

แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแบบกองทัพบกไทย

กรณีศึกษาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า(รร.จปร.) เป็นสถาบันที่สร้างนายทหารสัญญาบัตรหลักของกองทัพบกมีหน้าที่ให้การศึกษา อบรมและดำเนินการฝึกนักเรียนนายร้อย(นร.)ให้เป็นผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อประเทศชาติราชบัลลังก์สามารถนำทหารปฏิบัติการรบได้ในระดับหมวดมีความรู้พื้นฐานระดับปริญญาตรี มีคุณธรรม จริยธรรมรร.จปร.มีภารกิจในการให้การศึกษาแก่นร. ให้มีความเหมาะสม ก้าวหน้า ทันสมัย และได้มาตรฐานรวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของกองทัพบก สถานการณ์ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป¹ และจากพระราชกฤษฎีกา (พ.ร.ฎ.) ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 ได้กำหนดให้“ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอโดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน”²

กองทัพบก (ทบ.) เป็นองค์กรภาครัฐที่ต้องดำเนินการตาม พ.ร.ฎ. ดังกล่าวดังนั้นในปีงบประมาณ 2555 ผู้บัญชาการกองทัพบก (ผบ.ทบ.) จึงแต่งตั้งให้ เจ้ากรมกำลังพลกองทัพบก (จก.กพ.ทบ.) ให้เป็นผู้บริหารจัดการความรู้ของ ทบ. อีกทั้งได้อนุมัติแผนการจัดการความรู้ของ ทบ. ปี 2555 – 2564³ ประกอบไปด้วย 3 แผนงาน 12 กลยุทธ์ และได้กำหนดวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ของ ทบ.ไว้ คือ “ทบ. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการเตรียมกำลังและการใช้กำลังทางบก ในปี 2565”โดยมีเป้าหมายในการดำเนินการคือกำลังพลของทบ.ต้องมีศักยภาพใช้การจัดการความรู้ไปพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ,หน่วยขึ้นตรง กองทัพบก (นขต.ทบ.) มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อต่อการจัดศูนย์รวมองค์ความรู้, นขต.ทบ.มีทำเนียบผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่สำคัญกับการปฏิบัติการกิจ

ด้านต่างๆ,และเกิดวัฒนธรรมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วย ทบ. โดยมีขอบเขตการจัดการความรู้คือ การวางแผนการจัดการความรู้ของนขต.ทบ.จะต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วย และ ทบ. รวมทั้งสนับสนุนต่อการพัฒนาสมรรถภาพหลัก และ สมรรถภาพตามตำแหน่งหน้าที่ของกำลังพลแต่ละเหล่า สายวิทยาการ ทั้งนี้ ทบ. ได้แบ่งประเภทความรู้เป็น3ประเภทคือองค์ความรู้หลัก (Principal Knowledge) ประกอบด้วยองค์ความรู้ใน 2 ดานใดแก กฎหมายระเบียบคำสั่ง หนังสือสั่งการที่สำคัญ และ คู่มือการปฏิบัติงาน, องค์ความรู้สนับสนุน (Expertise and Skill Knowledge) ไตแก องค์ความรู้ที่เกิดจากการใช้งานประสบการณ์ตัวอย่างอันเป็นบรรทัดฐานแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เช่น บทเรียนจากการรบ, และองค์ความรู้ใหม่(Innovation) เป็นต้น

รร.จปร. ซึ่งเป็นส่วนราชการของ ทบ. ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องมีการทำกิจกรรมในการบริหารจัดการความรู้ของรร.จปร.ให้เป็นไปตามแนวทางที่ได้วางไว้โดย ทบ. ดังนั้นรร.จปร. จึงได้ทำการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ รร.จปร. ในปี 2555 เพื่อรับผิดชอบการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้และขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้เพื่อให้ รร.จปร. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมี วิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้ รร.จปร. (KM Vision) คือ“มุ่งจัดการความรู้เพื่อพัฒนา รร.จปร. สู้องค์กรแห่งการเรียนรู้”⁴ นโยบายการจัดการความรู้ รร.จปร. ประกอบไปด้วย5ด้านด้วยกันดังนี้ ส่งเสริมให้มีการ พัฒนากำลังพล ให้มีความรู้ในเรื่องการจัดการความรู้และมีความตระหนักในความสำคัญของการจัดการความรู้ที่มีต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ,ดำเนินการส่งเสริมและสนับสนุนให้กำลังพลรู้จักการใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำเพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ,ดำเนินการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพเพื่อเอื้อต่อการจัดการความรู้ในองค์กร,ส่งเสริมให้กำลังพลเกิดทัศนคติทางบวกในเรื่องการจัดการความรู้ และมีเสริมสร้างพฤติกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้, และ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างกำลังพลในหน่วยและนอกหน่วยในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมี ขอบเขตการจัดการความรู้ รร.จปร. (KM Focus Area) ในเรื่องดังต่อไปนี้ ความรู้เกี่ยวกับการถวายเป็นความปลอดภัย

และเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์, ความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตรการศึกษา, ความรู้ด้านการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารเพื่อสนับสนุนการฝึกและศึกษา, ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและปฏิบัติงานในสายงานต่างๆ ของ รร.จปร., ความรู้เพื่อใช้พัฒนา นนร. ในด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาสำหรับในด้านการฝึกและศึกษาวิชาทหาร, ความรู้เกี่ยวกับการปกครอง การใช้จิตวิทยา และการปลูกฝังภาวะผู้นำแก่ นนร., ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในด้านต่างๆ, ความรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนและการบริการ, ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาสุขภาพและการพยาบาล, และ ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

