

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ภาคผนวก ก

บทสัมภาษณ์ นายสันทัต ลินธุ์พันธ์ประทุม

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

บทสัมภาษณ์ นายสันทัต ลินธุ์พันธ์ประทุม

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

เมื่อวันที่ 11 มกราคม 2549

.....

ถาม แนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเป็นอย่างไรครับ

ตอบ ช่วยกันกำหนดเป้าหมายเสียก่อนว่าจะพัฒนาองค์กรให้เป็นอย่างไร ในช่วงที่ผมมารับตำแหน่งเป็นช่วงที่ชื่อเดิมก็คือสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษากำลังจะเปลี่ยนภาระหน้าที่ไปเป็นสถาบันพัฒนา ครู คณาจารย์บุคลากรทางการศึกษา ภารกิจเก่ากับใหม่มีความแตกต่างกัน ภารกิจเก่าเป็นหน่วยงานฝึกอบรมกลุ่มเป้าหมายอบรมกันเฉพาะเจาะจงผู้ที่จะเป็นผู้บริหาร ฉะนั้นหลักสูตรส่วนมากจะเป็นเฉพาะหลักสูตรเตรียมผู้บริหาร ความสามารถศึกษาของคนสถาบันก็ถูกฝึกให้มาเป็นวิทยากร เป็นนักสร้างหลักสูตร เป็นนักจัดฝึกอบรม บทบาทใหม่กลายเป็นนักวางแผนกลยุทธ์เป็นหน่วยงานเชิงรุก เชิงยุทธศาสตร์ ทำหน้าที่สนับสนุนพัฒนาครู คณาจารย์

บุคลากรทางการศึกษาทั้งกระทรวงและนอกกระทรวง นอกกระทรวงหมายถึงกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร และ กึ่งองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น กลุ่มเป้าหมายก็มากขึ้น วิธีการก็เปลี่ยนไป เพราะฉะนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร จะต้องปรับบุคลากรเริ่มตั้งแต่ปรับแนวคิดการทำงาน เปลี่ยนมาเป็นนักคิดนักวางแผน เพราะฉะนั้นหลายคนเขาไม่อาจทำ ไม่มีความสุขและขาดความรู้ ทักษะที่จะทำฉะนั้นจุดแรก ก็ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วิธีคิดแล้วพยายามกระตุ้นให้เขา เห็นว่า งานใหม่มั่นทำทดลองมาสัมผัสงานใหม่ดู จัดฝึกอบรมในเรื่องของการวางแผนกลยุทธ์ ทุ่ม งบประมาณในการจัดทำ **workshop** เราก็จะมาร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ภายในปี 2552 สดบศ. ที่เป็นหน่วยงานกลางของกระทรวงศึกษาธิการที่มีเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ ในการ ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา คนที่จะรบบแทนเราก็ คือเครือข่าย หน้าที่หลักของเราคือสร้างเครือข่ายให้มากที่สุด เครือข่ายของเราก็มี 3 ลักษณะ คือ 1. เครือข่ายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน 2. เครือข่ายบุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชน ภูมิ ปัญญาท้องถิ่น ครูต้นแบบ ผู้บริหาร 3. เครือข่าย E-learning เราใช้เครือข่ายเป็น ตัวชี้วัดที่สำคัญในการประเมินประสิทธิภาพหลังจากเรากำหนดวิสัยทัศน์ก็เป็นภารกิจจากภารกิจ เป็นมาตรการและกิจกรรม จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์สิ่งที่เราค่อนข้างจะเห็นมากก็คือ การ ทำงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร การสร้างมูลค่าเพิ่มจะต้องเป็นการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ที่ดี

ขณะเดียวกันยุทธศาสตร์ที่เราวิเคราะห์ต้องสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวง สิ่งที่เรา ต้องเร่งทำเมื่อปีที่แล้วก็คือ การพัฒนาบุคลากร พัฒนาตัวสถาบันอย่างหนัก โดยเฉพาะพัฒนาตัว สถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำไมเราต้องพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะว่า สิ่งแวดล้อม ทางด้านความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเศรษฐกิจการเมืองและสังคม หลักสูตรการเรียน การสอนต้องเปลี่ยนไปตลอด ถ้าสถาบันของเราไม่พัฒนาตัวเองให้ทันกับสิ่งเหล่านี้ เราจะเป็น หน่วยงานพัฒนาคนอื่นเขาไม่ได้ และการที่จะให้เราเรียนรู้ได้ทันกับสิ่งแวดล้อม เราจะพัฒนาตัว เราให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ 1. ทุกคนยังทำยิ่งเรียนรู้ 2. ทุกคน มีโอกาสเรียนรู้โดย ไม่มีขอบเขต 3. สิ่งแวดล้อมและองค์กรจะต้องเอื้อให้ทุกคนได้เรียนรู้ เช่น มี website มีห้องสมุดที่ทันสมัย และที่สำคัญที่สุดวัฒนธรรมขององค์กร ผมให้ความสำคัญ ของวัฒนธรรมขององค์กรมาก ถ้าวัฒนธรรมขององค์กรไม่ support ไม่สนับสนุนให้บุคลากร ได้เกิดการเรียนรู้ การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มันก็จบ ฉะนั้นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของเรา ยุทธศาสตร์หนึ่ง คือ การพัฒนาตัวสถาบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วเราก็มาจัดโครงสร้าง การทำงานที่มันจะสนองต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้คำว่าเป็นโครงสร้างแบบ **Matrix organization** ถ้าแปลเป็นภาษาไทยอาจใช้คำว่า โครงสร้างแบบบูรณาการ เป็นหลัก ผม เปิดโอกาสให้เขาพิจารณาตนเอง ประเมินตัวเอง ว่าเขามีสมรรถนะในการทำงานในเรื่องใด

