

จากวิกฤติโรคระบาด COVID-19 ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ สิ่ง ทั้งทางด้านการบริหารจัดการทั้งรัฐและเอกชน การบริการ สังคม ฯ การศึกษาไทยก็หนีไม่พ้นการกระทบในครั้งนี้ และถึงเวลาแล้วหรือยังที่การศึกษาไทยจะมีการเปลี่ยนแปลงจากมุมมองของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง หากมองแบบเดิม ๆ การศึกษาไทยเป็นการดำเนินการแบบรวมศูนย์กลาง ทุกสิ่งถูกกำหนดแนวทาง และยังคงดำเนินการจากส่วนกลาง คือ กระทรวงศึกษาธิการ และทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งต่อมาเปลี่ยนเป็น กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์วิจัยและนวัตกรรม ซึ่งแนวทางการดำเนินการยังคงใกล้เคียงเดิม หรือเปลี่ยนแปลงน้อย อาทิ หลักสูตรการพัฒนาครูผู้สอน แนวทางการสอน เนื้อหาสาระ ฯ ทั้งนี้เพราะเรายังคงความเป็นอนุรักษ์นิยมในองค์กร และในประชาชนชาวไทยค่อนข้างสูง ลองมาลองแบบคนนอกสักนิดดีไหม

การจัดการความรู้ ความรู้ถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ คือ

- 1) **ความรู้ที่รู้ชัดแจ้ง หรือ ความรู้ทั่วไป (Explicit Knowledge)** เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นอักษร คู่มือ เป็นความรู้ทั่วไป การจัดการความรู้เหล่านี้จะเน้นไปที่การเข้าถึงแหล่งความรู้ ตรวจสอบ และตีความ และเมื่อนำไปใช้แล้ว เกิดการพัฒนาเป็นความรู้ใหม่ ก็นำมาสรุปไว้ เพื่อใช้อ้างอิง หรือให้ผู้อื่นเข้าถึงได้อีกต่อไป
- 2) **ความรู้เฉพาะตัว หรือที่ฝังอยู่ในแต่ละบุคคล (Tacit Knowledge)** เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ สัญชาตญาณ ในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรยาก

การศึกษาไทยยังเน้นถึง ความรู้ที่รู้ชัดแจ้ง และการถ่ายทอดผ่านคู่มือ และครูผู้สอน ซึ่งปัจจุบันความรู้ในส่วนนี้ก็มีมากขึ้นเรื่อย ๆ ตลอดจนแนวความรู้ที่มันนี่เราเน้นถึง ความรู้เพื่อความมั่นคงของชาติ ความรู้ใหม่ ๆ บางส่วนก็จะต้องถูกตัดทอนออกไป และอีกส่วนของความรู้ที่เป็นความรู้เฉพาะตัว และประสบการณ์ต่าง ๆ มีค่อยได้นำมาใช้ในการสอนและพัฒนา

เมื่อนำความรู้ทั้งส่วนความรู้ทั่วไป และความรู้เฉพาะตัว หลอมรวมกันผ่านกระบวนการจัดการความรู้ ผลลัพธ์ คือ ชุดความรู้ใหม่ หรือ ภูมิปัญญา การดึงความรู้เฉพาะตัวออกมานั้น หลายองค์กรใช้กฎระเบียบ ในการบังคับขู่เข็ญ ริดความรู้และถือเป็นลิขสิทธิ์ขององค์กร ก็มักจะไม่ได้ความรู้ที่เราต้องการออกมา หรือการใช้ พระคุณต่าง ๆ มาใช้ก็อาจจะไม่ได้ผลเช่นกัน จึงมีการกล่าวถึง วัฒนธรรมองค์กรในการดึงความรู้ภายในตัวคนออกมาด้วยความสมัครใจ ยิ่งถ้าองค์กรใดมีลักษณะเข้าข่าย องค์กรนวัตกรรม ยิ่งต้องใช้ วัฒนธรรม เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กรเป็นสองเท่า

นอกจากนี้วิชาการต่าง ๆ เหมาะกับสังคมแค่ไหน และวิชาใดที่เหมาะสมกับสังคม เพราะความรู้เชิงลึกในศาสตร์ต่าง ๆ เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยน โลกตะวันตกแบ่งแยกย่อยวิชาที่ต่าง ๆ เป็นลำดับ เช่น วิศวกรรมโครงสร้าง วิศวกรรมเครื่องกล นักผังเมือง วิศวกรไฟฟ้า ผู้จัดการโครงการ นักออกแบบอุตสาหกรรม วิศวกรอุตสาหกรรม นัก

วางแผนการจราจร นักภูมิศาสตร์เมือง วิศวกรจราจร ฯ การตรวจสอบ การควบคุม หรือการตัดวิชาบางวิชาที่ไม่
เหมาะสมออก ก็อาจเป็นแนวทางที่เราต้องพิจารณา