จากการศึกษาคู่มือจัดการความรู้ ทบ.⁵สามารถสรุปคำจำกัดความ, แนวทางและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้ความรู้คือ ข้อมูล หรือ สารสนเทศที่ได้ผ่าน กระบวนการคิด จัดระบบ กอปรไปด้วยประสบการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมที่สั่งสม จนทำให้เกิดเป็นความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้เพื่อการสรุปและตัดสินใจของสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถใช้ร่วมกับการทำงานเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพได้โดยมี ลำดับขั้นของความรู้ 4 ระดับด้วยกันคือข้อมูล (Data) คือข้อเท็จจริงต่างๆ, สารสนเทศ (Information) คือข้อมูลที่ผ่านกระบวนการประมวลผล, ความรู้ (Knowledge) คือสารสนเทศที่ผ่าน กระบวนการคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วทำการเชื่อมโยงความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจและใช้ในการสรุปเพื่อการตัดสินใจ,และ ปัญญา (Wisdom) คือความรู้ที่อยู่ในตัวตน ความรู้จะถูกแบ่งประเภทเป็น 2 ประเภทด้วยกันคือ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ และถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ยาก เช่น ทักษะในการทำงาน, และ ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่รวบรวมถ่ายทอดได้,สำหรับในวงจรชีวิตของความรู้ นั้น ความรู้ทั้งสองประเภทสามารถถ่ายทอดเปลี่ยนสถานะระหว่างกันได้ตลอดเวลาในกระบวนการปฏิสัมพันธ์ 4 รูปแบบซึ่งเรียกว่า SECI Model หรือวงจรความรู้ 1. Socialization เป็นองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล (Tacit to Tacit Knowledge) โดยการปฏิสัมพันธ์ (Socialize), 2. Externalization เป็นการแปลงจากความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) มาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge), 3. Combination เป็นการ

ผนวกรวมหรือ สังเคราะห์ความรู้ที่ซัดแย้งเข้าไว้ด้วยกัน, 4. Internalization เป็นการแปลง Explicit Knowledge มาเป็น Tacit Knowledge เป็นกระบวนการหมุนเวียนต่อเนื่องในองค์กรและปัจเจกบุคคลไม่สิ้นสุด ดังนี้ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างของการปฏิบัติ จากการสังเกต ณ กองวิชาคณิตศาสตร์และคอมพิวเตอร์ ส่วนการศึกษา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า ซึ่งเป็นสถานที่ทำงานของผู้วิจัยมาเป็นเวลา 17 ปี ดังนี้ ทั้งนี้เป็นตัวอย่างของการจัดทำหัวข้อความรู้เพื่อนำเสนอในกิจกรรมการจัดการความรู้ปลายปีของ รร.จปร. เมื่อหัวข้อความรู้ที่ได้รับจากการประชุมประจำเดือนของกองวิชาแล้ว จะมีกลุ่ม อาจารย์ผู้รับผิดชอบเริ่มกระบวนการ Socialization ภายในกลุ่ม หลังจากนั้นกลุ่ม เริ่มจัดทำเอกสารจากการประชุม ซึ่งเข้าสู่กระบวนการ Externalization ของแต่ละบุคคล และ Combination ของกลุ่ม ต่อจากนั้นกลุ่มนำเสนอผลงานต่อที่ประชุมกองวิชาโดยหวังว่าจะเกิดกระบวนการ Internalization ของผู้ร่วมประชุม

คู่มือ การจัดการความรู้ ทบ. ได้ให้ แนวคิดเกี่ยวกับ การจัดการความรู้ คือ กระบวนการรวบรวมและประมวล ข้อมูล สารสนเทศ ความคิด ประสบการณ์อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้ ให้สามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันเวลา และมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมาย เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพ, เพื่อการพัฒนาคน, เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กร สำหรับประโยชน์ของการจัดการความรู้ นั้น มี 8 ประการด้วยกันคือ ป้องกันความรู้สูญหายของความรู้, เพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ, เพิ่มความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นขององค์กร, ความได้เปรียบในการแข่งขัน, การพัฒนาทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร, การยกระดับผลิตภัณท์, การบริหารลูกค้าเพิ่มความพึงพอใจ, และ การลงทุนทางทรัพยากรบุคคล, องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้มี 3 ประการ คือ คน (People) กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และ เทคโนโลยี (Technology) ทั้งนี้ในกระบวนการจัดการความรู้ ทบ. ได้กำหนดกลุ่มความรู้ (Level of Knowledge) ไว้ 3 ระดับ คือ ความรู้ระดับบุคคล (Individual), ความรู้ระดับทีมงาน หรือ กลุ่มคน (Team / Group), และ ความรู้ระดับองค์กร (Organization), และ กำหนดให้ นชต ทำการจัดการความจัดการความรู้ ใน 4 องค์ประกอบ สำรองความรู้, รวบรวมพัฒนา, จัดเก็บสังเคราะห์, และ ถ่ายทอด, 7 ขั้นตอน 1. การบ่งชี้ความรู้

