

โครงการ“พัฒนาศาสตร์การจัดการความรู้เพื่อขับเคลื่อนสังคมไทย”
โดย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สศส.)

บทสรุปการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้ให้สัมภาษณ์	นพ.สุภกร บัวสาย สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน		
วันที่ให้สัมภาษณ์	18 สิงหาคม 2558	ระยะเวลา	1 ชั่วโมง 6 นาที
ผู้สัมภาษณ์	นางสาวลัดดา วิไลศรี/นายวิทเอก สว่างจิตร์		
ผู้วิเคราะห์ข้อมูล	นางสาวกรรมล กิจคงชีพ/นางสาวสุธิดา ศุภดิเรกกุล		

1. เป้าหมายองค์กร หรือเป้าหมายของงานที่ต้ององค์กร / เครือข่าย / คนไทย ในอีก 10 ปีข้างหน้า

สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน (สศส.)

ตั้งเป้าหมายอยากเห็นสังคมไทยมีระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อช่วยในการยกระดับคุณภาพของสังคมไทย โดยในปัจจุบัน สศส.

มุ่งเน้นในการที่จะพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการทำการปฏิรูประบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

“....สิ่งที่มีแนวโน้มจะได้ประโยชน์มากที่สุดในช่วงนี้ก็คือ

หาให้ได้ว่าถ้าจะทำให้คุณภาพคนไทยเปลี่ยนไปอย่างเห็นหน้าเห็นหลัง

มันควรจะต้องทำอะไร....ในแง่ของยุทธศาสตร์ของชาติที่จะทำให้คนไทยในยุคหน้าเปลี่ยนแปลงเห็นหน้าเห็น

หลังในช่วงระยะเวลา 5 ปี 10 ปี เราก็ยังไม่เห็นว่าแนวโน้มจะมาจากไหน ฉะนั้น องค์กรเล็กๆของเรา

ตอนหลังเราก็เลยมานั่งคิดว่าน่าจะต้อง

ให้ความสำคัญกับเรื่องของการค้นหาความรู้เกี่ยวกับเรื่องการปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพซึ่ง

การปฏิรูปที่มีประสิทธิภาพ มันก็ไม่น่าจะเป็นการไปแก้ปัญหเฉพาะหน้าเป็นจุดๆ

แต่ว่ามันน่าจะต้องเข้าใจตัวระบบการศึกษา แล้วก็บอกได้ว่าตัวระบบการศึกษา

ซึ่งมันเป็นกลไกของชาติมันต้องขับเคลื่อนที่ตรงไหน มันต้องหยอดน้ำมันที่ตรงไหน หรือมันต้องปรับเปลี่ยน

หรืออะไรยังไง...”

โดยภารกิจที่ สศส. กำลังดำเนินการอยู่คือ การสร้างความรู้ในเชิงสหวิทยาการ

เพื่อนำความรู้ดังกล่าวมาเป็นส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาในด้านการศึกษาของไทยอย่างเป็นระบบ

และเพื่อทำให้การปฏิรูประบบการศึกษาของไทยเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน

“....ภารกิจของ สศส. ของเรา

เราก็พยายามหาว่าเราจะไปช่วยทำให้เขาไปได้เร็วขึ้นอย่างไรแต่ว่าเมื่อเทียบกับขนาดปัญหา

เมื่อเทียบกับกลไกที่มีอยู่แล้ว สิ่งที่น่าจะจำเป็นหรือขาดมากที่สุดในช่วงนี้ก็คือ ตัวความรู้ในเชิงปฏิรูป

ที่นี้ความรู้ในเชิงปฏิรูปมันไม่ใช่เฉพาะเรื่องครุศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ แต่มันจะต้องเป็นสหวิทยาการ...”

