

## บทบาทการทำงานร่วมกับเครือข่ายของ สคบศ.

โดย นายบวรชัย ศิริมหาสาคร  
กลุ่มพัฒนามาตรฐานและส่งเสริมเครือข่าย

### ความเป็นมา

“สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.)” เป็นหน่วยงานที่มีวิวัฒนาการมาจาก “สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (สพบ.)” ซึ่งเป็นศูนย์กลางฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ที่ให้บริการด้านการฝึกอบรมผู้บริหารแก่ทุกกรมในอดีต

เนื่องจากภารกิจใหม่ของ สคบศ. หลังยุคปฏิรูปการศึกษา มีการปรับโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2548 ได้เพิ่มการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาเข้าไปด้วย ทำให้ขอบเขตของงานมีมากยิ่งขึ้น

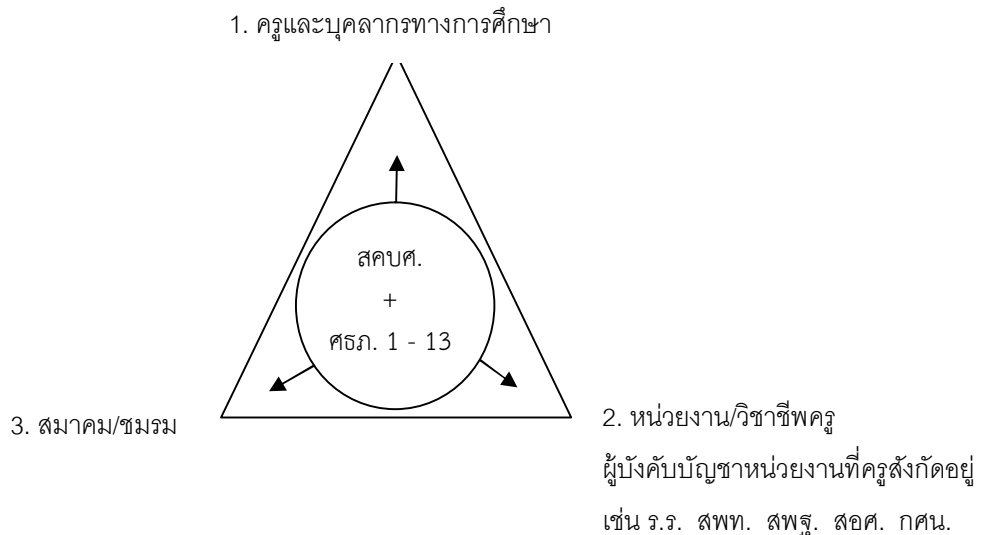
ถ้า สคบศ. จะดำเนินการฝึกอบรมพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพียงลำพังผู้เดียว ก็ไม่อาจตอบสนองความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งหมดได้

จำเป็นต้องมียุทธวิธีการสร้างเครือข่ายเพื่อเป็นแนวร่วมในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ในลักษณะของเครือข่ายกัลยาณมิตร

### ยุทธวิธีสร้างเครือข่ายกัลยาณมิตร

การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นหน้าที่ของใคร

ผู้เขียนมีความคิดเห็นว่า การกำหนดบทบาทของ สคบศ. ในการทำงานร่วมกับเครือข่าย ต้องเริ่มต้นจากคำถามสำคัญข้อแรก คือ... “การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นหน้าที่ของใคร”



ภาพประกอบ 1 การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นหน้าที่ของใคร

คำอธิบายภาพประกอบ 1

คำตอบ คือ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นหน้าที่ของ 3 ฝ่าย ได้แก่

1. ตัวครู (ต้องพัฒนาตนเอง ใฝ่เรียน ใฝ่รู้อยู่เสมอ)
2. หน่วยงานหรือ ผู้บังคับบัญชาหน่วยงานที่ครูสังกัดอยู่ เช่น