(Knowledge Identification), 2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition), 3. จัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization), 4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement), 5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access), 6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing), และ 7. การเรียนรู้ (Learning) องค์กร โดยมีปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ประกอบด้วย 6 ปัจจัยดังนี้ 1. องค์กรต้องมีทิศทางขององค์กรในการจัดการความรู้ที่ชัดเจน, 2. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนการจัดการความรู้, 3. แกนหลักในการจัดการความรู้ต้องมีเจ้าภาพหลักเป็นหน่วยกลางดูแล, 4. ระบบพื้นฐานในการจัดการที่ดีมีระบบการบริหารที่ชัดเจน, 5. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กร, และ 6. ความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อ นชต. เริ่มกระทำการจัดการความรู้นั้นองค์กรจะเกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น คู่มือจัดการความรู้ ทบ. จึงแนะนำกรอบแนวคิดในการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 กรอบแนวคิดคือต้องมี 1. การเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Transition and Behavior Management) องค์กรต้องมีโครงสร้างพื้นฐาน ทีมหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ ระบบการติดตามและประเมินผล รวมทั้งปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ชัดเจน, 2. ใช้การสื่อสาร (Communication) สร้างการรับรู้ให้ทุกคนเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรจะริเริ่ม รวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นและความร่วมมือที่ต้องการจากแต่ละคน, 3. มีกระบวนการและเครื่องมือ (Process and Tools) เพื่อให้การค้นหา เข้าถึง ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้ให้มีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น, 4. ส่งเสริมการฝึกฝนและเรียนรู้ (Training and Learning) ในการสร้างความเข้าใจและความตระหนักต่อความสำคัญและหลักการของการจัดการความรู้, 5. กำหนดให้มีการวัดผล (Measurements) เพื่อทำให้ทราบถึงผลการดำเนินการว่าได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ และ 6. ส่งเสริมการยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Recognition and Rewards) นับเป็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากร

จากข้อมูลข้างต้นและจากการสังเกตของผู้วิจัยที่มีประสบการณ์การทำงาน ณ รร.จปร. เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 15 ปี พบว่า จากการที่ โรงเรียนได้เริ่มกระบวนการจัดการความรู้ ตั้งแต่ปีงบประมาณ ที่ 55 พบว่า กระบวนการจัดการความรู้ที่ได้แบ่งระดับเป็น ความรู้

ระดับบุคคล (Individual), ความรู้ระดับทีมงาน หรือ กลุ่มคน (Team / Group), และ ความรู้ระดับองค์กร (Organization)ดังกล่าวข้างต้นนั้น ความรู้ระดับทีมงาน, และ ความรู้ระดับองค์กร (Organization) มีการริเริ่มปฏิบัติและนำไปใช้งาน อันจะเห็นได้จากการประกวดเพื่อค้นหาชุดความรู้ที่กำเนิดจากทีมงานที่เป็นประโยชน์ที่สุดทุกสิ้นปี ทำให้ดูคล้ายว่า การจัดการความรู้ระดับทีมงานนั้นมีจุดเริ่มต้นที่ดี และ ความรู้ระดับองค์กร (Organization)ที่ได้จากทีมงานได้ถูกเผยแพร่ บนระบบสารสนเทศของ รร.จปร. ถึงแม้การเข้าถึงต้องใช้เวลาพอสมควรและมีประโยชน์ใช้งานน้อยเมื่อนำมาใช้เพื่อการปฏิบัติงานก็ตาม ดังนั้นการวิจัยนี้จึงพยายามตอบคำถามที่ว่า รร.จปร. จะสามารถสนับสนุน การจัดการความรู้ในระดับบุคคลให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมได้อย่างไร และจะทำอย่างไรจะสามารถทำให้จุดศูนย์รวมความรู้ขององค์กรได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์โดยกำลังพลของ รร.จปร. อย่างแพร่หลายทั้งการตอบคำถามจะเริ่มจากคันทานิยามแนวคิด, แนวปฏิบัติที่ทาง ทบ.ต้องการ หลังจากนั้นศึกษาแผนงานและผลการปฏิบัติของ รร.จปร. ต่อจากนั้นกระทำการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ในเชิงของการปฏิบัติของ รร.จปร. ต่อความต้องการของ ทบ. และ นำเสนอรูปแบบการปฏิบัติ เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น

คู่มือการจัดการความรู้ ทบ.ได้ให้นิยามและแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization: LO) ไว้ดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางก่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญ คือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป ทบ.ใช้แนวคิดของ Senge⁶ที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการ (The fifth discipline) ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ 1. การคิดเชิงระบบ (System thinking), 2. การมีความรอบรู้ (Personal mastery), 3. การมีแบบแผนความคิด (Mental model), 4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision), และ 5. การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) อีกทั้ง ทบ. ยังได้นำเสนอแนวคิดของ Marquardt⁷ซึ่งได้เสนอ 5 องค์ประกอบสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วยองค์ประกอบแรกพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ที่มีการจัดบรรยากาศในองค์การให้เอื้อต่อสมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร, องค์ประกอบที่สองคือการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) องค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ โดยมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างสายบังคับบัญชาให้มีลักษณะแนวราบเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน, องค์ประกอบที่สามคือการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) ผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ผู้สอนแนะ (Coach) และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีม, องค์ประกอบที่สี่ประกอบไปด้วยการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) และ องค์ประกอบที่ห้าการจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กร จะต้องมีการจัดการกับความรู้ในองค์การ นอกจากนี้ Marquardt และ Reynolds ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันจะต้องประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ คือ 1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว (Appropriate structure) ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป, 2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การร่วมกัน (Corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม, 3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง, 4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร และองค์กรต้องสามารถรับรู้และปรับตัว ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง, 5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) วิธีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ, 6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง, 7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง, 8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกร่างการดำเนินการและการประเมิน, 9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน, 10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and

networking), และ 11. วิสัยทัศน์ (vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สำหรับวิธีดำเนินงานของหน่วยรอนั้น ทบ. ได้ให้ แนวคิดและแนวปฏิบัติโดยสรุปดังนี้ แนวคิดการจัดการความรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบต่างๆรวมทั้งสิ้น 4 ส่วนด้วยกันคือ