2. บุคลากร/คนทำงานของท่านต้องมีคุณสมบัติและความสามารถอย่างไร เพื่อไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

คุณสมบัติที่สำคัญของบุคลากรใน สสค. คือ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้แบบสหวิทยาการ รวมทั้งยังต้องมีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่องค์กรจะต้องเผชิญในการทำงาน หรือที่เรียกว่า VUCA
อันได้แก่

- 1) Volatility คือ สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
- 2) Uncertainty คือ สถานการณ์ความไม่แน่นอน
- 3) Complexity คือ สถานการณ์ที่ซับซ้อน
- 4) Ambiguity คือ สถานการณ์ที่คลุมเครือ

โดยสิ่งที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว เพื่อที่จะทำให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้แก่

- 1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงาน (Vision)
- 2) ทำความเข้าใจกับเรื่องต่างๆ โดยมีข้อมูลมาช่วยในการวิเคราะห์ (Understanding)
- 3) การเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพื่อความถูกต้องและชัดเจนในการแก้ปัญหา (Clarity)
- 4) มีการทดลองทำ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวก่อนการลงมือทำจริง (Agility)

“...เรามีธง ถึงแม้ว่าเราไม่ได้มีแผนรายละเอียด 5 ปี 10 ปี แต่ว่าเรามี Vision ก็คือรู้ว่าเราจะไปที่ไหน ถ้าเรามี Vision เรารู้ว่าเราจะไปที่ไหน ถึงแม้ว่าโจทย์มันจะเปลี่ยนรายเดือน เราก็ไม่ส่าย...”

“...เราทำวิจัยเองด้วย เราพยายามวิเคราะห์ว่า เคนแต่ละเคนมันเกิดขึ้นเพราะอะไร อย่างไร เพราะฉะนั้นการทำความเข้าใจจึงสำคัญ แล้วเครื่องมือที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจมากขึ้นก็คือฐานข้อมูล...”

“...คนของเราต้องมีความเชี่ยวชาญ (Specialist) ในเรื่องนั้นเรื่องนี้ ไม่ใช่ทุกคนเป็นเบ็ดหมัด ช่วยอะไรกันก็ได้เพราะว่าแต่ละคนก็รู้เท่ากัน....มันก็ต้องมีคนผู้เชี่ยวชาญในเรื่องบางเรื่อง ความซับซ้อนบางเรื่องมันก็จะลดลง...”

“...เวลาทำงานอย่าไปเที่ยวปักใจว่าจะต้องใช้ มันต้องดูก่อนว่า ใช่อจริงเปล่า ทดลองทำ Scale เล็ก แล้วค่อยๆทำให้มันโตขึ้น...”

3. วิธีการหรือกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติและความสามารถตามที่กำหนดในข้อ 2.

วิธีการที่ สสค. ใช้ในการพัฒนาบุคลากร คือ การใช้การทำงานมาเป็นโจทย์ในการสร้างการเรียนรู้ โดยการทำงานของ สสค. จะอยู่ในรูปแบบของการทำโครงการกับครูในโรงเรียนต่างๆ หรือภาคีต่างๆ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคลากรจะได้พบกับโจทย์ในการทำงานที่ไม่ใช่เรื่องเดิม ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาทักษะต่างๆ ให้เข้ากับโจทย์การทำงานที่ได้รับ

“...มีการเอาตัวการทำงานเป็นโจทย์ ที่จะสร้างความรู้ของเราขึ้นมา อย่าง สสค. จริงๆ โจทย์มันก็กว้าง คือทุกคนจะไม่ค่อย Static จะได้โจทย์ให้มีการทำงานตลอดแบบใหม่ๆ...”