เพราะว่ามันเป็นเรื่องใหม่ทั้งหมด คือ ถ้าคนเราอยากมันจะเป็นแรงกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้เขาอยากจะทำผมจะไม่ใช้วิธีการบังคับ เพราะบังคับเขาได้แค่ 50% ผมว่าเก่งแล้ว ขณะเดียวกันผมจะให้อำนาจกับ **Project director** จะไม่ค่อยกำกับทิศทาง ให้เขาใช้พลังที่มีอยู่โดยผมเองทำหน้าที่เอื้ออำนวย **Facilitate** คอยแก้ปัญหาให้การสนับสนุน **Project** ทั้งหมดจะต้องสอดคล้องกับมาตรการ ตามแผนยุทธศาสตร์และมาตรการนั้นต้องไปสอดคล้องต่อยุทธศาสตร์นะครับการทำงานแบบ **Project** จะไม่ดู **Process** จะให้เวลาสมมุติว่าให้เวลา 3 เดือน เขาจะไปทำอะไรผมไม่สนใจแค่ 3 เดือน เขาต้องเสร็จ ประเมินผลออกมาแล้วต้องดี ขณะเดียวกันการรับความคิดเห็นความชอบก็ให้ **Project director** เขามีส่วนในการพิจารณาความคิดเห็นความชอบ ฉะนั้นจุดแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้โครงสร้างต้องเปลี่ยนอย่าไปทำงาน **Function based** ซึ่งผมเข้าใจว่าระบบหลักราชการหลายแห่งมันยังเป็น **Function based** ก็เพราะ **Design** ให้เป็น **Function based** แต่ว่าผมปรับของผมเอง ทางสถาบันทำงานริเริ่ม ฉะนั้นผมว่าหน่วยงานไหนก็ตามที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างต้องเปลี่ยนมาเป็น **Project based** เป็นโครงสร้างบริบูรณ์ครับ และก็เป็นที่โครงสร้างที่ไม่ตายตัวไม่ถาวร ถ้าเราอยากจะเรียนรู้เราก็ต้องทำของใหม่ถ้าเราทำของเดิม ก็กลายเป็นงาน **Routine** ก็ขึ้นอยู่กับว่าท่านอยากจะเป็น **Learning organization** ใหม่ ถ้าเป็นก็ต้องแสวงหาใหม่ ของเก่าทำไว้ก็ให้คนอื่นเขาไปทำต่อ

ถาม การที่ท่านประกาศการก้าวล้ำหน้าผู้อื่นหนึ่งก้าว (**go beyond**) มีผลต่อสถาบันต่อองค์กร ต่อบุคลากรอย่างไรบ้างครับ

ตอบ หน้าที่ผมต้องสร้างแรงบันดาลใจให้คนมีพลังงานที่จะก้าวล้ำคนอื่น อย่างน้อยหนึ่งก้าว หน่วยงานพัฒนาถ้าเราไม่ก้าวล้ำคนอื่น พัฒนาเขาไม่ได้ครับ ผมยกตัวอย่างเรื่องการจัดการความรู้ สถาบันเป็นหน่วยงานแรกในกระทรวงศึกษาธิการ ขณะเดียวกันยังรับเป็นที่ปรึกษาให้กับสำนักทุกสำนักใน สป. ที่จะผลักดันให้มีการจัดการความรู้ เราก็มีเป้าหมายผลักดันให้สถานศึกษาทุกแห่งมีรายการจัดการความรู้คือในโลกยุคใหม่นี้จะครับเรื่องความรู้อะไรเร็วมาก เขาเรียกว่าเป็น **Knowledge society** เราจะมีชีวิตอยู่โดยไม่อาศัยองค์ความรู้มันไม่ทันเขา องค์ความรู้มันเปลี่ยนเร็ว โดยเฉพาะเทคโนโลยีการสื่อสารเร็วมาก เพราะฉะนั้นถ้าเราไม่มีระบบการจัดการความรู้มันเป็นองค์กรชั้นนำไม่ได้ และการจัดการความรู้มันจะคู่กับ **Learning organization** แยกกันไม่ออก คืออย่างนี้คือ **Concept** ของการจัดการความรู้ มีพื้นฐานจากการ **Shared** ความรู้ คนที่จะ **Shared** ความรู้กันได้ ส่วนมากเขาทำมาแล้วก็

ต้องประสบความสำเร็จใช่ไหมครับ ในการที่จะพูดในสิ่งที่ตนเองทำมีความสำเร็จ แต่ว่าเรา Shared กันแล้วมันหายไปมันไม่มีการจัดการจัดระบบเพื่อที่จะเก็บเอาไว้ศึกษา ระบบการจัดการความรู้ก็คือว่า เมื่อคนที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมา Shared กันแล้ว มีระบบเอาความรู้มาไว้ในคลังความรู้ ความรู้จะเป็นหนังสือ website คนอื่นเขาก็จะได้ ค้นคว้าศึกษาได้และนอกจากการ Shared บางทีมันเกิดแนวคิดต่อยอดกันได้รับ เพราะฉะนั้นข้อดีของการจัดการความรู้ก็คือ หลังจากเรา Shared กันแล้วความรู้จะต่อยอดกันไปเรื่อย ๆ เราจะสนับสนุนให้มีการ Shared ทุกระดับ 1. Shared เป็นฝ่ายเดียวกัน 2. Shared ต่างฝ่าย 3. Shared ต่างระดับ หัวหน้า Shared กับลูกน้อง กลุ่ม Shared กับบุคคล ต่อไปก็เป็นองค์กรต่อ องค์กรยิ่ง Shared กันมากยิ่งมีประโยชน์มาก แต่การที่จะเกิดระบบนี้กระบวนการทำงานทุกคนต้องมีเจตคติว่าการมา Shared ความรู้กัน ไม่ใช่คุยกันเล่น ๆ คุยกันแล้วต้องมีระบบ เอาความรู้ที่คุยกันมาเก็บเอาไว้ซึ่งคนที่คอยจัดการให้มีการ Shared กัน ตามศัพท์การจัดการ เรียกว่าเป็น “คุณเอื้อ” ได้มาจาก Facilitator คน Shared เรียกว่า “คุณกิจ” คนที่คอยสรุปสกัดขุมความรู้ที่ได้คือ “คุณลิขิต” ฉะนั้นก็จะมี 3 คน ร่วมกระบวนการ พูดง่าย ๆ ว่าทำให้กระบวนการ Shared มันเป็นกิจจะลักษณะ มีระบบการจัดการเป็นหมวดเป็นหมู่ หน่วยงานไหนก็ตามมีการทำอย่างนี้เป็นระยะ ๆ มันจะพัฒนาแบบ ขึ้นก้าวกระโดดนี้แหละเป็นหัวใจที่สถาบันได้นำมาใช้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับ มีตัวชี้วัด อยู่ 3 ตัว คือ 1. ผู้บริหารต้องมีความรู้ดีว่าการจัดการความรู้มันคืออะไรทำกันยังไง ทำแล้วหน่วยงานจะได้อะไร 2. บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องมีความรู้ที่ทำได้ เกิดเจตคติที่จะเอาสิ่งนี้ไปใช้ในงาน 3. จะต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ ทีม KM บางหน่วยงาน ผอ. มาเอง ถ้าเป็นหน่วยงานไม่โตนักจะดีมาก ถ้าหน่วยงานโตเราอาจต้องให้คนที่รับผิดชอบ