1. คน ประกอบไปด้วย ผู้นำ และ กำลังพล โดย ผู้นำต้อง กำหนดทิศทาง นโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน และ พัฒนาศักยภาพและวิสัยทัศน์ด้านการจัดการความรู้การนำไปใช้ในองคการ สำหรับกำลังพลต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ และต้องให้การเสริมสร้างแรงจูงใจ และการยกย่องชมเชย
2. องค์กรและระบบการจัดการ ต้องดำเนินการ กำหนดโครงสร้าง ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้, กำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ชัดเจน, ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามความจำเป็นอย่างเหมาะสม, ส่งเสริมให้สร้างสรรคความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำความรู้ที่ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์, จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เผยแพร่ความรู้, จัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้
3. ความรู้ ต้องมีการกำหนดองค์ความรู้ที่ชัดเจน, กำหนดรูปแบบการนำเสนอองค์ความรู้ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน, มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้ให้ทันสมัย, และจัดทำองค์ความรู้
4. เทคโนโลยีหน่วยต้องสนับสนุนการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ และ เชื่อมโยงคลังความรู้ของหน่วยเขาสู่คลังความรู้ของ ทบ. เพื่อการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้

แนวปฏิบัติในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ ทบ. ไต่แบบระดับมาตรฐานของหน่วยในการดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ออกเป็น 5 ระดับ ตามแนวคิดแบบจำลองวุฒิภาวะความสามารถ (Capability Maturity Model Integration (CMMI)) โดยแต่ละระดับประกอบไปด้วยกรอบดำเนินการดังนี้ ระดับที่ 1 การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้, ระดับที่ 2 การสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่เชื่อถือได้, ระดับที่ 3 การสร้างผลผลิตและผลลัพธ์ของการจัดการความรู้, ระดับที่ 4 การปรับปรุง และพัฒนาแผนแม่บทการจัดการ ความรู้ และองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง, และ ระดับที่ 5 การเป็นองค

การแห่งการเรียนรู้ (LO) โดยหน่วยเป้าหมายของ ทบ. คือ นขต.ทบ. ระดับ ทภ. หรือเทียบเท่า และในการติดตามและประเมินผลการดำเนินการจัดการความรู้ของหน่วยจะพิจารณาจากพัฒนาการ และระดับความก้าวหน้าในการดำเนินการจัดการความรู้หน่วย และได้กำหนดตัวชี้วัด คาเป้าหมาย เพื่อติดตามและประเมินผลการพัฒนาการจัดการความรู้ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทำสุดมาตรการสนับสนุนของ ทบ. ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ประกอบไปด้วย การจัดตั้งคณะทำงานนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ของ ทบ., จัดการให้มีการอบรมให้ความรู้แก่กำลังพล เพื่อทำหน้าที่เป็นทีมนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ของหน่วย, จัดการอบรมให้ความรู้, และ จัดกิจกรรม เสริมสร้างแรงจูงใจ

รร.จปร. ได้ดำเนินการจัดการความรู้ตามคู่มือการจัดการความรู้ ทบ. โดยมีแผนงานและผลการปฏิบัติโดยสรุปดังนี้

แผนงาน รร.จปร. ได้กำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานดังนี้มีกรอบรวมองค์ความรู้ที่เป็นประสบการณ์ในตัวบุคลากรหรือองค์ความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกหน่วยงานที่สนับสนุนการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นจากเดิม, มีการนำองค์ความรู้ที่จัดทำไว้มาใช้งานจริงและมีการประเมินวางแผนปรับปรุงหรือต่อยอด, มีองค์ความรู้ที่เผยแพร่และถูกใช้งานโดยหน่วยงานภายนอก, มีกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมและเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน, มีช่องทางในการเข้าถึงองค์ความรู้ที่รวบรวมจากการจัดการความรู้ไม่น้อยกว่า 2 ช่องทาง, มีช่องทางสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์แบบสองทางไม่ต่ำกว่า 2 ช่องทาง, ผู้บริหารใน รร.จปร. ผ่านหลักสูตรอบรมการจัดการความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80, กำลังพลใน รร.จปร. ผ่านหลักสูตรอบรมการจัดการความรู้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80, มีทำเนียบผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกับขอบเขตความรู้ของหน่วย ครบทุกหน่วยขึ้นตรง, มีชุมชนนักปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานไม่ต่ำกว่า 3 ชุมชนนักปฏิบัติ, และ รร.จปร. มีกำลังพลที่สามารถทำหน้าที่ที่ปรึกษาการจัดการความรู้ (KM Facilitator) ในทุกหน่วยขึ้นตรงและมีอัตราส่วนของที่ปรึกษาการจัดการความรู้ต่อจำนวนหน่วยย่อยไม่น้อยกว่า 1 ต่อ 3 แผนการจัดการความรู้ระบุปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในด้านการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ ผู้บังคับบัญชา/

