



**เอกสารวิจัยเรื่อง** การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนกองทัพบก  
ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง  
**โดย** พันเอกหญิง อรยา พูลทรัพย์  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** พันเอก ฉกาจ ชั้นดี

---

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็น  
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี  
( มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา )

**ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก**

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก  
( ฉกาจ ชั้นดี )

**ประธานกรรมการ**

ดร.  
( สายพิรุณ เพิ่มพูน )

**ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา**

พันเอก ดร.  
( รัชกร ภูวพัฒน์ดล )

**กรรมการ**

พันเอก  
( สถิตย์พันธ์ ประกอบผล )

**กรรมการ**

พันเอกหญิง  
( ธนิตา วงษ์จินดา )

**กรรมการ**

## บทคัดย่อ

ผู้วิจัย	พັນเอกหญิง อรยา พูลทรัพย์
เรื่อง	การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนกองทัพภาคใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง
วันที่	กันยายน 2563 จำนวนคำ : 7,959 จำนวนหน้า : 26
คำสำคัญ	การจัดการความรู้, การขับเคลื่อนกองทัพภาค, ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
ชั้นความลับ	ไม่มีชั้นความลับ

ปัจจุบันสถานะแวดล้อมด้านความมั่นคงและภัยคุกคามได้เปลี่ยนไป ไม่ว่าจะเป็นภัยคุกคามตามแบบ (Traditional Threat) ที่ยังดำรงอยู่ และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ (Non - Traditional Threat) ที่เกิดขึ้นในหลายมิติและหลากหลายรูปแบบตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์ กองทัพภาคใต้จึงมีความจำเป็นต้องมีข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ที่ถูกต้อง แม่นยำ เพื่อนำไปสู่กระบวนการตัดสินใจของผู้กำหนดนโยบายและผู้ที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปอย่างถูกต้องและทันเวลา รวมถึงนำไปใช้ในการพัฒนากำลังพลให้มี ความรู้ ความเชี่ยวชาญ สามารถปฏิบัติงานสนองตอบภารกิจของกองทัพภาคในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือหนึ่งที่กองทัพภาคใต้ใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ในการพัฒนาศักยภาพกำลังพล คือ “การจัดการความรู้” การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพแวดล้อมในการจัดการความรู้ของ กองทัพภาคใต้ในปัจจุบัน วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ และค้นหาแนวทาง พัฒนาการจัดการความรู้ของกองทัพภาคใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ผลการวิจัย พบว่า การจัดการความรู้ของกองทัพภาคใต้ในปัจจุบันยังไม่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อสภาพปัญหาดังกล่าวหลายด้าน ตั้งแต่ด้านนโยบาย กระบวนการ

บุคลากร เทคโนโลยี และงบประมาณ ทั้งนี้ แนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของ  
กองทัพบกภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ประกอบด้วย 1) กำหนดให้การจัดการ  
ความรู้เป็นหนึ่งในนโยบายการปฏิบัติงานประจำปีของกองทัพบก 2) ปรับปรุงกลยุทธ์  
แผนงาน โครงการ และรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ให้ชัดเจนและง่ายต่อการปฏิบัติ  
รวมทั้งควรบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับงานประจำ และงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้  
เกิดการพัฒนาและยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร 3) กำหนดแนวทางเพื่อสร้าง  
แรงจูงใจในการนำผลการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม  
เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการดำเนินการและการพัฒนาต่อยอดความรู้ 4) เสริมสร้างและ  
พัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่กำลังพลทุกระดับ ตลอดจนสื่อสาร  
ทำความเข้าใจกับผู้บริหารเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน  
5) นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการ  
สร้างนวัตกรรม และพัฒนาต่อยอดความรู้อย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยบ่งชี้ว่ากองทัพบกควร  
เร่งแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการความรู้โดยนำแนวทางที่เสนอไปประยุกต์ใช้  
ทั้งนี้ เพื่อให้กองทัพบกมีองค์ความรู้ที่ถูกต้องและเพียงพอที่จะสามารถขับเคลื่อน  
การดำเนินงานด้านความมั่นคงได้อย่างมีประสิทธิภาพตามความมุ่งหมายของยุทธศาสตร์  
ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)

## ABSTRACT

**AUTHOR :** Colonel Oraya Poonsab

**TITLE :** Knowledge Management to Drive the Army under direction of the National Strategy for Security

**DATE :** September, 2020 **WORD COUNT :** 7,959 **PAGES :** 26

**KEY TERMS :** Knowledge management, Army propulsion, National Security Strategy

**CLASSIFICATION :** Unclassified

Due to the security and threat environment changed today, the threat still exists but it came in new pattern, many dimensions which are applied to the development of technology and globalization. The army therefore needs more information and precise knowledge in order to make the right decision to get the accurate and timely process for relevant parties. To enhance and develop a personnel to have knowledge Expertise so that they are able to perform their tasks in response to the mission of the Army and drive according to the national strategy for security to achieve goals efficiently. The tool that Army uses to have its personnel gain and utilize knowledge for personnel development is "knowledge management". The purpose of this research is to study the current knowledge management environment of the Royal Thai Army, environmental factors affecting the Army's knowledge management and guidelines for the development of knowledge management of the Army to

drive the national strategy for security. The results of the research are following.

1. The Army's current knowledge management environment has not achieved its objectives and the target is designed by the army.
2. Environmental factors that hinder the Army's knowledge management are problems in policy level, process, personnel, technology, and budget.
3. Guidelines for the development of knowledge management of the Army that contribute to drive the national strategy for security.
  - (1) Providing knowledge management as one of the Army's annual operational policies
  - (2) Improve the strategy, program plan, and knowledge management process and model to be obvious and simple to implement Including the integration of knowledge management into routine work according to strategy to achieve development and enhance the efficiency of the organization.
  - (3) Set guidelines for creating incentives for the utilization of knowledge management results to be useful and clear. In order to create incentives for implementation and further development of knowledge.
  - (4) Strengthen and develop knowledge and understanding about knowledge management for personnel at all levels. as well as communicate and understand with executives to be the driving force of knowledge management in the department.
  - (5) Implement technology systems for storage, dissemination and sharing of knowledge. To create innovation and continuously develop and expand knowledge.

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์เรื่อง “การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนกองทัพภคภายใต้อุตสาหกรรมชาติด้านความมั่นคง” สำเร็จได้ด้วยการเอื้อเฟื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และความร่วมมือของหลายท่าน ซึ่งให้การสนับสนุนผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มต้นงานวิจัยจนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ พันเอก ฉกาจ ชันดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำแก่ผู้วิจัยตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ทั้งยังได้กรุณาตรวจสอบ และให้แนวทางในการแก้ไขปรับปรุงเอกสารวิจัยส่วนบุคคล และการนำเสนอผลงานวิจัย ช่วยชี้แนะข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติม ทำให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัยครั้งนี้ได้จนสำเร็จลุล่วงตามเวลาที่กำหนด

ขอขอบพระคุณ พลเอก จิตตศักดิ์ เจริญสมบัติ อาจารย์ที่ปรึกษาพิเศษ ดร. สายพิรุณ เพิ่มพูล ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา พันเอก ดร. ธีชกร ภูพานาดล และ พันเอก สถิตพันธ์ุ ประกอบผล กรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล และ พันเอกหญิง ธนิตา วงษ์จินดา กรรมการ และ เลขานุการคณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล ที่กรุณาเสียสละเวลาเอื้อเฟื้อข้อมูล ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำ และปรับแก้ไขเอกสารวิจัยส่วนบุคคลให้มีความถูกต้อง และให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ ซึ่งมีส่วนช่วยให้การวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณ พลโท อยุธยา ศรีวิเศษ เจ้ากรมกำลังพลทหารบก และ พลตรี สุรศักดิ์ ฉัตรกุล ณ อยุธยา รองเจ้ากรมกำลังพลทหารบก รวมถึง พลตรี วีระกาญจน์ โล่ห์สถาพรพิพิธ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาและบริหารกำลังพล กรมกำลังพลทหารบก ที่กรุณาให้โอกาส และสนับสนุนให้เข้ารับการศึกษา และกรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ และมุมมองที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้

## การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนกองทัพบก ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

ปัจจุบันสภาวะแวดล้อมและภัยคุกคามได้เปลี่ยนรูปแบบไปอย่างสิ้นเชิงทั้งภัยคุกคามตามแบบ (Traditional Threat) ที่ยังดำรงอยู่ และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ (Non - Traditional Threat) ที่เกิดขึ้นในหลายรูปแบบและหลายมิติอันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและ กระแสโลกาภิวัตน์ จนก่อให้เกิดพลวัตในการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและยากต่อการคาดเดา (Disruptive Change) ไม่ว่าจะเป็นภัยคุกคามด้านไซเบอร์ การก่ออาชญากรรมข้ามชาติ ปัญหายาเสพติด ปัญหาการก่อการร้าย รวมถึงภัยพิบัติทางธรรมชาติ และสาธารณภัยต่างๆ ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศชาติ ในการเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงและภัยคุกคามดังกล่าว รัฐบาลจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาที่ครอบคลุม 6 ด้าน สำหรับยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงมีเป้าหมายสำคัญ คือ ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัย มีเอกราช อธิปไตย และความสงบเรียบร้อย มุ่งเน้น การพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อม สามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติ ควบคู่ไปกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคง ที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการ ทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล<sup>1</sup>

