

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ
การปฏิบัติงานของนักบินสังกัดศูนย์การบินทหารบก

เอกสารวิจัยส่วนบุคคล



โดย

พันเอก ศุภัช เวียงวิเศษ

รองผู้บังคับการกรมบิน

วิทยาลัยการทัพบก

กันยายน 2563

เอกสารวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ
การปฏิบัติงานของนักบินสังกัดศูนย์การบินทหารบก

โดย พันเอก ศุภชัย เวียงวิเศษ

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง มนทิรา ยิ้มสมบุญ

วิทยาลัยการทัพบก อนุมัติให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรหลักประจำ วิทยาลัยการทัพบก ปีการศึกษา 2563 และเห็นชอบให้เป็น
เอกสารวิจัยส่วนบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ระดับ

พลตรี

ผู้บัญชาการวิทยาลัยการทัพบก

(มหศักดิ์ เทพหัสดิน ณ อยุธยา)

คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล

พันเอก

ประธานกรรมการ

(ตฤณ นวพิตร)

พันเอก

ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา

(สายชล หงษ์นาค)

พันเอก

กรรมการ

(ปริญญา ฉายะพงษ์)

พันเอกหญิง

กรรมการ

(มนทิรา ยิ้มสมบุญ)

บทคัดย่อ

ผู้วิจัย พันเอก ศุภชัย เวียงวิเศษ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ

การปฏิบัติงานของนักบินสังกัดศูนย์การบินทหารบก

วันที่ กันยายน 2563 **จำนวนคำ :** 8,260 **จำนวนหน้า :** 22

คำสำคัญ การจัดการความรู้ การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของนักบินทหารบก

ศูนย์การบินทหารบก

ชั้นความลับ ไม่มีชั้นความลับ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของนักบินสังกัดศูนย์การบินทหารบก โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษา แนวคิด การจัดการความรู้ 2) เพื่อศึกษาการจัดการความรู้ของศูนย์การบินทหารบกในการพัฒนา ศักยภาพการปฏิบัติงานของนักบินสังกัดศูนย์การบินทหารบก และ 3) เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของนักบินสังกัดศูนย์การบินทหารบก

จากผลการวิจัยโดยใช้ตัวแบบปลาทุโมเดลพบว่า การจัดการความรู้ของนักบินสังกัดศูนย์การบินทหารบกยังมีการดำเนินการที่ไม่ครอบคลุม โดยมีลักษณะที่ต่างคนต่างทำ หรือต่างหน่วยต่างดำเนินการที่แตกต่างกันออกไป ขาดการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ กล่าวคือขาดแนวทางในการดำเนินกิจกรรมในส่วนของ หัวปลา ตัวปลา และหางปลาที่เป็นรูปธรรม และสามารถจับต้องได้ จึงเป็นที่มาของการเสนอให้มีการดำเนินการในด้านต่าง ๆ เช่น การประชุมทีมงานจัดการความรู้ร่วมกับผู้บริหารในการวิเคราะห์ตนเองในด้านระดับการใช้ความรู้ในองค์กร ที่แนวทางการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของนักบินสังกัดศูนย์การบินทหารบก จัดตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ชาวการบินทหารบก ทำความเข้าใจกระบวนการจัดการความรู้ บทบาทหน้าที่และมอบหมายภาระงานให้คณะกรรมการ ซึ่งจะเป็นทีมขับเคลื่อนการจัดการความรู้ต่อไป ดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรโดย ประยุกต์ใช้รูปแบบปลาทุโมเดล ดำเนินการจัดการความรู้ที่หัวปลา ประชุม

ABSTRACT

AUTHOR : Colonel Supatch Wiangwises
TITLE : The methods for developing knowledge management in order to improve the efficiency and performance of the pilots of Army Aviation Center
DATE : September, 2020 **WORD COUNT** : 8,260 **PAGES** : 22
KEY TERMS : knowledge management, efficiency and performance improvement of army pilots, Army Aviation Center
CLASSIFICATION : Unclassified

The research “The methods for developing knowledge management in order to improve the efficiency and performance of the pilots of Army Aviation Center” aims 1) to study the ideas of knowledge management 2) to study the knowledge management of Army Aviation Center in order to improve the efficiency and performance of its pilots 3) to develop methods in knowledge management to better the efficiency and performance of these pilots.

According to the results of this research which was carried out by applying Tuna model, it can be seen that the knowledge management of the pilots from Army Aviation Center does not have an extensive process. This is because the processes were carried out unsystematically and independently from different units and there is still a lack in an organized knowledge management. In other words, it still lacks the application of the

กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเชิงยุทธศาสตร์เรื่อง “แนวทางการพัฒนา การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของนักบิน สังกัดศูนย์การบินทหารบก” มีเจตนารมณ์ในการนำผลการวิจัยไปต่อยอดเพื่อการพัฒนาในวงการการบินทหารบก อันจะส่งผลให้เกิดความรู้ และความมีมาตรฐานด้านการบินที่เป็นสากล ทัดเทียมกับนานาชาติอารยประเทศ ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการควบคุมเอกสารวิจัยส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พันเอก ตูลธร นวพิตร ประธานกรรมการ พล.ต. วีรชาติ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ที่ปรึกษาพิเศษ พ.อ.ปริญญา ฉายะพงษ์ กรรมการ พ.อ.หญิง มนทิรา ยิ้มสมบุญ อาจารย์ที่ปรึกษา และ พ.อ. สายชล หงษ์นาค ผู้ทรงคุณวุฒิที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำแนวทางในการจัดทำเอกสารวิจัยส่วนบุคคลและตรวจสอบต้นฉบับอย่างละเอียดจนทำให้งานวิจัยนี้เสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเอกสารวิจัยฉบับนี้ทุกท่าน ที่กรุณาให้การสนับสนุนข้อมูล และเสนอแนวความคิดที่มีประโยชน์ต่อการวิจัย ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัวที่คอยสนับสนุน และช่วยเหลือในด้านต่างๆ จนทำให้เอกสารวิจัยส่วนบุคคลฉบับนี้สำเร็จลุล่วงตามความมุ่งหมาย

หากเอกสารวิจัยฉบับนี้จะเกิดประโยชน์ต่อกองทัพ หรือผู้ที่สนใจศึกษาต่อไป ผู้วิจัยขออุทิศความดีให้แก่บิดา มารดา ที่อบรมเลี้ยงดูและสนับสนุนให้มีการศึกษาที่ดี ครู อาจารย์ที่อบรม สั่งสอนให้วิชาความรู้ ผู้บังคับบัญชาของศูนย์การบินทหารบก ที่สนับสนุนให้เข้ารับการศึกษา ณ วิทยาลัยการทัพบกแห่งนี้ รวมถึงผู้มีพระคุณทุกท่าน

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพการ ปฏิบัติงานของนักบินสังกัดศูนย์การบินทหารบก

ปัจจุบันการพัฒนาทางด้านการบินของโลกมีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านการบริหารการบิน ตลอดจนด้านบุคลากร หน่วยบินทหารบกต่างๆ ของกองทัพบก จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้มีความทันสมัย ทัดเทียม และมีความเป็นสากล เพราะปัจจุบันลักษณะของภัยคุกคามต่อประเทศมีการปรับเปลี่ยนวิธีการไปประกอบกับโลกปัจจุบันเป็นโลกยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ซึ่งมีบทบาทต่อเศรษฐกิจและสังคมโลกเพิ่มขึ้น¹ ดังนั้นจึงเกิดแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าทีเพื่อความอยู่รอดและมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เพราะองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) โดยคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ เพราะคนเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) มีทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) จำเป็นต้องสร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ดี ความรู้ภายในได้บริษัทเฉพาะมักแฝงอยู่ในภาษา วัฒนธรรม หรือ ประเพณี นักวิพากษ์ลัทธิจักรวรรดินิยมทางวัฒนธรรม กล่าวว่า การเกิดขึ้นของวัฒนธรรมเดียว ทำให้ความรู้ท้องถิ่นบางอย่างถูกทำลายลง ทำอย่างไรให้ความรู้ในทางปฏิบัติ ซึ่งมักเป็นที่ทราบกันในตัวคนหรือกลุ่มคน ถูกปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เพื่อรักษาองค์กรไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะ “ความรู้” คือ “อำนาจ”³ ดังนั้นองค์กรต่างๆ จึงพัฒนา ประสิทธิภาพของตนเองก้าวสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” “องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคลและระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร ”³ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)² ด้านที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้เน้นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและศักยภาพมนุษย์เพื่อความมั่นคงยั่งยืน และการแข่งขันได้ กำหนดประเด็น