ถาม ช่วงที่ท่านกำลังขับเคลื่อนองค์กรที่จะให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ ท่านประสบกับปัญหาในการจัดการองค์กรไหมครับ และท่านแก้ปัญหาอย่างไรครับ

ตอบ ธรรมชาติของมนุษย์มีทุกแห่งก็คือถ้าเราจะเปลี่ยนแปลงอะไรก็จะมีการต่อต้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่เคยชินกับการทำงานแบบ Function วิธีแก้ปัญหามาของผมนั้นใช้วิธีการประชุมชี้แจง ให้พวกเขามีส่วนร่วมให้หลากหลาย เข้าฟังร่วมประชุม board ด้วยทุกครั้งให้ board เขาเป็นคนพูดให้ฟังบางทีผมมีพลังไม่พอที่ผมเปลี่ยนแปลงนะไม่ใช่ผมอยากทำเราถูกบังคับให้ทำหลาย ๆ ครั้งเข้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งเชิญให้เขาเข้าฟังเขาเริ่มรู้แล้วว่าเราต้องเปลี่ยนถ้าเราไม่เปลี่ยน เราอยู่ไม่ได้ แต่ผม ไม่ได้บังคับเขาอะ คุณจะทำก็ได้ผมจะใช้วิธีชี้แจงแต่วิธีการที่เขามีส่วนร่วมจะดี

มาก ๆ ไม่ว่าจะ ทำอะไรก็ตามจะเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตามต้องให้เขาเข้าใจว่าเขามีส่วนร่วม ตอนแรกเขาจะจำใจแต่เขาก็ยอมรับ ขณะเดียวกันเขาเริ่มทำงานเราก็สนับสนุนเขาก็ทำงานใหม่ ประสบความสำเร็จเขาจะสนุกคนเราจะสนุกเมื่อทำงานประสบความสำเร็จโดยเฉพาะงานที่มันท้าทายงานที่ไม่เคยทำคนมาใช้บริการที่นี่ ผมมีการประเมินตลอดเมื่อเดือนที่แล้วผมประชาสัมพันธ์ มา 200 กว่าคน มีวิทยุ FM สถานีโทรทัศน์ช่อง 11 สถาบันการประชาสัมพันธ์ เขาอยากจะศึกษาว่าราชการปกติเหมือนของเขามีระบบการจัดการอย่างไร ถึงมีความคล่องตัวมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องไปแก้อะไรเลยนะครับ เขาก็มาดูเรื่อง KM เรื่องการจัดโครงสร้างแบบ Matrix เรื่องการจัดภูมิทัศน์เขาประเมินให้ 98.99% ของ กศน.100% เพราะฉะนั้นมันมีข้อแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญมากๆ คุณภาพของการสร้างงานระบบบริหารจัดการก็คือคนเรามีศักยภาพอยู่ในตัวขอให้ความเต็มใจ มีพลังที่จะดึงออกมาตัวนี้สำคัญแล้วศักยภาพในตัวคนมันไม่มีขอบเขตจำกัด ทำอย่างไรเราถึงจะดึงออกมาให้ได้มาก

ถาม ท่านคิดว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์กรในอนาคตใหม่ครับ หรืออย่างไรครับ

ตอบ องค์กรแห่งปัจจุบันนี้แล้ว ปัจจุบันนี้ถ้าไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เราอยู่ไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรทางการศึกษาถ้าไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผมว่ามันไม่น่าจะไปสอนใครได้หรือพัฒนาใครได้ ที่พัฒนาได้มันก็ไร้ประสิทธิภาพโดยสิ้นเชิง การปฏิรูปการศึกษาของเรา ผมว่าถ้าเราพัฒนาระบบเราไม่ไปเน้นที่ผู้บริหารดีไปเน้นที่ครูสอน เน้นระบบ มีระบบการจัดการความรู้ให้มีระบบที่ครูมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาตัวเอง ครูที่สอนเก่ง ๆ มา Shared คุณสอนอย่างไรประสบความสำเร็จ เขาก็จะเรียนรู้ซึ่งกันและกันเอาเทคนิคซึ่งกันและกันมาเรียนรู้อะไรไม่ต้องรอให้คนไปพัฒนามันจะก้าวกระโดด Leadership ของผู้บริหาร นำหัวที่ผมทราบมาพอมีการเปลี่ยนโครงสร้าง พอเปลี่ยนพื้นที่เกินครึ่งทำตัวเป็นเจ้านายใช้อำนาจ ใช้กฎระเบียบ ใช้คำสั่ง คุณต้องทำตามฉันแต่ถ้าผู้นำยุคใหม่สร้างแรงบันดาลใจ ทำงานเคียงไหล่ไม่ไปมองว่าตนเองมีอำนาจมากกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานสนับสนุนการทำงานมากกว่า เสียสละมากกว่า ลูกน้องจะมีพลังมากเห็นหัวหน้าเมื่อไหร่ตามเป็นตาย

ถาม จากแนวคิดของ Peter Senge ที่พูดถึงเรื่องการพัฒนาองค์กร คือ Leadership, System Thinking และ Team Learning ท่านให้ความสำคัญ 3 ส่วนนี้ อย่างไรบ้างครับ