ผู้บริหาร ให้ความสำคัญในด้านการจัดการความรู้ ผลักดันการปฏิบัติ สนับสนุน 4 ปัจจัยหลัก (4 M) คือ กำลังพล งบประมาณ วัสดุ และการจัดการ รวมถึงการยกย่องชมเชย ผู้ปฏิบัติงานเป็น ตัวอย่างที่ดีในด้านการจัดการความรู้, เกิดการมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมือจากทุกฝ่าย, การดำเนินการจัดการความรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และครอบคลุม, การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ ปรับปรุง และต่อยอดอย่างสม่ำเสมอ, และ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนตัวชี้วัดความสำเร็จ รร.จปร.ได้กำหนดตามจำนวนของหัวข้อองค์ความรู้ ที่เกิดจากการจัดการความรู้ที่ได้รวบรวมและจัดทำขึ้น, ที่ได้นำมาใช้จริงและมีการประเมินวางแผนปรับปรุงหรือต่อยอด, ที่หน่วยภายนอกนำไปใช้ประโยชน์, จำนวนกิจกรรมที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดการความรู้, จำนวนช่องทางในการเข้าถึงองค์ความรู้, จำนวนช่องทางในการสื่อสารสองทาง, จำนวนผู้บริหารที่ผ่านหลักสูตรอบรมการจัดการความรู้, จำนวนกำลังพลที่ผ่านหลักสูตรอบรมการจัดการความรู้, ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญในแต่ละหน่วยขึ้นตรง, 1 จำนวนชุมชนนักปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกหน่วย, และท้ายสุดจำนวนที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วยขึ้นตรงโดยมีวิธีการดำเนินการโดยสรุปดังนี้ เริ่มจากแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ในทุกระดับของหน่วย, หลังจากนั้นให้หน่วยรองทำการคัดเลือกหัวข้อการจัดการความรู้ที่มีประโยชน์สูงสุดและจัดตั้งคณะดำเนินงานการจัดการความรู้ (KM Team) เพื่อรับผิดชอบดำเนินงาน, กระตุ้นให้หน่วยรองนำองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง, สนับสนุนให้หน่วยขึ้นตรงดำเนินการจัดตั้งทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ และสนับสนุนให้สร้างเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติอย่างน้อย 1 ชุมชนนักปฏิบัติ, ออกคำสั่งให้ทุกหน่วยขึ้นตรงจัดให้ “การจัดการความรู้” เป็นวาระการประชุมหลักในการประชุมหน่วยเพื่อใช้ แจ้งข่าวสาร ติดตามผลการดำเนินงานการจัดการความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และยกย่องชมเชยผู้ที่มีผลปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ที่ดี, ในระหว่างปีงบประมาณจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ใน 6 รูปแบบดังนี้จัดการประชุมสัมมนาระหว่างวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ และ KM team, จัดอบรมที่ปรึกษาด้านการจัดการความรู้ (KM Facilitator), การประชุมเชิงปฏิบัติการ, กิจกรรมอบรมบุคลากร, ประกวดการจัดการความรู้, และ จัดบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยภายนอก, กำหนดให้มีการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้, ท้ายสุดดำเนินการสรุป

และประเมินผลการดำเนินงาน โดยใช้ทรัพยากรและงบประมาณจาก ทบ.และกองทุนพัฒนาโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (กทพ.รร.จปร.)ทำยี่ที่สุดจัดให้มีการประเมินผลแผนงาน และใช้ผลการประเมินดังกล่าวในการปรับปรุงพัฒนาแผนงานการจัดการความรู้ต่อไป โดยผลที่คาดว่าจะได้รับมีดังต่อไปนี้ ผู้บริหารให้ความสำคัญของการจัดการความรู้, บุคลากรในองค์กรตระหนักและเข้าใจ และให้ความร่วมมือเกี่ยวกับการจัดการความรู้, รวบรวมองค์ความรู้, สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ง่ายและสะดวก, นำองค์ความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริง, และ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันองค์ความรู้ส่งผลให้ รร.จปร. กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการปฏิบัติ จากการศึกษาผู้วิจัยขอสรุป ผลการปฏิบัติ ของ รร.จปร. ที่ได้ดำเนินการจัดการความรู้ตามคู่มือการจัดการความรู้ ทบ. โดยสรุปดังนี้

ปี 56 และ 57^๙ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติสำหรับหน่วยขึ้นตรง ประกอบไปด้วย 16 หัวข้อหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้และได้กระจายไปยังหน่วยรองเพื่อทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับกลางและกำลังพลผู้รับผิดชอบการปฏิบัติ

ปี 58^๙รร.จปร. มีการรวบรวมองค์ความรู้ที่เป็นประสบการณ์ในตัวบุคลากร (Tacit Knowledge) หรือองค์ความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกหน่วยงาน (Explicit Knowledge) ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นจำนวน 3 องค์ความรู้

ปี 59¹⁰รร.จปร. มีการรวบรวมองค์ความรู้ทั้งสิ้น 17 องค์ความรู้, รร.จปร. มีกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม และเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งสิ้น 9 กิจกรรม, รร.จปร. มีช่องทางในการเข้าถึงองค์ความรู้จำนวน 2 ช่องทาง และ รร.จปร. ได้มีช่องทางสื่อสาร/ประชาสัมพันธ์แบบสองทาง 3 ช่องทาง,

ปี 60¹¹รร.จปร. มีกิจกรรมในแต่ละกลยุทธ์ดังนี้ กลยุทธ์ พัฒนาศักยภาพกำลังพลด้านการจัดการความรู้จำนวน 3 กิจกรรม, กลยุทธ์ บูรณาการกระบวนการจัดการความรู้เข้ากับการปฏิบัติงานประจำ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องจำนวน 31 กิจกรรม, กลยุทธ์ สร้างแรงจูงใจและดำรงความต่อเนื่องด้านการจัดการความรู้จำนวน 4 กิจกรรม, และ กลยุทธ์ การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบดิจิทัลมาใช้นับสนับสนุนการจัดการความรู้ และรองรับ THAILAND 4.0จำนวน 1 กิจกรรม

