

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

วุฒิภัทร จันทร์สาร
Wuttipat Chansan
วิทยาลัยการทัพอากาศ
Air War College

บทคัดย่อ

การศึกษาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศสามด้านคือ (1) สภาพปัจจุบันในการจัดการความรู้ (2) นำเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ (3) ปัจจัยความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ วิธีดำเนินการศึกษาเอกสารรวมข้อมูลจากเอกสารที่เป็นปัจจุบัน และทุติยภูมิ จากนั้นจึงวิเคราะห์สังเคราะห์และสรุปผลเชิงพรรณนาผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีโครงสร้างการจัดอยู่ในระบบการศึกษาของทหารอาชีพที่มีต้นแบบมาจากประเทศสหรัฐอเมริกา หลักสูตรการศึกษาเป็นหลักสูตรการศึกษาทางทหารระดับกลาง ตอบสนองต่อเป้าหมายการผลิต นายทหารฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับบัญชาระดับกลางและคงให้เห็นถึงการจัดการความรู้ในภาพรวมของการจัดการหลักสูตร มีความเด่นชัดมากกว่าภาคการบริหารองค์กร แนวทางกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การบ่งชี้ความรู้หรือการค้นหาความรู้ (2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (5) การเข้าถึงความรู้ (6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และ (7) การเรียนรู้ สำหรับปัจจัยความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วยภาวะผู้นำและกลยุทธ์วัฒนธรรมองค์กรเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการจัดการความรู้ การวัดผลโครงสร้างพื้นฐาน เป้าหมายการจัดการความรู้ที่ชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ของกองทัพอากาศได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ และ บุคลากรต้องตระหนักรถึงความสำคัญและเห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้ มีการพัฒนาการจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

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

การจัดการความรู้นั้นในปัจจุบันหลายหน่วยงาน ของรัฐกำลังตื่นตัว เพราะว่าใน พระราชบัญญัติฯ ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนา ความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลทั่วสารและ สามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ ใช้ในการปฏิริหาราชการ ได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและ เหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยน ทัศนคติของข้าราชการใน สังกัดให้เป็นบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการ บริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชบัญญัติฯ” โดยมี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการติดตามและ ประเมินผลการพัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรเป็นการ นำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ให้ได้ มากที่สุด

คำสั่งกองทัพไทย(เฉพาะ) ที่ 55/51 เรื่อง นโยบาย การศึกษาของกองทัพไทย รายละเอียด ดังนี้ (1) กองทัพไทย

มีภารกิจที่สำคัญยิ่ง ในการจัดเตรียมกำลังกองทัพไทย การป้องกันราชอาณาจักร ตามพระราชบัญญัติฯ ว่าด้วย ราชการกระทรวงกลาโหม พ.ศ.2551 เพื่อเป็นการเตรียม ความพร้อมให้กับกำลังพลของกองทัพ ให้สามารถปฏิบัติ ภารกิจตามนโยบายของรัฐบาล โดยมีความมั่นคงแห่งชาติ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การป้องกันประเทศอย่าง มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีความจำเป็นต้องพัฒนา กำลังพล ให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และเสริมสร้างทัศนคติ ในความเป็นทหารอาชีพ พร้อมทั้งปลูกฝังอุดมการณ์ ของความรักชาติ (2) โดยการศึกษาของกองทัพไทย ได้กำหนดขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่ม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติฯ ว่าด้วยราชการกระทรวงกลาโหม นโยบายด้านการปรับปรุงและพัฒนาระบบการศึกษา กองทัพไทย พ.ศ. 2549 พ.ร.บ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 และแผนแม่บทการปรับปรุงโครงสร้างกระทรวงกลาโหม พ.ศ. 2550 มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อให้ระบบการศึกษา ของกองทัพไทย มุ่งไปสู่การเตรียมความพร้อมด้าน กำลังพล ให้สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่รับผิดชอบ ได้อย่าง มีประสิทธิภาพ (2) เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ และ ยกระดับการศึกษาของกำลังพล ให้มีความรู้ด้านการทหาร รวมทั้งวิชาการในสาขาอื่น ๆ โดยมาตรฐานทางวิชาการ

เที่ยบท่าหรือสูงกว่า การศึกษาของภาครัฐ หรือภาคเอกชน (3) เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือและมีการบูรณาการด้านการศึกษาในสถาบันการศึกษาของกองทัพไทยโดยหลักสูตรการศึกษาทางทหาร ต้องมีองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับประสานและมีมาตรฐานเดียวกัน

สำหรับนโยบายเฉพาะในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้ (1) พัฒนากองทัพไทยให้เป็นองค์กรบริหารแนวใหม่ ตาม พ.ร.บ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 ที่สนับสนุนการเรียนรู้ของกำลังพลส่วนเสริมพัฒนาศักยภาพ สามารถแข่งขันกับระบบราชการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งลดขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่ง ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา (2) สนับสนุนการส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างศักยภาพของกำลังพลโดยการสร้างจิตสำนึกของการเรียนรู้ การทำงาน เป็นหน่วยคณะ มีความคิดที่สมเหตุสมผล เชิงสร้างสรรค์ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของ กำลังพล ให้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ ตลอดเวลา สามารถนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและมีคุณธรรม

คุณภาพการศึกษา ให้สถาบันการศึกษาของ กองทัพไทยดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามกำลัง กระตรวจกลไกใหม่ (เนพะ) ที่ 220/45 และมีการพัฒนา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจน แต่งตั้งคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อกัน ดูแล และ ดำเนินการให้เป็นไปตามระบบประกันคุณภาพ การศึกษาสถาบันการศึกษาของกองทัพ พ.ศ.2550

สำหรับกองทัพอากาศในการพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ (กองทัพอากาศ, 2552) มีรายละเอียดดังนี้

1. พัฒนาระบบการศึกษาของกองทัพอากาศ เพื่อให้กำลังพลของกองทัพอากาศได้มีความรู้ความสามารถ ในวิชาชีพทหารอากาศ และมีความเชี่ยวชาญเฉพาะเกี่ยวกับ เทคโนโลยีการบินและอากาศ ตลอดจนการรับฟังอากาศ สมัยใหม่

2. หลักสูตรของสถาบันการศึกษาทุกระดับ ต้องมี ความสอดคล้องกับหลักนิยมการปฏิบัติการร่วมกองทัพไทย

หลักนิยมของกองทัพอากาศ สภาพแวดล้อม และเทคโนโลยี ทางอากาศยานที่เปลี่ยนแปลง

3. สนับสนุนกำลังพลในเหล่าสายวิชาการ ได้มี โอกาสเข้ารับการศึกษาตามแนวทางรับราชการของกองทัพ อากาศทุกระดับชั้น

4. สนับสนุนการประสานประโยชน์ ด้านการศึกษา ร่วมกันระหว่างกองบัญชาการกองทัพไทย และเหล่าทัพ อื่นๆ หรือมิตรประเทศ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และความ สัมพันธ์อันดี สามารถตอบสนองการปฏิบัติการ กิจของ หน่วย (คำสั่งกองทัพไทย (เนพะ) ที่ 55/51, 2551)

กองทัพอากาศได้กำหนดวิสัยทัศน์ “กองทัพอากาศ ชั้นนำในภูมิภาค (One of the Best Air Forces in ASEAN)” การนำวิสัยทัศน์ไปสู่ความเป็นจริงในเชิงปฏิบัติอย่างเป็น รูปธรรม กองทัพอากาศได้กำหนดยุทธศาสตร์ กองทัพอากาศ พ.ศ. 2551 - 2562 ในห่วงเวลา 12 ปี โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ แต่ละระยะ มีห่วงเวลา 4 ปี ทั้งนี้ กองทัพอากาศจะกำหนด แผนยุทธศาสตร์ และติดตามความสำเร็จในแต่ละระยะ เพื่อให้มั่นใจว่า กองทัพอากาศ กำลังก้าวไปสู่ความสำเร็จ ตามวิสัยทัศน์อย่างแท้จริง กองทัพอากาศได้กำหนด ยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ หลัก ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พิทักษ์รักษาและเกิดภูมิสถาบัน พระหากษัตริย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างสมรรถนะ และ ความพร้อมในการป้องกันประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 รักษาความมั่นคงแห่งรัฐ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 รักษาผลประโยชน์แห่งชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล

ซึ่งมีตัวชี้วัดความสำเร็จ 6 ด้าน ในภาพรวมของ กองทัพอากาศ ประกอบด้วย ระบบบัญชาการ และความคุ้ม (command and control) ระบบการตรวจจับ(sensors) ผู้ปฏิบัติ/ หน่วยปฏิบัติ (shooter) เครื่องข่าย (network) องค์กร และ ระบบงาน (organization and process) ทรัพยากรบุคคล และ การปรับพฤติกรรม (human and behavior) การวิจัยครั้งนี้ มีความเกี่ยวข้องในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้าง

สมรรถนะและความพร้อมในการป้องกันประเทศแต่จะมุ่งเน้นไปในด้านที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และพัฒนาระบบโดยเฉพาะ การปรับเปลี่ยนพัฒนาระบบ ซึ่งแนวความคิดทางด้านการศึกษาสามารถปรับเปลี่ยนพัฒนาระบบได้ภายหลังจากการเรียนรู้

กองทัพอากาศได้กำหนด กลยุทธ์ที่ 2.9 เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization-LO) วัตถุประสงค์ เพื่อให้กองทัพอากาศเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน มุ่งสู่สังคมฐานความรู้ (knowledge based society) โดยให้กรรมกำลังพลเป็นผู้รับผิดชอบ

กองทัพอากาศได้กำหนด กลยุทธ์ย่อ 5 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงาน และกำลังพลทุกระดับให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ผ่านการบริหารจัดการความรู้ (knowledge management)

2. ส่งเสริมและพัฒนาหน่วยงาน และกำลังพลทุกระดับ โดยให้จัดทำคลังข้อมูลฐานความรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้

3. ปลูกฝังและส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก ความสะดวก และเครื่องข่ายฐานข้อมูลความรู้ ให้เพียงพอและสะดวกต่อการเข้าถึงของหน่วยงาน และกำลังพลทุกระดับ

4. สร้างเครือข่ายการจัดการความรู้และเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมงาน

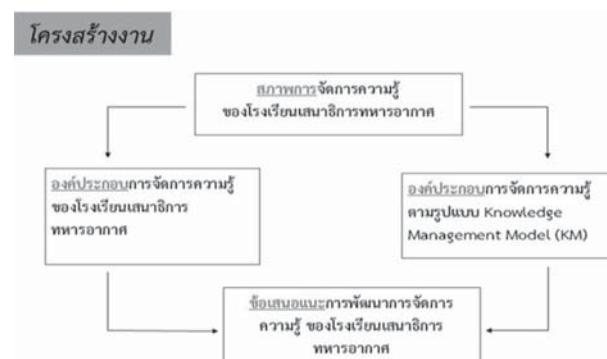
5. ส่งเสริมการพัฒนาระบบงานของกองทัพอากาศให้มีมาตรฐาน อย่างเป็นระบบ โดยยึดหลักที่ระบบการปฏิบัติงานมากกว่าตัวบุคคล

