้อที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอันได้แก่

3.1 ปัจจัยความสำเร็จ

3.1.1 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญรวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้และอีกประการหนึ่งคือต้องรู้ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้

3.1.2 มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

3.1.3 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้

3.1.4 มีการวัดผลของการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถทบทวนประเมินผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

3.1.5 มีโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับ หรือเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน

3.2 ปัจจัยเอื้อในการจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำเป็นต้องมียปัจจัยที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จนั้นประกอบด้วย

3.2.1 ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ (leadership and strategy) การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารในองค์กรควรมีความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญ รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้ และต้องรู้ทิศทาง และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของการจัดการความรู้

3.2.2 วัฒนธรรมองค์กร (organization culture) มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจ เพื่อไม่ให้เกิดอุปสรรคที่ขัดขวาง ต่อการจัดการความรู้

3.2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (information technology) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น ค้นหาความรู้วิเคราะห์ข้อมูล จัดระเบียบและดึงเอาความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม โดยเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นต้องสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิม และต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้

3.2.4 การวัดผล (measurement) มีการวัดผลของการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถทบทวนประเมินผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

3.2.5 โครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure) มีโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับ หรือเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน รวมทั้งโครงสร้าง หรือระบบงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.2.6 มีเป้าหมาย (target) ของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ซึ่งเป้าหมายนี้ ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของกองทัพอากาศ

3.2.7 ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ และบุคลากรต้องตระหนัก ถึงความสำคัญ และเห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้

3.2.8 ต้องมีการพัฒนา การจัดการความรู้ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3.2.9 ต้องมีองค์ประกอบ 3 ประการ (knowledge vision, knowledge sharing และ knowledge assets) มีบุคลากรแบบ คุณเอื้อ คุณกิจ และคุณลิขิต

3.2.10 ต้องมีชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice) มาเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และมีบุคคลต้นแบบผู้ชำนาญการที่มีไฟไฟรู้ (personal mastery)

3.2.11 ต้องมีการถ่ายโอนแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้สามารถนำความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล ถ่ายทอดออกมาเป็นความรู้แจ้งชัด ภายในองค์กรและเครือข่าย

3.2.12 ต้องมีทีมงาน (KMteam) มารับผิดชอบชัดเจน และต่อเนื่องมีการติดตามรายงานผลการปฏิบัติ และการประเมินผล

3.2.13 Chief Knowledge Officer ต้องทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ และเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนอย่างแท้จริง

การอภิปรายผล

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียน เสนาธิการทหารอากาศกรมยุทธศึกษาทหารอากาศโดยภาพรวมแล้ว สิ่งที่สำคัญต้องเริ่มที่ตัวบุคคลก่อน กล่าวคือ บุคลากรของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ เข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการแลกเปลี่ยนความรู้ตามกระบวนการจัดการความรู้ โดยต้องมองจากภาพรวมของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นระยะเวลานาน คือ ผู้บังคับบัญชา คณาจารย์ และกำลังพลที่ปฏิบัติงานอื่น ๆ ส่วนที่ 2 ได้แก่ นายทหารนักเรียน และนักศึกษา ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มมีระยะเวลาการทำงานอยู่ในโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ ที่แตกต่างกันมากอย่างเห็นได้ชัด ทำให้การรับรู้และความเข้าใจต่อกระบวนการหรือการปฏิบัติงาน การเข้าถึงข้อมูลและความรู้ที่ต้องการมีไม่เท่ากัน ส่วนกระบวนการที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ต้องกำหนดเป้าหมายและแนวทางที่แน่ชัดว่าจะดำเนินการอย่างไร และแยกพิจารณาออกเป็น 2 กลุ่มข้างต้น โดยอาจจัดตั้งเป็นคณะทำงานด้านการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ และของ นทน. (นายทหารนักเรียน) ด้วย เพื่อปลูกฝังการถ่ายทอด บทบาทหน้าที่ และประสบการณ์ ตามโครงสร้างทีมงาน (KM team)

อันจะเป็นแบบอย่างการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไปยังหน่วยขึ้นตรงต้นสังกัด เมื่อ นายทหารนักเรียนสำเร็จการศึกษาไปแล้วและจะส่งผลกระทบต่อภาพรวมของกองทัพอากาศสืบไปในอนาคตเพื่อศึกษาถึงปัญหาที่แท้จริงเพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด

สรุปแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้

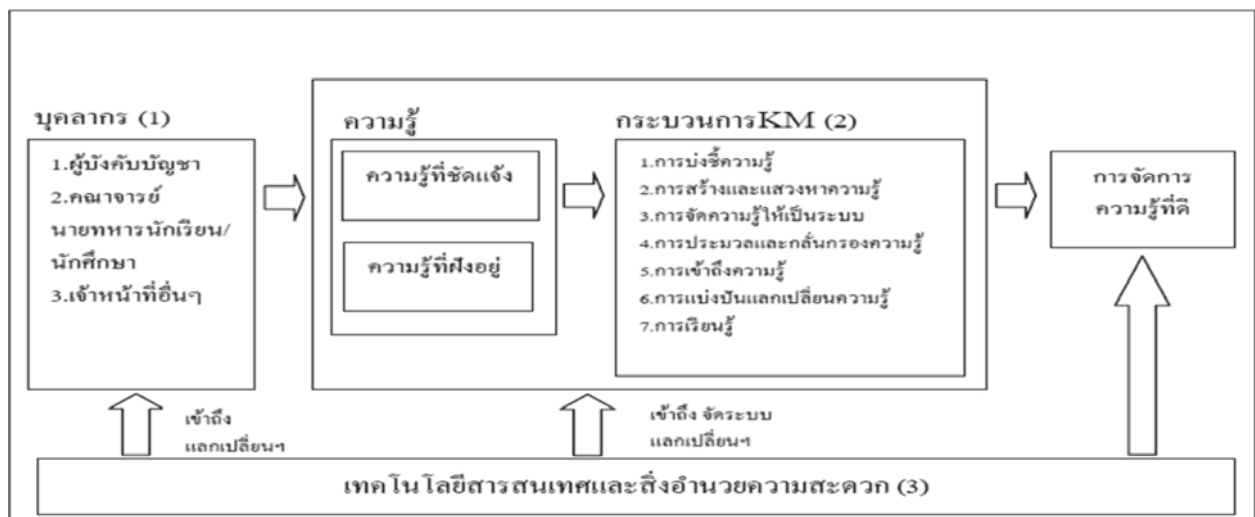
1. แนวทางในการแก้ไขปัญหาตามกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

1.1 ผู้บังคับบัญชาต้องกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรทุกระดับชั้นให้เห็นถึงความสำคัญและเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

1.2 ควรจัดตั้งคณะทำงานหรือกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบการดำเนินงาน วิธีการที่สอดคล้องและเหมาะสม รวมทั้งต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เป็นระบบ มีการตรวจสอบและประเมินผลตามห้วงเวลา และ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

1.3 ควรมีการกำหนด และแบ่งกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งมีรูปแบบการพัฒนาต่อกลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ ที่ชัดเจน โดยมีการเทียบเคียงกับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

1.4 จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก และการบริหารจัดการ การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก



ที่มา. จาก การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก, โดย คมศักดิ์ เจียมวัฒนาเลิศ, 2553, วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

2. องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ

2.1 บุคลากร (1) ผู้บังคับบัญชา เน้นการให้ความสำคัญ กระตุ้นบุคลากร (2) บุคลากรภายในองค์กร เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ และการแบ่งปัน (3) บุคลากรภายนอกองค์กร เน้นการเข้าถึงความรู้ที่เปิดเผย

2.2 กระบวนการ (1) พัฒนารอบด้าน

และสมดุล (2) ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (3) แก้ไขอย่างตรงจุด (4) แบ่งความรับผิดชอบ (5) การประเมินผลที่เป็นระบบ

2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและสิ่งอำนวยความสะดวก (1) ใช้ง่ายและเพียงพอ (2) สิ่งอำนวยความสะดวก เวลา ประชาสัมพันธ์



References

- Jiamwatthanaloet, S. (2010). *Knowledge management process development of Command and General Staff College*. Master of Science Thesis, Air Command and General Staff College. (in Thai)
- Royal Thai Air Force. (2009). *RTAF strategy2007-2019*. Bangkok: Author. (in Thai)