- 2.1 ผู้บังคับบัญชาในสถานศึกษา (ผอ. ร.ร.)
- 2.2 สพท. (สพป. สพม.)
- 2.3 องค์กรต้นสังกัด เช่น สพฐ. สอศ. กศน. ฯลฯ
- 2.4 สมาคม / ชมรมวิชาชีพ (ถ้ามี)
3. สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ).
4. สำนักงานศึกษาธิการภาค (ศธภ.) 1 - 13

**จากคำตอบนี้** จึงเป็นที่มาของการกำหนดบทบาทการทำงานร่วมกับเครือข่ายของ สคบศ. ว่าควรมีบทบาทในการทำงานร่วมกับเครือข่ายทั้ง 3 มิตินี้ อย่างไร จึงจะพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการให้มีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน โรงเรียน และการศึกษาไทยทั้งประเทศเป็นภาพรวมในที่สุด

### **บทบาทการทำงานร่วมกับเครือข่ายของ สคบศ.**

จากภาพประกอบ 1 สคบศ. และ ศธภ. มีบทบาทเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ต้องเกี่ยวข้องกับเครือข่ายที่เป็นแนวร่วมในการพัฒนา 3 ฝ่าย คือ

1. เครือข่ายบุคคล คือ ครูและบุคลากรทางการศึกษา
2. เครือข่ายองค์กร คือ หน่วยงานต้นสังกัดของครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น ร.ร. สพท. สพฐ. สอศ. กศน.
3. สมาคม/ชมรมวิชาชีพครู (ขอยกเว้นไม่นำเสนอ)

ในฐานะที่ สคบศ. เป็นศูนย์กลางด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่มิใช่หน่วยงานที่มีอำนาจในการบังคับบัญชาสั่งการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยตรง

บทบาทหน้าที่ของ สคบศ. ในการทำงานร่วมกับเครือข่ายที่ได้ดำเนินการแล้ว คือ

**บทบาทข้อ 1** ส่งเสริม กำกับ สนับสนุนให้บุคคลเครือข่ายและองค์กรเครือข่ายได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาให้มีคุณภาพ

**บทบาทข้อ 2** ดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในลักษณะของโครงการทดลองนำร่องเพื่อทราบถึงจุดเด่นจุดด้อย และข้อคิดควรระวังในการทำโครงการนั้น ๆ ก่อนที่จะมอบหมายให้เครือข่ายต่าง ๆ ได้รับไปดำเนินการต่อ

### **บทบาทข้อ 1**

ภารกิจด้านการส่งเสริมกำกับ สนับสนุนเครือข่ายในข้อ 1 คือ การสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ ทำให้เครือข่ายพัฒนาตนเองบนฐานของความรู้ (based on knowledge) เช่น ...

1. สร้างและพัฒนาหลักสูตรที่จะใช้ฝึกอบรมให้แก่เครือข่าย ได้แก่หลักสูตรต่าง ๆ ดังนี้
  - 1.1 หลักสูตรและคู่มือการบริหารโครงการฝึกอบรม เพื่อให้เครือข่ายบุคคล/องค์กร สามารถบริหารโครงการฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  - 1.2 หลักสูตรและคู่มือเทคนิคการเป็นวิทยากรฝึกอบรม เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ การเป็นวิทยากรให้กับบุคคลเครือข่ายให้สามารถทำหน้าที่เป็นวิทยากรได้

- 1.3 หลักสูตรและคู่มือการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้มีและเลื่อนเป็นวิทยฐานะชำนาญการพิเศษและเชี่ยวชาญ
- 1.4 หลักสูตรเฉพาะสาขาวิชา เรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษา
- 1.5 หลักสูตรวิทยากรแกนนำคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย เพื่อให้ครูสามารถทำหน้าที่เป็นวิทยากรแกนนำ ถ่ายทอดประสบการณ์ความสำเร็จด้านการสอนภาษาไทยให้แก่ครูภาษาไทยในกลุ่มโรงเรียนที่ตั้งอยู่บริเวณใกล้เคียง

## บทบาทข้อ 2

ดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในลักษณะของโครงการนำร่อง เพื่อทราบถึงจุดเด่นจุดด้อยและข้อควรระวังในการทำโครงการนั้น