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (Air Command and Staff College) เป็นหน่วยงานด้านการศึกษา สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ เป็นผู้รับผิดชอบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การศึกษาเกี่ยวกับยุทธวิธีทางการทหารให้กับทหารในระดับมั่นสมองของกองทัพ หลักสูตร 1 ปี มีการทำ

เอกสารวิจัย หลักสูตรสอนเกี่ยวกับการบริหารจัดการ วางแผนด้านยุทธวิธี เสนานิธิการ กิจ ซึ่งผู้เรียน เมื่อสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรแล้วจะต้องไปทำหน้าที่ ฝ่ายเสนาธิการ และฝ่ายอำนวยการ ให้กับผู้บุริหาร ระดับกลางและระดับสูง มุ่งเน้นการวางแผนการคิด วิเคราะห์ และชี้นำผู้บุริหารให้ตัดสินใจไปในทิศทาง ตามที่เสนอ ในหนทางเลือกที่ดีที่สุด ส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งในหน่วยตนเองและ ภาพรวมของกองทัพอากาศ

วัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาสภาพปัจจุบัน ในการจัดการความรู้ เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ และเพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จ ในการนำกลยุทธ์การจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

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

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสาร หลักฐานประกอบด้วย (1) เอกสารปฐมภูมิ ได้แก่ กฎหมาย ระเบียบ คำสั่งกองทัพไทย ยุทธศาสตร์กองทัพอากาศ โครงสร้างกองทัพอากาศ โครงสร้างโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ นโยบาย ผู้บัญชาการทหารอากาศด้านกำลังพล

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

2. เอกสารหลักฐานทุกดокумент ได้แก่ วารสารบันทึกรายงาน บทความ เกี่ยวกับการจัดการความรู้ (knowledge management) เอกสารวิจัยส่วนบุคคล วิทยานิพนธ์ คุณวินิพนธ์ ทั้งในประเทศและต่างประเทศจากห้องสมุดของกองทัพอากาศ ห้องสมุดของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ จากห้องสมุดของมหาวิทยาลัยศรีปทุม และจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องทางด้านการศึกษา

3. ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีการบริหารองค์การ ทฤษฎีการบริหารทั่วไป ทฤษฎีการบริหารการศึกษา ทฤษฎีการเรียนรู้ ตัวแบบการเรียนรู้ ตัวแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มามีเคราะห์และสังเคราะห์ เซิงพร้อมนาเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดแนวทาง การพัฒนาการจัดการความรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการ ทหารอากาศกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาการจัดการความรู้ ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีโครงสร้างการจัดการอยู่ในระบบการศึกษาของทหารอาชีพ Professional Military Education ที่มีด้านแบบมาจากการศึกษาทางทหารระดับกลาง ตอบสนองต่อเป้าหมายการผลิต นายทหารฝ่ายเสนาธิการและผู้บังคับบัญชา ระดับกลางของกองทัพอากาศกิจกรรมที่ดำเนินการและแสดงให้เห็นถึงการจัดการความรู้ในภาพรวมของการจัดการหลักสูตร มีความเด่นชัดมากกว่า ภาคการบริหาร

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

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

โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ (Air Command and Staff Collage) เป็นหน่วยงานด้านการศึกษา สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีผู้บัญชาการโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศเป็นผู้รับผิดชอบ ประชุมการศึกษา คือ “สร้างเสริมและพัฒนาศักยภาพพร้อมเป็นผู้บังคับบัญชา และฝ่ายเสนาธิการของกองทัพอากาศ ที่มีคุณภาพและคุณธรรม”

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

กองทัพอากาศ มีระบบการบริหารจัดการ และพัฒนาระบบราชการ ในลักษณะ ของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพ.ร.) โดยมี เสนาธิการทหารอากาศ เป็นประธาน และผู้อำนวยการสำนักงานพัฒนาระบบราชการกองทัพอากาศ (สพ.ร.) เป็นเลขานุการ หน่วยขึ้นตรง ทอ.ที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ ในเรื่องการจัดการความรู้ และการพัฒนาองค์การ ไปสู่ความเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ของกองทัพอากาศ กพร.ทอ. ได้ออกคำสั่งแต่งตั้ง Chief Knowledge Officer (CKO) และคณะกรรมการด้าน การพัฒนาการจัดการความรู้ของทอ. โดยให้ผู้ช่วยเสนาธิการ ทหารอากาศ (ฝ่ายกำลังพล) เป็น (Chief Knowledge Officer) กรมกำลังพลเป็นเลขานุการ และรับผิดชอบ ขับเคลื่อนหน่วยต่าง ๆ ในภาพรวมของกองทัพอากาศ เพื่อให้บรรลุตามประเด็นยุทธศาสตร์ กองยุทธ์ และนโยบาย ผู้บัญชาการทหารอากาศ ที่เกี่ยวข้องประจำปีงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กองทัพอากาศ ตามห้วงเวลา ที่เหมาะสม โดยกำหนดให้ใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ (knowledge management tools) ตามรูปแบบที่สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) แนะนำ ให้หน่วยงานราชการทุกระดับ วางแผน ดำเนินการ ตามแผน ยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการ ตามคู่มือการจัดทำ แผนการจัดการความรู้ โครงการพัฒนาส่วนราชการ ให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ โดยสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสถาบัน เพิ่มผลผลิตแห่งชาติ พ.ศ.2548