กองทัพบก ในฐานะหน่วยงานหลักด้านความมั่นคง มีภารกิจหลักในการเตรียมกำลัง กองทัพบกและการป้องกันราชอาณาจักร จึงถือเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง และจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ให้พร้อมรับมือกับกระแสการเปลี่ยนแปลงและภัยคุกคามดังกล่าวในทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาด้านกำลังพลเพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งทำได้หลากหลายวิธี และเครื่องมือหนึ่งที่กองทัพบกนำมาใช้ก็คือ “การจัดการความรู้” เพื่อส่งเสริมผลักดันให้กำลังพลเกิดความรอบรู้ มีการเรียนรู้ และสร้างความรู้หรือ



นวัตกรรมใหม่ๆ ที่เหมาะสมกับภารกิจ มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และแบ่งปันความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ รวมทั้งนำข้อมูลความรู้ที่มีการพัฒนาอยู่เสมอมาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนางานในหน่วยงานและกองทัพบก โดยรวมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การจัดการความรู้ที่ดีจะสามารถนำมาซึ่งผลสัมฤทธิ์ในด้านต่างๆ ทำให้กองทัพสามารถเผชิญกับภัยคุกคามได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง มีการชิงความได้เปรียบในเรื่องความรวดเร็วในการได้มาซึ่งข้อมูล ตลอดจนมีการวัดผลแพ้ชนะกันที่องค์ความรู้ที่แม่นยำและถูกต้อง กองทัพบกจึงจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการนำไปสู่กระบวนการตกลงใจที่ถูกต้องเหมาะสมของผู้กำหนดนโยบายและผู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะทำให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติภารกิจได้อย่างแท้จริง สามารถขับเคลื่อนกองทัพบกให้บรรลุวิสัยทัศน์ในการเป็นกองทัพบกที่มีศักยภาพ ทันสมัย เป็นที่เชื่อมั่นของประชาชน และเป็นหนึ่งในกองทัพบกชั้นนำของภูมิภาค (Capable, Modern, Reliable and One of the Leading Army) ในพุทธศักราช 2580 <sup>2</sup>

แม้ว่ากองทัพบกจะตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ และมีการส่งเสริมให้หน่วยต่างๆ ในสังกัดได้ดำเนินการจัดการความรู้มาอย่างต่อเนื่อง แต่ข้อมูลหลักฐานการดำเนินงานที่ผ่านมา ทั้งจากเอกสารและจากคณะทำงานจัดการความรู้ของกองทัพบก เมื่อวันที่ 10 – 11 กันยายน 2562 บ่งชี้ว่า การจัดการความรู้กองทัพบกยังไม่บรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ของผู้บังคับบัญชา เนื่องจากยังไม่สามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนากำลังพล พัฒนางาน พัฒนาหน่วย และพัฒนากองทัพ อีกทั้งยังไม่สามารถประกันได้ว่าหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบกจะมีการดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง <sup>3</sup> การแก้ไขปัญหาดังกล่าวนับเป็นประเด็นที่มีความท้าทาย และจำเป็นต้องอาศัยการศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงให้เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ แนวทางที่ได้จากการวิจัยถือเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของกองทัพบก ด้านการจัดการความรู้ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และนำไปสู่การพัฒนากำลังพลและการขับเคลื่อนกองทัพบกให้บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รองรับยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้ต่อไป

## แนวคิดพื้นฐานของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้มีแนวคิดพื้นฐานมาจากแนวคิดเรื่องการบริหารและการพัฒนาคุณภาพขององค์กร โดยมีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสำคัญในการค้นหาและรวบรวมองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ชัดแจ้งที่ปรากฏอยู่ในเอกสาร (Explicit Knowledge) มาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่าย และผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างนวัตกรรม รวมถึงพัฒนาคุณภาพการบริการให้ดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคนให้มีสมรรถนะสูงขึ้น ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น รวมถึงเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ มีศักยภาพในการแข่งขันสูง สามารถเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การจัดการความรู้ คือ การบริหารจัดการ เพื่อให้ "คน" ที่ต้องการใช้ความรู้ ได้รับความรู้ที่ต้องการในเวลาที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน (Right Knowledge - Right People - Right Time) <sup>4</sup>

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้มี 3 ส่วน ได้แก่ คน (People) เพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เทคโนโลยี (Technology) เพราะเป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น และกระบวนการ (Processes) เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช่ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและเกิดนวัตกรรม <sup>5</sup> สำหรับรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ มีนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญของตะวันตกและตะวันออก เสนอรูปแบบที่หลากหลายในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงเพียงกระบวนการจัดการความรู้ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนจัดการความรู้ของส่วนราชการ (KM Action Plan) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการรวม 7 ขั้นตอน<sup>6</sup> ประกอบด้วย

1. การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification)
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition)
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization)

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement)
5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access)
6. การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing)
7. การเรียนรู้ (Learning)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กร ประกอบด้วยหลายปัจจัย ได้แก่ ภาวะผู้นำและกลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศทางด้านการจัดการความรู้ การวัดความสำเร็จของการจัดการความรู้ และโครงสร้างพื้นฐานหรือระบบรองรับสำหรับบุคลากรในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างสะดวก <sup>6</sup>

### การจัดการความรู้ของกองทัพบก

กองทัพบก เริ่มดำเนินการจัดการความรู้อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรมตั้งแต่ปี 2555 <sup>7</sup> ตามแนวทางในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11 ที่กำหนดให้ "ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ..." <sup>8</sup> ด้วยการกำหนดไว้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก นโยบายเฉพาะด้านกำลังพล โดยมุ่งเน้นการพัฒนากำลังพลกองทัพบกให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญในงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้นำรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นแนวทางในการดำเนินการ <sup>9</sup>

วัตถุประสงค์ของการจัดการความรู้ของกองทัพบกในระยะเริ่มแรก มุ่งเน้นการถอดบทเรียนเทคนิคความรู้ที่ฝังในตัวกำลังพลและในองค์กร มาจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปเผยแพร่ แบ่งปันให้กำลังพลใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง เป็นมาตรฐานเดียวกัน ต่อมาในปีงบประมาณ 2560 เริ่มมีการเชื่อมโยงการจัดการความรู้กับการพัฒนาคุณภาพเพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น โดยมุ่งเน้นให้หน่วยทบทวนปัญหาและหาโอกาสปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องแล้วนำผลลัพธ์ที่ได้ เรียนรู้ แนวทางการปฏิบัติ

ใหม่ที่ดี/ที่เป็นเลิศมาแบ่งปัน เผยแพร่ทางเว็บไซต์การจัดการความรู้ของหน่วยและ กองทัพบก เพื่อให้กำลังพลนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

อย่างไรก็ตาม จากการรวบรวมข้อมูลเอกสารการดำเนินงานและผลการสัมภาษณ์คณะทำงาน จัดการความรู้ของกองทัพบก เมื่อวันที่ 10 – 11 กันยายน 2562 ณ กรมกำลังพลทหารบก และนำ ข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และประมวลผล ทำให้สามารถระบุประเด็นปัญหาการจัดการความรู้ของ กองทัพบกได้ดังนี้

### 1. ปัญหาด้านนโยบาย

- 1.1. การสานต่อนโยบายการจัดการความรู้ไม่ต่อเนื่อง โดยในระยะเริ่มแรกการจัดการ ความรู้ ได้ถูกกำหนดในนโยบายการปฏิบัติงานกองทัพบก นโยบาย (เฉพาะ) ด้านกำลังพล ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2556 ต่อมาในปีงบประมาณ 2562 - 2563 ไม่ได้ถูกกำหนด จึงทำให้หน่วยไม่ค่อยให้ความสำคัญในการดำเนินการ
- 1.2. การขาดแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับขับเคลื่อนการดำเนินการในระยะยาว และมุ่งเน้นเทคนิคของการจัดการความรู้ โดยขาดการเชื่อมโยงบริบทของ การปฏิบัติงานจริงของหน่วยงาน และส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการจัดการความรู้ แบบแยกส่วนและซ้ำซ้อนกัน

### 2. ปัญหาด้านกระบวนการ

- 2.1. หน่วยปฏิบัติยังขาดการวิเคราะห์และจัดทำแผนที่ความรู้ (Knowledge Mapping) ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการจัดการความรู้ ซึ่งเรียกว่า ขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้ จึงทำให้การจัดการความรู้ยังไม่ครอบคลุม งานตามภารกิจ หรือยุทธศาสตร์ของหน่วย รวมถึงพบว่าบางหน่วยจัดการความรู้ ในเรื่องเดียวกัน เนื่องจากขาดการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกกองทัพบก จึงทำให้ไม่เกิดการพัฒนาคัดลอกความรู้
- 2.2. กระบวนการจัดการความรู้ยังไม่บูรณาการไปสู่การพัฒนาองค์กร

