

KM ของโรงเรียนนายเรือ

น.อ.หญิง ผศ.ชนิษนาภ รัตน์พฤษ์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฝ่ายศึกษา โรงเรียนนายเรือ

ผู้เขียนในนามของ KM Team โรงเรียนนายเรือได้ดำเนินกิจกรรมตามแผนการจัดการความรู้ของโรงเรียนนายเรือ ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงปัจจุบัน อย่างเข้าปีที่ ๔ แล้ว โดยในปีที่ผ่านมา ผู้เขียนได้เล่าเรื่องการจัดการความรู้ของโรงเรียนนายเรือ ปีงบประมาณ ๒๕๕๓ ลงในวารสารโรงเรียนนายเรือแต่ยังไม่สมบูรณ์ ด้วยเหตุขัดข้องหลายประการจึงยังไม่ได้เล่าถึงกิจกรรมสุดท้าย คือการจัดงาน RTNA Show and Share Y'2010 ซึ่งนับว่าเป็นกิจกรรมสำคัญของปีงบประมาณ ๒๕๕๓ ดังนั้น เพื่อให้การติดตามงาน KM ของโรงเรียนนายเรือ สำหรับข้าราชการโรงเรียนนายเรือและข้าราชการที่เพิ่งจะย้ายมารับราชการที่โรงเรียนนายเรือ ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยเป็นไปอย่างรวดเร็ว ผู้เขียนจึงขอเล่าความเป็นมาโดยย่อแบบ “เรื่องเล่า (Story Telling)” ให้เป็นพื้นฐานข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ ก็น่าจะช่วยให้การติดตามกิจกรรมการจัดการความรู้ไม่น่าเบื่อจนเกินไป และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายขึ้น

การดำเนินกิจกรรมการจัดการความรู้ของโรงเรียนนายเรือเริ่มดำเนินการอย่างจริงจังในปีงบประมาณ ๒๕๕๑ เป็นที่ทราบกันดีว่า การจัดการความรู้เป็นเรื่องใหม่สำหรับพวกเราทั้งหมด กิจกรรมการจัดการความรู้ในปีแรก จึงเน้นการให้ความรู้ความเข้าใจแก่กำลังพลว่า การจัดการความรู้คืออะไร คณะทำงานจัดการความรู้ของโรงเรียนนายเรือจัดให้มีการบรรยายพิเศษ และนำคณะทำงานพร้อมทั้งข้าราชการส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับ ไปศึกษาดูงานด้านการจัดการความรู้ขององค์กรภายนอก และเป็นที่น่าพอใจว่ามีข้าราชการบางส่วนเท่านั้นที่เข้าใจว่าการจัดการความรู้คืออะไร แต่เมื่อทราบและเข้าใจแล้ว ก็มีคำถามที่เกิดขึ้นในใจของเราถ้วนทั่วทุกคนว่าจะทำอย่างไรต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวของข้าพเจ้าซึ่งทำหน้าที่นายทหารประสานงานที่ต้องขบคิดตลอดเวลาเกี่ยวกับคำถามที่ไม่มีคำตอบนี้ อย่างไรก็ตาม ในปีงบประมาณ ๒๕๕๓ เราทำงานกันอย่างหนักจนได้องค์ความรู้หลัก (Core Knowledge) ของโรงเรียนนายเรือคือ “กระบวนการผลิตนักเรียนนายเรือให้เป็นนายทหารสัญญาบัตรที่มีคุณสมบัติตามที่กองทัพเรือต้องการ ภายใต้การบริหารจัดการที่ดี” ซึ่งถ่ายทอดออกมาจากวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนายเรือนั่นเอง

ในปีงบประมาณ ๒๕๕๒ เริ่มมีการดำเนินการของ KM Team โรงเรียนนายเรือ รวมทั้งมีการจัดทำแผนงานที่สอดคล้องกับบริบทของการจัดการความรู้และบริบทของโรงเรียนนายเรือ โดยมี Motto ที่คณะทำงานนำมาใช้ในการกระตุ้นกำลังพลให้เข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ดังนี้