ยุทธศาสตร์ที่เน้นทั้งการแก้ไขปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน และการเสริมสร้างและยกระดับการพัฒนาที่ครอบคลุมทั้งในส่วนของการพัฒนาทุนมนุษย์ และปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างครอบคลุม การพัฒนาทรัพยากรการbin โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล ถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการbin รวมถึงปรับเปลี่ยนและสร้างทัศนคติที่ดีต่อการbin และการทำงานร่วมกับบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการbin ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และเกิดประโยชน์สูงสุด มีความปลอดภัยมากที่สุด การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ³ จากการศึกษาพบว่ามี การนำไปใช้ประโยชน์หลังจากนั้นเพียงแค่ 10% เมื่อทิ้งห่างไป 2 สัปดาห์ หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีก ทักษะหรือความรู้ต่างๆ จะเลือนหายไป รวบรวม 87% อีกทั้ง รูปแบบการทำงานในองค์กร กรูปแบบเดิมๆ มักจะมีงานยุ่งๆ จนไม่มีเวลา ทบทวน อ่าน ศึกษา ปรับปรุง นอกจากนี้การสั่งสมความรู้ที่ผู้ใดผู้หนึ่งหลายๆ อีกด้านหนึ่งอาจ กลายเป็นจุดอ่อนได้เพราะเมื่อบุคคลนั้นมีการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน หรือ เกษียณอายุการทำงาน องค์ความรู้ก็พลอยสูญไปด้วย หรือในกรณีของหน่วยงานราชการจะมี ผลงานทางวิชาการออกมาทุกปี แต่หลายชิ้นเป็นไปเพียงเพื่อปรับระดับหรือ ตำแหน่ง หลังจากนั้น จะถูกเก็บขึ้นหิ้ง ไม่เคยมีการนำมาแบ่งปัน ถ่ายโอน หรือต่อยอดระหว่างบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกัน เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อให้ทันต่อความ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และนำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กรต่อไป³

การจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์กรจึงมีความสำคัญและเป็นภารกิจที่ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องต้อง ร่วมมือกันเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการbinให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรของแต่ละองค์กรมีรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งการกำหนด แนวทางในการพัฒนา จำเป็นต้องมีการศึกษารูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทขององค์กร รวมถึงความ ต้องการของบุคลากร ทั้งนี้การพัฒนาทรัพยากร บุคคลเป็นการพัฒนาบุคลากรแต่ละบุคคลให้เกิด ความสำเร็จ ในระดับที่สูงขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กร⁴ ผู้วิจัยจึง ได้ศึกษาแนวคิด รูปแบบการจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้ เครื่องมือการจัดการความรู้ การจัดการ ความรู้ในหน่วยงานหรือองค์กรอื่นๆ รวมถึงศึกษาบริบท สภาพปัญหาการจัดการความรู้ของศูนย์ การbinทหารบก ในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของนักbinทหารบก เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการ ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการพัฒนาการเรียนรู้ การจัดการความรู้ ภายในหน่วยbinต่างๆ ของ

กองทัพบก ให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด อันจะส่งผลให้หน่วยบินต่าง ๆ ในกองทัพบกเข้าสู่องค์กรที่เป็นมาตรฐานระดับสากลแบบยั่งยืนต่อไปในอนาคต¹

แนวคิดการจัดการความรู้

ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่เหมาะสมจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมถึงความสามารถเชิงปฏิบัติการและทักษะ เป็นสถานะที่เกิดจากการผสมผสานที่ลงตัวของ การรับรู้ ความจำ ความคิด และความรู้สึก และมีความเกี่ยวข้องกับข้อมูล สารสนเทศและปัญญา ข้อมูล (data) เป็นข้อมูลดิบที่เป็นข้อเท็จจริง เหตุการณ์หรือปรากฏการณ์ที่ยังไม่ผ่านการประมวลผลและการตีความ และเมื่อข้อมูลผ่านการประมวลผลก็จะกลายเป็นสารสนเทศ ดังนั้นสารสนเทศ (information) จึงเป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการสังเคราะห์ วิเคราะห์และปรับแต่งให้อยู่ในรูปแบบที่นำมาใช้ประโยชน์ได้ เมื่อสารสนเทศผ่านกระบวนการคิด การเปรียบเทียบ การเชื่อมโยงกับประสบการณ์และความรู้อื่น ก็จะกลายเป็นความรู้ (Knowledge) ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เพื่อสร้างความเข้าใจในการนำไปใช้งานและใช้ประกอบการตัดสินใจได้ ความรู้บางอย่างสามารถพัฒนาต่อเป็นปัญญา (wisdom) ซึ่งเป็นความรู้ความเข้าใจในสิ่งต่างๆตามสภาพที่เป็นจริง เป็นการรู้ถึงเหตุและผล เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดของแต่ละบุคคลความรู้เป็นสารสนเทศที่นำไปสู่การปฏิบัติ เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคนให้มีความสามารถ ความรู้จำแนกได้เป็น 2 ประเภท⁵ ได้แก่ 1) ความรู้ฝังลึก (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคลเกิดขึ้นจากประสบการณ์สัมผัสและประสบการณ์ต่างๆ ที่สั่งสมในตัวบุคคลนั้นๆ และไม่ปรากฏอย่างชัดเจนเป็นความรู้ส่วนบุคคลที่ยากในการสื่อสารในรูปแบบของตัวอักษรหรือตัวเลขและถ่ายทอดอย่างเป็นระบบได้ นักบินที่ปฏิบัติการบินตามหน่วยบินในสนามมีประสบการณ์และมีชั่วโมงบินสูง เคยประสบเหตุการณ์ต่างๆเช่น การบินในลักษณะภูมิประเทศและสภาพภูมิอากาศที่แตกต่างกันออกไปย่อมเกิดทักษะและเกิดความรู้ที่ฝังลึก สมควรจะนำประสบการณ์นั้นมาถ่ายทอด 2) ความรู้ชัดเจน (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถนำมาเขียนถ่ายทอดเป็นกฎเกณฑ์ สูตร สมการ หรือการแทนด้วยตัวหนังสือ สามารถกำหนดนิยามได้อย่างชัดเจน องค์กรต่างๆพยายามหาทางจัดเก็บและรวบรวมความรู้โดยเน้นให้ผู้รู้ถ่ายทอดหรือจัดเก็บความรู้ไว้ในระบบเพื่อที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร จากการศึกษาวิจัยพบว่าความรู้ขององค์กรส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล ⁵ โดยมาจากประสบการณ์ที่สั่งสมและความชำนาญในการทำงานของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงข้อมูลต่างๆ

เหล่านั้นให้มีรูปแบบที่ชัดเจนเป็นลักษณะของความรู้ชัดเจน ซึ่งความรู้เหล่านั้นจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และมีอิทธิพลต่อองค์การในกระบวนการตัดสินใจ โรงเรียนการbinทหารบกจึงเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทด้านนี้ที่สำคัญยิ่ง

ระดับความรู้ แบ่งได้ 3 ระดับได้แก่ 1) ความรู้ของบุคคล เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ ประสบการณ์ สัญชาตญาณของแต่ละบุคคล 2) ความรู้ของกลุ่ม เป็นการกำหนดความรู้ที่แต่ละกลุ่มคนในแต่ละสาขาวิชาชีพที่มีความสนใจร่วมกัน และต้องการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในเรื่องเดียวกัน 3) ความรู้ขององค์กร เป็นการสำรวจความรู้เชิงกลยุทธ์ที่องค์การมีอยู่และเป็นที่ต้องการขององค์กรแล้วนำมาจัดการเพื่อสร้างความรู้เชิงกลยุทธ์⁵

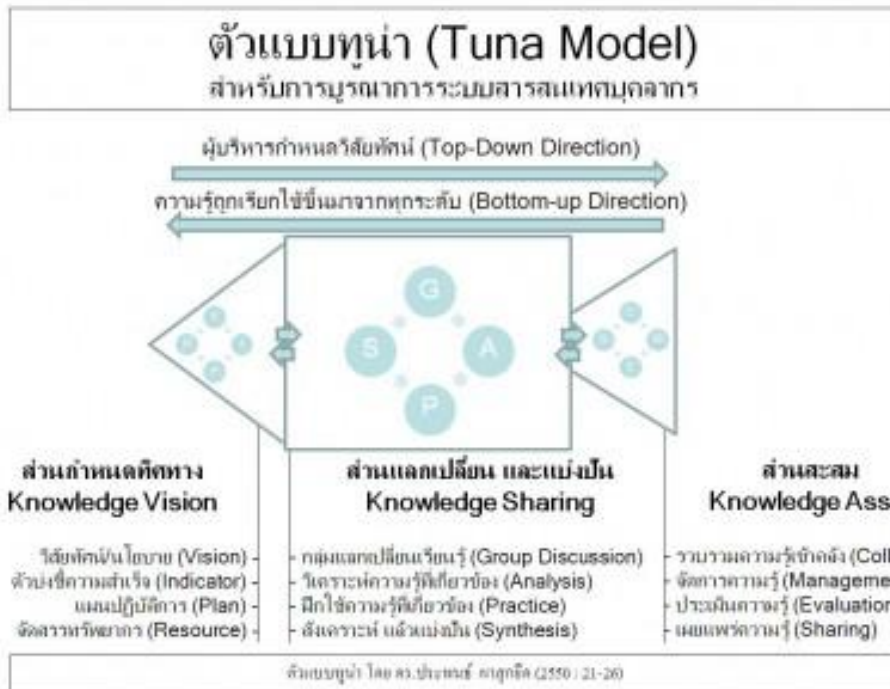
การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด ทักษะและเจตคติ โดยอาศัยกระบวนการที่หลากหลาย เป็นการเรียนรู้จากการได้ยิน การอ่าน การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ เป็นต้น ทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ (body of knowledge) ซึ่งหมายถึง ความรู้ที่เป็นความคิดรวบยอดที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี หลักการ ที่ได้มาจากการกลั่นกรอง การวิเคราะห์ และสังเคราะห์จนตล็กแล้วนำมาบูรณาการเป็นระบบความรู้ในระดับที่สูงขึ้นหรือเป็นกรอบความคิดที่อธิบายปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในสังคม โดยกำหนดขอบเขตได้เฉพาะเจาะจงในศาสตร์ด้านใดด้านหนึ่ง และสามารถเผยแพร่ถ่ายทอดและนำไปใช้ประโยชน์ได้