เพื่อความสมบูรณ์ในการประเมิน จุดแข็ง, จุดอ่อน, โอกาส และ อุปสรรค ของ รร.จปร. (SWOT analysis) ที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบของ ทบ. ผู้วิจัยได้ทำการ ทบทวนงานวิจัย ณ. วทบ. ตามลำดับตั้งแต่ ปี 55, 56, และ 57 และบางส่วนมีงานวิจัยที่ กระทำต่อหน่วยทางการศึกษาของ ทบ. โดยมีผลการศึกษาดังต่อไปนี้ ปี 55 อาวุธ พุทธ อำนวย, พันเอก ¹² ศึกษาการพัฒนาวิทยาลัยการทัพบกเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปได้ว่า แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมสำหรับการพัฒนา องค์กรของ วทบ.ผ่านกรอบการทำงานทั้ง 4 กรอบคือ การพัฒนาองค์กร, การพัฒนา บุคคล, การพัฒนาระบบจัดการความรู้, และ การพัฒนาสภาวะแวดล้อม, จิรันตน์กฤษณ์ เหลืองจินดา, พันเอก ¹³ พบว่าโรงเรียนทหารม้า, ศูนย์การทหารม้า มีอุปสรรคดังนี้ การ บรรจุกำลังพลไม่เหมาะสม, ทำให้มีผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาองค์ ความรู้, ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ และขาดงบประมาณจากหน่วยเหนือ ,ปี 56 สมชาย แจ่มจันทร์, นาวาอากาศเอก ¹⁴ ศึกษาหน่วยศูนย์การสงครามทางอากาศ และค้นพบผลการศึกษามีความเหมือนกับ อาวุธคือมีความเหมาะสม, ณัฐจิตต์ วิทยุฒิ, พัน เอกหญิง ¹⁵เสนอแนวทางพัฒนาการจัดการจัดทำรูปแบบการจัดการความรู้ของ วทบ ดังนี้ ผู้ให้ ข้อมูลสำคัญของ วทบ เห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ โดยใช้การจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของ ก.พ.ร. มาเป็นต้นแบบและใช้ออนไลน์เทคโนโลยีและรูปแบบการจัดการความรู้ ควรประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน คือ กำหนด/สร้าง/ค้นหาความรู้, การเข้าถึง/กลั่นกรอง/ จัดเก็บ ความรู้ให้เป็นระบบ, การแบ่งปัน/แลกเปลี่ยนความรู้, การนำไปใช้/ประเมินปี 57 ปาลิดา โชคธนานันท์¹⁶ ศึกษารูปแบบการจัดการความรู้ในสำนักกิจการมวลชนและ สารนิเทศ กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในราชอาณาจักร (สมท.กอ.รมน) พบ ปัญหาคือ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน, ขาดผู้ที่ให้คำปรึกษา, ขาดความร่วมมือ, และ ไม่ มีทีมที่เข้าใจในการดำเนินงานการจัดการความรู้ที่แท้จริงโดยสรุปแล้วหน่วยยังไม่มี การปฏิบัติอย่างจริงจัง กระทำเพื่อการรายงานหน่วยเหนือเท่านั้น บุญญฤทธิ์ เลิศวัฒนเรืองชัย , พันเอก ¹⁷ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ 5 ปัจจัยคือ แรงจูงใจ, บรรยากาศในการทำงาน, ระบบองค์กร, ภาวะผู้นำ และการดำเนินงานบริหารจัดการ มีความสำคัญต่อการ พัฒนา กรมการทหารช่างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ท้ายสุด นุสรรา จันทร์ศรีวงศ์, พัน

เอกหญิง¹⁸ได้เสนอระดับความคิดเห็นของบุคคลากรต่อสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารบกในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก 5 ในองค์ประกอบสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของMarquardtและ มีความสัมพันธ์ของทั้ง 5 องค์ประกอบเป็นไปในทางบวก

เพื่อประกอบ SWOT analysis นั้นผู้วิจัยจำเป็นต้องอธิบายโครงสร้าง รร.จปร.¹⁹ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ รร.จปร. ประกอบไปด้วย 6 หน่วยรอง คือ

1. กองบัญชาการมีหน้าที่ วางแผน ประสานงาน อำนวยการ และบริหารงาน ตามภาระกิจ และนโยบายที่ได้รับมอบจาก ทบ. รวมถึงการเก็บรวบรวม, วิเคราะห์, วิจัย, ข้อมูลทางสถิติของผลการศึกษาของ นนร.ออกหลักฐานการศึกษา ดำเนินการทางธุรการเกี่ยวกับ นนร. เช่น การสถิติ, การลงทะเบียน, ทำสัญญา, บันทึกประวัติ, รักษาความปลอดภัย, และ สนับสนุนการฝึกของ นนร.
2. ส่วนการศึกษามีหน้าที่ ให้การศึกษาในระดับปริญญาตรีในส่วนของวิศวกรรมศาสตร์, วิทยาศาสตร์, และ สังคมศาสตร์ ตามหลักสูตรของ รร.จปร. แก่ นนร.
3. ส่วนวิชาทหารมีหน้าที่ให้การศึกษาวิชาทหารที่จำเป็นในระดับผู้บังคับหมวดทหารราบ อันได้แก่ วิชาทหารขั้นพื้นฐานทางยุทธวิธี, ความรู้เบื้องต้นของเหล่า, การฝึกการยุทธเคลื่อนที่ทางอากาศ, การฝึกหลักสูตรส่งทางอากาศและหลักสูตรการรบแบบจู่โจม, หลักสูตรการฝึกหน่วยทหารขนาดเล็ก, การยุทธ์ภายใต้สภาพพิเศษ, และการสงครามนอกแบบแก่ นนร.
4. กรมนักเรียนนายร้อย รักษาพระองค์มีหน้าที่ปกครอง นนร. ฝึกอบรม นิสัย วินัย ให้การศึกษา วิชาจิตวิทยาและการนำทหาร พลศึกษาและ วิชาทหารเบื้องต้น
5. ส่วนบริการมีหน้าที่ดำเนินการสนับสนุนด้าน พลาธิการ, ยุทธโยธา, สรรพอาวุธ, ขนส่ง, สวัสดิการ, สื่อสาร, การผลิตและซ่อมสร้างสิ่งอุปกรณ์ประจำหน่วย, การพิมพ์ และการบริการด้านแรงงาน
6. โรงพยาบาลมีหน้าที่ดำเนินการรักษาพยาบาลแก่ นนร. ข้าราชการ พนักงานราชการ ตลอดจนครอบครัวและบุคคลพลเรือนทั่วไป