หนึ่ง “แลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือประตูลู่นวัตกรรม” Motto นี้ เราตั้งใจบอกแก่กำลังพลของเราว่า “เราต้องการนวัตกรรม!” ซึ่งไม่ยากเลย วิธีการที่จะได้มาซึ่งสิ่งนี้ต้องมีการ “แลกเปลี่ยนเรียนรู้” ต่อจากนั้นก็ชี้แจงว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก็คือการคุยกัน ใครเคยทำอะไรอะไรบ้างก็มาคุยกัน มีอุปสรรคปัญหาอะไรก็มาคุยกันในกลุ่มของคนที่ทำหรือเคยทำเรื่องดังกล่าวมีการคุยกัน จับกลุ่มกัน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

สองคือ “ตอบแทนหน่วยงาน ด้วยประสบการณ์ที่ท่านมี” เป็น Motto ง่าย ๆ พออ่านแล้วก็ทราบทันทีว่า คนที่ทำงานมานานสั่งสมประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ มามาก มีปัญหาอะไรมาบ้าง จะแก้ไขอย่างไรก็ทราบไปหมดจนกลายเป็นความรู้ที่ติดตัวตลอดไป ดังนั้นจงอย่าให้ความรู้ดังกล่าวติดตัวไปตราบนานช้าหรือเกษียณอายุราชการไปและถ้าท่านอยากจะตอบแทนหน่วยงานที่ทำให้ท่านมีชีวิตที่ดี มีความสุขสมบูรณ์อย่างที่เป็นอยู่ทุกวันนี้ ก็ไม่ต้องทำอะไรมาก เพียงแค่ท่านถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นออกมาให้คนอื่นได้รับรู้บ้าง แค่นี้ท่านก็ได้ชื่อว่าเป็นบุญคุณหน่วยงานของท่านไปเรียบร้อยแล้ว และผู้คนยังยกย่องเชิดชูท่านอีกด้วย

สามคือ “พัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กร” Motto นี้ก็ไม่ต้องการอะไรมาก เพียงแค่จะตอบคำถามว่า “เราทำ KM ไปเพื่ออะไร” เพราะคนส่วนมากคิดว่า KM เป็นการเพิ่มภาระงาน ซึ่งนัก KM บางคนก็บอกว่า “ไม่จริง KM จะต้องเนียนไปกับเนื้องาน” ข้อนี้เราไม่ปฏิเสธ เพราะตามทฤษฎีแล้ว เราต้องทำให้ KM เป็นเรื่องธรรมชาติ จะต้องเนียนไปกับเนื้องาน แต่เราก็ไม่อาจปฏิเสธได้เช่นกันว่า KM ไม่เพิ่มภาระงาน เพราะก่อนที่ KM จะเข้าไปอยู่ในวงจรชีวิตของแต่ละคนนั้น “ในช่วงเริ่มแรก” ต้องยอมรับว่า KM เพิ่มภาระงานให้เราจริง ๆ ที่นี้เราย้อนกลับมาดู Motto นี้ดีกว่า KM ช่วยพัฒนาคนได้อย่างไร เบื้องต้นนั้นในแง่ของการพัฒนาจิตใจให้มองโลกในแง่ดี พร้อมทั้งจะให้ความรู้หรือสอนงานคนอื่น ให้มีการทำงานเป็นทีม ให้มีการแสวงหาความรู้ ส่วน KM ช่วยพัฒนางาน คือ เมื่อมีการถ่ายทอดความรู้ มีการสอนงาน งานนั้นก็จะไม่ผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำเล่า หรือเมื่อคน ๆ นั้นย้ายไปแล้วองค์ความรู้ในการปฏิบัติที่เขาเคยปฏิบัติก็ยังคงอยู่ในหน่วยนั้นต่อไป ทำให้การปฏิบัติงานดังกล่าวมีประสิทธิภาพ และสุดท้าย KM ช่วยพัฒนาองค์กรให้มีสมรรถนะแข่งขันกับองค์กรอื่นได้เพราะเรามีบุคลากรที่มีคุณภาพ มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง ที่กล่าวมาแล้วก็เป็นเพียงข้อดีที่เป็นพื้นฐานของการทำ KM แต่เมื่อเราทำได้ทำ KM จริง ๆ แล้ว เราพบว่าการทำ KM ยังก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและบุคลากรอีกหลายประการ เช่น คนในองค์กรที่ไม่เคยพบปะพูดคุยกันได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกัน คนในองค์กรมีการถ่ายทอดความรู้ เทคนิคและข้อคิดในการปฏิบัติงานออกมาให้ผู้ร่วมงานอื่น ๆ ได้รับทราบด้วย เป็นต้น