การมองวัฒนธรรมองค์กร เพราะ **Daniel R. Denison** พบว่า วัฒนธรรมองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร
เป็นอย่างมาก เพราะก่อให้เกิด การมีส่วนร่วม การปรับตัว การประพฤติปฏิบัติตนอย่างสม่ำเสมอ ที่ก่อให้เกิดความ
ร่วมมือ และคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร โดยองค์กรนี้คือ
ประเทศไทย ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรมีความผสมผสาน หรือเป็นแบบเดียวที่โดดเด่น ตามรูปแบบที่แบ่งได้ **4** แบบ คือ

- 1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว เกิดจากผู้นำเชิงกลยุทธ์ มุ่งสร้างค่านิยมใหม่ที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการ
คาดการณ์สภาวะแวดล้อม เพื่อให้เกิดพฤติกรรมในองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา พนักงานมีอิสระ
ในการตัดสินใจ ผู้นำมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร ด้วยการกระตุ้นให้
พนักงานกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง คิดทำในสิ่งใหม่ เน้นการให้รางวัลผลตอบแทนแก่ผู้ริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพิเศษ
เน้นกลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น ตอบสนองได้รวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว สิ่งสำคัญของ
ผู้บริหาร คือ การฟัง โดยไม่ตัดบท
- 2) วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของเป้าหมายองค์กร ผู้นำมุ่งเห็นผลสำเร็จตาม
เป้าหมาย เช่น ค่า **GDP** การเป็นผู้นำด้านการศึกษาจากการจัดอันดับของโครงการประเมินผลนักเรียน
นานาชาติ (**PISA**) หรือการประเมินผลวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ (**TIMSS**) หรือโครงการประเมิน
ความก้าวหน้าด้านความรู้หนังสือนานาชาติ (**PIRLS**) องค์กรมุ่งให้บริการลูกค้าพิเศษเฉพาะกลุ่ม ไม่เห็นความ
จำเป็นที่จะต้องยืดหยุ่น และต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วแต่อย่างใด เน้นค่านิยมแห่งการแข่งขันเชิงรุก สนับสนุน
การพึงพอใจต่อการทำงานหนักในระยะยาวจนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย พนักงานที่มีผลงานดีจะได้รับผลตอบแทน
สูง ผู้ที่มีผลงานต่ำกว่าเป้าจะถูกไล่ออกจากงาน
- 3) วัฒนธรรมแบบเครือข่าย ให้ความสำคัญกับ การมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนา
ตนเองให้พร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เน้นความต้องการของพนักงานมากกว่าวัฒนธรรมแบบอื่น ๆ
บรรยากาศของมวลมิตรที่ร่วมกันทำงานคล้ายอยู่ในครอบครัวเดียวกัน ผู้นำเน้นความร่วมมือ การให้ความเอาใจ
ใส่ ความเอื้ออาทรทั้งพนักงานและลูกค้า หลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดความรู้สึกแตกต่างทางสถานภาพ ผู้นำยึดมั่นใน
การให้ความเป็นธรรม และปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา
- 4) วัฒนธรรมแบบราชการ ให้ความสำคัญต่อภาวะแวดล้อมภายใน ความคงเส้นคงวาในการดำเนินการเพื่อให้เกิด
ความมั่นคง เน้นวิธีการ ความเป็นเหตุผล ความมีระเบียบของการทำงาน มุ่งเน้นให้ยึด และปฏิบัติตามระเบียบ
ยึดหลักการประหยัด ความสำเร็จขององค์กรเกิดจาก ความสามารถในการบูรณาการ และควมมีประสิทธิภาพ

คงพอมองเห็นกันแล้วใช่ไหมว่า ประเทศไทยเราค่อนข้างเป็นแบบใดในอดีต และเราจะไปทางไหน **James O’loghlin**
จากหนังสือ **Innovation is a state of mind: Simple strategies to be more innovative in everything**

you do. เขาเชื่อว่า การสร้างให้พนักงานมี นิสัยร่วมในการมอง และขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายโดยสมัครใจ แล้ววัฒนธรรมองค์กร ย่อมเกิดขึ้น ซึ่งการสร้างนิสัย เป็นการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเดิม ไปสู่ วัฒนธรรมองค์กรใหม่ และปัญหาสำคัญ คือ ผู้บริหารที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนยาก

หากองค์กรใด สามารถสร้างความผูกพันภายในของบุคลากร พร้อมกับ นิสัยร่วม ในการมองและขับเคลื่อนองค์กรให้เดินไปสู่เป้าหมาย โดยสมัครใจแล้ว วัฒนธรรมองค์กรก็จะเกิดขึ้นได้ไม่ยาก แต่ความจริงนั้น วัฒนธรรมองค์กร ออกแบบ และให้เป็นจริงได้ยาก เพราะมันเป็นสิ่งที่ค่อย ๆ ปรากฏขึ้น เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสม หรือสิ่งใดที่คนในองค์กรทำกันจนเป็น *ความคุ้นเคย* สิ่งนั้นคือ วัฒนธรรม ซึ่งแนวทางในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร คือ