การจัดการความรู้⁵ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาข้าราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุดเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายของงาน เป้าหมายของคนและเป้าหมายขององค์การ ไปพร้อมๆกัน นำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่าการจัดการความรู้ หมายถึง การกำหนดความรู้เชิงกลยุทธ์ (strategic knowledge) ที่องค์กรต้องการเพื่อรวบรวมองค์ความรู้นั้นให้เป็นคลังความรู้ขององค์กร เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้ และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง รวมทั้งการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรสมัยใหม่ ที่มีกลยุทธ์และกระบวนการในการจัดหาและรวบรวม จัดระบบ และนำ

ความรู้มาใช้ประโยชน์ เพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การให้สามารถแข่งขันได้ การจัดการความรู้จึงจำเป็นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้คนในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ตั้ง สิ่งสำคัญในการจัดการความรู้ คือ ต้องเริ่มจากเป้าหมายของงาน ซึ่งศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ได้กล่าวว่า สำหรับนักปฏิบัติการจัดการความรู้จัดเป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายของงาน การพัฒนาคนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป้าหมายความเป็นหมู่คณะ ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ในการจัดการความรู้ไม่ใช่อยู่ที่เอกสารหรือการบันทึกความรู้ แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน จุดหมายสำคัญของการจัดการความรู้อยู่ที่การนำความรู้ขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง ซึ่งผู้จัดการความรู้นับเป็นบุคคลสำคัญในการทำให้ความรู้ถูกนำไปใช้ประโยชน์และเกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าเป็นรูปธรรม⁴ ดังนั้นการจัดการความรู้จึงไม่ใช่สิ่งที่เรียนรู้ โดยการอ่านหรือฟังบรรยายเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องลงมือและฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง โดยเน้น “การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติ” (interactive learning through action) เพราะการจัดการความรู้เป็นทักษะร้อยละ 80 - 90 และ เป็นความรู้เชิงทฤษฎีเพียงร้อยละ 10-20 สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของการจัดการความรู้ คือ การลงมือปฏิบัติให้ได้โดยใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายได้ตรงกัน และที่สำคัญที่สุด คือ เรื่องคน การพัฒนาคน การพัฒนาตนเอง การวางแผนการทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของงานและขององค์กร แม้แต่คนทำงานที่ใช้ทักษะแตกต่างกัน ก็อาจรวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้⁴ องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Process) องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล⁵ เป้าหมายหลักของการจัดการความรู้⁶ คือ 1) การพัฒนาคนให้มีสมรรถนะซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะคุณลักษณะสูงขึ้น ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น โดยที่บุคลากรระดับต้น ระดับกลางจะได้ประโยชน์มากที่สุด 2) การพัฒนางาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ เช่น ผิดพลาดน้อยลง รวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผล ลดต้นทุน ผลผลิตสูงขึ้น เกิดนวัตกรรม 3) การพัฒนาองค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ มีศักยภาพในการแข่งขันสูง สามารถเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืนการสำรวจองค์กรในต่างประเทศพบว่า ความรู้ส่วนใหญ่กระจายอยู่ในบุคลากรคือ 42 % รองลงมาอยู่ในเอกสาร (กระดาษ) 26 % อยู่ในเอกสาร (อิเล็กทรอนิกส์) 20 % และอยู่ในระบบฐานข้อมูล ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต 12 % ส่วนในประเทศไทย คาดว่า ความรู้จะอยู่ในบุคลากรถึง 70 - 80 % เพราะการ

บันทึกในเอกสารและระบบสารสนเทศยังไม่แพร่หลายเท่ากับต่างประเทศ การจัดการความรู้จึงให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ที่ฝังในตัวคน (Tacit knowledge) มากที่สุด⁸

รูปแบบการจัดการความรู้ การจัดการความรู้มีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งไม่สามารถระบุได้ว่ารูปแบบใดดีที่สุด เหมาะสมที่สุด การจะเลือกใช้การจัดการความรู้ขึ้นอยู่กับบริบท ขององค์กรเป็นสำคัญ ทั้งนี้ขอเสนอรูปแบบของท่านอาจารย์ ดร. ประพนธ์ ผาสุกยัต (2550 : 21 - 26) แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้นำเสนอ TUNA Model หรือ KM Model “ปลาทุ”⁶ ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วนคือ 1) ส่วนหัวปลา (Knowledge Vision : KV) ส่วนที่เป็นเป้าหมาย คือเป้าหมาย วิสัยทัศน์หรือทิศทางของการจัดการความรู้ มองหาเส้นทางที่เดินทางไป แล้วคิดวิเคราะห์ว่า จุดหมายอยู่ที่ไหนต้องว่ายแบบใดไปในเส้นทางไหน และไปอย่างไร เป็นการบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) โดยที่ส่วนหัวปลาจะต้องเป็นของผู้ดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ทั้งหมด หรือ “คุณกิจ” โดยมี “คุณเอื้อ” และ “คุณอำนวย” คอยช่วยเหลือ 2) ส่วนกลางลำตัว (Knowledge Sharing : KS) เป็นส่วนกิจกรรม เป็นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่เกิดการเรียนรู้เพื่อให้คนเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน จัดเป็นส่วนสำคัญที่สุด และยากที่สุดในกระบวนการจัดการความรู้ ทั้งนี้เพราะจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้คนยินยอมพร้อมใจที่จะแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันโดยไม่หวงวิชา โดยเฉพาะความรู้ที่ซ่อนเร้นหรือความรู้ฝังลึกที่มีอยู่ในตัวผู้ปฏิบัติงานหรือคุณกิจ พร้อมอำนวยให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้แบบเป็นทีม ให้เกิดการหมุนเวียนความรู้ยกระดับความรู้และเกิดนวัตกรรม บุคคลที่เป็นผู้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ “คุณกิจ” โดยมี “คุณอำนวย” เป็นผู้คอยจุดประกายและอำนวยความสะดวก 3) ส่วนที่เป็นหางปลา (Knowledge Assets : KA) เป็นส่วนการจดบันทึก คือ องค์ความรู้ที่องค์กรได้เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้หรือขุมความรู้ ซึ่งมาจาก 2 ส่วนคือความรู้ที่ชัดแจ้งหรือความรู้เปิดเผย (Explicit Knowledge) และความรู้ซ่อนเร้นหรือความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ส่วนนี้เป็นส่วนที่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บ จัดหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการเข้าถึง และปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ (Update) ช่วยทำหน้าที่เป็นพื้นที่เสมือน (Virtual Space) ให้คนที่อยู่ไกลกันสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Share and Learn) ได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น บุคคลที่เป็นผู้สกัดแก่นความรู้ คือ “คุณกิจ” โดยมี “คุณลิขิต” เป็นผู้ช่วยจดบันทึก โดยที่ในบางกรณี “คุณลิขิต” ก็ช่วยตีความด้วย



ภาพที่ 1 ตัวแบบทูน่า (Tuna Model) สำหรับการบูรณาการระบบสารสนเทศบุคลากร¹¹

สรุปได้ว่า รูปแบบการจัดการความรู้ปลาทุ เปรียบเทียบการจัดการความรู้เป็นตัวปลาที่มีหัวปลา คือ เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ ของการจัดการความรู้ ตัวปลา คือ ส่วนกิจกรรม หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ และหางปลา คือ การเก็บความรู้เข้าคลังความรู้ ที่มีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบ เพื่อให้สามารถเข้าถึง และนำมาใช้งาน ได้ง่าย⁵

กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)⁷ มี 7 ขั้นตอนได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยจะคัดเลือกกว่าจะใช้เครื่องมืออะไร และขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) ซึ่งสามารถทำได้หลายทาง เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) เป็นการวางโครงสร้างความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อการเรียกใช้งานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องในอนาคต 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เช่น การปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน และปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์และเหมาะสม 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและ

สะดวก โดยการใช้พจนานุกรมเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) หรือการประชาสัมพันธ์บน Web board
6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ทำได้หลายวิธีการซึ่งจะแบ่งได้สอง
กรณีได้แก่ Explicit Knowledge อาจจะทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
ต่างๆ หรือ Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและ
นวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว และเวทีการ
แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น และ 7) การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่ง
ของงาน เช่น การเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดการเรียนรู้และ
ประสบการณ์ใหม่ๆ และนำความรู้ที่ได้ไปหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง⁶

เครื่องมือในการจัดความรู้⁸ การเลือกใช้เครื่องมือขึ้นกับชนิดของความรู้ลักษณะขององค์กร
ลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากร ฯลฯ เครื่องมือการจัดการความรู้ ประกอบด้วย
1) ฐานข้อมูล (Knowledge Bases) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการ
ทำงานขององค์กรให้เป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรที่ต้องการใช้ข้อมูลความรู้นั้นสามารถเข้าถึง
ข้อมูลได้อย่างสะดวกรวดเร็ว การรวบรวมจัดเก็บฐานข้อมูลความรู้สามารถทำได้ 2 วิธี คือ จัดเก็บ
ในรูปแบบเอกสารและจัดเก็บในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่
เป็นเลิศ (Best Practice) ในรูปของเอกสาร เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรใน
รูปแบบต่างๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น คู่มือการจัดฝึกอบรม คู่มือการ
จัดการความรู้ 3) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็น
วิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจหรือคนในกลุ่มงานเดียวกัน โดยต้องสร้างความ
สมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ 4) การทบทวนหลังการ
ปฏิบัติงาน (AAR: After Action Reviews) คือ การอภิปรายเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากการ
ทำงาน โดยให้สมาชิกแต่ละคนได้พูดสะท้อนความคิดเห็น หรือความรู้สึกที่มีต่อการทำงานที่ผ่าน
มาว่า มีจุดเด่น จุดด้อย และข้อควรปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น ถ้าจะมีการทำงานนี้อีกในครั้งต่อไป ซึ่ง
จะทำให้สมาชิกในทีมได้เรียนรู้ความสำเร็จความผิดพลาดและสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไขในการ ทำงาน
ครั้งต่อไป 5) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัว
ต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่าไปยังบุคลากรรุ่นใหม่หรือผู้ที่มีความรู้และ
ประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและคำแนะนำอย่างใกล้ชิด
ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่าซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็
ได้ โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย

ความสัมพันธ์และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้วยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดี ในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรมและการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรด้วย 6) การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้น ภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญ จากหลายๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ 7) การประชุมระดมสมอง (Workshop/Brainstorming) เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรึกษาหารือ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาหรือตัดสินใจดำเนินการ ปฏิบัติงานที่ผ่านประสบการณ์ และมุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 8. ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP) เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานทั้งในส่วนที่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ซึ่งเป็นประสบการณ์ความสำเร็จและการสรุปบทเรียน (Lessons Learned) ซึ่งเป็นความผิดพลาดล้มเหลวและข้อควรระวังต่างๆ ในการทำงาน เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับเพื่อนสมาชิกในกลุ่มนำไปใช้แก้ปัญหา และพัฒนางานในหน้าที่ของตนให้ดี CoP สามารถเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นรูปแบบทางกายภาพ (มีสถานที่การพบปะ) หรือแบบเสมือนจริง (Virtual) เช่น ทางออนไลน์คำว่าปฏิบัติ หรือ practice ใน CoP ชี้จุดเน้นที่การเรียนรู้ซึ่งได้รับจากการทำงานเป็นหลัก เป็นแง่มุมมองปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผล และไม่ได้ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้ จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติ¹² แนวคิดของการปฏิบัติในชุมชนนักปฏิบัติ หรือ P ใน CoP หมายถึง การกระทำในบริบทเฉพาะ สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติ และเป็นผลจากการเรียนรู้ ได้แก่ สิ่งที่ ปรากฏชัดแจ้ง: เครื่องมือ เอกสาร ภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ บทบาท ทที่ชัดเจน เกณฑ์ที่กำหนดไว้ กฎข้อบังคับ สัญญา สิ่งที่ไม่ ปรากฏชัดแจ้ง: ความสัมพันธ์ กฎเกณฑ์ในใจ ความหยิ่งรู้ การรับรู้ ความอ่อนไหว ความเข้าใจ สมมติฐาน มุมมองซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป การปฏิบัติมิใช่สิ่งตายตัว ที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่ายๆ ด้วยคำสั่ง หรือกฎระเบียบ มีคนอื่นในองค์กร

ธรรมชาติของ CoP องค์กรประกอบไปด้วย CoP จำนวนมากทับซ้อนกันอยู่ คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร รอบชีวิตของ CoP ไม่มีความชัดเจนว่า เริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไร ขึ้นกับความพร้อมและโอกาสเหมาะ สำหรับการเรียนรู้ ประเด็นที่ CoP ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการ และความสนใจของสมาชิก การสนับสนุน CoP: ปฏิบัติต่อ CoP เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากร และข้อมูลข่าวสาร ดูแลเป้าหมายให้

สอดคล้องกับองค์กร ส่งเสริมการสร้าง CoP ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้น จากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงานให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก ส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสมและมี ส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร ส่งเสริมให้ CoP เรียนรู้จากภายในกลุ่มและจากกลุ่มอื่นๆ ดูแล้ว กลไกขององค์กรมีส่วนในการสนับสนุน CoP ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ และเชื่อมต่อทั่วทั้ง องค์กร¹²

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการจัดการความรู้⁹ ได้แก่ 1) ผู้บริหาร : ควรมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุน และมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) จิตอาสา : องค์กรควรส่งเสริมและ พัฒนาการทำงานแบบจิตอาสาโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความตั้งใจและสนใจในการพัฒนา องค์กรเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานจัดการความรู้ 3) สร้างทีมขับเคลื่อน : เพื่อให้การ ดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กร มีการขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างต่อเนื่อง ควรจัดกิจกรรม ฝึกอบรมเพื่อปูพื้นฐานการจัดการความรู้ในองค์กรและพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้ที่สามารถ ดำเนินการจัดการความรู้ได้ 4) กระบวนการคุณภาพ PDCA (Plan Do Check Act) : เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและพัฒนา อย่างมีคุณภาพ ควรนำหลักการ PDCA (Plan Do Check Act) มาใช้ในการดำเนินการกิจกรรม ต่างๆ ของการจัดการความรู้ในองค์กร 5) การเปิดหู เปิดตาบุคลากรในองค์กร : เพื่อสร้างความ เข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรของบุคลากรในองค์กร 6) การเปิดใจยอมรับ : เพื่อให้บุคลากรเปิดใจยอมรับการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์กรอาจดำเนินการได้โดยการทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การสอดแทรกกิจกรรมการยอมรับความ คิดเห็นซึ่งกันและกัน 7) การมีส่วนร่วม : องค์กรควรจัดกิจกรรมเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่สนใจ เข้ามาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้รวมทั้งเปิดรับฟังความคิดเห็น 8) การสร้างบรรยากาศ : ควรมี การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมต่อกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การยอมรับความคิดเห็นของ บุคลากร ซึ่งอาจทำได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น กิจกรรมสภากาแฟ การเปลี่ยนสถานที่แลกเปลี่ยน เรียนรู้ การทำเทคนิค Edutainment มาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 9) การจัดทำเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ : ควรส่งเสริม สนับสนุนให้เกิดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum) เพื่อสกัดขุมความรู้ออกมาจากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และบันทึกไว้ใช้งานต่อและเกิดการ ตื่นตัวในการเรียนรู้ 10) การให้รางวัลยกย่องชมเชย : เป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกๆระดับ 11) การจัดเอกสารประกัน