กิจกรรมหลักที่ดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๕๒ คือการฝึกการถ่ายทอดความรู้ด้วยวิธีการเขียนแผนที่ความคิด (Mind Map) ในขณะเดียวกันเราก็กระตุ้นให้มีการรวมกลุ่มกัน ที่เรียกว่า “ชุมชนนัก



ปฏิบัติ-CoP” ซึ่งก็ได้ผลเกินคาด โรงเรียนนายเรือมีกลุ่ม CoP เกิดขึ้นมากมาย มีการสร้างองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน จำนวนถึง ๕๐ เรื่อง และโรงเรียนนายเรือได้จัดนิทรรศการแสดงผลงานเหล่านั้น เพื่อให้กำลังพลเกิดความภาคภูมิใจ รวมทั้งเป็นการกระตุ้นให้กำลังพลทุกระดับของโรงเรียนนายเรือเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม KM และเกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง

สิ่งที่เราทำคู่ขนานก็คือการสร้าง Model การจัดการความรู้ของโรงเรียนนายเรือ หลังจากที่เรารู้สึกว่าองค์ความรู้หลักมาเรียบร้อยแล้วเมื่อปีงบประมาณ ๒๕๕๑ เราก็ต้องคิดว่าจะทำอะไรต่อไป? ครั้งแรกเรายังมองไม่ออก แต่ก็นับว่าเป็นโชคดีของ KM Team โรงเรียนนายเรือ ที่ พลเรือตรี สุริยะ พรสุริยะ หัวหน้าฝ่ายศึกษาโรงเรียนนายเรือ (ในขณะนั้น) ช่วยจุดประกายให้แนวทาง (ต้องขออนุญาตที่เอ่ยนามท่านทุกครั้งเมื่อเราพูดถึงเรื่องนี้) ทำให้ โรงเรียนนายเรือมี Model ที่เราเรียกว่า 4Ks RTNA Model และโรงเรียนนายเรือใช้เป็นแนวทางการจัดการความรู้สืบมา

สิ่งที่เราได้จากการดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๕๒ นอกจากจะได้ Model และองค์ความรู้ดังกล่าวแล้ว ความยิ่งใหญ่ที่เราได้นั้นคือ กำลังพลของโรงเรียนนายเรือ ส่วนใหญ่มีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ ผลงานการจัดการความรู้ของโรงเรียนนายเรือทำให้ได้รับเลือกเป็นหน่วยนำร่องการจัดการความรู้ ๑ ใน ๑๐ หน่วยของกองทัพเรือ และเป็นหน่วยตัวอย่างของการจัดการความรู้ของกองทัพเรืออีกด้วย

ในปีงบประมาณ ๒๕๕๓ โรงเรียนนายเรือจัดทำแผนการจัดการความรู้ที่มีความต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา โดยใช้ Concept “ร้อยองค์ความรู้ สู่ดวงปลาดตะเพียน นำโรงเรียนสู่ LO” เมื่อถามว่า Motto นี้พยายามจะบอกอะไร เป็นเรื่องต้องอธิบายกันยาว เพราะอ่านแล้วไม่เข้าใจว่าร้อยองค์ความรู้อย่างไร แล้วเกี่ยวอะไรกับ ดวงปลาดตะเพียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำโรงเรียนสู่ LO ด้วย แล้วเป็นเรื่องใหญ่มาก