จากการที่ สสค. มีการทำวิจัยด้วยตนเอง จึงเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ โดยมีการสัมภาษณ์ หาข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้มาคิดวิเคราะห์ และประมวลผล เพื่อนำมาถ่ายทอดกันภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้มากกว่าการอ่าน หรือการพูดคุยเพียงอย่างเดียว

“...ตอนนี้เราทำวิจัยเองด้วย ก็คือตรงนี้มันก็เป็นการทำงานที่เหมือนเราทำปฏิรูปการศึกษา เราก็มองเห็นโจทย์ของการปฏิรูปชัดขึ้น ไม่ใช่จากการอ่าน จากการไปคุยกับคนอื่น เป็นรูปแบบของการทำวิจัยเอง คิดว่ามันก็เป็นกระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรด้วยที่มีประโยชน์ เพราะว่าเราได้วิเคราะห์ไปด้วย และประมวลออกมา ไม่ใช่ที่เราไปอ่านมา หรือไปฟังมาอย่างเดียว มันก็จะมีการประมวลขึ้นมา แล้วเราก็มีการประชุม มีการถ่ายทอด...”

นอกจากนี้ สสค. ยังมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้ภาษาอังกฤษ เนื่องจาก สสค. เล็งเห็นว่าในปัจจุบันความรู้ต่างๆในโลก ร้อยละ 90 อยู่ในรูปแบบของภาษาอังกฤษ

“...ความรู้ทุกวันนี้ 90% มันมาจากภาษาอังกฤษ 90% ของความรู้ใหม่ๆในโลกนี้มันมาจากภาษาอังกฤษ ถ้าบุคลากรของเราอ่านได้แต่ภาษาไทย มีช่องทางของข้อมูล มาเฉพาะสื่อภาษาไทยมันก็ไม่เวิร์คที่นี่เราก็มองเห็นให้คนเรียนภาษาอังกฤษ ไม่เช่นนั้นเราก็จะเป็นกบในกะลา...”

4. อุปสรรคต่อการพัฒนาบุคลากร และ องค์กร ในข้อ 2.

อุปสรรคสำคัญในการพัฒนาบุคลากร และองค์กร คือ พื้นฐานของระบบการศึกษาไทย ที่ส่งผลให้ทัศนคติในการเรียนรู้ของคนไทยไม่ถูกต้อง ทำให้มีพฤติกรรมที่ไม่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การไม่ชอบตั้งคำถาม เพราะคิดว่าที่ตนเองรู้อยู่ที่นั่นเพียงพอแล้ว

“...คนที่มาเป็นผลผลิตระบบการศึกษาไทย ไม่ค่อยมีทักษะในการเรียนรู้ ประชุมไม่เคยมีคำถาม.....เคยได้ยินไหมที่เขาเรียก Full Half- Empty คือหมายความว่าถ้าเรามีน้ำเต็มแก้ว พอเทลงไปมันก็ไม่ได้ใช้ไหม ถ้าเรามีน้ำครึ่งแก้ว เราก็มองเห็นใหม่ แต่ก็ขึ้นอยู่กับทัศนคติ น้ำครึ่งแก้วบางคนบอกว่ามันน้ำแค่ครึ่งแก้ว บางก็บอกว่ามันมีตั้งครึ่งแก้ว...”

ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรที่ยึดหลักอาวุโส หรือ การมีโครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้ง ก็เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ในองค์กร เนื่องจากบางครั้งจะทำให้เกิดความคิด และทัศนคติที่ไม่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การถือตัว หรือ การคิดว่าตนเองเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งที่สุด เป็นต้น

“...คนมาจากระบบที่เป็นระบบแนวตั้ง อย่างเช่น อาวุโสกว่า ถือว่าฉันเก่งกว่า มันเรียนรู้เป็นหมู่คณะไม่ได้ เพราะว่าการเรียนรู้ในองค์กร มันต้องมี Give มี Take หมายความว่ามันจะไม่มีใครที่จะเชี่ยวชาญเก่งไปซะทุกอย่าง ไม่มีใครรู้ได้เลย คือเก่งมันก็เก่งบางเรื่อง แล้วก็ยังมีอีกหลายเรื่องที่ไม่เก่ง เพราะฉะนั้น ทัศนคติในลักษณะที่ถือตัวว่าฉันเก่ง คนอื่นสู้ไม่ได้ ถ้ามีแบบนี้ในองค์กร มันจะเรียนรู้ไม่ได้...”