### 3. ปัญหาด้านบุคลากร

- 3.1. ผู้บริหารและกำลังพลหลายหน่วยมีความตื่นตัวในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ ดำเนินการในระยะเริ่มแรกเท่านั้น ต่อมาอาจมีการปรับย้ายกำลังพล หรือมี ภารกิจ เร่งด่วน จึงทำให้การดำเนินงานและการพัฒนาไม่มีความต่อเนื่อง

- 3.2. กำลังพลบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ และวิธีการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ ทำให้ไม่มีการดำเนินการจัดการความรู้ หรือดำเนินการไม่ต่อเนื่อง
- 3.3. การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ พัฒนา และดูแลรักษาเว็บไซต์การจัดการความรู้ ทำให้ข้อมูลขาดความทันสมัย ไม่ดึงดูดความสนใจ

#### 4. ปัญหาด้านเทคโนโลยี

- 4.1. อุปกรณ์ในการจัดทำระบบฐานข้อมูลคลังความรู้ สื่อความรู้ เช่น คอมพิวเตอร์ ขาดความทันสมัย
- 4.2. ความเสี่ยงต่อภัยคุกคามด้านไซเบอร์ โดยเว็บไซต์การจัดการความรู้ หรือคลังความรู้ ในปัจจุบันยังมีความเสี่ยงจากภัยคุกคามไซเบอร์ทั้งด้านความปลอดภัยระบบสารสนเทศ ความปลอดภัยระบบเครือข่าย และความปลอดภัยของข้อมูล ได้แก่ ความเสี่ยงต่อการถูกโจรกรรมข้อมูล หรือการรั่วไหลของข้อมูล ความเสี่ยงต่อการถูกเปลี่ยนแปลงข้อมูล และความเสี่ยงต่อสภาพพร้อมใช้งานของระบบ

#### 5. ปัญหาด้านงบประมาณ

- 5.1 ข้อจำกัดด้านงบประมาณของกองทัพบกทำให้หน่วยได้รับการสนับสนุนงบประมาณดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ ไม่ทั่วถึง ไม่เพียงพอ
- 5.2 กระบวนการใช้งบประมาณต้องเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้อง ทำให้ต้องใช้เวลาในการดำเนินการมาก และมีความซับซ้อนในกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณ

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาการจัดการความรู้ของกองทัพบกโดยใช้แนวคิดเรื่ององค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้และปัจจัยแห่งความสำเร็จ สรุปได้ว่า กองทัพบกกำลังเผชิญปัญหาการจัดการความรู้หลายด้าน ทั้งด้านนโยบาย ด้านกำลังพลผู้ปฏิบัติ ด้านกระบวนการ ด้านเทคโนโลยีสนับสนุน และด้านงบประมาณ ซึ่งปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องเร่งแก้ไขเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการคือ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง นำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาหน่วยและกองทัพบก รวมทั้งพัฒนาประเทศชาติโดยรวม ทั้งนี้ การพัฒนา

ดังกล่าวจำเป็นต้องศึกษาจากแนวทางการปฏิบัติที่ดี (Good Practice) ขององค์กรต่างๆ ทั้งต่างประเทศและของไทย ดังจะได้กล่าวต่อไป

## แนวทางการปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ขององค์กรภาครัฐในประเทศและต่างประเทศ

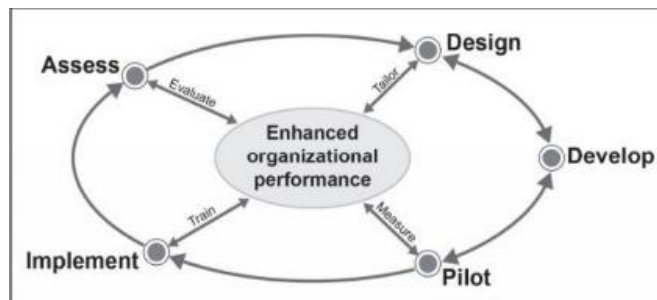
จากการศึกษาแนวทางการปฏิบัติที่ดีขององค์กรภาครัฐในประเทศและต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้ของกองทัพบก รายละเอียดดังนี้

### การจัดการความรู้ของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา (US Army Knowledge Management)

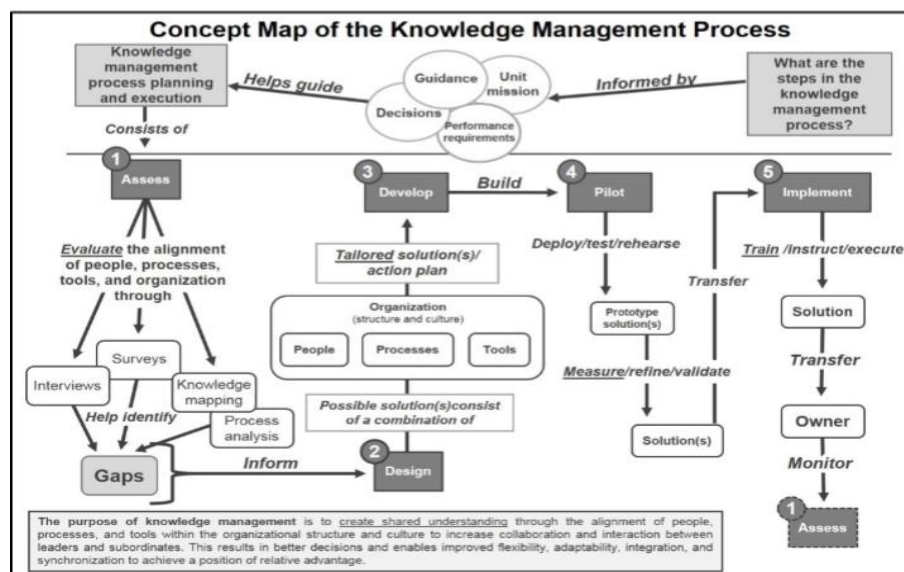
การจัดการความรู้ของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา มีเป้าหมายเพื่อบูรณาการการจัดการความรู้และตัวแบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ เพื่อสร้างกองทัพที่มีพื้นฐานขององค์ความรู้ และบริหารจัดการโครงสร้างสารสนเทศ ให้เป็นรูปธรรม เพื่อนำองค์ความรู้ไปใช้พัฒนากำลังพล รวมถึงเพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพและขีดความสามารถต่างๆ เช่น การร่วมมือกัน, การตัดสินใจ และการสร้างนวัตกรรม โดยกระบวนการจัดการความรู้ของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน รายละเอียดตามภาพที่ 1 และ 2 ดังนี้<sup>10, 11</sup>

1. ขั้นการประเมิน (Assess) เป็นการวิเคราะห์ (Analysis) เพื่อให้ทราบถึงความรู้ที่หน่วยต้องการเพื่อให้บรรลุภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ โดยการประเมินหาช่องว่าง (Gap) ระหว่างขีดความสามารถที่หน่วยมีอยู่หรือเป็นอยู่ เทียบกับสิ่งที่หน่วยต้องมีหรือต้องเป็นตามมาตรฐาน หรือระหว่างผลการปฏิบัติงานปัจจุบัน เทียบกับเป้าหมายที่ต้องบรรลุ หรือความรู้ที่มี เทียบกับความรู้ที่ต้องมีตามมาตรฐาน แล้วนำไปเป็นข้อมูลเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการจัดการความรู้ แก้ปัญหาปรับปรุงพัฒนาเพื่อปิดช่องว่าง (Gap) นั้น
2. ขั้นการออกแบบ (Design) เป็นการออกแบบหรือวางแผนจัดการความรู้ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เพื่อปิดช่องว่างที่ได้จากขั้นตอนการประเมิน

3. ขั้นการพัฒนา (Develop) เป็นการสร้าง พัฒนา หรือปรับปรุงข้อมูลความรู้ ตามขั้นที่ได้ออกแบบไว้
4. ขั้นการนำร่อง (Pilot) เป็นการนำมาผลิตจากขั้นการพัฒนาสู่การทดลองปฏิบัติ (การนำร่อง/ทดลองใช้) และทำการวัดผล (Measure) พร้อมทั้งนำเสนอผลต่อผู้บังคับบัญชา และฝ่ายเสนาธิการ เพื่อให้ข้อเสนอแนะและตกลงใจในการนำไปขยายผลสู่การปฏิบัติ และเตรียมตัวในการอบรม และการฝึกให้บุคลากรในองค์กรต่อไป
5. ขั้นการปฏิบัติ (Implement) เป็นการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุภารกิจ เริ่มจากหน่วยงานกระทั่งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 1 กระบวนการจัดการความรู้ของกองทัพบกสหรัฐอเมริกา <sup>12</sup>