คุณภาพ (QA Document) : เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กรสามารถตรวจสอบ และประกันคุณภาพได้ องค์กรควรเก็บรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้อาจใช้ซอฟต์แวร์มาช่วยในการบริหารจัดการ และ 12) การสื่อสารภายในองค์กร : เพื่อให้บุคลากรในองค์กรทุกคน ทุกระดับสามารถติดตามข้อมูลข่าวสาร การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง ควรทำการสื่อสารกับบุคลากร จัดทำวารสาร/จุลสารการจัดการความรู้ การจัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ การจัดทำบันทึกบทความของตนเอง (Personal Journal) ลงบนเว็บไซต์ หรือ web blog นอกจากนี้ศูนย์ความรู้กินได้ (OKMD)⁸ เสนอให้มีการจัดตั้งทีมงานเอกเทศ โดยคัดเลือกบุคลากรจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อมาทำงานจัดการความรู้เพียงงานเดียว ได้รับการพัฒนาทั้งความรู้และทักษะการจัดการความรู้ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร และมีการสื่อสารกับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอผ่านหลายช่องทาง ,บุคลากรซึ่งเป็นทั้งผู้เรียน ผู้รู้ ผู้สร้าง ผู้แลกเปลี่ยนและผู้ใช้ความรู้ ควรได้รับทราบวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติการประจำปี และอื่นๆ ของการจัดการความรู้ โดยเฉพาะรู้ในส่วนของตนเอง จะต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำแล้วจะได้อะไร ประเมินผลอย่างไร และจะปรับปรุงอย่างไร มีทัศนคติที่ถูกต้องว่าการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหรือตัวช่วยอำนวยความสะดวก ลดภาระ และเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวัน มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการจัดการความรู้ ที่สำคัญควรมีส่วนร่วมในการ จัดทำแผนเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการยอมรับในวง และควรมีเทคโนโลยีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับองค์กร เทคโนโลยีนี้ต้องสอดคล้องกับความสามารถใช้ของบุคลากร ดังนั้นควรพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ และทักษะจนสามารถใช้เทคโนโลยีที่มีในองค์กรได้เต็มที่

การจัดการความรู้ของศูนย์การbinทหารบกในการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานในปัจจุบัน

ศูนย์การbinทหารบก¹⁰ เป็นส่วนราชการขึ้นตรงกองทัพบก มีการจัดตามอัตราเฉพาะกิจหมายเลข 4 – 700 มีภารกิจ 3 ประการคือ 1) การวางแผน อำนวยการ กำกับการ และดำเนินการฝึก และศึกษาเกี่ยวกับกิจการของกองทัพบก 2) ดำเนินการวิจัย พัฒนากำหนดหลักนิยมและทำตำราในทางวิทยาการที่เกี่ยวข้อง และ 3) การปกครองบังคับบัญชาหน่วยทหารที่กระทรวงกลาโหมกำหนด มีผู้บัญชาการศูนย์การbinทหารบก เป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

การจัดการความรู้ของบุคลากรการบิน หน่วยงานที่ดำเนินงานด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะของ นักบินทหารบกได้แก่ 1) โรงเรียนการบินทหารบก มีภารกิจ (mission) การวางแผน อำนวยการ กำกับ การ และดำเนินการฝึกศึกษาหลักสูตรต่างๆ ของสายวิทยาการการบินทหารบก และผลิต กำลังพลประเภทผู้ทำการในอากาศและผู้ทำการบนอากาศยานเป็นประจำ รวมทั้งเจ้าหน้าที่การ บินทหารบก, สนับสนุนการจัดทำ พัฒนา และปรับปรุงหลักสูตรสายวิทยาการการบินทหารบก ให้ ทันสมัย, ปกครองและบังคับบัญชาผู้เข้ารับการศึกษา, บันทึก และรายงานสถิติผลงานตามหน้าที่ มีจัดระบบการเรียนการสอนภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ มีระบบการเรียน E-Learning มีการ จัดการความรู้เพื่อพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีการจัดคลังความรู้ AAVNS เพื่อการศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ “พัฒนาการบินทหารบกสู่ความเป็นเลิศ ด้านการบิน ทั้งในการปฏิบัติการทางทหารและเป็นมาตรฐานสากล”โดยกำหนดปรัชญา “เรียนรู้ อย่างลึกซึ้ง เพื่อเป็นหนึ่งด้านการบิน”และปณิธาน “มุ่งมั่นที่จะผลิตและพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ และความสามารถด้านการบินให้พร้อมด้วยวิชาการและการปฏิบัติการบินทั้งทางทหารและตาม มาตรฐานสากลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรับใช้กองทัพ สังคมและประเทศชาติอย่างยั่งยืน”¹⁰ 2) กองวิทยาการมีภารกิจ ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะและดำเนินการเกี่ยวกับวิทยาการการบิน ทหารบก วิจัยและพัฒนา ตลอดจนเผยแพร่วิทยาการและสถิติของการบินทหารบก การรวบรวม ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และพัฒนากิจกรรม เป็นหน่วยที่จัดการด้านคลังความรู้ด้านการบิน 3) กองกำลัง พลมีภารกิจ กำกับ ดูแล ประสานงานด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับด้านพลเรือน เช่น การศึกษาใน ระดับปริญญา หรือประกาศนียบัตรต่างๆ และ 4) กองยุทธการและการข่าวมีภารกิจ กำกับ ดูแล ประสานงาน ด้านการฝึกอบรมทางทหารทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนประสานงานหน่วยที่ เกี่ยวข้อง เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับวิทยาการการบิน นักบินทหารบกทุกคนจะได้รับการพัฒนา ศักยภาพตามแผนการพัฒนากำลังพลศูนย์การบินทหารบก โดยเข้ารับการศึกษาจากส่วน การศึกษาที่เกี่ยวข้อง ซึ่งหน่วยงานที่กล่าวมาเป็นการทำงานแยกส่วนตามบทบาท หน้าที่และ ภารกิจ ที่รับผิดชอบ

ด้านการพัฒนาความรู้ทักษะนักบิน ขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยต้นสังกัดที่ได้รับมอบหมายหรือภารกิจที่ แตกต่างกัน อากาศยานที่แตกต่างกัน ชั่วโมงการบิน คุณลักษณะ คุณวุฒิและวัยวุฒิ รวมถึงการ เจริญเติบโตในหน้าที่การรับราชการ โดยกองยุทธการและการข่าว จัดทำแผนพัฒนากำลังพลด้าน การบิน ซึ่งหลักสูตรการบินปกติจะศึกษาที่โรงเรียนการบินเป็นหลัก และมีบางหลักสูตรที่ต้องได้รับ การศึกษาจากนอกหน่วยงาน หรือต่างประเทศ ตามประเภทของอากาศยานที่ใช้งาน การ

ดำเนินงานการจัดการความรู้ส่วนใหญ่จะเป็นในรูปแบบการส่งเข้ารับการศึกษ อบรมเพื่อเพิ่มวิทย ฐานะ คุณวุฒิตามการเติบโตในสายงานการรับราชการ มีข้อจำกัดในด้านการพัฒนาศักยภาพของ นักบินในบางหลักสูตร ด้านเวลา งบประมาณ และโควตาของหลักสูตร ส่งผลให้นักบินแต่ละคนมี การเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ออกไป บางคนอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการบินทำชั่วโมง ตลอดจนเรียนรู้จากนักบินอาวุโสที่มีชั่วโมงบินสูง หรือการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในเรื่องที่ เกี่ยวข้องกับการบินจากแหล่งความรู้อื่นๆ ซึ่งไม่มีรูปแบบการเรียนรู้ที่ชัดเจน และไม่มีการบินทัก เป็นลายลักษณ์อักษร หรือผ่านการรับรองที่ได้มาตรฐาน ไม่มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การ ถ่ายทอดความรู้ หรือมีชุมชนนักปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้นักบินสังกัดศูนย์การบินทหารบก มี ศักยภาพความรู้และทักษะด้านการบินที่แตกต่างกัน รายงานผลจากคณะกรรมการตรวจสอบและ จัดมาตรฐานการบินระดับกองทัพบกที่ได้ดำเนินการตรวจสอบและจัดมาตรฐานการบิน ประจำปี 2563 ครั้งที่ 1 ให้นักบินประจำกองรวม 432 นาย (สังกัดหน่วยบินในศูนย์การบินทหารบก 390 นาย สังกัด กองการบิน ศูนย์การเคลื่อนย้ายกองทัพบก และกองพันซ่อมบำรุงเครื่องบิน ทหารบก 42 นาย) ในจำนวนนี้เจ้าหน้าที่ราชการจำเป็น 33 นาย คงเหลือเข้าทำการทดสอบ 399 นาย ไม่ผ่านการทดสอบภาควิชาการ 30 นาย (หน่วยได้ทำการฟื้นฟูและส่งเข้ารับการทดสอบซ้ำ ผลการตรวจสอบฯ ผ่านตามเกณฑ์การทดสอบทุกนาย) จากการประเมินค่าเป็นรายบุคคลทั้งภาค วิชาการและภาคการบิน ผู้ที่ได้คะแนนสูงสุดคิดเป็น ร้อยละ 94.88 อยู่ในเกณฑ์ดีมาก ผู้ที่ได้ คะแนนต่ำสุดคิดเป็นร้อยละ 75.81 อยู่ในเกณฑ์พอใช้ โดยคะแนนเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 85.35 อยู่ ในเกณฑ์ดี จากรายงานผลการทดสอบข้างต้นจะเห็นได้ถึงความรู้ความสามารถของนักบินทหารบก ที่สังกัดหน่วยบิน มีความรู้ความสามารถในระดับที่แตกต่างกัน