การถ่ายทอดผลงานไปสู่การปฏิบัติ ในระดับหน่วย
ขั้นตรงกองทัพอากาศ และหน่วยในสังกัดกรมยุทธศึกษา
ทหารอากาศ ได้ออกคำสั่งกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ
(เฉพาะ) ที่ 9 ลง 2 มิ.ย.52 เรื่อง แต่งตั้ง Chief Knowledge
Officer และคณะทำงานด้านการพัฒนาการจัดการความรู้
ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ให้รองเจ้ากรมยุทธศึกษา
ทหารอากาศ (สายงานการศึกษา) เป็น Chief Knowledge
Officer (CKO) กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ มีอำนาจหน้าที่
กำหนดแนวทางในการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สายวิทยาการการศึกษา และการฝึก และการพัฒนาการ
จัดการความรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ซึ่งได้มี
การกำหนดขั้นตอนการนำวิธีการจัดการความรู้ KM สู่การ
ปฏิบัติในภาพรวมของ ยศ.ทอ. 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดและสร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ ในองค์กร (knowledge management team) ซึ่งเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้าง KM ในองค์กร เชื่อมโยงกับเป้าหมายของผู้นำองค์กรผู้บริหาร โครงการมีทีมงานที่หลากหลายตามลักษณะการดำเนินขององค์กร โดยหลักการจะมีผู้ที่จัดการองค์ความรู้เฉพาะด้าน (subject manager), ผู้เชื่อมโยงองค์ความรู้จากหลายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญไปยังผู้ใช้ที่ต้องการ

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

ขั้นที่ 2 กำหนดค่ากลยุทธ์ KM ขององค์กรโดยการศึกษากลยุทธ์ขององค์กรว่ามีสาระสำคัญด้านใดบ้าง ดำเนินการวิเคราะห์โอกาสและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อ ความสำเร็จขององค์กรทั้งทางด้านธุรกิจและงานปฏิบัติ การเลือกองค์ความรู้ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของ องค์กรสูงสุดเพื่อคัดเลือกมาดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง

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 เพื่อสร้างองค์ความรู้แลกเปลี่ยนและใช้งานความรู้ให้เกิดประโยชน์ในการเชื่อมโยงองค์ความรู้ในองค์กรจำเป็นต้องสร้างระบบพื้นฐาน เช่น ระบบ IT และเครือข่ายรองรับ เครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับคนที่จะเข้ามายใช้และแลกเปลี่ยน องค์ความรู้ อาจใช้หลักการชุมชนนักปฏิบัติ (community of practice) ส่วนระบบโครงสร้าง IT จะช่วยเชื่อมโยง เครือข่ายและชุมชนเข้าด้วยกันและจัดการระบบข้อมูล เพื่อสนับสนุนกระบวนการจัดการองค์ความรู้ในองค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จไม่ใช่อยู่ที่กระบวนการจัดการองค์ความรู้ที่ดีแต่อยู่ที่โครงสร้างการจัดการ วิธีบริหาร การเปลี่ยนแปลง (change management) การปลูกฝังวัฒนธรรม การเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ โดยมีระบบการบริหารงานบุคคล คือการประเมินผลและการให้รางวัลทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงินเมื่อมีการจัดตั้งระบบ KM แล้วเสร็จอาจจะมีการโอนงานจากการบริหารงาน

โครงการสู่การบริหารงานแบบกระบวนการโดยการจัดตั้งศูนย์กลางความรู้ขององค์กรดำเนินการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรต่อไป

ข้อที่ 6 กำหนดเทคโนโลยีสนับสนุนการจัดการ KM ดังเดียวกับการจัดการระบบ การสืบค้น และการค้นหา องค์ความรู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ ดังนี้ ระบบ IT และเครือข่ายมีสาระสำคัญในการสนับสนุน KM ทั้งอิฐในรูปแบบ พอร์ทัล (portal) ขององค์กร และของบุคคล (personal portal) และระบบสื่อสาร เช่น โทรศัพท์, เทเลคอมเพอร์เร็นซ์, อีเมลและระบบรองรับการทำงานร่วมกัน (collaboration)

ข้อที่ 7 กำหนดแผนปฏิบัติการหลัก เพื่อเป็นศูนย์กลางและเป็นวาระขององค์กรในการจัดการสร้าง KM ให้เกิดขึ้นจริงในองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะหลัก ๆ คือ การบริหารโครงการ KM และการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร

ข้อที่ 8 การติดตาม ควบคุม และเปิดโครงการ โดยธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง การจัดการองค์ความรู้ในองค์กรไม่มีวันจบสิ้นอย่างไรก็ตามการดำเนินการต้องมีการติดตามผลควบคุม จากตัวชี้วัดความสำเร็จโดยเฉพาะโครงการนำร่อง ว่า KM สามารถก่อให้เกิดประสิทธิผล (effectiveness) ประสิทธิภาพ (efficiency) และผลิตผล (productivity) ที่สูงขึ้นในองค์กรได้หรือไม่ และกระบวนการ KM เกิดขึ้นจริงในองค์กรหรือไม่ เช่นอัตราการเติบโตขององค์ความรู้ใหม่ในองค์กร การเข้ามาใช้ฐานข้อมูลความรู้ในองค์กรมีอัตราการใช้งานอย่างไรเมื่อโครงการนำร่องบรรลุเป้าหมายจะมีการทบทวน กระบวนการทำงาน ทั้งหมดทั้งในส่วนที่สำเร็จ และบทเรียนที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาเป็นข้อมูลป้อนกลับปรับปรุงกระบวนการให้ดียิ่งขึ้น ต่อไปจะเห็นว่า แนวทางการจัดตั้ง KM ในองค์กรทั้ง 8 ขั้นตอน ไม่ยาก แต่สิ่งที่ยากกว่า คือการเริ่มลงมือปฏิบัติ และสร้างสรรค์ให้เป็นจริงโดยมีความมุ่งมั่น ที่จะร่วมมือร่วมใจกันพันฝ่าอุปสรรคสู่ความสำเร็จให้จงได้