สำหรับอุปสรรคที่เกิดขึ้นใน สสค. คือ การที่ สสค. ไม่ได้มีการวางระบบ หรือหลักสูตรการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจน โดยจะเป็นเพียงการพัฒนาบุคลากรจากโจทย์ที่ต้องพบเจอในการทำงาน เนื่องจาก สสค. ยังไม่ได้เป็นองค์กรแบบเต็มรูปแบบ ดังนั้นจึงทำให้บุคลากรบางคนไม่ได้ตั้งใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากการทำงาน

“...ปัญหาของเราคือว่า บางทีเราก็ตูไป ทำไปอย่างที่เราพูด แต่ว่าบางคนก็รู้ตัว บางคนก็ไม่รู้ตัวว่า เรามีหน้าที่ต้องเรียนรู้ระหว่างที่เราทำงาน เพราะฉะนั้นมันก็เป็นแบบที่เรียกว่า ใครรู้ตัวก็ได้ ใครไม่รู้ตัวก็เสียโอกาสไป....ถ้ารู้ตัว เขาก็จะได้ประโยชน์ เขาก็จะได้พัฒนา บางคนไม่รู้ตัว พอไม่รู้ตัวทำงานก็ทำผ่านไป...”

5. ในอนาคต อยากจะทำอะไรเพิ่ม/มีเครื่องมืออะไรเพิ่ม เพื่อให้คนในองค์กรเรียนรู้และพัฒนา ไปสู่เป้าหมายได้มากขึ้น (หากเป็นงานภาคสังคม รวมถึงคนทำงานร่วม/เครือข่ายด้วย)

สสค. มีความต้องการที่จะถ่ายทอดความรู้จากตัวคน มาสู่องค์กรให้มากขึ้น เนื่องจากในปัจจุบัน ความรู้ของงานในแต่ละโครงการที่ สสค. ทำ จะอยู่กับตัวคนที่ทำงานในโครงการนั้น ดังนั้น สสค. จึงต้องการพัฒนาระบบที่ใช้ในการเก็บรวบรวมความรู้ต่างๆจากคนที่ทำงาน เพื่อให้เกิดเป็นความรู้ขององค์กร โดยนำเทคโนโลยีมาช่วยในการสร้างระบบดังกล่าว

“...เรามีการทำงานกับหลายๆโครงการที่ทำกับครูในโรงเรียนต่างๆ แต่ว่าสิ่งที่เราจะไปถอดออกมา คือของเรายังอยู่กับตัวเอง กับคนทำงานเยอะ แต่ว่าการถ่ายทอดจากคนทำงานมาสู่องค์กร ยังคิดว่ายังมีน้อย อย่างเช่นบทเรียนการทำงานกับภาคีต่างๆ คนทำงานคนนั้นจะรู้เยอะสุด มากที่สุด แต่ว่าทำยังไงให้ความรู้ สมมติคนๆนี้ไม่อยู่ แล้ววันหนึ่งองค์กรต้องใช้ชุดความรู้เหล่านี้....แต่การทำให้มันเป็นระบบมากขึ้น หรือว่าการเอา IT เข้ามาจับ คิดว่าประสบการณ์เหล่านี้คิดว่ามันเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรน่าจะต้องมีการทำงานเรื่องนี้ แล้วก็ให้มีความเข้มข้นมากขึ้น เพื่อให้มันสามารถเป็นตัวตนขององค์กร...”

อีกวิธีหนึ่งที่คิดว่าจะช่วยให้คนในองค์กรเรียนรู้และพัฒนาไปสู่เป้าหมายได้มากขึ้น คือ การใช้นโยบายหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ซึ่งในปัจจุบัน สสค.