นักบินทหารบกหลังจากจบหลักสูตรศิษย์การบินแล้ว ได้มีการปฏิบัติงานตามหน่วยงานต่างๆ ตาม ภารกิจของแต่ละหน่วยงานที่สังกัด ทำหน้าที่เป็นนักบิน ตามแบบ อากาศยานของแต่ละหน่วย ประสบการณ์ความเชี่ยวชาญด้านการบินดูได้จากชั่วโมงบินที่สะสมของนักบินแต่ละนาย ปัจจุบัน นักบินทหารบก ที่สังกัดศูนย์การบินทหารบก จำนวน 373 นาย มีชั่วโมงบินสะสม ดังนี้ ชั่วโมง สะสม 200 - 500 ชั่วโมง จำนวน 58 นาย, ชั่วโมงสะสม 501 - 1,000 ชั่วโมง จำนวน 62 นาย , ชั่วโมงสะสม 1,001 - 3,000 ชั่วโมง จำนวน 147 นาย, ชั่วโมงสะสม 3,00 - 6,000 ชั่วโมง จำนวน 98 นาย และ ชั่วโมงสะสม 6,001-7,000 ชั่วโมง จำนวน 8 นาย (ข้อมูลจากกองยุทธการ และการข่าว ศูนย์การบินทหารบก 11 มิถุนายน 2563) กลุ่มที่ชั่วโมงสะสมบินสูงมีประสบการณ์ การทำงานด้านการบินสูง มักจะเป็นกลุ่มที่มีอายุราชการมาก ใกล้เกษียณอายุราชการ ซึ่งนักบิน

กลุ่มนี้เป็นเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ รวมถึงนักบินที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้านเกี่ยวกับวิชาชีพการบิน และมีเชี่ยวชาญด้านการทำงานอื่นๆ เช่น การใช้เทคโนโลยีทางการบิน การสื่อสาร เป็นต้น ซึ่งความรู้ ประสบการณ์และทักษะดังกล่าวควรมีการจัดการความรู้ให้คงอยู่ ถ่ายทอดให้รุ่นต่อไป เพื่อความเป็นมาตรฐาน รวมถึงความรู้วิชาการใหม่ๆ ควรมีการนำมาจัดการความรู้ให้เป็นระบบ

แนวทางการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของนักบิน สังกัดศูนย์การบินทหารบก

จากการศึกษาแนวคิด รูปแบบกระบวนการจัดการความรู้และศึกษาบริบทศูนย์การบินทหารบก และการจัดการความรู้ที่ดำเนินการอยู่เดิม ได้วิเคราะห์และสรุป แนวทางการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของนักบินทหารบก เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ทรัพยากรการบินทหารบก เพื่อ เสริมสร้างและยกระดับการพัฒนา ทรัพยากรการบินให้มีประสิทธิภาพ และสร้างปัจจัย และสภาพแวดล้อม เอื้อต่อการจัดการความรู้ภายในศูนย์การบินทหารบก โดยเน้นการจัดการความรู้ที่ฝังลึกในตัวบุคคล และความรู้นวัตกรรม เทคโนโลยีใหม่ๆ ให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดในกลุ่มนักบินทหารบก การดำเนินงานจัดการความรู้ คำนึงถึงปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้สำเร็จ⁹ ซึ่งก่อนที่จะดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบหลักคือกองยุทธการและการข่าว ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่โรงเรียนการบิน กองวิทยากร กองกำลังพล และกรมบิน จัดตั้งทีมงานจัดการความรู้เป็นเอกเทศ โดยเน้นจิตอาสา⁹ ก่อนเป็นหลัก นำเสนอประเด็นการจัดตั้งคณะทำงานจัดการความรู้ (KM team) นำเรียนผู้บังคับบัญชา ร่วมประชุมทำความเข้าใจและปูพื้นฐานการจัดการความรู้ ดำเนินการจัดการความรู้โดย ประยุกต์ใช้รูปแบบกระบวนการเรียนรู้ตามโมเดลปลาหู สอดคล้องกับการศึกษาการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสร้างสรรค์: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี⁴

ระยะที่ 1 ประชุมเพื่อดำเนินงานส่วนหัวปลาในการกำหนด วิสัยทัศน์การจัดการความรู้ (knowledge office) ทำความเข้าใจในตนเองหรือวิเคราะห์ตนเอง ในด้านระดับการใช้ความรู้ในองค์กร โดยพิจารณาว่าสภาพขององค์กร ณ ปัจจุบันอยู่ในจุดใด โดยเปรียบเทียบระดับของการใช้

ความรู้ (Knowledge Literacy) และความพร้อมของระบบเครือข่ายในองค์กร (Network Established) ทำความเข้าใจขั้นตอนของการจัดการความรู้ โดยให้แต่ละหน่วยงานระบุวิธีการ ค้นหาความรู้ขององค์กร การสร้างและพัฒนาความรู้ การจัดเก็บ การบันทึกการค้นหาความรู้ การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ การนำความรู้ที่บันทึกไว้แล้วออกมาใช้ประโยชน์ และวิธีนำความรู้แต่ละบุคคลออกมาใช้ ทำความเข้าใจการพัฒนาประสิทธิภาพของนักบินในองค์กร โดยพิจารณาว่าประสิทธิภาพของนักบินในองค์กรด้านใดที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงหรือต้องการปรับปรุง หรือสามารถปรับปรุงได้อีก โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ประสิทธิภาพในด้านวิชาชีพนักบิน เช่น ความรู้ในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และประสิทธิภาพส่วนตัวของแต่ละบุคคล เช่น การสื่อสาร ความเป็นผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ ความใจกว้าง ความยืดหยุ่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น ร่วมกันกำหนดเป้าหมายทิศทาง (Knowledge Vision) วิสัยทัศน์/นโยบาย (Vision) ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (Indicator) ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของคนในองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนการทำงาน ผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ระยะเวลาการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนปฏิบัติการ รวมถึงกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สมาชิกทุกคนสามารถเข้าร่วมกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้

ระยะที่ 2 ดำเนินการส่วนกลางตัวปลา : จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge facilitator) เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ คือ จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ชาวการบินทหารบก โดยมีแนวทางดำเนินการ ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร,ทำหนังสือเวียน เชิญชวนนักบินสังกัดศูนย์การบินทหารบกร่วมเป็นสมาชิกชุมชนนักปฏิบัติ พร้อมทั้งกลุ่มไลน์ ,เชิญสมาชิกประชุม ทำความเข้าใจถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ในองค์กรของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรเปิดใจยอมรับการดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกำหนดข้อตกลง กติกาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมกันปรึกษาหารือ ร่วมคิดประเด็นที่จะปรับปรุงพัฒนา อาจมีหลายกลุ่มตามลักษณะงานหรือความสนใจ ทีมงานจัดการความรู้มีหน้าที่รวบรวมประเด็นที่จะพัฒนา ประสานงานเรื่อง การกำหนดเวลา สถานที่ ประสานงาน วิทยากร บุคคลและงานธุรการอื่นๆ จัดเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการ ในรูปแบบสภากาแฟ ชาวการบิน โดยกำหนดจัดกิจกรรมสภากาแฟทุกวันพุธที่ 1 ของเดือน ผู้รับผิดชอบสรุปผลถอดบทเรียนทุกครั้ง รวมถึงเป็นผู้กระตุ้น ติดตามและขับเคลื่อนการเรียนรู้ของชุมชนนักปฏิบัติ และจัดงานวัน KM Day ในเดือนที่มีการจัดมาตรฐานการบิน โดยสรุปผลการจัดการความรู้ของแต่ละชุมชนนักปฏิบัติ หรือให้แต่ละชุมชนนักปฏิบัติร่วมนำเสนอผลการจัดการความรู้ เพื่อเป็นเวที