สคบศ. ได้จัดโครงการนำร่องในหลักสูตรต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นตามข้อ 1.1 – 1.5 โดยเชิญกลุ่มเป้าหมายของแต่ละโครงการ เข้ารับการพัฒนา เช่น นักวิชาการศึกษาของ ศธ.ภ 1 – 13, สพฐ., สพท. ครูผู้สอนเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกัน เป็นการเตรียมความพร้อมและวางแผนงานก่อนจะดำเนินการจริง

มีการส่งบุคลากรของกลุ่มงานเครือข่าย สคบศ. ออกไปเยี่ยมสถานที่อบรมและรายงานผลโครงการตามจังหวัดต่าง ๆ ทั้ง 13 ศธ.ภ เพื่อส่งเสริม กำกับ สนับสนุน สร้างขวัญกำลังใจแก่เครือข่ายในทุกระยะของการทำงาน ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้นโครงการ

## บทบาทข้อ 3

การสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อเสริมแรงในทางบวกให้แก่เครือข่าย เช่น การมอบเกียรติบัตร โล่เกียรตินิยม หรือรางวัลเชิดชูเกียรติให้แก่เครือข่ายบุคคลหรือเครือข่ายองค์กร ที่สามารถปฏิบัติภารกิจตามที่ สคบศ. มอบหมายได้เป็นอย่างดี มีมาตรฐานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ข้อค้นพบและสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการทำงานแบบเครือข่าย

#### เครือข่ายกัลยาณมิตร

การทำงานแบบเครือข่าย มิได้สำเร็จด้วยการใช้อำนาจบังคับบัญชาสั่งการตามสายงานในแนวตั้งจากบนลงล่าง (TOP DOWN) ตามระบบราชการปกติ แต่เป็นการสนธิพลังจากทุกภาคส่วนในแนวราบจากรากหญ้าต้องทำงานเป็นทีม จึงทำให้เกิดพลังทวีคูณ (Synergy) ในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย

ทำให้ผลงานที่เกิดขึ้นมีลักษณะที่มากกว่า  $1 + 1 = 2$  แต่ต้องเป็น  $1 + 1 > 2$  ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานแบบเครือข่าย ต้องดีกว่าผลรวมที่เกิดจากการปล่อยให้ต่างคนต่างทำ แล้วนำผลลัพธ์ของแต่ละคนมารวมกัน

ดังนั้น บทบาทการทำงานร่วมกับเครือข่ายของ สคบศ. มี 3 ขั้นตอน คือ

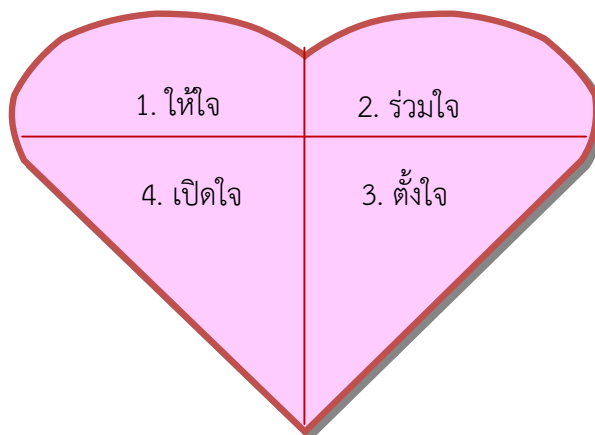
สร้างเครือข่าย

เชื่อมเครือข่าย

ขยายเครือข่าย

## รูปแบบเครือข่ายกัลยาณมิตร

รูปแบบของการทำงานเครือข่าย ต้องเป็นเครือข่ายแบบกัลยาณมิตร คือ ต้องทำงานด้วยหัวใจ 4 ห้อง