2. แนวทางการจัดการความรู้ ของโรงเรียนเสนอวิธารณาการอาสาศึกษาศูนย์ภาษาทางภาษาผู้วิจัยขอเสนอแนวทางปฏิบัติที่นำไปสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ

2.1 แนวทางที่นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อนำไปสู่

การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ

2.1.1 คาดภาพอนาคตโรงเรียนอัจฉริยะ มีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานในอนาคต ภาพของโรงเรียนอัจฉริยะจึงต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์ ให้มองเห็นภาพที่พึงประสงค์ การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ที่มีความท้าทายต่อโรงเรียนด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งภายนอกและภายใน โดยให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการกำหนดภาพอนาคตของโรงเรียน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ขั้นที่ 1 กำหนดขั้นตอนของการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีวิสัยทัศน์ขั้นที่ 2 ประเมินสภาพแวดล้อมและวิเคราะห์สภาพโรงเรียนขั้นที่ 3 กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ โดยสร้างแบบประเมินความต้องการของโรงเรียนแบบสมุด

2.1.2 กำหนดแนววิธีดำเนินการ โรงเรียนอัจฉริยะ ต้องมีการกำหนดแนววิธี ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต โดยเน้นการพัฒนาศักยภาพของคนให้สามารถพัฒนาวัตกรรมมีการทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างคุณค่าให้กับโรงเรียนผ่านกระบวนการจัดการความรู้ในโรงเรียน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ ขั้นที่ 4 สร้างการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของร่วมกันในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าทั่วโรงเรียน ขั้นที่ 5 สร้างระบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและวัตกรรมของโรงเรียน ขั้นที่ 6 บูรณาการคุณค่าใหม่เข้าไปในระบบและกระบวนการบริหารบุคคล ขั้นที่ 7 จัดพัฒนาบุคคลเพื่อสนับสนุนวัฒนธรรมใหม่

2.1.3 ติดตามประเมินผลโรงเรียนอัจฉริยะ ต้องมีการติดตามประเมินผล เพื่อติดตามความก้าวหน้า และเป็นสารสนเทศในการปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ ขั้นที่ 8 ติดตามความก้าวหน้าสู่การบรรลุเป้าหมาย ขั้นที่ 9 ประเมินผลความสำเร็จที่เกิดขึ้น

2.1.4 พัฒนาอย่างต่อเนื่องโรงเรียนอัจฉริยะ ต้องมีการพัฒนาวัตกรรม และบุคคลอย่างต่อเนื่อง และ ร่างรักษาให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้ ขั้นที่ 10 พัฒนา เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ใหม่ ปรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และคุณค่าอย่างต่อเนื่อง

2.2. ปัจจัยที่นำไปสู่การเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ

จากการศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล เกี่ยวกับปัจจัย ที่นำไปสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ สามารถสรุปได้ ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และ ผู้เรียน (1) ผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีคุณลักษณะเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำ ในการสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน และ เสริมสร้าง พลังให้กับผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้นักการในโรงเรียน สามารถสร้างสรรค์งานได้เต็มตามศักยภาพ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการกำหนดนโยบาย และ วิสัยทัศน์ ที่เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างนวัตกรรม ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนต้องมี ความสามารถเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงครู มีความสามารถในการพัฒนางาน วางแผน และสามารถทำให้เกิดปฏิบัติ ในโรงเรียน (2) ครู ครูต้องมีคุณลักษณะเป็นบุคคลแห่ง การเรียนรู้ ครูต้องมีความสามารถในการพัฒนาตนเอง และสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรม ในการพัฒนาการเรียน การสอน ครูต้องเน้นการจัดการเรียนการสอนเป็นทีม และ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน (3) ผู้เรียน นักเรียน มีคุณลักษณะมีความใส่รู้ฝรั่งเศส นักเรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ นักเรียนมีทักษะในการพัฒนาตนเอง และสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างต่อเนื่อง นักเรียน มีความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม นักเรียน มีความสามารถขยายการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ

2.2.2 ปัจจัยด้านองค์การได้แก่ โครงสร้าง องค์การงาน บรรยายศาสตร์และวัฒนธรรมวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ (1) โครงสร้างโรงเรียนอัจฉริยะ ต้องเป็น โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น บรรยายศาสตร์เปิดเผยแพร่มีความคล่องตัวก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างกัน ตลอดจนตอบสนองต่อการสร้างนวัตกรรม ในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างต่อเนื่อง (2) งานของ โรงเรียนอัจฉริยะ ประกอบด้วย งานวิชาการ งานบริหาร การเงินและงบประมาณ งานบริหาร งานบุคคล งานบริหารทั่วไป และงานบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยงาน ต้องมีลักษณะการดำเนิน งานที่มีการประสาน และจัดงาน ตามกลุ่มภารกิจ เน้นการออกแบบให้เกิดความร่วมมือ