สำหรับในเรื่องของปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานด้านการจัดการความรู้ รร.จปร. ในแนวทางการปฏิบัติของ ทบ. ผู้วิจัยได้นำหลักการ SWOT analysis มาเป็นแนวทางในการกำหนดปัญหา และอุปสรรคของ การปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดของหลักการวิเคราะห์แบบ SWOT ดังนี้ เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่องานขององค์กรโดย SWOT มาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ดังนี้ 4 S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวกหรือหมายถึงการดำเนินงานภายใน ที่องค์กรทำได้ดี W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัย ภายใน สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถหรือหมายถึง การ ดำเนินงานภายในที่ องค์กรทำได้ไม่ดีเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายใน ต่าง ๆ O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัย และสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หรือ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและ สถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวาง การทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น ปัญหาต่อองค์กร ในส่วนของผู้วิจัยสรุปประเด็นปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินด้าน การจัดการความรู้ รร.จปร. เมื่อเปรียบเทียบกับแนวทางการปฏิบัติของ ทบ. ตามแนวทาง SWOT ได้ดังนี้

จุดแข็ง 1. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดการความรู้ 2. เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบได้รับการพัฒนา/ฝึกอบรมอย่างมีระบบ และมีขั้นตอนมีความเข้าใจสามารถจัดกิจกรรมภายใน รร.จปร. ได้อย่างครบถ้วนและเพียงพอในการส่งเสริมการจัดการความรู้ใน ระดับที่มงาน 3. บุคลากรมีความพร้อมในความรู้ ความสามารถ และการรับคำสั่ง เพื่อที่จะปฏิบัติตามเพราะเป็นองค์กรทางทหาร 4. การจัดวางบุคลากรให้ทำงานต่อเนื่อง จนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะในประเด็นที่ รับผิดชอบ 5. จัดให้มีการพัฒนาด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 6. รร.จปร มีสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่มีความพร้อมและเหมาะสมเพราะเป็นองค์กรทางด้านการศึกษา และ 7. งบประมาณสามารถนำจาก ทบ. และ กองทุน (กทพ.รร.จปร) ของ รร.จปร.

จุดอ่อน 1. ความเข้าใจและความตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ของกำลังพล ทั้งในตนเอง กลุ่ม และ องค์กรมีอยู่อย่างจำกัด 2. จำนวนจำกัดของบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการจัดการความรู้ 3. จนท.ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ยังต้องทำงานประจำเพราะยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ ทำให้คณะกรรมการผู้รับผิดชอบไม่มีผู้ช่วยด้านธุรการ 4. งานที่มากของทุกกลุ่มงานทำให้เจ้าหน้าที่ที่ไม่มีเวลาที่จะเข้ารับการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม 5. องค์กรเป็นลักษณะแนวตั้งมิใช่แนวราบทำให้ผู้บริหารระดับกลางไม่กล้าที่จะริเริ่มการปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคลเพราะจำกัดในเรื่องงบประมาณ 6. ระบบคอมพิวเตอร์เฉพาะที่ใช้ในการรองรับในเรื่องการจัดการความรู้ยังมีประสิทธิภาพที่ต่ำและหัวข้อที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้มีน้อย 7. การขาดความเข้าใจที่แท้จริงของความต้องการของลูกค้าในระบบการจัดการความรู้ (นร. เจ้าหน้าที่ ประชาชนรอบพื้นที่ของหน่วย และ หน่วยที่รับนายทหารจบใหม่)และ 8. รร.จปร. ยังไม่มี ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ เพราะยังไม่มีหัวข้อของกลุ่มความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน

โอกาส 1. สามารถจัดหางบประมาณเพิ่มเติมในงบวิจัยจากหน่วยงานอื่นๆได้ 2. สามารถใช้ความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันการศึกษาทั้งในและนอกกระทรวงกลาโหม 3. ทุนการศึกษาในโควต้าของ รร.จปร. สามารถนำมาการปรับปรุงพัฒนาบุคลากรทางด้านจัดการความรู้ 4. กิจกรรมทางวิชาการที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ทั้งใน ทบ. ต่างเหล่าทัพ ต่างกระทรวง มหาวิทยาลัย หรือ องค์กรเอกชน ที่สามารถสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเข้าเยี่ยมชมและอบรมหรือแม้กระทั่งนำเสนอผลงานเพื่อพัฒนาและให้รางวัลต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน 5. ทบ. มีนโยบายสนับสนุนและมีคู่มือในการปฏิบัติและแสดงถึงความต้องการที่สามารถตอบสนองได้ 6. รร.จปร. ประกอบไปด้วยหน่วยรองที่หลากหลายในหน้าที่และความรับผิดชอบอีกทั้งยังเป็นหน่วยที่ใช้ผลิตนายทหารหลักของกองทัพ ดังนั้นการเกิดการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรมจะนำไปใช้เป็นตัวแบบสำหรับ ทบ.และ 7.ความพึงพอใจของหน่วยที่รับ นายทหารหลักจาก รร.จปร.ที่ทรงประสิทธิภาพ