ภาพที่ 2 แผนที่ความคิดของกระบวนการจัดการความรู้ <sup>13</sup>

กองทัพบกสหรัฐอเมริกาได้กำหนดหลักการจัดการความรู้เพื่อให้หน่วยงานและผู้บังคับบัญชาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการความรู้ของหน่วยงานภายใต้สังกัดกองทัพบกสหรัฐฯ 12 ประการ<sup>14</sup> คือ

1. การให้การศึกษาและฝึกอบรมแก่ผู้บริหารระดับสูง ผู้ปฏิบัติงาน และผู้นำการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างวัฒนธรรมความร่วมมือ สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ที่เข้าใจเกี่ยวกับหลักการจัดการความรู้และเทคโนโลยีและสร้างการเปลี่ยนแปลงที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยเร็ว
2. สร้างระบบการตอบสนองสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร
3. กำหนดหลักนิยมในการสร้างบรรยากาศของความร่วมมือเพื่อให้เกิดการสร้างสรรคความคิดใหม่ๆ เสริมสร้างความเข้าใจและกำหนดแนวทางในการนำความมุ่งประสงค์ของผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติให้บังเกิดผล
4. สร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรเพื่อให้เกิดการจัดหาและแบ่งปันความรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
5. ป้องกันความรู้สูญหาย โดยปกติแล้วความรู้มีวงจรชีวิตของตัวเอง หากไม่มีการเก็บรวบรวมและประเมินค่าก็จะทำให้ความรู้สูญหายไป
6. ป้องกันและรักษาสินทรัพย์ประเภทสารสนเทศและองค์ความรู้ โดยการปฏิเสธการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญ
7. บันทึกและจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กรตามกระบวนการที่เป็นมาตรฐาน และจัดให้มีช่องทางการเข้าถึงสำหรับกำลังพลที่ต้องการ
8. ใช้กฎระเบียบและกระบวนการที่เป็นมาตรฐานทั่วทั้งองค์กร เพื่อส่งเสริมให้ผลงานมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
9. ใช้ชุดเครื่องมือสำหรับการเรียนรู้ร่วมกันที่เป็นมาตรฐาน โดยจัดให้มีการฝึกอบรมโดยใช้โปรแกรมมาตรฐานสำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและการดูแลรักษาระบบ
10. นำระบบสารสนเทศที่ใช้สถาปัตยกรรมแบบเปิด (Open Architecture) มาใช้งาน เพื่อให้กำลังพลสามารถเข้าถึงและค้นหาองค์ความรู้ได้ตามที่ต้องการ



11. ใช้ขีดความสามารถของระบบการค้นหา (Search Engines) และแสดงผลเกี่ยวกับความรู้เชิงบริบทและสารสนเทศจากฐานข้อมูลความรู้
12. ใช้ Web Portal (เว็บชุมชนทาง) ที่สามารถลงชื่อเข้าใช้ระบบงานเพียงครั้งเดียวผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อไปยังฐานความรู้ต่าง ๆ ทั่วโลก

### การจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ

การจัดการความรู้มีบทบาทสำคัญในกองทัพอากาศในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ทำให้กำลังพลทหารอากาศปรับเปลี่ยนบทบาทและทัศนคติของตนเอง จนเกิดการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และเกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนองค์ความรู้ต่างๆ ได้รับการถ่ายทอดอย่างเป็นระบบจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง ซึ่งองค์ความรู้และประสบการณ์เหล่านี้จะคงอยู่กับหน่วยงาน ไม่ผูกติดกับบุคคล รวมทั้งเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ก่อเกิดการหมุนเวียนเป็นเกลียวความรู้ อันมีผลเชิงบวกอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างกองทัพอากาศให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดทำองค์ความรู้ในทุกด้านที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อสนับสนุนให้กำลังพลสามารถศึกษา ค้นคว้า และเข้าถึงได้ตลอดเวลา โดยกระบวนการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ มี 7 ขั้นตอน ตามรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)<sup>15</sup> ประกอบด้วย

1. การบ่งชี้ความรู้ คือ หน่วยงานทุกระดับของกองทัพอากาศจะต้องวิเคราะห์ว่า หน่วยงานตนเองต้องการความรู้ใดที่จำเป็นและส่งผลให้การปฏิบัติการกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การสร้างและแสวงหาความรู้ คือ หน่วยงานทุกระดับของกองทัพอากาศดำเนินการสรรหาและรวบรวมทั้งความรู้ที่มีอยู่ (Explicit Knowledge) และความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) โดยผ่านกิจกรรมการแสวงหาทั้งความรู้ที่มีอยู่และความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล โดยเริ่มจากองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในภารกิจหลักก่อน และเริ่มจากความรู้ที่มีอยู่ เช่น เอกสารคู่มือตำรา จากนั้นจึงให้ผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติมความรู้ที่มีอยู่ส่วนบุคคล เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ สุดท้ายจึงดำเนินการกำหนดรูปแบบองค์ความรู้ต่างๆ ที่จะจัดเก็บ เช่น เอกสาร วิดีโอ เสียง เป็นต้น

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ คือ หน่วยงานทุกระดับของกองทัพอากาศดำเนินการนำองค์ความรู้ที่แสวงหามาได้มาจัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ โดยใช้แผนที่ความรู้ (Knowledge Map) ในการจัดกลุ่มความรู้
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ หน่วยงานทุกระดับของกองทัพอากาศเริ่มดำเนินการคัดกรององค์ความรู้ที่ได้ โดยเริ่มจากองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติการหลักก่อน จากนั้นจึงให้ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องตรวจสอบและปรับแต่งเพื่อง่ายต่อการเรียนรู้และทำให้เข้าใจได้โดยง่าย
5. การเข้าถึงความรู้ คือ หน่วยงานทุกระดับของกองทัพอากาศดำเนินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดเก็บและให้เข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย โดยนำองค์ประกอบจากแผนที่ความรู้มาจัดทำข้อมูลและใส่ไว้บนเว็บไซต์การจัดการความรู้ของกองทัพอากาศ (RTAF KM Web Portal)
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ หน่วยงานทุกระดับของกองทัพอากาศมุ่งให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการใช้ความรู้และแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยผ่านเว็บไซต์การจัดการความรู้ของกองทัพอากาศที่เป็นรูปแบบชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) และผ่านกลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ (KM และ QCC) รวมทั้งจากการปฏิบัติงานและการถ่ายทอดความรู้ผ่านการฝึกงานในหน้าที่ (On the Job Training)
7. การเรียนรู้ คือ หน่วยงานทุกระดับของกองทัพอากาศมุ่งสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เกิดการพัฒนาองค์ความรู้ทักษะ และประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริงให้เกิดประสิทธิภาพ มีการสรรหาผู้เชี่ยวชาญจากกำลังพลปัจจุบันและผู้เกษียณอายุราชการ เพื่อนำความรู้และทักษะที่มีอยู่ส่วนบุคคลมาถ่ายทอด รวมทั้งการจัดอบรมพัฒนาให้เป็นไปตามมาตรฐานงาน ตลอดจนการจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการและการอบรมการสร้างสื่อองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ชุมชนนักปฏิบัติและผู้เชี่ยวชาญสามารถสกัด องค์ความรู้ที่มีอยู่ส่วนบุคคลออกมาให้ได้ และชุมชนนักปฏิบัติสามารถผลิตสื่อการเรียนรู้ได้อย่างถูกต้องและน่าสนใจ โดยที่ความรู้และประสบการณ์ทรงคุณค่าเหล่านี้ยังคงอยู่กับหน่วยงาน อันจะไปสู่การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

นอกจากนี้ กองทัพอากาศยังใช้แนวคิด 4 Learn ในการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ โดยได้นำกระบวนการจัดการความรู้ของกองทัพอากาศทั้ง 7 ขั้นตอนที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้นมาประยุกต์ใช้ตามกลยุทธ์ของกองทัพอากาศทั้ง 4 กลยุทธ์ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. กลยุทธ์ที่ 1 Learn to Learn (ขั้นตอนที่ 1-4 มุ่งเน้นการทำแผนที่ความรู้) เป็นการจัดกิจกรรมการบรรยายให้ความรู้ เรื่องการจัดการความรู้ และจัดกิจกรรมระดมสมองช่วยกันออกแบบแผนที่ความรู้ และรวบรวมเนื้อหาองค์ความรู้จัดเก็บในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ไฟล์
2. กลยุทธ์ที่ 2 Learn to Share (ขั้นตอนที่ 5 มุ่งเน้นการเข้าถึงความรู้และการนำขึ้นเว็บไซต์) เป็นการให้ความสำคัญกับการจัดเก็บและเข้าถึงองค์ความรู้ เป็นการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมการใช้งานโปรแกรมและเครื่องมือ DIMS ในการสร้างแผนที่ความรู้ และนำเข้าสู่ข้อมูลองค์ความรู้ในแต่ละกิ่งบนเว็บไซต์ให้กับผู้ดูแลระบบและผู้แทนของแต่ละกรม แต่ละกลุ่มงาน
3. กลยุทธ์ที่ 3 Learn to Connect (ขั้นตอนที่ 6 มุ่งเน้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การ Chat พูดคุย) เป็นการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลองค์ความรู้ระหว่างกำลังพลและการทำงานร่วมกันเป็นทีม
4. กลยุทธ์ที่ 4 Learn to Innovate (ขั้นตอนที่ 7 มุ่งเน้นการเรียนรู้และใช้ในชีวิตประจำวัน) เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยเกิดเป็นระบบการเรียนรู้ที่มีการนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ ก่อเกิดเป็น องค์ความรู้ใหม่ และกลายเป็นเกลียวความรู้ที่หมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง อันจะมีผลอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้าง กองทัพอากาศให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต่อไป