การวิเคราะห์วัฒนธรรม เป็นการเข้าใจว่าอะไรที่สนับสนุนให้องค์กร และคนในองค์กรนั้น ยังดำเนินการอยู่แบบนั้น

การร่วมมือของผู้บริหารระดับสูง เป็นการสร้างการนำร่วมกันของผู้นำ โดยนำจุดเด่นของแต่ละคนมาร่วมกันสร้างเป็นจุดเด่นของทีม

การฟังเสียงสะท้อนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้รับทราบ ว่า วัฒนธรรมนั้นเป็นไปตามที่เราต้องการไหม โดยเฉพาะจากลูกค้า หุ่นส่วน พนักงาน และคนอื่น ๆ ที่ให้ความสนับสนุนองค์กร

การจัดการความก้าวหน้าของวัฒนธรรม นั่นคือ การติดตามความก้าวหน้าของวัฒนธรรมภายในองค์กรนั้น ๆ และตอบสนองในทางบวก ถ้าทิศทางไปในทางที่ต้องการ และสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของโลก

การตรวจสอบรายละเอียดและวิเคราะห์วัฒนธรรม เป็นการสอบทานทุกด้านของวัฒนธรรม ซึ่งช่วยในการควบคุม หรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์

การศึกษาที่เน้นที่โครงสร้าง การศึกษาไทยที่ผ่านมา เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ของกระทรวงศึกษาธิการ ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ (สำนักงานการอุดมศึกษา) สำนักงานอาชีวศึกษา สำนักงานการศึกษาเอกชน สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเป็นการยุบย้ายแยก แต่การดำเนินการส่วนใหญ่ยังเป็นการกำหนดเนื้อหา และแม้แต่สื่อการเรียนการสอนก็ ยังผลิตจากส่วนกลาง เพื่อให้เกิดมาตรฐาน และเป็นระเบียบแบบแผน หรือการเข้าสู่กระบวนการ ซึ่งเมื่อ **online** เป็นที่นิยม และคิดว่าแก้ปัญหาได้ ก็มีมาตรการกำหนดให้ ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย ช่วยดำเนินการหยุดการเรียนการสอนทุกรูปแบบ ยกเว้นการสอบแบบ **online** เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนจากแบบปกติ เป็นแบบ **online** โดยสมบูรณ์ครบทุกหลักสูตรภายใน **1** เมษายน **2563** นี้

แต่เราไม่ได้มองถึงเป้าประสงค์ของผู้ที่จบกระบวนการศึกษาแล้ว จะให้มีคุณลักษณะประการใด มีอะไรเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับผู้เรียน และจะได้อะไรจากการศึกษานั้น ๆ รวมถึงประเทศชาติจะได้อะไรจากการให้การศึกษา นั่นคือ ผู้เรียนจะได้ประโยชน์อะไร การจบการศึกษาจากประเทศไทยแล้ว สามารถไปเรียนต่อที่ใด และเรามีข้อเด่นอะไรที่หลายคนอยากจะได้เราไปทำงานด้วย และคนเหล่านี้จะมีอนาคตอย่างไร ประเทศชาติกำลังจะไปทางใด ผู้จบการศึกษาเหล่านี้จะ

เข้ามาช่วยประเทศชาติอะไรได้บ้าง ผู้สอนหรือผู้ควบคุมดูแลจัดการด้านการศึกษา ควรมีคุณสมบัติอย่างไร มีวิสัยทัศน์อย่างไร มีประสบการณ์อย่างไร ที่จะผลักดันให้แนวคิดต่าง ๆ เหล่านี้บรรลุวัตถุประสงค์

การมองจากคนนอกครั้งนี้อาจจะมองไปไกลเกินไป และคนนอกระบบนี้ก็ไม่มีศักยภาพเพียงพอในการขับเคลื่อนเขาให้เคลื่อนต่อไปได้ แต่หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้เกี่ยวข้องจะได้กลับมามองดูตนเอง และความต้องการของเราต่อไปว่า เราเป็นอย่างไร และต้องการให้เป็นอย่างไร โดยทั้งหมดทั้งมวลนั้นมีความสอดคล้องกัน มิใช่เราเป็นสุนัข แต่ต้องการบิน และพยายามที่จะบิน ซึ่งก็คงเป็นไปได้ แต่ค่อนข้างยากที่จะเห็นผลในชาตินี้ โดยเฉพาะคนที่คัดแบบวัฒนธรรมราชการ หรือคนที่คิดว่าคำตอบก็มีเพียงหนึ่งเดียว แต่ถ้ามองในมิติของการยืดหยุ่น และเปิดใจกว้าง ก็จะมีพบว่าจะสามารถจัดการได้โดยการซื้อตัวเครื่องบิน และให้บินไปถึงที่ปลายทาง หรือแม้แต่การให้ขึ้นเครื่องบินที่สวนสนุก

โปรดติดตาม ขอรู้ด้วยคน ด้านการศึกษาไทย ตอนปัจจุบันเร็ว ๆ นี้ เพื่อที่เราจะได้ทราบว่า เราอาจจะทำอะไรได้บ้างจาก COVID นี้