ในการปฏิบัติงานมากกว่าการแบ่งชั้น และการบริหารผลการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพในระดับสูง (3) บรรยายศาสตร์และวัฒนธรรมของโรงเรียนอัจฉริยะต้องเอื้อ ต่อการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม และองค์การ ซึ่งได้แก่ การทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกเหนือ ต้องมีการสูงใจในเชิงสร้างสรรค์ เช่น การให้รางวัลในการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ การยกย่องเชิดชูเกียรติ เป็นต้น (4) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โรงเรียนอัจฉริยะ ต้องกำหนดวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาคนและองค์การให้มีความสามารถโดดเด่น โดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการสร้างนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อคุณภาพการศึกษา ระดับสูง และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยลักษณะของวิสัยทัศน์ของโรงเรียนอัจฉริยะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม และเป็นวิสัยทัศน์เชิงปฏิบัติ (operational vision statement) มีเป้าหมายที่ชัดเจน เปิดกว้าง และหลากหลาย ยอมรับ แนวคิดที่แตกต่างเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา องค์ความรู้ใหม่เจ็บ มีการกำหนดพันธกิจ และกลยุทธ์ที่ สอดคล้องกัน ตลอดจนกำหนดแนวทางที่เป็นรูปธรรม และนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

2.2.3 ปัจจัยด้านความรู้ นวัตกรรม และ เทคโนโลยี (1) หลักสูตรของโรงเรียนอัจฉริยะต้องมีเนื้อหา สาระสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และ ประเทศ เพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นหลักสูตรที่มีความยืดหยุ่น และสอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อนำไปสู่ การจัดการเรียนการสอนโดยใช้ฐานความรู้อย่างหลากหลาย และมีกิจกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (2) นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารงานและจัดการเรียน การสอนนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารงานและ จัดการเรียนการสอนของโรงเรียนอัจฉริยะนั้น ต้องนำ เทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผน การปฏิบัติงาน มีการจัดระบบฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน และมีการพัฒนา Software เพื่อการเรียนรู้อย่างเหมาะสม ตลอดจนใช้วิจัยเป็นฐานในการพัฒนาการเรียนรู้ และ การบริหารงาน

2.2.4 ปัจจัยด้านระบบการบริหาร และ การจัดการโรงเรียนอัจฉริยะต้องมีระบบการบริหารและ การจัดการที่เน้นคุณภาพและมุ่งผลลัพธ์เป็นหลัก

โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ความสำคัญกับ การปฏิบัติงานเป็นทีม และแยกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้าง นวัตกรรมและมุ่งค่าเพิ่มให้กับโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

2.3 การจัดการความรู้ (knowledge management) เป็นพื้นฐานของการเป็นโรงเรียนอัจฉริยะ โดยมีการจัดการ ความรู้ในลักษณะไตรมาติ – ไตรภาคี ก่อตัวคือ โรงเรียน อัจฉริยะต้องมีการจัดการความรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร และมีผู้ที่เกี่ยวข้อง 3 กลุ่ม คือ ผู้เรียน ครู และ ผู้บริหาร การจัดการความรู้ของโรงเรียนอัจฉริยะ มีลักษณะ สำคัญ 3 ประการ คือ (1) การใช้ความรู้ในการตอบสนอง เป้าหมายของโรงเรียน มีการจัดทำแผนการจัดการความรู้ กำหนดตัวชี้วัดและการติดตามประเมินผล รวมทั้งส่งเสริม ให้เกิดกระบวนการกรุ่นของครูและนักเรียนในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (2) การใช้ความรู้เพื่อเพิ่มคุณค่าแก่ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงเรียน โดยให้ความสำคัญกับ ความรู้ที่ไม่หยุดนิ่ง และการมีส่วนร่วมในกระบวนการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างทีมและแกนนำการจัดการความรู้ ในโรงเรียน (3) การบริหารจัดการที่มีการปรับเปลี่ยนให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และมีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง นอกจากนี้ โรงเรียนอัจฉริยะต้องให้ความสำคัญ กับภาวะผู้นำในกลุ่มคนทุกระดับทั้งนักเรียน ครู และ ผู้บริหาร โดยเฉพาะการเสริมสร้างพลัง (empower) การให้กำลังใจ (encouragement) ควบคู่กับการสร้างพลัง วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)

2.4 การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (information management) เป็นการบริหารระบบเทคโนโลยี สารสนเทศเพื่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการบริหาร ในโรงเรียน ดังนี้ โรงเรียนอัจฉริยะต้องใช้เทคโนโลยี สารสนเทศเป็นเครื่องมือของการบริหาร โดยเฉพาะการ บริหารจัดการข้อมูล โดยโรงเรียนต้องมีฐานข้อมูลที่ สมบูรณ์ ข้อมูลที่สำคัญได้แก่ ข้อมูลด้านบุคลากร ได้แก่ นักเรียน และครู ข้อมูลด้านทรัพยากร ได้แก่ การเงินและ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลด้านบริหารทั่วไป เพื่อเป็น ข้อมูลที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา และข้อมูลที่เกี่ยวกับ ความรู้ความสามารถในการสอนของครู โดยระบบสารสนเทศ ของโรงเรียนอัจฉริยะ ได้แก่

2.4.1 ระบบสารสนเทศพื้นฐานของ โรงเรียนประกอบด้วย ข้อมูล และสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

กับภาพรวมของสถานศึกษา สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของชุมชน สภาพการบริหารและการจัดการตามโครงสร้างและการกิจ เช่น ปฏิทินการ ปฏิบัติงานของโรงเรียน กิจกรรมประจำวันของโรงเรียน ระบบเอกสารที่จำเป็นในโรงเรียน เป็นต้น

2.4.2 ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับผู้เรียน เป็นระบบสารสนเทศ ที่รวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับผู้เรียน ทั้งหมด สารสนเทศส่วนนี้จัดทำโดยครูผู้สอน หรือ ผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ เช่น ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน จำแนกเป็นรายชั้นรายปี ผลการประเมินคุณภาพของ ผู้เรียน รายงานผลความก้าวหน้าของผู้เรียน รายงาน ความประพฤติ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้เรียน เป็นต้น