### การจัดการความรู้ของกองทัพเรือ

หลักการและแนวคิดการจัดการความรู้ของกองทัพเรือ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ คน (People) กระบวนการจัดการความรู้ (Process) และเทคโนโลยี (Technology) โดยกระบวนการจัดการความรู้ได้กำหนดกลุ่มความรู้ (Level of

Knowledge) เป็น 3 ระดับ คือ ความรู้ระดับบุคคล (Individual) ความรู้ระดับทีมงาน หรือ กลุ่มคน (Team / Group) ความรู้ระดับองค์กร (Organization) โดยมีกระบวนการบริหารจัดการความรู้ไปสู่การปฏิบัติประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้<sup>16</sup>

1. ขั้นที่ 1 กำหนดเป้าหมายร่วม (Share Vision) โดยกำหนดและสร้างทีมงานจัดการองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge Management Team) ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการความรู้ของหน่วย ประสานงานกับชุมชนนักปฏิบัติหรือกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ขั้นที่ 2 ประเมินตนเอง (Self-Assessment) ประเมินสถานการณ์จัดการองค์ความรู้ในองค์กร รวมทั้งทรัพยากรที่ต้องการใช้ เพื่อส่งผลให้การจัดการความรู้บรรลุภารกิจ
3. ขั้นที่ 3 การวางกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้วยการวิเคราะห์หาความสำคัญ ความเร่งด่วน และ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของความรู้
4. ขั้นที่ 4 ออกแบบและบูรณาการเข้าสู่งานประจำ โดยกำหนดแผนปฏิบัติการและเครื่องมือที่จะใช้ในการจัดการความรู้ตามบริบทของหน่วยต่างๆ ออกแบบรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งเน้นการเชื่อมโยงกิจกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่มีอยู่เดิม รวมทั้งคำนึงถึงการประยุกต์ใช้และการต่อยอดความรู้จากปัจจุบัน
5. ขั้นที่ 5 บริหารจัดการความรู้ตามแผนปฏิบัติการ
6. ขั้นที่ 6 การประเมินผลการดำเนินงาน
7. ขั้นที่ 7 การเรียนรู้ขององค์กร จัดให้มีการสร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในวงกว้าง

### การจัดการความรู้ของกรมชลประทาน

กรมชลประทานใช้การจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานมาอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา ทั้งนี้ ได้กำหนดกรอบการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยมีการกำหนดแนวทางวิธีการมาตรฐานเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการดำเนินการทั่วทั้งองค์กร กล่าวคือ มีการจัดทำแผนปฏิบัติการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด มีการตรวจสอบ กลั่นกรองการดำเนินการ

จัดทำแผนให้เป็นไปตามเกณฑ์การตรวจประเมินการจัดการความรู้ (Knowledge Management Assessment : KMA) ซึ่งให้ความสำคัญกับการได้มาซึ่งหัวข้อองค์ความรู้ที่นำมาจัดการความรู้ ตลอดจนกระบวนการที่เป็นระบบในการจัดการความรู้ และนำไปสู่การใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานปกติตามภารกิจ สอดคล้องกับการบรรลุเป้าหมายตามประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการความรู้ของกรมชลประทานมีความโดดเด่นในการดำเนินการ เนื่องจากได้รับการสนับสนุนอย่างดียิ่งจากผู้บริหารระดับสูง โดยอธิบดีกรมชลประทาน เป็นผู้บริหารการจัดการความรู้ พร้อมกับมีระบบการกำกับติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการตรวจประเมินการจัดการความรู้ที่ใช้กรอบแนวทางของ TQA (Thailand Quality Award หรือ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ) ทั้งในระดับกรมและระดับสำนักกอง โดยกรมชลประทานได้พัฒนาผู้ตรวจประเมินภายใน เพื่อดำเนินการตรวจประเมินคุณภาพประสิทธิภาพการจัดการความรู้ให้เป็นไปตามกรอบแนวทางที่เป็นมาตรฐาน ในส่วนของการดำเนินการในทุกปีงบประมาณ จะมีการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้ประจำปีอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง โดยการนำผลการสรุปบทเรียนตามภารกิจและคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ได้ผ่านกระบวนการทบทวนร่วมกัน นำไปสู่การคัดเลือกประเด็นในการจัดการความรู้ ให้สอดคล้องรองรับกับตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่เลือกมา กำหนดให้เชื่อมโยงกับการใช้ KM เพื่อปรับปรุงกระบวนการที่เกี่ยวข้องตามตัวชี้วัดดังกล่าว พร้อมกับการจัดทำรายงานความก้าวหน้า เพื่อบริหารจัดการตามแนวทาง/วิธีการที่กำหนด รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือนตามลำดับ <sup>17</sup>

**ตารางที่ 1** เปรียบเทียบแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ขององค์กรภาครัฐในและต่างประเทศ

หัวข้อ	กองทัพบก สหรัฐอเมริกา	กองทัพอากาศ	กองทัพเรือ	กรมชลประทาน
นโยบาย/ แผน/กลยุทธ์/ เป้าหมาย	เป้าหมายนำองค์ความรู้ ไปใช้พัฒนากำลังพล รวมถึงเพื่อสร้างเสริม ประสิทธิภาพและ ขีดความสามารถต่างๆ	√	√	√
การกำหนด แนวทางการ ปฏิบัติ	√	√	√	√
กระบวนการ	ประกอบด้วย 5 ชั้น คือ การประเมิน การ ออกแบบ การพัฒนา การนำร่อง การปฏิบัติ	รูปแบบ KM 7 ขั้นตอนของ สำนักงาน ก.พ.ร.	รูปแบบ KM 7 ขั้นตอนของ สำนักงาน ก.พ.ร.	รูปแบบ KM 7 <sup>ขั้นตอน</sup> ของ สำนักงาน ก.พ.ร.
บทบาทภาวะ ผู้นำ	√	√	√	√
การพัฒนา บุคลากร	√	√	√	√
ช่องทางการ ติดต่อสื่อสาร	√	√	√	√
ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ สนับสนุน	√	√	√	√
ระบบการ สร้างแรงจูงใจ	√	√	√	√
อื่นๆ	เชื่อมโยง KM กับงานตาม ภารกิจและงานยุทธศาสตร์ รวมถึงการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพการทำงาน	เชื่อมโยง KM กับงาน ตามภารกิจและงาน ยุทธศาสตร์ /จัดทำ แผนที่ความรู้	ออกแบบและบูรณาการ เข้าสู่งานประจำ เน้น การเชื่อมโยงกิจกรรม เพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงาน	- มีระบบกำกับติดตาม การดำเนินการ ใช้เกณฑ์ KMA - นำผลการสรุปทเรียน ตามภารกิจและคำรับรอง การปฏิบัติราชการ มา กำหนดหัวข้อความรู้

โดยสรุป จากแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ขององค์กรภาครัฐในประเทศและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และจุดเด่นที่ทำให้องค์กรดังกล่าวประสบความสำเร็จในการจัดการความรู้ คือ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรในองค์กรเห็นทิศทางและเป้าหมายที่องค์กรต้องการในภาพเดียวกัน การที่ผู้บริหารขององค์กรมีความเข้าใจ เห็นความสำคัญและใช้บทบาทภาวะผู้นำสนับสนุนและขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของหน่วย การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดเก็บและให้เข้าถึงข้อมูลได้โดยง่าย ออกแบบและบูรณาการการจัดการความรู้เข้าสู่งานประจำเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานที่มีอยู่เดิม รวมถึงการกำกับดูแลประเมินผลการดำเนินการและให้รางวัลเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ

### **การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนกองทัพภกภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง**

จากการศึกษายุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง พบว่า กองทัพภกมีภารกิจที่เกี่ยวข้องและต้องดำเนินการตามแผนย่อยที่ยุทธศาสตร์กำหนด คือ การรักษาความสงบภายในประเทศ การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง และการพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ<sup>18</sup> ซึ่งการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนและยุทธศาสตร์ดังกล่าว นอกเหนือจากองค์ความรู้ในการปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่งหน้าที่แต่ละเหล่า สายวิทยาการที่กำลังพลได้รับการศึกษา ฝึกอบรมจากโรงเรียนเหล่า/สายวิทยาการของกองทัพภกแล้ว กำลังพลยังต้องมีองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานร่วมระหว่างส่วนราชการและเหล่าทัพ รวมถึงองค์ความรู้อื่นๆ นอกเหนือความรู้ทางทหารที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับขอบเขตงานที่ต้องปฏิบัติด้วย อาทิ ยาเสพติด และการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ภัยคุกคาม เป็นต้น ซึ่งกองทัพภก รวมถึงหน่วยที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องกำหนดสมรรถนะของกำลังพลที่จำเป็นในการปฏิบัติงานดังกล่าว พร้อมทั้งระบุง่องค์ความรู้ที่จำเป็นในแต่ละสมรรถนะนั้นให้ชัดเจน อย่างไรก็ตามหากจะพิจารณาแยกหมวดหมู่ความรู้ที่จำเป็นในขั้นต้น สามารถแยกหมวดหมู่ความรู้ได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่ องค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ องค์ความรู้จากการฝึกและฝึกพร้อม องค์ความรู้ที่เป็นบทเรียนจากการปฏิบัติงานร่วมกับต่างหน่วยต่างส่วนราชการ และองค์ความรู้ที่เป็นบทเรียนทั้งในส่วนที่ประสบ

ความสำเร็จเป็นอย่างดีในการปฏิบัติ (Best Practices) หรือข้อผิดพลาดต่างๆ (Lesson Learned) ซึ่งการจะได้มาซึ่งองค์ความรู้ดังกล่าว โดยการใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นรูปธรรม และมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาสภาพปัญหาการจัดการความรู้ของกองทัพบก ร่วมกับแนวคิดการจัดการความรู้ และแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการจัดการความรู้ขององค์กรภาครัฐในประเทศและต่างประเทศข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่กองทัพบกควรนำมาเป็นองค์ประกอบเพื่อพัฒนาการจัดการความรู้ของกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำมาซึ่งผลลัพธ์คือ องค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนากำลังพลให้มีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานสนองตอบภารกิจของกองทัพบก และขับเคลื่อนกองทัพบกให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ประกอบด้วยปัจจัยหลักๆ 5 ด้าน ได้แก่ นโยบาย กระบวนการจัดการความรู้ กำลังพล เทคโนโลยี และงบประมาณ จึงทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำมาสู่แนวทางการจัดการความรู้ของกองทัพบกให้มีประสิทธิภาพ และสามารถนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปเผยแพร่ให้กำลังพลศึกษาเรียนรู้ เพื่อพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของหน่วยและกองทัพบก ตลอดจนสามารถเป็นกำลังสำคัญในการที่จะเสริมสร้างความมั่นคงในการขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้ ดังนี้

### **แนวทางการพัฒนาด้านนโยบาย**

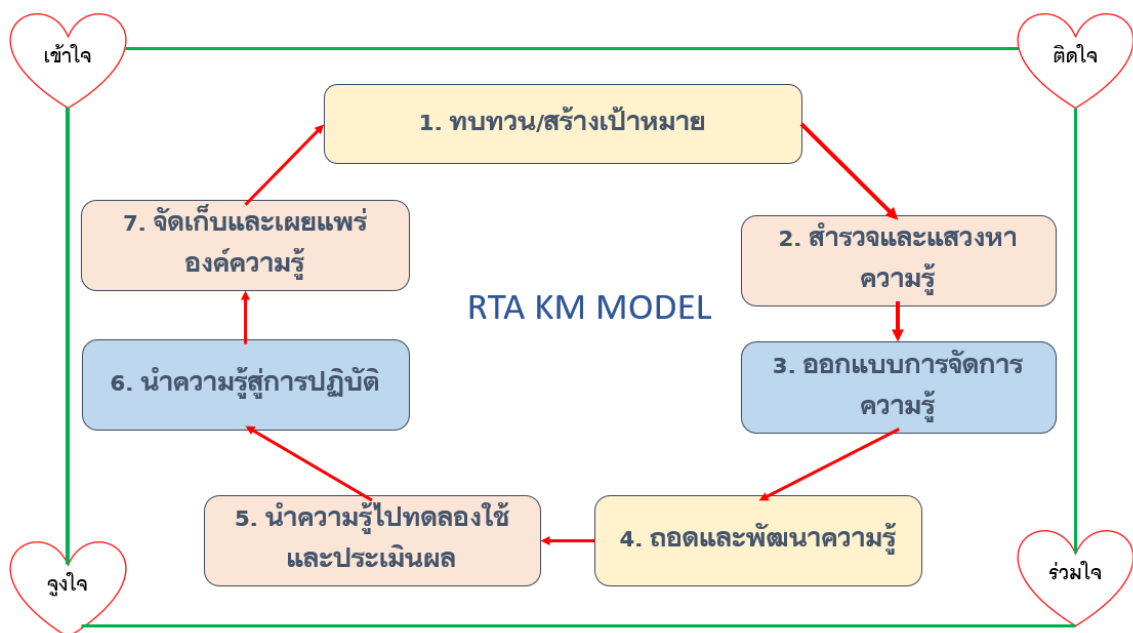
กองทัพบกควรให้ความสำคัญกับนโยบายที่มุ่งส่งเสริมให้กำลังพลจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม โดยกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในนโยบายการปฏิบัติงานประจำปีของกองทัพบก รวมถึงกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน แนวทางการปฏิบัติของหน่วยที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เพื่อให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ ตลอดจนควรกำหนดเป้าหมายและขอบเขตองค์ความรู้ที่จะดำเนินการให้ชัดเจน และสอดคล้องกับภารกิจตามยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง เพื่อให้ได้องค์ความรู้ที่นำไปใช้ได้จริง และขับเคลื่อนให้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงบรรลุเป้าหมาย รวมถึงควรกำหนด



ระบบควบคุม ติดตามประเมินผลที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ<sup>19</sup> รวมถึงควรกำหนดแนวทางสร้างแรงจูงใจ กำลังพลในการจัดการความรู้และนำผลการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการทำงาน รวมถึงเกิดการพัฒนาต่อยอดความรู้ เช่น การประกวดผลงาน การจัดการความรู้ การประกวดหน่วยจัดทำและใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ดีเด่น การจัดงานมหกรรมผลงานการจัดการความรู้คุณภาพ การจัดส่งผู้บริหาร/ผู้ประสานงาน/หน่วยจัดการความรู้ดีเด่นศึกษาดูงานด้านการพัฒนาคุณภาพทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจ<sup>20</sup> หรืออาจพิจารณาใช้แนวทางของกองทัพบกสหรัฐในการสร้างระบบตอบแทนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร หรือการนำผลผลิตจากการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์จนเกิดการพัฒนาต่อยอดความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ นอกจากนี้ ด้านภาวะผู้นำซึ่งการผลักดันของผู้นำเป็นสภาวะที่มีบทบาทสำคัญที่สุดต่อการยอมรับและการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ของแต่ละหน่วย โดยการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องจะไม่เกิดขึ้น หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ และผู้นำระดับสูงจะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำทุกระดับของกองทัพบกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการผลักดันและนำพาให้กระบวนการจัดการความรู้ขับเคลื่อนไปได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งยังเป็นผู้ที่มิบทบาทนำในการสร้างและเปลี่ยนแปลงทัศนคติของกำลังพล เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ใช้ความรู้ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ได้ โดยผู้นำควรกำหนดเป็นนโยบายที่ต้องดำเนินการ มีการกำกับดูแลและติดตามผลการดำเนินการอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เสริมสร้างแรงบันดาลใจเป็นตัวอย่างที่ดี รวมทั้งผู้บังคับบัญชาระดับสูงทั้งในระดับหัวหน้าหน่วยและรองหัวหน้าหน่วยต้องให้การสนับสนุนการดำเนินการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจและความสำเร็จขององค์กร<sup>21</sup> ตลอดจนคณะกรรมการและคณะทำงานการจัดการความรู้ของหน่วยต้องให้ความสำคัญ และร่วมกำหนดนโยบายและแผนการดำเนินการที่ชัดเจน รวมถึงมีส่วนร่วมในการดำเนินการที่เกื้อหนุนต่อการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม

## แนวทางการพัฒนาด้านกระบวนการจัดการความรู้

กองทัพบกควรกำหนดรูปแบบกระบวนการในการจัดการความรู้ให้ชัดเจน เพื่อเป็นมาตรฐานให้หน่วยยึดถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร ซึ่งองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญ คือ ต้องมีเป้าหมายทิศทางการทำงาน ที่ชัดเจนและเป็นระบบ <sup>22</sup> โดยใช้กรอบแนวคิดกระบวนการในการสร้างและกระจายความรู้ภายในองค์กร ระหว่างความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่จับต้องได้ในรูปแบบของเอกสารหรือสื่อต่างๆ หรือที่เรียกว่า วงจรความรู้ SECI หรือ Knowledge Spiral ของ Nonaka และกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอนของสำนักงาน ก.พ.ร. รวมถึงกระบวนการจัดการความรู้ของกองทัพบก สหรัฐ มาเป็นกรอบในการพัฒนารูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของกองทัพบก (RTA KM Model) ตามภาพที่ 3 ดังนี้