นำเสนอการจัดการความรู้ให้กับนักบินที่เข้ามารับการจัมาตรฐานให้รับรู้ร่วมกัน การดำเนินงาน การจัดการความรู้ใช้กระบวนการคุณภาพ PDCA (Plan Do Check Act) เพื่อให้การดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรเกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและพัฒนาอย่างมีคุณภาพ เริ่มตั้งแต่ กระบวนการวางแผนการจัดการความรู้ มีการปฏิบัติการตามแผน มีการนำองค์ความรู้สู่การ ปฏิบัติ มีการวิเคราะห์ปรับปรุงการดำเนินงาน ทั้งนี้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือเสวนา ของชุมชนนักปฏิบัติ ต้องคำนึงถึงคุณธรรม 8 ประการในการจัดการความรู้ ได้แก่ 1) ศีลธรรม พื้นฐานของสังคม คือ การเคารพศักดิ์ศรีและคุณค่าความเป็นคนของทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน 2) การไม่ใช้อำนาจ เพราะการใช้อำนาจจะไปปิดกั้นกระบวนการรับรู้ เรียนรู้ 3) การฟังอย่างลึก (Deep Listening) การนำความรู้ที่แฝงเร้นในตัวออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันต้องมีการคุยที่เน้น การฟังอย่างลึก ไม่ใช่โต้เถียงกันโดยหวังเอาชนะ 4) วิธีการทางบวก คือ เอาความสำเร็จ ความ ภาควิมใจของสิ่งที่เคยทำด้วยดีเป็นตัวตั้ง นำมาเห็นคุณค่าและชื่นชม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ต่อยอด ให้งดงามและมีประโยชน์ยิ่งขึ้น 5) การเจริญธรรมะ 4 ประการ ที่เกื้อหนุนการเรียนรู้ร่วมกัน ได้แก่ ความเอื้ออาทร ความเปิดเผย ความจริงใจ และความเชื่อถือไว้วางใจกัน 6) การเรียนรู้ร่วมกันใน การปฏิบัติ (Interactive Learning Through Action) เป็นอิทธิปัญญาความรู้ในตัวคนเป็นความรู้ ที่เนื่องด้วยการปฏิบัติและการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทำให้การปฏิบัติบางสิ่ง บางอย่างเป็นผลสำเร็จ 7) การถักทอไปสู่โครงสร้างใหม่ขององค์กรและสังคม การส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้บุคคลทั้งโดยตัวบุคคลหรือภายในองค์กรเดียวกันหรือข้ามองค์กรเข้ามา เชื่อมโยงกันด้วยความสมัครใจ ไม่ใช่การบังคับ แต่เชื่อมโยงด้วยการเรียนรู้และทำกิจกรรมร่วมกัน เกิดเป็นเครือข่ายทั้งภายในองค์กรและข้ามองค์กร 8) การเจริญสติในการกระทำ คือการรู้ตัว ทำให้ จิตใจสงบ มีอิสรภาพ เพราะหลุดพ้นจากความบีบคั้น สัมผัสความจริงได้ ควบคุมความคิด การพูด และการกระทำได้ ทำให้เกิดความสำเร็จ เป็นความงาม ความดี และความสุข⁷

ระยะที่ 3 การดำเนินงานส่วนทางปลา: คลังความรู้ (knowledge assets) ที่ทีมงานจัดการความรู้ ถอดบทเรียนจากการแลกเปลี่ยนในแต่ละครั้ง จัดทำสรุปการเสวนาของชุมชนนักปฏิบัติ CoP ชาว การบินทหารบก สรุปแนวคิดเป็น one page เพื่อเผยแพร่ ในช่องทางสื่อสาร กลุ่มไลน์ หรือ นำขึ้นบนเว็บไซต์ E-Learning ซึ่งสามารถเข้าถึงได้ทั้งบุคคลากรภายในและภายนอกองค์กร และ เก็บรวบรวมเอกสารอย่างเป็นระบบ โดยใช้ ซอฟต์แวร์มาช่วยในการบริหารจัดการ จัดทำเป็น เอกสารประกันคุณภาพ (QA Document) เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ในองค์กร สามารถตรวจสอบและประกันคุณภาพ ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก่อให้เกิดการพัฒนาตน ได้แก่ การ

เปลี่ยนวิธีคิด การปรับวิธีการทำงาน และการเปิดใจยอมรับสิ่งที่ดีกว่า และการพัฒนาทักษะส่วนบุคคลในการทำงาน ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุด คือ การที่บุคลากรเป้าหมายเข้าร่วมกิจกรรม ด้วยบรรยากาศแห่งกัลยาณมิตร พร้อมยอมรับที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาตน พัฒนางาน ทั้งนี้ผู้รับผิดชอบการจัดการความรู้ต้องวางแผนจัดกิจกรรม กระตุ้น ส่งเสริม เป็นระยะ ๆ และ ติดตามประเมินผลการดำเนินการและรายงาน เพื่อความต่อเนื่องของการเรียนรู้นำสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป โดยสรุป การดำเนินการจัดการความรู้ของนักบินทหารบกดำเนินการตามรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) 7 ขั้นตอน สอดคล้องกับ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาตน พัฒนางานอย่างสร้างสรรค์: กรณีศึกษา บุคลากรสายสนับสนุน วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า⁴ ดังต่อไปนี้คือ 1) การบ่งชี้ความรู้ : จัดตั้งทีมงานจัดการความรู้ชาวการบิน(KM team) ร่วมกันกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ และวางแผนการปฏิบัติงาน 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ : จัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติชาวการบินทหารบก ปรึกษาหารือประเด็นการพัฒนาปรับปรุงความรู้หรือระบบการทำงานแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ความรู้หรือทักษะที่ต้องถ่ายทอดให้คงไว้ โดยใช้กระบวนการคุณภาพ PDCA 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ : สรุปประเด็นความรู้ ถอดบทเรียน เป็น One page เสนอผู้บริหาร 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ : ประมวลและกลั่นกรองความรู้เป็นจัดทำแนวปฏิบัติที่เข้าใจง่ายโดยใช้กระบวนการ PDCA 5) การเข้าถึงความรู้ : จัดทำเอกสารวิชาการ,เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-book)เผยแพร่ข้อมูลบนเว็บไซต์การจัดการความรู้ KM ศบ. ซึ่งบุคคลทั้งภายในและภายนอกเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย 6) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ : จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)ชาวการบินทหารบก ในเรื่องที่น่าสนใจและต้องการพัฒนา ปรับปรุง ต้องการถ่ายทอด เป็นระยะจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาถ่ายทอดความรู้ สรุปผลถอดบทเรียน ทุกครั้ง และจัดงานวัน KM Day เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้นักบินทุกคนมีส่วนร่วมรับรู้และแลกเปลี่ยน 7) การเรียนรู้ : กำหนด KM เป็นนโยบายหลัก , ปรับเปลี่ยนการเรียนรู้ตามบริบทและสถานการณ์เน้นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์

บทสรุป

จากสภาพการพัฒนาทางด้านการบินของโลกมีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านเทคโนโลยี ด้านการบริหารการบิน ตลอดจนด้านบุคลากร หน่วยบินทหารบกของกองทัพบก จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงให้มีความทันสมัย ทัดเทียม และมีความเป็นสากล โดยผู้บังคับหน่วยต้อง

สนับสนุนกิจกรรมด้านการจัดการความรู้ จากระดับหน่วยกองพันบิน ไปจนถึงระดับศูนย์การบินทหารบก เพื่อให้สอดคล้องกับการจัดการความรู้ในระดับกองทัพบก กระทรวงกลาโหม จนถึงระดับชาติ คือ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านที่ 3 (การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์) การบริหารทรัพยากรการบิน โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคล ถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบิน รวมถึงปรับเปลี่ยนและสร้างทัศนคติที่ดีต่อการบินและการทำงานร่วมกับบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบิน ต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กร มีการทำงานเป็นทีม แก้ปัญหาการทำงานแบบโดดเดี่ยว มีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนักบินของหน่วย มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้โดยเน้นเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร การจัดการความรู้ การสืบค้นข้อมูล เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ง่าย รวดเร็ว ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและเกิดประโยชน์สูงสุด มีความปลอดภัยมากที่สุด การจัดการความรู้ของ นักบินจึงมีความสำคัญและเป็นภารกิจที่ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องต้องร่วมมือกันเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบิน ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด “พัฒนาการบินทหารบกสู่ความเป็นเลิศด้านการบิน ทั้งในการปฏิบัติการทางทหารและเป็นมาตรฐานสากล” และตอบรับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้วิจัยเสนอรูปแบบและแนวทางปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเหมาะสมของการจัดการความรู้ ของบริบทศูนย์การบินทหารบก โดยใช้รูปแบบปลาทุโมเดล มาจัดการความรู้ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ ตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (CoP) ชาวการบินทหารบก เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบเสวนาสภาอากาศ ทั้งนี้ใช้กลไกกระบวนการคุณภาพ PDCA ในการจัดการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนารวมถึงการจัดการที่ทางปลา มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี IT เช่น การเขียนบทความในกระดานความรู้ การจัดทำกระดานถาม ตอบ การสร้างกลุ่มรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ที่มีประสบการณ์การบินในด้านต่าง ๆ การจัดตั้งกลุ่มไลน์ การใช้เฟซบุ๊ก การใช้ Document Sharing มาจัดการคลังความรู้ ตลอดจนเป็นช่องทางการสื่อสารที่รวดเร็ว เข้าถึงได้ง่าย ทั้งนี้ในส่วนของแนวคิดในการบริหารจัดการความรู้จะครอบคลุมในเรื่องความสอดคล้องของแผนแม่บทการจัดการความรู้กับวิสัยทัศน์ นโยบายและภารกิจของหน่วยงาน ตลอดจนการวางแผนงาน การจัดสรรงบประมาณการดำเนินงาน แนวทางการปฏิบัติ ในด้านของรูปแบบกระบวนการ ขั้นตอนการจัดการความรู้ ได้แก่ การแสวงหา การสะสม การสร้าง การจัดเก็บการถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนการนำความรู้มาใช้ และปัจจัยสนับสนุนที่มีผลต่อการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหาร (ผู้นำ) วัฒนธรรมองค์กรวัฒนธรรมการเรียนรู้ ปฏิสัมพันธ์ที่ดีของคนในองค์กร จนเกิดเป็นความไว้วางใจกัน ซึ่งง่าย