อุปสรรค 1. งบประมาณที่นำมาจาก ทบ.ใช้ได้เพียงการดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ในระดับองค์กรเท่านั้น 2. ไม่มีงบประมาณดำเนินการสำหรับผู้บริหารระดับกลาง 3. มีความซับซ้อนในการจัดหางบประมาณเพิ่มเติมในงบวิจัยจากหน่วยงานอื่น 4. ในการปฏิบัติตาม คู่มือในการปฏิบัติของ ทบ. ต้องการทรัพยากรทั้ง กำลังพล งบประมาณ เวลาในการดำเนินงาน ในระดับสูง 5. รร.จปร.ยังไม่มีเจ้าหน้าที่ หรือ อาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านจัดการความรู้ที่สามารถเป็นหัวหน้าศูนย์วิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้ได้ และ 6. คู่มือในการปฏิบัติของ ทบ. มิได้เสนอถึงวิธีการทำความเข้าใจถึงความต้องการโดยรวมขององค์กร (System Thinking) ซึ่งเป็นแนวคิดหลักของผู้ที่ ทบ. นำหลักการมาใช้ (Senge) ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่ทำความเข้าใจความต้องการในการจัดการความรู้ที่แท้จริงของหน่วย

สรุปผลการวิจัย ได้ว่าปัญหา และอุปสรรคมีหลายประการ ความเข้าใจกำลังพลผู้ปฏิบัติงาน จำนวนจำกัดของบุคลากร ยังไม่มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ งานที่มากของทุกกลุ่มงานองค์กรเป็นลักษณะแนวตั้งระบบคอมพิวเตอร์มีประสิทธิภาพที่ต่ำ หัวข้อที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้มีน้อย ขาดความเข้าใจที่แท้จริงของความต้องการของผู้มีส่วนร่วม ท้ายสุด รร.จปร. ยังไม่มี ทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ อุปสรรคส่วนมากมาจากงบประมาณและคู่มือในการปฏิบัติของ ทบ.แนวทางการพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ รร.จปร. ควรเป็นอย่างไร ในด้านแนวทางการพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ รร.จปร. ในส่วนของผู้วิจัยได้นำเอกสาร งานวิจัย ในหลายๆ เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการจัดการความรู้ มาเป็นแนวคิด

เพื่อให้งานด้านการจัดการความรู้ รร.จปร.มีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนอง ภารกิจของ กองทัพบก และความต้องการของผู้บังคับบัญชาได้นั้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะ แนวทางในการพัฒนางานด้านการจัดการความรู้ รร.จปร.ดังนี้

ด้านกำลังพล ผู้วิจัยมีความเห็นว่า รร.จปร.ควรจะดำเนินการจัดตั้งและบรรจุกำลังพลใน ศูนย์การจัดการความรู้ที่มีความคล้ายคลึงกับศูนย์ประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงานด้านธุรการส่งเสริมให้อาจารย์ขอทุน ปริญญาเอกภายในประเทศ

ของ ทบ. โดยสนับสนุนหัวข้อในการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้แบบ ทบ. เพื่อพัฒนา รร.จปร.

ด้านงบประมาณ ผู้วิจัยมีความเห็นว่ารร.จปร.ควรจะดำเนินการโดยให้กองกำลังพล รร.จปร. ริเริ่มโครงการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่สามารถนำงบประมาณจาก ทพ.รร.จปร. เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับหน่วยระดับกองเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติของการจัดการความรู้ระดับกอง (กองฝ่ายอำนวยการ, กรม นนร.รอ, กองวิชา และกองฝ่ายสนับสนุน) ทั้งนี้ให้อยู่ในงบประมาณด้านการพัฒนา และส่งเสริมให้อาจารย์ที่มีความชำนาญด้านการจัดการความรู้จัดทำหัวข้อวิจัยที่เหมาะสมเพื่อขอรับการสนับสนุนทุนวิจัยจากหน่วยงานภายนอก

ด้านระบบสารสนเทศ ผู้วิจัยมีความเห็นว่าหน่วยงานด้านระบบสารสนเทศของ รร.จปร. ควรจะดำเนินการจัดหาอุปกรณ์และโปรแกรมสำหรับเครื่องแม่ข่ายที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมเพื่อการรองรับงานที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต

ด้านการปฏิบัติงาน ผู้วิจัยมีความเห็นว่าคณะกรรมการผู้รับผิดชอบด้านการจัดการความรู้ รร.จปร.ควรจะดำเนินการทำความเข้าใจในที่แท้จริงของความต้องการของผู้รับประโยชน์ (นนร. หน่วยเหนือ หน่วยรอง หน่วยที่จะรับนนร. กำลังพลผู้ปฏิบัติงาน) โดยการใช้การทำ ความเข้าใจแบบเป็นระบบ (System Thinking) ท้ายสุด รร.จปร. ควรทำการจัดทำเนียบผู้เชี่ยวชาญหลังจากได้ทำการกำหนดหัวข้อความรู้ที่จำเป็นแล้ว

ในส่วนของข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคตนั้น ในส่วนของ รร.จปร. ควรมีการศึกษาวิจัยวิธีการในการทำความเข้าใจแบบเป็นระบบ และจัดทำความต้องการที่แท้จริง เพื่อเป็นการเริ่มต้นของการปฏิบัติการจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง อันจะเป็นต้นแบบสำหรับการ ศึกษาของหน่วยระดับ กองทัพอากาศอื่นๆ จนถึงหน่วยในทุกระดับของ ทบ.ต่อไป