ภาพที่ 3 รูปแบบการจัดการความรู้ของกองทัพบก (RTA KM Model)

- 1. ทบทวน/สร้างเป้าหมาย** เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงความรู้ที่หน่วยต้องการ เพื่อให้บรรลุภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ โดยหน่วยงานทุกระดับของกองทัพบกจะต้องทบทวนผลการปฏิบัติงาน ชี้ความสามารถของกำลังพล และความรู้

ที่มีอยู่หรือเป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน เทียบกับมาตรฐานที่ต้องมี/ต้องเป็นเพื่อประเมินหาช่องว่าง (Gap) ในการปรับปรุงพัฒนา และกำหนดขอบเขต เป้าหมายการจัดการความรู้ของหน่วยเพื่อปิดช่องว่าง (Gap) นั้น

2. **สำรวจและแสวงหาความรู้** เป็นการค้นหาค้นหาความรู้ หรือแนวทางการปฏิบัติที่ดีหรือที่เป็นเลิศที่จะเพื่อนำมาใช้ปรับปรุงพัฒนาเพื่อปิดช่องว่าง (Gap) โดยหน่วยจะต้องสำรวจหาว่าความรู้ แนวทางการปฏิบัติที่ดีหรือที่เป็นเลิศ ที่กำหนดไว้มีอยู่ในองค์กรแล้วหรือยัง และมีอยู่ ณ ที่ไหน หากไม่มีในองค์กรจะสามารถหาได้จากที่ไหน
3. **ออกแบบการจัดการความรู้** เป็นการออกแบบวิธีการจัดการความรู้ และจัดทำแผนจัดการความรู้ โดยหน่วยงานนำวัตถุประสงค์ ขอบเขต และเป้าหมายที่ได้จากขั้นตอนการประเมินมาเป็นข้อมูลดำเนินการ สำหรับเครื่องมือถอดความรู้ อาจพิจารณาใช้บทเรียนหนึ่งประเด็น (One Point Lesson : OPL) มาเป็นเครื่องมือถอดความรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานนำเทคนิค ความรู้ประสบการณ์ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) มาถ่ายทอดแบบเจาะประเด็น โดยการเขียนสรุปประมวลความรู้ เทคนิค จนตกผลึกในหน้าเดียว เพื่อให้สามารถเรียนรู้ได้ง่าย สดวก รวดเร็ว <sup>23</sup> โดยหัวข้อที่เขียนถ่ายทอดในบทเรียนหนึ่งประเด็น (One Point Lesson : OPL) ประกอบด้วย ชื่อเรื่องของ องค์กร ความรู้ ประเภทของความรู้ รายละเอียดบทเรียน หน่วยงาน และผู้จัดบันทึก ตามแผนภาพที่ 4

ตราหน่วยงาน	แบบฟอร์มบทเรียนหนึ่งประเด็น	รหัสเอกสาร
ชื่อเรื่อง		ว/ต/ป
ประเภทความรู้		
หน่วยงาน		
ผู้จัดบันทึก		
รายละเอียดบทเรียน		

ภาพที่ 4 ตัวอย่างแบบฟอร์มบทเรียนหนึ่งประเด็น (One Point Lesson : OPL)

4. **ถอดและพัฒนาความรู้** โดยหน่วยงานดำเนินการถอดความรู้ นำมาสร้าง ปรับปรุงหรือพัฒนา ตามขอบเขต เป้าหมายและแผนการจัดการความรู้ที่กำหนด โดยใช้บทเรียนหนึ่งประเด็น (One Point Lesson : OPL) หรือเครื่องมือที่องค์กรกำหนด พร้อมทั้งนำเข้ารับการตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องจากผู้บริหารจัดการความรู้ ผู้เชี่ยวชาญ หัวหน้างาน หัวหน้าเหล่า/สายวิทยาการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์ความรู้ที่ได้มีความถูกต้อง เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน
5. **นำความรู้ไปทดลองใช้และประเมินผล** โดยหน่วยงานองค์ความรู้หรือแนวทางการปฏิบัติใหม่ที่สร้างหรือปรับปรุงพัฒนาไปทดลองใช้ และทำการติดตามประเมินผล พร้อมทั้งนำเสนอผลการประเมินให้ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้องพิจารณาให้การยอมรับ และอาจให้ข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำสู่กระบวนการตกลงใจนำสู่การปฏิบัติ (Implement) ของหน่วยที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงเตรียมการอบรม และการฝึกให้บุคลากรในองค์กรต่อไป หรืออาจนำไปขยายผลสู่หน่วยงานอื่นๆ
6. **นำความรู้สู่การปฏิบัติ** เป็นการนำองค์ความรู้ หรือแนวทางการปฏิบัติใหม่ผ่านขั้นการทดลองใช้แล้ว สู่การปฏิบัติจริง เพื่อบรรลุภารกิจ เริ่มจากหน่วยจนกระทั่งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. **จัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้** หน่วยงานดำเนินการรวบรวมบทเรียนหนึ่งประเด็น (One Point Lesson : OPL) เสนอคณะกรรมการการจัดการความรู้ของหน่วย ตรวจสอบความถูกต้อง คัดเลือก และขออนุมัติผู้บริหารนำขึ้นเผยแพร่บนเว็บไซต์การจัดการความรู้ของหน่วยและกองทัพบก พร้อมทั้งคัดเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ดี/ที่เป็นเลิศ เพื่อเสนอขอรับรางวัลจากกองทัพบกต่อไป

#### แนวทางการพัฒนาด้านกำลังพล

ในการขับเคลื่อนรูปแบบการจัดการความรู้ของกองทัพบกดังกล่าว จำเป็นต้องมีการสร้างความ "เข้าใจ" ร่วมกัน ให้กำลังพลเข้าใจถึงเป้าหมายที่กองทัพบกกำลังจะก้าวไป โดยการสนับสนุนจากผู้บริหารมีการ "จูงใจ" ให้บุคลากร ความตระหนักถึงความสำคัญ เพื่อก่อให้เกิดการร่วมแรง "ร่วมใจ" ของคนในหน่วยงาน จนเกิดการ "ติดใจ" กลายเป็นวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร ซึ่งสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการกระบวนการ

จัดการความรู้ นั้น จึงต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการสร้างวัฒนธรรมองค์กร<sup>24</sup> ดังนี้

1. เข้าใจ (Access) สร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่กองทัพบกจะทำ โดยการสนับสนุนจากผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และประโยชน์ที่จะได้รับจากกระบวนการจัดการความรู้ทั้งตัวกำลังพล หน่วย และกองทัพบก
2. จูงใจ (Acquire) ชักจูงให้บุคลากรเข้าร่วมกับกิจกรรมต่างๆที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการชักชวน การรณรงค์ การกระตุ้นให้มีส่วนร่วม หรือการมอบรางวัลสำหรับผู้เข้าร่วม
3. ร่วมใจ (Accompany) กระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ เพื่อเข้าร่วมดำเนินการตามกระบวนการจัดการความรู้ จนก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในหน่วย และกองทัพบก
4. ติดใจ (Addict) มีการประเมินผลก่อนและหลังการนำกระบวนการจัดการความรู้เข้ามาพัฒนาองค์กรเพื่อนำผลการประเมินนั้นๆไปพัฒนางานในขั้นต่อไป กระตุ้นให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นจากกระบวนการจนบุคลากรเข้าร่วมด้วยความสมัครใจ

นอกเหนือจากสร้างความเข้าใจ การกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการคือ การอบรมให้ความรู้ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเห็นประโยชน์ และมีทักษะในการใช้เครื่องมือต่างๆ ในการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ควรให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้ประสานงานการจัดการความรู้ของหน่วยขึ้นตรงต่อกองทัพบกก่อนเป็นลำดับแรก เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะดำเนินการได้ เพื่อสามารถนำไปถ่ายทอดและขยายผลในหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ รวมถึงควรใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี โดยควรพิจารณาจัดทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการอบรม เพื่อให้สามารถนำไปเผยแพร่และทบทวนซ้ำได้