ต่อการที่แลกเปลี่ยนความรู้ เทคโนโลยี การติดตามผล นอกเหนือจากนั้นผู้วิจัยเห็นว่าสิ่งกระตุ้น หรือแรงจูงใจและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ก็เป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการจัดการความรู้

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาความรู้ของบุคลากร มีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้หลายองค์กร ทั้งนี้การพิจารณารูปแบบแนวคิดการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ หรือนำเครื่องมือการจัดการความรู้ไปใช้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัย หลายด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคล รวมถึงบริบทขององค์กร ลักษณะงาน เข้มมุ่ง วิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ควรมีการศึกษาให้ครอบคลุม คำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลให้การเรียนรู้สำเร็จ และสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ซึ่งงานวิจัยฉบับนี้เป็นเพียงแนวทางหนึ่งในการจัดการความรู้ของนักบิน บริบทศูนย์การบินทหารบกเท่านั้น เนื่องจากเป็นการวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้กรอบระยะเวลาและวิธีดำเนินการวิจัยที่จำกัด ควรมีการขยายผลการนำผลการวิจัยนำไปสู่การปฏิบัติ เช่นการเปิดให้เอกชนเข้ามาใช้สนามบินสระพรานนาคเป็นสถานที่ฝึกบิน และเปิดโอกาสให้นักบินที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมไปทำการบินให้กับภาคเอกชนนั้น ซึ่งเป็นการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการยืมตัว โดยเป็นไปตามหลักการการจัดการความรู้ที่ได้กล่าวมาในขั้นต้นด้วย และขยายผลการจัดการความรู้ให้ครอบคลุมหน่วยงานอื่น หรือกำลังพลตำแหน่งอื่น หรือสายงานอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์กรคือศูนย์การบินทหารบกไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และตอบรับวิสัยทัศน์ “พัฒนาการบินทหารบกสู่ความเป็นเลิศด้านการบิน ทั้งในการปฏิบัติการทางทหารและเป็นมาตรฐานสากล”ต่อไป อนึ่ง หากมีผู้สนใจในด้านการจัดการความรู้ภายในองค์กรจะได้นำผลการวิจัยนี้ไปพัฒนาต่อยอด หรือจะเพิ่มเติมองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้เนื้อหามีความสมบูรณ์มากขึ้นก็จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

เอกสารอ้างอิง

- ¹ กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ.2560 – 2579 (อินเทอร์เน็ต). กรุงเทพฯ ; 2563 (เข้าถึงเมื่อ 7 มกราคม 2563), เข้าถึงได้จาก : <http://www.prachinburi.go.th/yut-chart20.pdf>
- ² พ.อ.พีรศักดิ์ อุตสาณนท์. การศึกษาเปรียบเทียบการบริหารทรัพยากรการบินแบบแยกการและการบริหารทรัพยากรการบินแบบรวมการ.เอกสารวิจัยวิทยาลัยเสนาธิการทหาร,กรุงเทพฯ, 2560.
- ³ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์การบริหารส่วนตำบลท่าช้าง (อินเทอร์เน็ต).นครนายก; 2561 (เข้าถึงเมื่อ 11 เมษายน 2563) , เข้าถึงได้จาก <http://thachang-nyk.go.th/UserFiles/File/041158/E-learning%20Plan2561>
- ⁴ ชมพู่ เนินหาดและคณะ ,บทความวิชาการ การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาต้นพัฒนางานอย่างสร้างสรรค์: กรณีศึกษาบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี (อินเทอร์เน็ต). จันทบุรี : วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี ปีที่ 29 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2561 (เข้าถึงเมื่อ.....) เข้าถึงได้จาก <file:///C:/Users/arecheewa/Downloads/162197-Article%20Text-449387-2-10-20190827.pdf>
- ⁵ การจัดการความรู้โดยใช้ปลาทุโมเดล (อินเทอร์เน็ต), มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพฯ 2558 (เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2563) , เข้าถึงได้จาก : <http://new-kmblog.blogspot.com/2015/08/1.html>
- ⁶ โมเดลปลาทุ วันเสาร์ที่ 11 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560 (อินเทอร์เน็ต), (เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2563) , เข้าถึงได้จาก : <http://fangziix.blogspot.com/2017/02/tunamodel-2547-tuna-model.html>
- ⁷ 7 ขั้นตอนสำหรับกระบวนการจัดการความรู้(อินเทอร์เน็ต) (เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2563) , เข้าถึงได้จาก : <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/กระบวนการจัดการความรู้/>

⁸ การจัดการความรู้ (KM) คืออะไร? จำเป็นแค่ไหนต้องใช้ KM? (อินเทอร์เน็ต), OKMD ศูนย์ความรู้กินได้ (เข้าถึงเมื่อ 29 มีนาคม 2563) , เข้าถึงได้จาก :

http://www.okmd.or.th/upload/pdf/chapter1_kc.pdf

⁹ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ <http://www.phar.ubu.ac.th/km/?p=197>

¹⁰ กองวิทยากร ศูนย์การbinทหารบก, ,2563, (เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2563) , เข้าถึงได้จาก

<https://sites.google.com/view/kvkaavnc/>

¹¹ การปรับใช้ตัวแบบทูน่า (Tuna model) ในการพัฒนาระบบ (อินเทอร์เน็ต) จุรินทร์ รุจจนพันธ์.(เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2563) , เข้าถึงได้จาก

<https://www.thaiall.com/blog/burin/6185/>

¹² การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (อินเทอร์เน็ต)2562 (เข้าถึงเมื่อ 22 มีนาคม 2563) , เข้าถึงได้จาก <http://www.thaiall.com/km/indexo.html> (CoP)

ประวัติย่อผู้วิจัย

ยศ ชื่อ พันเอก ศุภชัย เวียงวิเศษ

วัน เดือน ปี เกิด 18 มีนาคม 2514

ประวัติสำเร็จการศึกษา

พ.ศ. 2539 วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เครื่องกล) โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า

พ.ศ. 2541 หลักสูตรศึกษการบัณฑิตการบิณฑการบก รุ่นที่ 42 โรงเรียนการบิณฑการบก

พ.ศ. 2542 หลักสูตรชั้นนายร้อย รุ่นที่ 103 โรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ

พ.ศ. 2543 หลักสูตรการบิณฑการบิณฑการบกเปลี่ยนแบบอากาศยานปีกหมุน รุ่นที่ 7 โรงเรียน
การบิณฑการบก

พ.ศ. 2545 หลักสูตรการบิณฑการบิณฑการบกด้วยเครื่องวัดประกอบการบิณฑการ (ฮ.) รุ่นที่ 19 โรงเรียน
การบิณฑการบก

พ.ศ. 2545 หลักสูตรชั้นนายพัน รุ่นที่ 77 โรงเรียนทหารราบ ศูนย์การทหารราบ

พ.ศ. 2545 หลักสูตรการบิณฑการบิณฑการบกโดยอาศัยลักษณะภูมิประเทศ รุ่นที่ 10 โรงเรียน
การบิณฑการบก

พ.ศ. 2547 โรงเรียนเสนาธิการทหารบก หลักสูตรหลักประจำ ชุดที่ 83

พ.ศ. 2550 หลักสูตรนายทหารนิรภัย รุ่นที่ 14 โรงเรียนการบิณฑการบก

พ.ศ. 2552 หลักสูตรนายทหารปลัดบัญชาธิระดับบริหาร รุ่นที่ 16 โรงเรียนการเงินทหารบก

พ.ศ. 2554 รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ. 2554 รัฐศาสตรบัณฑิต (ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ)
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ประวัติการทำงาน

- ผู้บังคับหมวดปืนเล็ก กองร้อยอาวุธเบา กองพันป้องกันฐานบิน
ศูนย์การบินทหารบก
- นักบิน ตอนขนส่งทางอากาศ กองบินปีกหมุนที่ 3
- ผู้บังคับหมวดขนส่งทางอากาศ กองบินปีกหมุนที่ 3
- ประจำโรงเรียนเสนาธิการทหารบก
- นายทหารฝ่ายกิจการพลเรือน กองทัพอากาศที่ 3
- รองผู้บังคับกองบินปีกหมุนที่ 3
- รองหัวหน้ากองสนามบิน ศูนย์การบินทหารบก
- หัวหน้าแผนก กองยุทธการและการข่าว ศูนย์การบินทหารบก
- ผู้บังคับกองพันบริการ กองบริการ ศูนย์การบินทหารบก
- ผู้บังคับกองพันป้องกันฐานบิน
- รองผู้บังคับกองพันบิน
- อาจารย์หัวหน้าแผนก โรงเรียนการบินทหารบก
- หัวหน้าส่วนการบิน กรมบิน
- หัวหน้ากองสนามบิน ศูนย์การบินทหารบก

ตำแหน่งปัจจุบัน

- รองผู้บังคับการกรมบิน