ถึงแม้ว่าผู้เขียนได้พูดถึงเรื่องนี้อย่างเป็นทางการมาแล้วหลายครั้งก็ตาม ครั้งนี้ก็ยังมีความยินดีอย่างยิ่งที่จะพูดถึงอีก ก่อนอื่นต้องอธิบายให้ผู้อ่านทราบก่อนว่า 4Ks RTNA Model เป็นอย่างไร

4 Ks RTNA Model เป็นรูปแบบการจัดการความรู้ของโรงเรียนนายเรือ ที่เริ่มจากการทำแบบจำลองปลาทุ โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ของ โรงเรียนนายเรือที่กำหนดว่า “โรงเรียนนายเรือเป็นแหล่งผลิตนายทหารชั้นนำที่ผลิตนายทหารสัญญาบัตรหลัก ให้มีความรู้ความสามารถอย่างมืออาชีพ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้ด้วยระบบการศึกษาและระบบการบริหารจัดการที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ” ถ้ายทอดออกมาเป็นเป้าหมายของการจัดการความรู้คือ “กระบวนการผลิตนักเรียนนายเรือให้เป็นนายทหารสัญญาบัตรที่มีคุณสมบัติตามที่กองทัพเรือต้องการ ภายใต้การบริหารจัดการที่ดี” โดยมีกรอบองค์ความรู้หลัก ๔ กรอบ (4Ks) ซึ่งเป็นกรอบองค์ความรู้ที่สนับสนุนกระบวนการผลิตนักเรียนนายเรือให้เป็น



นายทหารสัญญาบัตรที่มีคุณสมบัติตามที่กองทัพเรือต้องการ ภายใต้การบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย

K1 : ด้านการจัดการเรียนการสอนภาควิชาการ

K2 : ด้านการฝึกวิชาชีพทหารเรือ

K3 : ด้านการปกครองและปลูกฝังภาวะผู้นำ

K4 : ด้านบริหารจัดการ

ภายใต้กรอบความรู้ 4Ks นี้ จะประกอบไปด้วยความรู้ต่าง ๆ ที่ไปสนองเป้าหมายใหญ่ โดยโรงเรียนนายเรือประยุกต์แบบจำลองปลาตะเพียน เปรียบความรู้เหล่านี้เหมือนฝูงปลาตัวเล็กหลายตัวในฝูงปลาตะเพียน ปลาตะเพียนแต่ละตัวอาจมีขนาดใหญ่บ้าง เล็กบ้างขึ้นอยู่กับขนาดขององค์ความรู้ว่าต้องการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากน้อยเพียงใด องค์ความรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาก ตัวปลาก็มีขนาดใหญ่มาก ถ้าเป็นองค์ความรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้น้อย ตัวปลาก็มีขนาดเล็ก โดยที่ฝูงปลาตะเพียนเหล่านี้ล้วนหันหน้าไปทิศทางเดียวกัน และมีความเพียรพยายามที่จะว่ายไปในกระแสน้ำที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ส่งผลให้บุคลากรโรงเรียนนายเรือ มีกำลังพลเรียนรู้ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

กิจกรรม “ร้อยองค์ความรู้ ฯ” ก็คือการระดมสมองกำหนดหัวข้อองค์ความรู้ย่อย ๆ ตามกรอบว่าแต่ละกรอบต้องใช้องค์ความรู้อะไรบ้าง ผู้เขียนต้องกระซิบดัง ๆ ว่า “ลำบากมาก” ไม่ใช่แต่เฉพาะนายทหารประสานงาน แต่ทุกคนที่เกี่ยวข้องเลยทีเดียว ซึ่งสิ่งนี้ก็นับเป็นความภาคภูมิใจของบรรดาผู้เกี่ยวข้องอย่างยิ่ง

กิจกรรมในปีงบประมาณ ๒๕๕๓ ค่อนข้างหนักมาก นอกจากการสร้าง Model ให้มีความสมบูรณ์แล้ว ในระดับปฏิบัติ ก็ฝึกการถ่ายทอดความรู้โดยเทคนิคการเล่าเรื่องและจดบันทึก เพื่อเพิ่มความหลากหลายของกระบวนการถ่ายทอดความรู้ เนื่องจากการถ่ายทอดความรู้เป็นส่วนประกอบสำคัญของการจัดการองค์ความรู้ ซึ่งการใช้เทคนิคการถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ จะช่วยให้ให้กระบวนการถ่ายทอดความรู้ง่ายมากขึ้น ผลคือเราได้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานจำนวน ๓๐ เรื่อง