ตอบ ต้องพอ ๆ กันแหละ เพราะว่าทั้ง 3 ส่วนมันแยกกันไม่ได้มันสัมพันธ์กัน เป็นไปไม่ได้ที่ Leadership แยกแล้วมีผลดี Leadership แยกแล้วคนจะมีทักษะการคิดที่ดี 3 ส่วนนี้เราต้องเริ่มจาก Leadership เข้ามาก่อน Leadership ที่ดีจะสร้างทีมที่ดีนะครับ ทีมนี้เป็นหัวใจอันดับ 2 ผมจะเลือกพัฒนาผู้นำก่อน ผมว่าอีก 2 ตัวมันจะเกิดขึ้นเอง Leadership ดี ตัวชีวิตต้องสร้างทีมถ้าเขาสร้างทีมไม่ได้เขาก็เป็น Leadership ที่ดีไม่ได้ Leadership ดีจะต้องทำงาน มีความคิดริเริ่มจะต้องสนับสนุนให้มีความริเริ่มต้องคิดใหม่ทำใหม่

ถาม คำถามสุดท้ายนะครับ ท่านกรุณาเพิ่มเติมในทุกๆ ส่วนที่ต้องการจะบอกผมนะครับ

ตอบ ผมอยากให้ทุกคนมีแรงบันดาลใจในการทำงานด้วยตนเอง ไม่อยากให้การทำงานจากการบังคับ จากภายนอกโดยเฉพาะวงการการศึกษา การเรียน การเรียนรู้เกิดจากการบังคับ ผมว่าไม่ใช่การเรียนรู้ที่แท้จริง การเรียนรู้ที่แท้จริงต้องเกิดจากแรงบันดาลใจใครรู้เพื่อที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งการที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องเป็นคนสร้างก่อนนะครับ คือ 1.ตัวผู้บริหารจะต้องมีแรงบันดาลใจที่จะสร้างงาน 2. ก็จะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกน้อง วิธีสร้างแรงบันดาลใจให้กับลูกน้อง ผู้นำยุคใหม่คือผู้นำที่รักลูกน้องต้อง Teach เหมือนกับเพื่อนมองเขาว่าเป็นคนเก่ง เป็นคนดี มีศักยภาพ ทำอย่างไรถึงจะสนับสนุนให้เขาใช้ศักยภาพที่มีอยู่ให้ลูกน้องมีส่วนร่วมมากที่สุดทุกกระบวนการ อยากจะให้ครูไปสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียน ให้นักเรียนเกิดการอยากเรียนรู้ด้วยตนเอง ผมอยากให้เป็นอย่างนี้สร้างแรงบันดาลใจทุกระดับ ตั้งแต่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน แล้วถ้าทำได้อย่างนี้ประเทศชาติก้าวหน้าแน่ครับ

ภาคผนวก ข

บทสัมภาษณ์ ดร.ปาน กิมปี ศึกษาพิเศษ ผู้นิเทศงานการศึกษาออกโรงเรียน
 สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน

บทสัมภาษณ์ ดร.ปาน กิมปี ศึกษาพิเศษ ผู้นิเทศงานการศึกษาออกโรงเรียน
 สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน
 เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2549

ถาม ท่านได้ติดตามการปฏิบัติงานของ ศูนย์บริการการศึกษาออกโรงเรียนอำเภอบ้านนา
 มาอย่างสม่ำเสมอ ท่านเห็นเป็นอย่างไรครับ

ตอบ ท่าน ผอ.ปัญญาครับ ตามที่ให้ผมให้ความคิดเห็นหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่อง
 ของ ศบอ. บ้านนานี้ครับ ต้องขอบคุณ ผอ.ปัญญามากงานที่ผมนิเทศสถานศึกษาต่าง ๆ ใน
 เขตภาคตะวันออก ต้องยอมรับว่า ศบอ.บ้านนาเป็นสถานศึกษาหนึ่งที่ผมให้การนิเทศมาร่วม
 ทำงานในระดับใกล้ชิดมากที่สุดศูนย์หนึ่งในสถานศึกษาภาคตะวันออก ทั้งการมาโดยนิเทศในช่วงให้
 การแนะนำของบุคคลภายนอกลักษณะการปรับปรุง การชี้แนะ หรือการเรียนรู้อารมณ์ร่วมกันจาก

ศบอ.บ้านนา แต่ในมิติอื่นก็ได้มาร่วมปฏิบัติงานในฐานะทีมของ ศบอ.บ้านนา หรือในการที่มี ส่วนร่วมของ ศบอ.บ้านนา เรียกได้ว่าผมสามารถเข้าใจ เรียนรู้การทำงานของ ผอ. ของ เจ้าหน้าที ของทีมงาน คือองค์กรของ ศบอ.บ้านนา ก็สามารถที่จะเข้าใจและสะท้อนการเห็น ความรู้สึก ประสบการณ์ที่ได้รับ ในมิติต่าง ๆ น่าจะได้หลายมิติ อันนี้ก็คือเป็นความคิดเห็นและ ถ้ามองในเรื่องของการติดตามผลงาน ผมก็เห็นว่าถ้าโดยภาพรวม ๆ ศบอ.บ้านนา ก็เป็น สถานศึกษาศูนย์อำเภอศูนย์หนึ่งในประมาณ 800 ศูนย์ ของประเทศไทย ถ้าการรู้จักหรือ การสัมผัสเบื้องต้นก็เห็นว่า ศบอ.บ้านนาก็เป็น ศบอ.หนึ่งธรรมดา ๆ ในแต่ละแห่งในประเทศไทย แต่เมื่อได้ย่างก้าวเข้ามาที่เข้าใจงานนี้มากขึ้นในวันเวลาหลายวันมากขึ้นในความลึกซึ้งของงานให้เห็น มากขึ้น จะได้เห็นว่า ศบอ.บ้านนาไม่ธรรมดา โดยพื้นฐานมีการทำงานที่มีความเป็นทีมของ องค์กรนี้อยู่ของผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะมีการจัดทีม การทำงาน มีการทำงานที่มีความรู้สึก บรรยากาศที่ค่อนข้างสบาย ๆ เป็นลักษณะของเพื่อนฝูง พรรคพวก แต่เพื่อนฝูง พรรคพวกนี้อยู่บน กรอบในการจัดงานไม่ใช่ว่าจะตามเพื่อนฝูง พรรคพวกในสิ่งที่เป็เชิงลบและมีการมอบหมายให้ ทำตามภารกิจต่าง ๆ ทำให้การทำงานแต่ละเรื่อง ๆ เรื่องสำเร็จได้เป็นชิ้น ๆ ของโครงการหรือ ภารกิจนั้น ๆ อันนี้เป็นความเห็นหรือภาพสะท้อนเป็นเบื้องต้นเกี่ยวกับ ศบอ.บ้านนา