### ภาพประกอบ 3 รูปแบบเครือข่ายกัลยาณมิตร

#### คำอธิบายภาพประกอบ 3

##### 1. ให้ใจ

คือ ต้องเป็นคนที่มีจิตสาธารณะ และทำงานแบบจิตอาสาเป็นกระบวนการให้ใจ เพราะทุกคนเท่าเทียมกันหมด ไม่มีใครอยู่เหนือใคร หรือไม่มีใครสั่งใครได้ ถ้าคุณไม่มีใจให้ มีแต่เงิน งานก็ไม่สำเร็จ งานเครือข่ายต้องการจิตอาสาในการปฏิบัติมากกว่าอย่างอื่น

##### 2. ร่วมใจ

คือ ไม่เอาดีหรือเด่นดังเฉพาะตัว ต้องทำงานเป็นทีม มีพลังแบบ synergy หรือพลังวิคุณ ในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย ถ้าเราช่วยให้เขาชนะ เราก็ชนะด้วย (win-win) สุภาชิตที่ต้องท่องภาวนาไว้ในใจอยู่ตลอดเวลา คือ “งานสำเร็จก็เพราะด้วยเราช่วยกัน”

##### 3. ตั้งใจ

บุคลากรเครือข่ายของ สคบศ. และเครือข่ายบุคคล คือ ครูที่เป็นวิทยากรแกนนำกลุ่มสาระภาษาไทยจาก ศธ.ภ 1 – 13 ที่ได้รับการคัดเลือกมาอบรมหลักสูตรเทคนิคการเป็นวิทยากร มีความตั้งใจสูงมาก ได้รับมอบภารกิจในการอบรมถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์การสอนภาษาไทยให้แก่ครูที่อยู่โรงเรียนใกล้เคียง

วิทยากรแกนนำทุกท่านกระตือรือร้นจนเครียด ตั้งใจเตรียมการอย่างดี แต่ก็ยังไม่มั่นใจว่าตัวเองจะเป็นวิทยากรสอนครูด้วยกันได้หรือไม่

กำลังใจจากแม่ข่าย สคบศ.

ผมต้องโทรศัพท์ไปให้กำลังใจวิทยากรเครือข่ายที่ผ่านการอบรมจาก สคบศ. ว่า .....

“บรรดาความเชื่อมั่นทั้งหมดที่มีอยู่ในโลกนี้  
ความเชื่อมั่นในตนเองนั้น ... สำคัญที่สุด  
จงเปลี่ยนความกลัวให้เป็นความกล้า”

เราเป็นวิทยากรที่ไหนก็ได้...

“ถ้าเตรียมตัวให้พร้อม ชักซ้อมอย่างดี ทำที่สง่า วาจาไพเราะ..”

แล้วผมจะไปเยี่ยมชมผลงานการอบรมของพวกเขา ณ สนามอบรมทุกจังหวัดที่พวกเราจัด ถ้าติดขัดอะไร ผมจะลงไปช่วยเหลือ แต่ผมเชื่อว่า ทุกคนทำได้ เพราะประสบการณ์สอนผมว่า...

“...ก่อนทำงาน เรามักคิดว่า จะไม่สำเร็จ แต่ทุกอย่างก็สำเร็จเมื่อเราได้ลงมือทำ...”

และเมื่อผมได้ไปเยี่ยมสนามอบรมจริง ภาพแห่งความสำเร็จก็เกิดขึ้นเช่นนั้นจริง และดีกว่าที่ผมคาดคิดไว้เสียอีก (เพราะลึก ๆ แล้ว ผมก็อดเป็นห่วงไม่ได้)

ทั้งนี้ เพราะวิทยากรเครือข่ายทุกคน ทุ่มเททำงานด้วยใจที่เกินร้อย (มันต้องอย่างนั้น ... ซิ!)