ในขณะเดียวกัน เรามีกลุ่ม CoP จัดตั้ง จำนวน ๔ กลุ่ม(ตามกรอบ 4Ks) เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของโรงเรียนนายเรือ ซึ่งต้องกระซิบดัง ๆ อีกครั้งว่า “เหนื่อยมาก” เหมือนกัน โดยเฉพาะ CoPs ทั้ง ๔ ซึ่งต้องขอปรบมือให้ดัง ๆ ที่เดียว เพราะทำงานกันอย่างหนักด้วยความทุ่มเทเป็นอย่างยิ่ง

ผลการดำเนินงานอย่างหนักในปีงบประมาณ ๒๕๕๓ นี้ โรงเรียนนายเรือเป็นหน่วยหนึ่งที่ได้รับรางวัลการจัดการความรู้ดีเด่นของกองทัพเรือ ในงานนิทรรศการการจัดการความรู้ของกองทัพเรือประจำปี



งบประมาณ ๒๕๕๓ นับเป็นความภาคภูมิใจอย่างยิ่งยวดของ KM Team และผู้เกี่ยวข้องทั้งหมด และที่สำคัญกว่านั้นก็คือ โรงเรียนนายเรือตกผลึกในทางปฏิบัติ นั่นคือ โรงเรียนนายเรือ(ทราบว่า)จะใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ในการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์ และเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานประจำ

สำหรับการดำเนินการในปีงบประมาณ ๒๕๕๔ นี้ เป็นเช่นที่เคยปฏิบัติกันมา กล่าวคือเน้นการทำแผนการจัดการความรู้ที่มีความต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา หลังจากที่เราได้ Model ที่มีความชัดเจนแล้ว ในปีนี้ เราใช้ Concept “สรรสร้างความรู้...สู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน” ก็คือการสร้างองค์ความรู้ไปใส่ในพวงปลาตะเพียน ที่มีแต่หัวข้อ แต่ยังไม่มีส่วนเนื้อในนั่นเอง โดยเราจะพยายามทำให้มากที่สุด เท่าที่จะทำได้ ทั้งในส่วนขององค์ความรู้ที่ผลักดันประเด็นยุทธศาสตร์ และองค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน

กิจกรรมหลัก ในปี ๒๕๕๔ คือ ฝึกการถ่ายทอดความรู้ด้วยเทคนิค KAIZEN และการจัดระบบองค์ความรู้ในระบบสารสนเทศ โดยจะผลักดันให้กำลังพลเข้าถึงแหล่งความรู้ พร้อมทั้งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระบบสารสนเทศ นอกจากนี้ จะเน้นการมีส่วนร่วมของผู้นาองค์กรตามตัวชี้วัดของกองทัพเรือด้วย

ปัจจุบัน โรงเรียนนายเรือสามารถผลักดันให้การจัดการความรู้เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานของกำลังพลได้ ส่วนหนึ่งนั่นคือ โรงเรียนนายเรือมีแผนการดำเนินงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นเหตุเป็นผล สอดคล้องกับบริบทของ โรงเรียนนายเรือ และความร่วมแรงร่วมใจของกำลังพลโรงเรียนนายเรือเป็นสำคัญ KM Team ขอขอบคุณกำลังพลทุกท่านที่มีส่วนผลักดันให้ KM ของโรงเรียนนายเรือมีความก้าวหน้าอย่างที่เป็นอย่างทุกวันนี้ และหากผู้ใดต้องการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ขอเชิญทุกท่านพบปะคุยกันได้ที่ KM Office อาคาร ๖ โรงเรียนนายเรือ ชั้น ๑ เรายินดีตอบทุกข้อซักถาม รับฟังทุกปัญหาและข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานต่อไป