ถาม ท่านเห็นความสัมพันธ์ ระหว่างคำขวัญว่า “ลุ่มหัว จมท้าย” และการปฏิบัติงานของ บุคลากรศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอบ้านนา เป็นอย่างไรครับ

ตอบ คำขวัญที่ได้ระบุเอาไว้ว่า “ลุ่มหัว จมท้าย” คือสะท้อนให้เห็นว่าคำพูดเช่นนี้คือการ ทำงานร่วมกันเหนียวก็เหนียวด้วยกัน ถ้าปากก็ลำบากด้วยกันมีอะไรต้องช่วยเหลือกัน บ่งบอกมิติ ของภาพการทำงานร่วมกัน แต่ผมเข้าใจว่าในการทำงานตลอดแต่ละวัน ผอ. ก็คงต้องมีการสร้าง จิตสำนึกหรือวิญญานในคำว่า “ลุ่มหัว จมท้าย” ให้แก่เจ้าหน้าที่และทีมงานเข้าใจคือถ้าใน ความรู้สึก หากว่าคำนี้บางทีถ้าเราไม่ปลุกฝัง เราไม่ทำอะไรให้เห็นภาพ บางทีจะทำให้มองในอีก มิติหนึ่ง คือเราไม่ได้แค่ลุ่มหัวจมท้ายในการไปเที่ยวเตร่ หรือในการที่ทำกิจกรรมอะไรบางอย่างที่ ไม่ดีแต่มองได้ถึงการสร้างสรรค์ การทุ่มเท การที่จัดการงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อปฏิบัติการกิจ ขององค์กรในที่นี้ก็คือว่าปฏิบัติการกิจของการจัดการศึกษานอกโรงเรียนให้เกิดประโยชน์ต่อปวงชน ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายเต็มที่อยู่อย่างลุ่มหัวจมท้าย

ถาม ป้ายต้อนรับเขียนว่า “ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอบ้านนา จะเป็นบ้านที่อบอุ่นและแบ่งปันความสุขให้ผู้มาเยือนทุกคนด้วยรอยยิ้มของกัลยาณมิตร” ท่านเห็นเป็นอย่างไรครับ

ตอบ ป้ายนี้ที่ท่านกล่าวถึง คือเหมือนกับต้องพูดว่าดวงตาเป็นหน้าต่างของหัวใจคือการที่มีป้ายขึ้นมาและสื่อสารในเชิงบรรยากาศต้อนรับในการต้อนรับ บรรยากาศในความเป็นเพื่อน บรรยากาศแห่งการเอื้ออาทร บรรยากาศของความอบอุ่นอย่างน้อยก็เรียกว่ามีชัยไปกว่าครึ่ง คือ คนที่จะเข้ามาพบนี้พอเห็นป้าย เออ.....สบายใจ เขาต้องให้ความช่วยเหลือเรา เขาต้องให้การศึกษารเรา เราถามอะไรเขาต้องแนะนำให้ได้ อันนี้เป็นเบื้องต้นที่ทำให้ผู้มาเยี่ยมชม ผู้มารับบริการ ผู้มาขอความรู้ รู้สึกสบายใจ อบอุ่นใจ รู้สึกว่าเราเข้าไปแล้วจะเจอรอยยิ้ม เราเข้าไปแล้วจะเจอการต้อนรับ เราเข้าไปแล้วจะได้คำตอบในสิ่งที่เราต้องการตามวัตถุประสงค์ ผมคิดว่าป้ายจะให้ความหมายอย่างนั้นครับ

ถาม ท่านได้นิทรรศการกรมค่ายรักษั้ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ของนักศึกษา ณ อุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ ตลอดกิจกรรมท่านเห็นเป็นอย่างไรครับ

ตอบ ในเรื่องของกรนิเทศกิจกรรมค่ายรักษั้ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ของนักศึกษา ณ อุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ผมได้ไปร่วมงาน ร่วมค่าย กินนอนอยู่ในค่าย และได้ร่วมกิจกรรมอยู่กับค่ายที่นี้ใกล้ชิดมากและก็เป็นเหมือนคนกลางเพราะผมไม่ใช่ผู้จัดและผมไม่ใช่ผู้เข้าค่าย เป็นผู้ดำเนินการกลาง ๆ และความเห็นสะท้อนในเชิงที่เห็นเป็นภาพธรรมดา ๆ ไม่ได้ลำเอียงกับผู้จัด ซึ่งผมได้เห็นว่าการจัดได้มีภาพสะท้อนใหญ่ ๆ เยอะ การเตรียมงาน การที่ต้องศึกษามีการแนะนำผู้เข้าค่ายก่อนเหมือนกับหาความต้องการ หาความรู้สึก หาสิ่งที่เป็นไปว่าจะเตรียมการอย่างไร มีการสร้างทีมงาน มีการเตรียมอุปกรณ์สารต่าง ๆ เมื่อเดินทางถึงค่ายแล้วก็จะมีการปฐมนิเทศ มีการชี้แนะว่าจะทำอย่างไรบ้าง และเริ่มกิจกรรมค่ายทันที สร้างกระบวนการเรียนรู้ตลอดระยะเวลาค่ายนั้น ในช่วง 3 วัน 2 คืน และสร้างจิตสำนึก สร้างจิตวิญญาณ เปลี่ยนทัศนคติส่งเสริมให้เกิดการคิดต่าง ๆ เพื่อมุ่งเป้าหมายให้เกิดการรักษั้ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการสัมผัสด้วยของจริง จากการสัมผัสด้วยบรรยากาศจริง ๆ ในพื้นที่ เกิดจากการสัมผัสพูดคุยกับสิ่งของจริง ๆ จับต้นไม้ จับเมล็ดพันธุ์พืช