#### 4. เปิดใจ (รับจุดต่าง – สร้างจุดร่วม)

การลงพื้นที่ ออกไปเยี่ยมเยียนหน่วยงานเครือข่ายที่จัดการอบรมพัฒนา ไม่ควรทำแบบตรวจตรา จับผิด ถ้าจำเป็นต้องประเมินผลโครงการ เราควรใช้การประเมินเชิงบวก คือ การตรวจสอบตนเอง การทบทวนตนเอง และการประเมินตนเอง เพื่อการปรับปรุงพัฒนาตนเองจะดีที่สุด ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูล ให้แม่ข่ายหรือ สคบศ. ใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานของบรรดาเครือข่าย ตามวงจร P-D-C-A (Plan-Do-Check-Action) ในโอกาสต่อไป

ข้อค้นพบ คือ การเปิดใจในการทำงานร่วมกัน เป็นเรื่องยากที่สุดในวัฒนธรรมการทำงานของคนไทย เพราะถ้าพูดตรงเกินไป ก็กลายเป็นการตำหนิ ดิเตียน ฟังแล้วไม่สร้างสรรค์ ชวนให้แตกแยก ดังนั้น การทำงานแบบเครือข่ายก็คล้ายกัน จะต้องใช้แนวคิดแบบ “รับจุดต่าง สร้างจุดร่วม” หรือ “แสวงจุดร่วม สงวนจุดต่าง” สรุปคือ “แตกต่าง แต่ไม่แตกแยก”

#### คุณอำนวย – คุณอำนาจ

เมื่อการทำงานแบบเครือข่าย ต้องเน้นความสัมพันธ์ในแนวราบมากกว่าความสัมพันธ์ในแนวตั้ง แบบ TOP DOWN ที่บังคับบัญชาตามสายงาน (LINE)

ผู้ประสานงานเครือข่ายของ สคบศ. จึงต้องมีพฤติกรรมการทำงานแบบคุณอำนวย (Facilitator) ที่เน้นการช่วยเหลือเกื้อกูลกันเยี่ยงกัลยาณมิตรที่อ่อนน้อมถ่อมตนเข้าหากัน ไม่ใช่คุณอำนาจ ที่เอาแต่ออกคำสั่งให้คนอื่นทำ และวางตัวเหนือกว่าแบบเจ้าขุนมูลนาย

เรื่อง “คุณอำนวย – คุณอำนาจ” นี้ เป็นจุดอ่อนไหวและเปราะบางมากในความรู้สึกของบุคลากรที่เข้าร่วมเป็นเครือข่ายของ สคบศ. แม้ตัวผมเองก็ต้องสำรวจระวังการกระทำและคำพูด ให้เป็นไปในลักษณะของการขอความเมตตากรุณา มากกว่าการบังคับจับผิด จึงจะได้ใจคน

ถ้าได้ใจ ก็ได้คน

ถ้าได้คน ก็จะได้งาน

“คนสำราญ งานสำเร็จ” ถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของการทำงานแบบเครือข่าย

#### คุณอำนวยต้องสวย

บทบาทหน้าที่ของคุณอำนวย

คุณอำนวยที่เป็นผู้ประสานงานเครือข่าย ต้องเป็นคน สวย

คำว่า “สวย” ของผม นั้น มีนัยสำคัญซ่อนอยู่ 3 ประการ คือ

- ส - มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน
- ว - มีความรู้เชิงวิชาการ เกี่ยวกับหลักสูตรการอบรมและการบริหารโครงการ ฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับเครือข่าย

ย - ทำงานแบบยืดหยุ่น ยิ้มแย้ม ยกย่อง และไม่ยึดขาด

รู้ให้เกียรติรู้การประสานประโยชน์  
 ไม่กล่าวโทษก่อเรื่องให้เคืองเข็ญ  
 เสียสละอดทนใช้คนเป็น  
 ย่อมมองเห็นสันติสุขทุกองค์กร  
 อำนาจอาจกลับมาฆ่าผู้ใช้  
 อย่าเพลินใจใฝ่ต่ำที่ตามหลอน  
 จงแปรความผิดหวังเป็นดั่งพร  
 ไว้พรา้สอนตนว่าอย่ายอมแพ้  
 ฝากข้อคิดคำคมสมคุณค่า  
 มีปัญญาจึงทุกอย่าง มีทางแก้  
 ถึงอ่อนนอกอ่อนใจไม่อ่อนแอ  
 ทองเนื้อแท้พึงกระทำแต่กรรมดี

## ขอใจเธอ แลกเบอร์โทร

หัวใจของการทำงานแบบเครือข่ายก็คล้ายมิตร คือ “เอาใจ ไปแลกใจ” คือ ต้องทำงานด้วยหัวใจ 4 ห่อง ใช้การประสานความร่วมมือมากกว่าการสั่งการ ดังนั้น ผู้ประสานงานเครือข่าย จะต้องใจเย็น ทำงานแบบยืดหยุ่น เพราะว่า .....