### แนวทางการพัฒนาด้านเทคโนโลยี

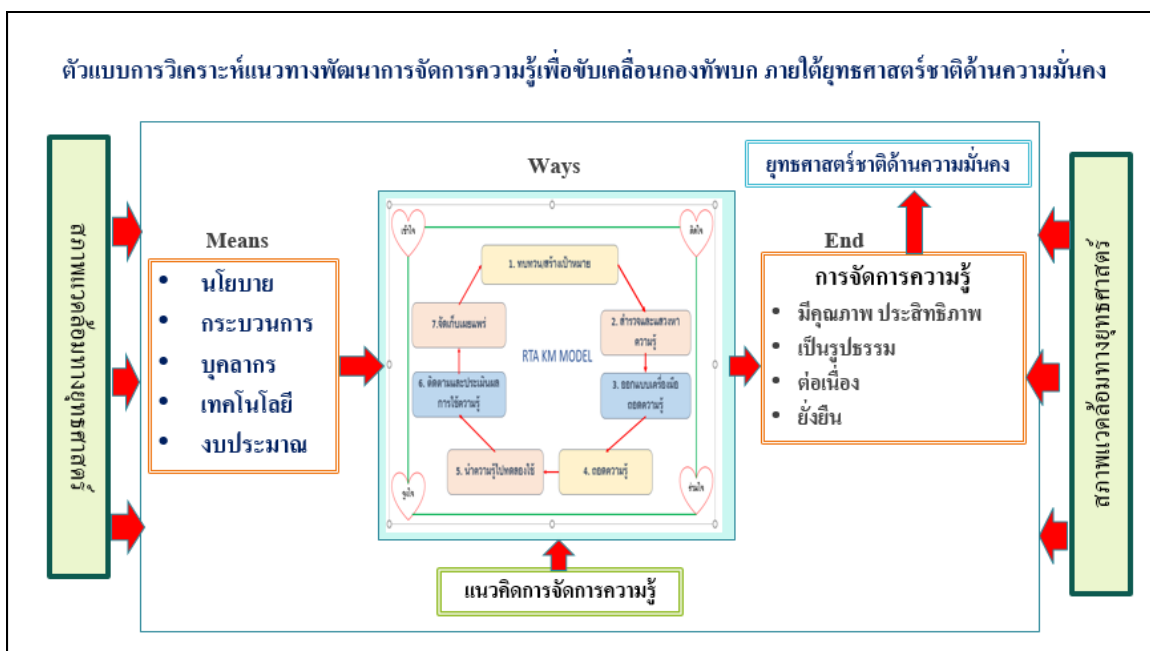
กองทัพบกควรส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดทำระบบการจัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เกิดความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงและนำความรู้ไป

ใช้ประโยชน์ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการปฏิบัติงานของกองทัพบก ที่มุ่งส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน<sup>25</sup> รวมถึงคัดสรรกำลังพลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริงในการดูแลและพัฒนาระบบเพื่อให้สามารถใช้อย่างได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาต่อยอดความรู้ของกำลังพล รวมถึงควรกำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับรักษาความปลอดภัยและควบคุมความเสี่ยงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk Management) และความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber security) อย่างชัดเจน

### **แนวทางการพัฒนาด้านงบประมาณ**

หน่วยงานที่รับผิดชอบควรมีการวางแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่จะต้องดำเนินการในแต่ละปีงบประมาณให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม เพื่อเสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณจากกองทัพบกล่วงหน้าตามความเหมาะสม รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลการใช้จ่ายโดยยึดหลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนกองทัพบกภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคงที่กล่าวมานี้ ได้สังเคราะห์มาจากการทบทวนยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง การตรวจสอบสถานะแวดล้อม การศึกษาทฤษฎีการจัดการความรู้ และการวิเคราะห์ทรัพยากร (Means) ทำให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนา (Ways) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (End) สรุปได้ตามภาพที่ 5



ภาพที่ 5 แสดงตัวแบบการวิเคราะห์แนวทางพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนกองทัพบกภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง

## บทสรุป

โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกในยุคที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ทำให้การส่งต่อข้อมูลข่าวสารสะดวก รวดเร็ว เกิดการพัฒนาความรู้และต่อยอดความรู้ และนวัตกรรมใหม่เกิดขึ้นมากมาย รวมถึงสภาวะแวดล้อมด้านความมั่นคงและภัยคุกคามก็ได้เปลี่ยนรูปแบบไปอย่างสิ้นเชิงไม่ว่าจะเป็นภัยคุกคามตามแบบที่ยังดำรงอยู่ (Traditional Threat) และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ในหลายๆ มิติและหลายๆรูปแบบ (Non - Traditional Threat) ที่ต่างก็พัฒนาไปตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และกระแสโลกาภิวัตน์ การเตรียมความพร้อมรับมือกับภัยคุกคามด้านความมั่นคงดังกล่าว รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องยึดถือปฏิบัติ เพื่อนำพาประเทศชาติให้มั่นคง ปลอดภัย ประชาชนมีความสุข ส่งผลให้กองทัพบก ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านความมั่นคง ต้องพัฒนากองทัพในทุกด้าน รวมถึงต้องมีความรู้ที่ถูกต้อง ทันสมัย สามารถนำมาใช้ในการบริหารงานและพัฒนากำลังพลของกองทัพบกให้มีผู้มีความรู้

ความเชี่ยวชาญ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และภัยคุกคามต่างๆ ตลอดจนขับเคลื่อนและนำพากองทัพบก รวมถึงประเทศไทยให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง ดังนั้น กองทัพบก จึงให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ เพื่อนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวกำลังพลและองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแนวทางในการพัฒนาจัดการความรู้ของกองทัพบกให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และยั่งยืน คือ

1. กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในนโยบายการปฏิบัติงานประจำปีของกองทัพบก เพื่อให้เกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
2. ปรับปรุงกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ให้ชัดเจน และง่ายต่อการปฏิบัติ รวมทั้งควรบูรณาการการจัดการความรู้เข้ากับงานประจำ และงานตามยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาและยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร
3. กำหนดแนวทางเพื่อสร้างแรงจูงใจในการนำผลการจัดการความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้ชัดเจนและเป็นรูปธรรม เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการดำเนินการและการพัฒนาต่อยอดความรู้
4. เสริมสร้างและพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่กำลังพลทุกระดับ ตลอดจนสื่อสารทำความเข้าใจกับผู้บริหารเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในหน่วยงาน
5. นำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บ เผยแพร่ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม และพัฒนาต่อยอดความรู้อย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ความรู้ เปรียบเหมือนอาวุธและชุมทรัพย์ทางปัญญา หากได้รับการพัฒนาให้ทันสมัย และจัดการให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างทันที่แล้วก็จะเป็นพลังอำนาจในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ผลักดันและขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ดังคำกล่าวของ ชงเบ้ง ที่ว่า **ความรู้ คือ อำนาจ (Knowledge is power)** ผู้ใดก็ตาม หากมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากกว่าคนอื่น ย่อมกลายเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือคนอื่นในที่นั้น



## ข้อเสนอแนะ

นอกจากการดำเนินการดังกล่าวข้างต้นแล้ว เพื่อกระตุ้นให้หน่วยดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงเพื่อให้ศักยภาพในการดำเนินการของหน่วย กองทัพบกควรพิจารณาดำเนินการเพิ่มเติมในประเด็นดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง กองทัพบกมีโครงสร้างองค์การที่มีการกระจายอำนาจ ซึ่งเอื้อต่อการจัดการความรู้ และการนำแนวคิดการจัดการความรู้ถ่ายทอดลงสู่การปฏิบัติภายในหน่วยชั้นตรงต่างๆ อยู่แล้ว แต่สิ่งที่ควรปรับปรุงเพิ่มเติม คือ การกำหนดแนวทางการกำกับดูแลให้เป็นรูปธรรม รวมถึงการส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงและสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์ในการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพของงานประจำ งานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงงานตามยุทธศาสตร์
2. ด้านการติดตามและประเมินผลการจัดการความรู้ ควรมีการจัดทำเกณฑ์และตัวชี้วัดการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้ โดยตัวแบบที่ควรนำมาพิจารณาใช้ คือ ตัวแบบวุฒิภาวะแบบ KM (Knowledge Management Maturity Model) ซึ่งเป็นตัวแบบวุฒิภาวะขั้นหนึ่งที่ใช้ชี้วัดว่าหน่วยงานนั้นมีระดับวุฒิภาวะของการจัดการความรู้อยู่ในระดับใด เพื่อนำข้อมูลในการให้แนะนำช่วยเหลือเพื่อปรับปรุงพัฒนาและยกระดับความสามารถจัดการความรู้ของหน่วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินการของกองทัพบก กองทัพอากาศ และกรมชลประทาน
3. ควรเชื่อมโยงแนวทางการจัดการความรู้ควบคู่การพัฒนากำลังพลตามสมรรถนะแต่ละกลุ่มแต่ละตำแหน่งงาน
4. ควรกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดการประเมินค่าการปฏิบัติงานรายบุคคล
5. กองทัพบก ควรพิจารณานำรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ RTA KM Model ไปกำหนดหน่วยนำร่องทดลองใช้ และติดตามประเมินผล เพื่อปรับปรุงและขยายผลสู่การปฏิบัติในภาพรวมของกองทัพบกต่อไป

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ

พันเอกหญิง อรยา พูลทรัพย์

วัน เดือน ปีเกิด

27 มกราคม 2514

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2537

พยาบาลศาสตร์บัณฑิต วิทยาลัยพยาบาลกองทัพบก

พ.ศ. 2557

รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารทั่วไป  
มหาวิทยาลัยบูรพา

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2537 – 2547

พยาบาลประจำโรงพยาบาลค่ายสุรสีห์

พ.ศ. 2547 - 2551

ประจำแผนก กรมกำลังพลทหารบก

พ.ศ. 2551 - 2557

หัวหน้าแผนก กรมกำลังพลทหารบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

พ.ศ. 2557 - ปัจจุบัน รองผู้อำนวยการกอง กรมกำลังพลทหารบก