จับก้อนดินบนเขาใหญ่ ได้เรียนรู้จากการสัมผัสเรียกว่าทุก ๆ มิติ สัมผัสทั้ง 5 สัมผัสทั้ง 6 ความเหน็ดเหนื่อย ความช่วยเหลือ การร่วมมือของสมาชิกค่าย สิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการต้องใช้ความรู้ในการที่จะสร้างกิจกรรมขึ้นมาเป็นความรู้ที่ต้องดูแลเรื่องความปลอดภัย เป็นความรู้ที่ต้องการสรุปทบทเรียนจนกระทั่งวันสุดท้ายของการเข้าค่าย การสร้างบรรยากาศผมรู้สึกว่าเป็นการใช้ความรู้ที่เคยมีมาจัดค่ายได้อย่างดีเยี่ยม และผมก็เคยเขียนบทความนี้สะท้อนออกมาว่ายุทธวิธี ยุทธศาสตร์ วิธีการจัด และการจัดเป็นอย่างไร ความรู้สึกของสมาชิกค่าย คนที่เกิดจากสมาชิกค่าย ผมจะแนะนำให้ท่านไปอ่านดูอีกทีหนึ่ง ถ้าผมหาเจอผมจะส่งมาให้เพิ่มเติมเพื่อนำมาสู่ความเห็นในเรื่องของการนิเทศกิจกรรมค่ายทักษะชีวิต ค่ายรักษัรชรรรมชาติของอุทยานแห่งชาติเขาใหญ่

ถาม ในด้านภาวะผู้นำ (**Leadership**) ของบุคลากร ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอบ้านนา ท่านเห็นเป็นอย่างไรครับ

ตอบ ความเป็นผู้นำขององค์กรนี้ แรก ๆ ผมก็ไม่ทราบว่าเกิดขึ้นได้อย่างไรเพราะว่าผมไปนิเทศงานนี้ ๒-๓ ปี ในภาพสะท้อนในช่วง 2-3 ปี ที่มีการเริ่มต้นก่อเกิดผมอาจอธิบายที่เห็นเป็นประสบการณ์ที่ได้รับ ผมรู้สึกว่างค์กรนี้ทำงานแบบมองว่าง่าย ๆ ก็อาจจะอยู่ตัวในการทำงานก็ได้คือรู้สึกว่ามีเวลาจัดทำอะไรองค์กรนี้มีความเห็นที่จะเห็นเป้าหมายของงานว่าเป้าหมายคืออะไร มีความมุ่งหวังว่าจะให้เกิดอะไรกับปวงชนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย คำว่ามีวิสัยทัศน์ ดูๆแล้วบางทีเราพูดแล้วไม่เข้าใจแต่การทำกิจกรรมการบริหารงาน การดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนที่มองอะไรออกไปข้างหน้า มองไปเห็นภาพเลยว่าจะไปสู่เป้าหมายอะไร จะทำให้เกิดอะไร แล้วก็จะค่อย ๆ บอกเจ้าหน้าที่หรือผู้บริหารจะใช้คำว่า “น้อง ๆ” บอกน้อง ๆ ให้ดูแล ให้เข้าใจ ให้ทำอย่างไร แล้วก็ทิศทางเดียวกัน แต่ทิศทางเดียวกันนี้ผมก็เห็นว่าไม่ใช่ทิศทางแบบเดินชนเสาไฟฟ้า คือว่ามีทิศทางนี้แต่ทุกคนก็ไม่ได้เห็น ไม่ได้เข้าใจก็เดินไปในทิศทางนั้นก็เดินชนเสาไฟฟ้าไม่ได้หลบ แต่ด้วยความเข้าใจ มีความยืดหยุ่นในการจัดการงานต่าง ๆ สิ่งนี้ผมคิดว่ามันแสดงถึงเรื่องการเป็นผู้นำ เรื่องภาวะผู้นำ การที่มีองค์กรหนึ่งในที่นี้มันก็ไม่ใช่องค์กรที่ใหญ่ักเป็นองค์กรที่เรียกว่าขนาดเล็กก็แล้วกัน อาจจะมีทีมงานอยู่ในระดับราว ๆ 20 คน ในการทำงาน ขึ้นนี้ ซึ่งก็มีทั้งข้าราชการ เจ้าหน้าที่ด้วยกัน ทำงานด้วยกัน คือดูแลภาวะผู้นำในเชิงขององค์กรของสถานศึกษาการศึกษานอกโรงเรียนนี้ เป็นภาวะผู้นำของศูนย์นี้ค่อนข้างเหมือนกับธรรมชาติ ไม่ใช่ระบบข้าราชการมาติดยึดมาเป็นผู้บริหาร ผู้สั่งการลงมาข้างล่าง ข้างล่างต้องฟังนี่คือผู้บังคับบัญชา กิ่งกับผู้นำในธรรมชาติถ้าเรานึกภาพผู้ใหญ่ วิบูลย์ เข้มแข็งทำงานอย่างไร ถ้าเรานึกภาพผู้นำ องค์กรชุมชนทำงานอย่างไร ศูนย์อำเภอ

บ้านทำงานคล้าย ๆ กัน กระบวนการ ปรากฏการณ์ แบบแผนคล้าย ๆ กัน แต่องค์กรนี้ก็ยังไม่ทิ้งมิติระเบียบราชการที่ได้รับมอบหมายมา การดูแลทางระเบียบราชการ การปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานตามเวลาตามระเบียบ การใช้จ่ายงบประมาณ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามระเบียบราชการแต่มีมิติ ปรากฏการณ์ แบบแผนนั้นมันเป็นแบบแผนผู้นำแบบง่าย ๆ แบบธรรมชาติอันนี้ผมคิดว่ามีความเป็นพิเศษของสถานศึกษานี้ที่มีความเป็นราชการ แต่ปรากฏการณ์นั้นได้เอาราชการเป็นกรอบ เป็นขอบข่ายในการทำงานมากกว่าเป็นไม้บรรทัดของการทำงานผมว่าอันนี้เป็นมุมมองของศูนย์อำเภอนี้

ถาม ในการเรียนรู้เป็นทีม (**Team learning**) ของบุคลากรศูนย์บริการการศึกษา
นอกโรงเรียนอำเภอบ้านนา ท่านเห็นเป็นอย่างไรครับ