2.4.3 ระบบสารสนเทศการบริหารวิชาการ เป็นการจัดระบบสารสนเทศเกี่ยวกับหลักสูตรและการเรียน การสอน การวัดและประเมินผล การจัดกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน

2.4.4 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร จัดการ เป็นระบบสารสนเทศ ที่ต้องมีการประเมินผลรวม มีการเปรียบเทียบข้อมูลอย่างถูกต้องและเป็นปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการบริหารงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เช่น งานธุรการ การเงิน งานบุคลากร งานกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียน งานพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ เป็นต้น

2.4.5 ระบบสารสนเทศเพื่อการรายงาน การบริหารจัดการของโรงเรียนต้องมีการรายงานคุณภาพ การศึกษาประจำปีที่รับผิดชอบ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมถึง การรายงานให้ผู้บังคับบัญชา และสาธารณชนให้ทราบ ดังนี้ สารสนเทศส่วนนี้จึงเป็นการนำข้อมูลสารสนเทศ ทั้ง 4 ส่วน ที่กล่าวมาข้างต้นมาจัดทำสรุปเป็นภาพรวมที่ชี้ ให้เห็นถึงผล สำเร็จตามสภาพและผลการพัฒนาที่เกิดขึ้น

3. ปัจจัยความสำเร็จในการนำกลยุทธ์การจัดการ ความรู้ไปสู่การปฏิบัติ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโรงเรียนเสนอเชิงการ ทหารอาชีวศึกษาที่มีสิ่งที่เอื้อต่อการ จัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จจากการที่โรงเรียน เสนอเชิงการทหารอาชีวศึกษาซึ่งถึงแม้ว่าจะไม่มีการใช้การจัดการ ความรู้อย่างเป็นระบบแต่ก็ได้ดำเนินการตามกระบวนการ จัดการความรู้ในเก็บทุกขั้นตอนและยังไปกว่านั้นผู้บังคับ

บัญชาระดับสูงยังได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ เพื่อที่จะนำโรงเรียนเสนอเชิงการพัฒนาอาชีวศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปปัจจัยอื่นที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จอันได้แก่

3.1 ปัจจัยความสำเร็จ

3.1.1 การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องมีความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญรวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้และอิทธิพลของหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบและกลยุทธ์ที่ชัดเจนของ การจัดการความรู้

3.1.2 มีวัฒธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร

3.1.3 มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้

3.1.4 มีการวัดผลของการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถทราบปัจจัยผลและทำการปรับปรุงกลยุทธ์และกิจกรรมต่างๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

3.1.5 มีโครงสร้างพื้นฐานที่รองรับ หรือเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น สถานที่หรือเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ที่ช่วยให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความรู้กัน รวมทั้งโครงสร้าง หรือระบบงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.2 ปัจจัยอื่นในการจัดการความรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าโรงเรียนเสนอเชิงการพัฒนาอาชีวศึกษา จำเป็นต้องมีปัจจัยที่จะช่วยให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จนั้น ประกอบด้วย

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

3.2.2 วัฒธรรมองค์กร (organization culture) มีวัฒธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจ เพื่อไม่ให้เกิดอุปสรรคที่บัดขวาง ต่อการจัดการความรู้

3.2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศด้านการจัดการความรู้ (information technology) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ เช่น กันหากความรู้วิเคราะห์ข้อมูล จัดระเบียบและดึงเอาความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม โดยเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ต้องสามารถเชื่อมต่อหรือบูรณาการเข้ากับระบบเดิม และต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้

3.2.4 การวัดผล (measurement) มีการวัดผลของการจัดการความรู้ เพื่อให้องค์กรสามารถทราบปัจจัยผล และทำการปรับปรุงกลยุทธ์ และกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการความรู้

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

3.2.6 มีเป้าหมาย (target) ของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ซึ่งเป้าหมายนี้ ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ของกองทัพอาชีวศึกษา

3.2.7 ต้องได้รับความร่วมมือ จากบุคลากรทุกระดับ และบุคลากรต้องตระหนักถึงความสำคัญ และเห็นถึงคุณค่าของการจัดการความรู้

3.2.8 ต้องมีการพัฒนา การจัดการความรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

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 ต้องมีการถ่ายโอนแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สามารถนำความรู้ฝังลึกในตัวบุคคล ถ่ายทอดออกมายield เป็นความรู้แจ้งชัด ภายในองค์กรและเครือข่าย

3.2.12 ต้องมีทีมงาน (KMteam) ที่รับผิดชอบ จัดการ และต่อเนื่อง มีการติดตามรายงานผลการปฏิบัติและการประเมินผล

3.2.13 Chief Knowledge Officer ต้องทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ และเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนอย่างแท้จริง