การขอความร่วมมือในการทำงาน บางครั้งก็สำเร็จ ได้รับความร่วมมือดี บางครั้งก็สำเร็จ แต่ล่าช้าไม่ทันใจ บางครั้งก็ไม่ได้รับการตอบสนอง หรือที่แย่ไปกว่านี้ คือ ถูกปฏิเสธต่อต้าน ไม่รวมมือ ถูกต่อว่ากลับมา

ผู้ประสานงานเครือข่ายก็ต้องใจเย็น ๆ ทำงานแบบยืดหยุ่น รู้จักผ่อนสั้น ผ่อนยาว ต้องยิ้มแย้มแจ่มใส ยกย่องให้เกียรติเครือข่ายอยู่ตลอดเวลา ไม่ผูกใจเจ็บ และถ้าเครือข่ายพร้อมที่จะทำงานร่วมกับเราแล้ว เราต้องไม่ยึดขาด ต้องรวดเร็วฉับไวในการอนุมัติงบประมาณหรือการช่วยเหลือตามที่เครือข่ายต้องการ

ที่สำคัญ คือ การติดต่อสื่อสาร ต้องไม่ติดขัด ต้องใช้ทุกช่องทางในการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์มือถือส่วนตัว (Line) / สำนักงาน, e-mail, Fax, จดหมายราชการ, EMS เป็นต้น

## ผมจะได้อะไร ถ้าทำงานเครือข่ายให้ สคบศ.

ในฐานะผู้ประสานงานเครือข่ายของ สคบศ. มีผู้เข้ารับการอบรมเครือข่ายจาก ศรภ. ยกมือถามในที่ประชุมกลุ่มย่อยด้วยคำพูดแบบเปิดใจว่า...

“ถ้าพวกเราทำงานเป็นเครือข่ายให้ สคบศ. แล้วพวกเราจะได้อะไร”

เป็นคำถามที่พูดแบบเปิดใจ ผมในฐานะผู้ปฏิบัติคนหนึ่ง มิใช่ผู้บริหาร จึงไม่กล้าตอบอะไร นอกจากการสงบนิ่งและรับฟัง แต่ก็มีผู้เข้าร่วมประชุมผู้หนึ่งเห็นผมนิ่งเงียบเหมือนโดนหมัดตรงปลายคาง จึงช่วยตอบคำถามของพวกเขาเดียวกันให้ คำตอบนั้นเป็นคำพูดในเชิงบวกเกี่ยวกับการทำงานเครือข่าย ทุกฝ่ายฟังแล้ว รู้สึกสบายใจ คลายเครียด ทำให้ผมยิ้มได้

กระนั้นก็ตาม ผมขอตอบคำถามนี้ ในตอนท้ายของบทความ เพื่อสรุปจบด้วยการอัญเชิญพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2545 ความว่า...

งานราชการนั้น เป็นงานส่วนรวมมีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์ของบ้านเมือง และประชาชนทุกคน ผู้ปฏิบัติบริหารงานราชการ จึงต้องคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ **อย่านึกถึงบำเหน็จรางวัลหรือประโยชน์เฉพาะตนให้มากนัก** มิฉะนั้นงานในหน้าที่จะบกพร่อง เกิดเป็นผลเสียหายแก่งานส่วนรวมของชาติได้

**ขอให้ถือว่า การทำงานในหน้าที่ได้สำเร็จสมบูรณ์ เป็นทั้งรางวัลและประโยชน์อันประเสริฐสุด** เพราะจะทำให้ประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขและมั่นคง

ที่มา : อาคารเฉลิมพระเกียรติโรงพยาบาลศิริราช  
วันที่ 31 มีนาคม พุทธศักราช 2554