ตอบ ในมุมมองของการเรียนรู้เป็นทีม ศูนย์อำเภอนี้เป็นผู้นำองค์กรหรือทีมงาน คือ อาจค่อนข้างก่อตัวมาอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่คำขวัญที่ว่า “ลุ่มหัว จมท้าย” นี้แสดงถึงทีมงาน แสดงถึงการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นคณะ การทำงานเพื่อการช่วยเหลือกัน คือเคยมีคำว่าทีม **Team learning** การเรียนรู้เป็นทีมมาจากคำว่า **T E A M** พบว่ามาพร้อมกันคำย่อของคำว่า **Together everyone achieve more** คือ **T** คือ **Together** **E** คือ **Everyone** **A** คือ **Achieve** **M** คือ **More** สะท้อนให้เห็นว่าทุกคน **Together everyone** คือคนร่วมกันเพื่อการทำงานที่ประสบผลสำเร็จที่ยิ่งกว่า ที่มากกว่า ที่ยิ่งขึ้น ผมเห็นว่าสถานศึกษานี้ สบอ.บ้านนาเป็นการสะท้อนให้เห็นว่า **Together** ร่วมกัน ทำงานเพื่อประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นเป็นภาพที่สามารถอธิบายได้ตามคำย่อของ **Team** คือการเป็นทีมเป็นการทำงาน เป็นคณะกรรมการ เป็นคณะทำงาน เป็นการทำงานร่วมกันความสำคัญเฉพาะกิจแต่ต้องมีสิ่งที่บอกสี่สั้น คือมีการเรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้สิ่งนี้ ผมว่าผู้บริหาร ผู้อำนวยการสถานศึกษาคือมองเห็นศักยภาพหรืออาจใช้คำว่า ศักยภาพของสมาชิกของทีมภายในสถานศึกษา เพราะว่าแต่ละบุคคลนี้มีศักยภาพอย่างไร มีขอบเขตอย่างไร ใครที่จะเป็น **moderator** ที่จะสร้างบรรยากาศขององค์กรใครที่จะเป็นผู้สร้างสรรค์กิจกรรมแต่ละกิจกรรมขององค์กร ใครที่จะเป็นผู้ดูแลเรื่องราวต่าง ๆ ใครจะเป็นผู้นำทีมงานขององค์กร ใครมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร แม้แต่เรื่องส่วนตัว เรื่องสุขภาพ เรื่องความเอาใจใส่ เรื่องจิตใจอ่อนไหวจิตใจเข้มแข็ง เขามองถึงสมาชิกของทีมและสามารถที่จะเข้าใจ ศักยภาพ และสามารถสร้างบทบาทของศักยภาพนั้น ที่ผมพูดนี้ผมมีการรับรู้และประสบการณ์ว่าการทำงานร่วมทีมที่เป็นค่ายรักธรรมชาติด้วยกันที่เขาใหญ่ ผมยังเห็นว่ามีเพื่อนสมาชิกจากองค์กรอื่นเข้ามาร่วมทีมงาน ผมก็

ทราบว่าการทำงานเป็นองค์กรของ สบอ.บ้านนา คำว่า **Team learning** นี้ไม่เฉพาะเป็นทีมภายในของสถานศึกษาแต่เป็นทีมที่เป็นสมาชิกนอกองค์กรสถานศึกษาสามารถใช้คำว่าเพื่อนร่วมงานหรือเพื่อนร่วมวิชาชีพ เพื่อนร่วมก๊วนอะไรทำนองนี้ ซึ่งมีอาจารย์จากโรงเรียนปิยะชาติจากนครนายก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ของ สพฐ. เข้าเป็นทีมงานในการทำค่าย และผมยังทราบจาก ผอ.ว่ายังมีทีมงานอย่างนี้ในลักษณะอื่น ๆ อีก เช่นในเรื่องสมุนไพรรื่องของฟุ้งตนเองแบบนี้ แต่ผมก็มองเห็นว่านี่แหละการสร้างทีมและการเรียนรู้เป็นทีมไม่ใช่อยู่ภายในเฉพาะองค์กรแต่ยังมีทีมนอกองค์กรที่เข้ามามีบทบาทร่วมกันในการเรียนรู้และในขณะที่เดียวกันผมก็ทราบว่า สบอ.นี้ได้ก้าวข้ามไปสู่องค์กรวิชาชีพอื่นเหมือนกันที่ไปช่วยเหลือในลักษณะเพื่อนต่อเพื่อน ลักษณะของเครือข่าย ลักษณะของการทำงานสร้างสรรค์องค์ความรู้ให้แก่องค์กรอื่น

ถาม ในด้านการคิดเชิงระบบ (**System thinking**) ท่านมองเห็นการจัดการระบบความคิดของศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอบ้านนา เป็นอย่างไรครับ

ตอบ คือในส่วนของการจัดระบบความคิด จัดระบบความคิดของศูนย์นี้ผมเห็นว่าการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมสร้างบนฐานความคิดคือมีวิสัยทัศน์ที่จะทำอะไร แล้วแต่โครงการใหญ่ โครงการระยะยาว โครงการระยะสั้น กิจกรรมก็มีแนวความคิดว่า แต่ละกิจกรรมนี้จะมีอะไร คืออาจจะใช้วิธีพูดคุย **Dialogue** กัน เพื่อสร้างความคิดเห็นในการทำงานขึ้นมา แต่สิ่งหนึ่งที่ผมเห็นว่าทำให้เกิดแนวความคิดทำงานในแต่ละครั้งแต่ละหนนี้ ผมคิดว่าน่าจะใช้คำว่าคือมันมีพื้นที่ มีพื้นที่ที่จะทำงาน คำว่าพื้นที่ คือเวที คำว่าเรื่องราว คือสาระเป็นเวทีบนความคิด ไม่ใช่เวทีบนพื้นที่ฟุตบอลไม่ใช่ความหมายนั้น เป็นพื้นที่เวที เป็นโอกาส เป็นช่องทางในการที่จะสร้างผลงานบนเวทีนี้ บนเวทีนี้จึงเกิดกระบวนการความคิด บนเวทีนี้ชี้ให้เห็นว่ามีปัญหาเป็นทุน มีความคิด มีพื้นฐาน มีจุดองค์ความรู้ และก็สร้างทุนบนสิ่งนี้ไม่ใช่ทุนทางวิชาการ ทุนในเชิงตำรา แต่ด้วยประสบการณ์ ในการจัดการศึกษานอกโรงเรียนมาด้วยประสบการณ์การเรียนรู้ต่าง ๆ จึงเกิดทุนทางปัญญาขึ้นหรือปัญญาทุนเกิดขึ้น และสิ่งหนึ่งที่ผมได้พบในสิ่งนี้และในทีมงานก็คงพอมองเห็นบ้างแต่ยังไม่สะท้อนออกมา ผมต้องใช้คำว่าเกิดนวัตกรรมขึ้น ระบบความคิด ระบบการทำงานเกิดนวัตกรรมขึ้นมา เกิด **Innovation** ขึ้นมาเฉพาะเรื่องเฉพาะราวเฉพาะจุดการทำค่ายรักษัรธรรมชาติเกิดนวัตกรรมขึ้นมา ที่เป็นองค์ความรู้จะมีการคุย การอภิปราย การแสดงความเห็นเรื่องนี้ได้อย่างชัดเจน ได้อย่างมั่นคง ได้อย่างแข็งแรง ได้อย่างเข้มแข็ง ว่าการจัดค่ายรักษัรธรรมชาติ เป็นอย่างนี้ ผมคิดว่านี่คือ **Innovation** คือ นวัตกรรม และยังทราบว่ากระบวนการนี้นำไปสู่การจัดค่ายแบบอนุรักษ์