การอภิปรายผล

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนอธิการทหาราคาศกกรรมยุทธศึกษาทหาราคาศกโดยภาพรวมแล้ว สิ่งที่สำคัญต้องเริ่มที่ด้านบุคคลก่อน กล่าวคือ บุคลากรของโรงเรียนเสนอธิการทหาราคาศกต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ เข้าใจถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการแลกเปลี่ยนความรู้ ตามกระบวนการจัดการความรู้ โดยต้องมองจากภาพรวมของโรงเรียนเสนอธิการทหาราคาศก ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนเสนอธิการทหาราคาศก เป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ผู้บังคับบัญชา คณาจารย์ และกำลังพลที่ปฏิบัติงานอื่น ๆ ส่วนที่ 2 ได้แก่ นายท่านักเรียน และนักศึกษา ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มนี้จะมีระยะเวลาการทำงานอยู่ในโรงเรียนเสนอธิการทหาราคาศก ที่แตกต่างกันมากอย่างเห็นได้ชัด ทำให้การรับรู้และความเข้าใจต่อกระบวนการหรือการปฏิบัติงาน การเข้าถึงข้อมูลและความรู้ที่ต้องการ มีไม่เท่ากัน ส่วนกระบวนการที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ต้องกำหนดเป้าหมายและแนวทางที่แน่ชัดว่าจะดำเนินการอย่างไร และแยกพิจารณาออกเป็น 2 กลุ่มข้างต้น โดยอาจจัดตั้งเป็นคณะกรรมการด้านการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนอธิการทหาราคาศก และของ นทน. (นายท่านักเรียน) ด้วย เพื่อปลูกฝังการถ่ายทอด บทบาทหน้าที่ และประสบการณ์ ตามโครงสร้างทีมงาน (KM team)

อันจะเป็นแบบอย่างการถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติไปยังหน่วยบัญชีตรงต้นสังกัด เมื่อ นายท่านักเรียนสำเร็จการศึกษาไปแล้วและจะส่งผลกระทบต่อภาพรวมของกองทัพอาภาศสีบีปีในอนาคตเพื่อศึกษาถึงปัญหาที่แท้จริงเพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบ และสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด

สรุปแนวทางการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้

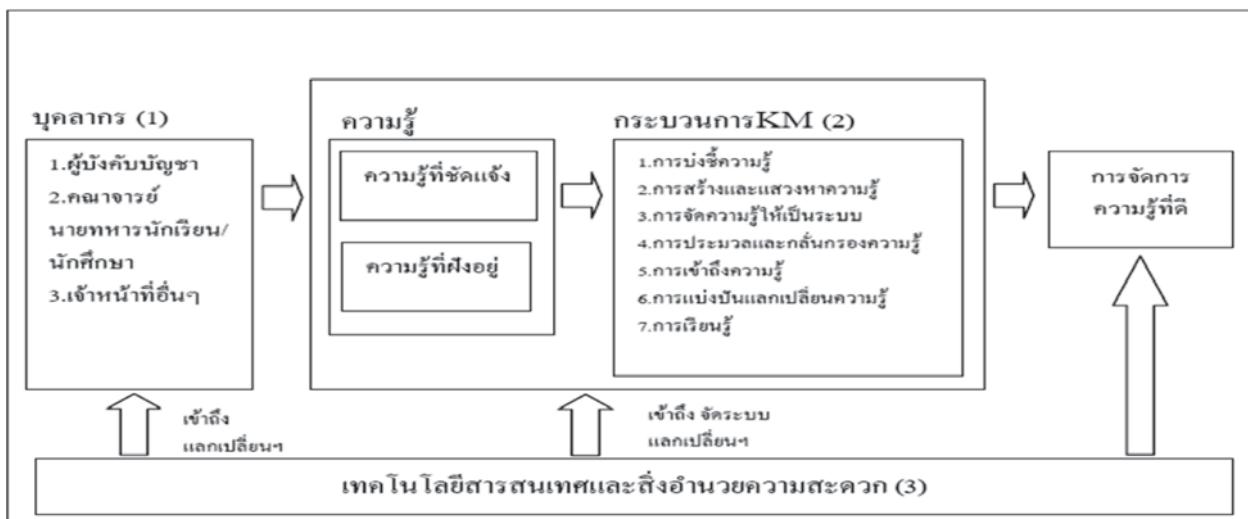
1. แนวทางในการแก้ไขปัญหาตามกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนอธิการทหาราคาศก

1.1 ผู้บังคับบัญชาต้องกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ ให้บุคลากรทุกระดับชั้นให้เห็นถึงความสำคัญและเห็นถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้อย่างแท้จริง

1.2 ควรจัดตั้งคณะกรรมการหรือกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ รูปแบบการดำเนินงาน วิธีการที่สอดคล้องและเหมาะสม รวมทั้งต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม เป็นระบบ มีการตรวจสอบและประเมินผลตามห้วงเวลา และ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

1.3 ควรมีการกำหนด และแบ่งกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งมีรูปแบบการพัฒนาต่อ กลุ่มเป้าหมายนั้น ๆ ที่ชัดเจน โดยมีการเทียบเคียงกับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

1.4 จัดทำสิ่งอำนวยความสะดวก และการบริหารจัดการ การใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก



ที่มา. จาก การพัฒนาระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารบก, โดย คณศักดิ์ เจิมวัฒนาเดช, 2553,
วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ

2. องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ

2.1 บุคลากร (1) ผู้บังคับบัญชา เน้นการให้
ความสำคัญ ระดับบุคลากร (2) บุคลากรภายในองค์กร
เน้นการแลกเปลี่ยนความรู้ และการแปลง (3) บุคลากร
ภายนอกองค์กร เน้นการเข้าถึงความรู้ที่เปิดเผยแพร่

2.2 กระบวนการ (1) พัฒนาอย่างรอบด้าน

และสมดุล (2) ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง (3) แก้ไขอย่าง
ตรงจุด (4) แบ่งความรับผิดชอบ (5) การประเมินผลที่
เป็นระบบ

2.3 เทคโนโลยีสารสนเทศและสื่ออำนวย
ความสะดวก (1) ใช้ง่ายและเพียงพอ (2) สื่ออำนวยความ
สะดวก เวที 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)