มีการใช้นโยบายหมุนเวียนเปลี่ยนงานอยู่ไม่มาก

เนื่องจากการหมุนเวียนเปลี่ยนงานจะทำให้บุคลากรเข้าใจภาพรวมขององค์กร ไม่ได้เรียนรู้งานเพียงแค่งานด้านใดด้านหนึ่ง

อีกทั้งยังเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมพร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต

“...อีกอันหนึ่งที่มันจะช่วยนะ แต่ว่าผมเองก็ยังทำน้อยก็คือ Rotation ก็คือหมายความว่าคนเราในองค์กรเรามักจะถนัดทำงานบางด้าน แล้วก็จับเรื่องนั้นอยู่ ตั้งแต่เข้ามาทำมา 20 ปีแล้วทำหน้าที่เดิม มันไม่มี Job Rotation แต่ว่าองค์กรที่ไม่มี Job Rotation พอไปสักพักหนึ่งจะลำบาก เพราะว่า Leader มันขึ้นมาไม่ได้ เนื่องจากว่ามันเก่งเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มันไม่ได้เข้าใจว่าภาพรวมขององค์กรเป็นยังไง...”

6. นิยามของ “การเรียนรู้” “การจัดการความรู้” และ “สุขภาวะ”

การเรียนรู้ คือ การสร้างความรู้จากการทำงาน ซึ่งงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนมุมมอง รวมทั้งเกิดการพัฒนาความรู้ และทักษะต่างๆ

“...การเรียนรู้มันอยู่ที่ช่วงระหว่างที่ทำงาน เพราะฉะนั้นถ้าเรารู้ตัวว่าขณะที่เราทำงาน คือการทำแบบฝึกหัดของเรา เราก็จะเก่งขึ้นๆเรื่อยๆ แต่ว่าถ้าเราทำงานในลักษณะที่รู้สึกว่ามันก็แค่ทำงานประจำ จัดประชุมก็จัดไปเรื่อยไปไม่ได้คิด ไม่ได้วางแผน

ไม่ได้ดูว่าทำแล้วได้ผลไม่ได้ผลแค่ไหน มันก็ไม่เวิร์ค เพราะฉะนั้น น้ำหนักมากที่สุด น่าจะอยู่ที่ระหว่างทำงานมันต้องเข้าใจว่าระหว่างที่เราทำงาน คือกระบวนการเรียนรู้...”

7. มีการใช้ “การจัดการความรู้” อย่างไร มีความสำเร็จ (มี success story อะไรบ้าง) หรือไม่สำเร็จมีอะไรเกิดขึ้น เป็นเพราะอะไรจึงเกิดผลเช่นนั้น

ความสำเร็จในการจัดการความรู้ของ สสค. คือ มีการแลกเปลี่ยน และแบ่งปันความรู้กันภายในองค์กร ทำให้ภายในองค์กรมีความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ

“...ที่ สสค. จะเห็นว่าทุกคน จะเป็นสหวิทยาการอันนี้ก็คือจะไม่ใช่เป็นครุศาสตร์ทั้งหมด เพราะฉะนั้นการที่เป็นสหวิทยาการ มันทำให้เรามาเติมส่วนที่แต่ละคนไม่มีได้ แล้วเวลาเราคุยกัน เหมือนมันก็จะเปิดโลกอีกอันหนึ่งไปตลอด เป็นเหมือนวัฒนธรรมอยู่ในองค์กร...”

8. สรุปยุทธศาสตร์การจัดการความรู้/การเรียนรู้ ในองค์กรคือ

สสค. มีการจัดการความรู้ โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรเรียนรู้ระหว่างการทำงาน โดยใช้การทำงานเป็นโจทย์ของการเรียนรู้ ไม่ใช่การจัดเป็นหลักสูตรหรือกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้จากการทำงานจะทำให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะ และความรู้ต่างๆ รวมทั้งได้คิดวิเคราะห์ และประมวลผล เพื่อนำมาถ่ายทอดกันภายในองค์กร