พลังงาน จัดคำภาษาอังกฤษ ไปจัดคำในเรื่องของการวางแผนครอบครัวจะสะท้อนให้เห็นว่านี่คือนวัตกรรม เป็น Innovation ในระบบพื้น ๆ ระบบรากหญ้า ระบบธรรมดา ๆ ที่จะสร้างสรรค์กิจกรรมต่าง ๆ ผมคิดว่ามีแนวความคิดที่จะทำเรื่องนี้ไม่ได้ออกมาเป็นแบบก่อน ไม่ได้ออกมาเป็นแผนภูมิอย่าง นักวิชาการแต่ออกมาในเชิงความคิด ซึ่งการถาม การอธิบายแต่ละครั้ง มันสะท้อนว่านี่คือองค์ความรู้ สะท้อนให้เห็นว่านี่คือนวัตกรรม นี่คือความสำคัญของการทำงาน

ถาม **ความเป็นกัลยาณมิตรของบุคลากรศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอบ้านนา ท่านเห็นเป็นอย่างไรครับ**

ตอบ ในส่วนของความเอื้ออาทร ความดูแลเอาใจใส่ในเรื่องนี้ สิ่งหนึ่งที่ผมว่าค่อนข้างจะมีความลึกซึ้ง หรือว่าเห็นมุมชัดเจน เหมือนใช้คำว่าทำให้คำแนะนำของผู้บริหาร การให้คำชี้แนะอย่างเพื่อนอย่างน้อง อย่างความหวังดี ให้คำแนะนำ ให้การดี ให้การสั่งการ ไม่ได้สะท้อนไปในที่ที่ไม่ได้สร้างสรรค์ เรียกว่ามีบรรยากาศของความเป็นเพื่อน มีบรรยากาศในความไว้นใจเชื่อใจกัน ผมว่าสิ่งนี้สะท้อนให้เห็นว่าการทำงานสื่อสารในองค์กรจะเกิดความหวังดีเลยไม่ได้คิดว่าเกิดความลำเอียงไม่ได้คิดว่าจะมีอะไรซ่อนเร้นผมคิดว่านี่เป็นจุดพิเศษขององค์กร เกิดความไว้นใจเชื่อใจกัน ไว้วางใจกัน เกิดบรรยากาศของสิ่งที่มีความเป็นพี่เป็นน้องหรือว่าสมาชิก หรือว่าใครไปใครมา ทำให้เห็นว่าทุกคนเข้ากันได้ มีการแสดงถึงความเอื้ออาทรแห่งความรู้ แสดงถึงองค์กรที่จะต้อนรับคนเข้ามา บุคคลที่เข้ามามีเป้าหมายที่ว่าความเป็นเพื่อนกัน ความเป็นมิตรไม่ได้สะท้อนแค่ความเป็นองค์กร อย่างนั้นแต่ทำให้เห็นว่าสิ่งนี้สะท้อนถึงกลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการของสถานศึกษานอกโรงเรียนเพื่อองค์กรนั้นมีความเป็นมิตรขององค์กรแล้ว มีความเป็นมิตรต่อคนภายนอกองค์กรและอีกมิติหนึ่งความเป็นมิตรอันนี้ไม่ได้ความเป็นมิตรเฉยๆ และเป็นลักษณะตัวของตัวเองซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องโยงกับภารกิจหน้าที่ เชื่อมโยงกับภารกิจหน้าที่ด้วยอันนี้ผมรู้สึกว่าเป็นจุดเด่นขององค์กรนี้

ถาม **ท่านมีความคิดเห็นหรือประเด็นอื่นๆ อย่างไร กรุณาให้ข้อเสนอแนะจะขอบคุณยิ่งครับ**

ตอบ ความเห็นเพิ่มเติมจะเกี่ยวพันกับประเด็นว่าความเป็นกัลยาณมิตร คือผมเห็นว่าสิ่งที่เรากำลังจะสร้างองค์กรให้มีบรรยากาศในการทำงานขึ้นมา และสิ่งหนึ่งที่ได้พูดไปแล้วคือองค์กรนี้สร้างนวัตกรรมขององค์ความรู้ขึ้นมา ผมว่าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องทำเพื่อเป้าหมายแห่งการให้หัวใจ บริหารการศึกษานอกโรงเรียนให้กับปวงชน เป็นหัวใจ เป็นเครื่องมือ เป็นทุน เพื่อจะพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของมนุษย์ พัฒนาศักยภาพของการเรียนรู้ของผู้รับบริการ เราไม่ได้ทำองค์กร

เพื่อเรียนเฉยๆ แต่ว่ามันไม่มีความหมายในตัวของมันเอง แต่มีความหมายที่จะให้บริการ ให้จัดการศึกษาด้วยวิญญานของการคิดเป็นและไม่ใช่เฉพาะการบริการอย่างนี้อ่างเดียว เรายังเอาจิตวิญญานนี้นำไปสู่การเชื่อมโยง การคบหา ความสัมพันธ์กับเครือข่ายภายนอกองค์กร เราไปใช้องค์กรนี้สัมพันธ์ผูกใจกับหน่วยงานหน่วยอื่น ไม่ว่าจะเป็นจังหวัด ไม่ว่าจะเป็นภาค ไม่ว่าจะเป็นสำนักบริหารส่วนกลาง สถานประกอบการหรือองค์กรเอกชนต่างๆ ก็มีบรรยากาศการเชื่อมโยงองค์กร อันนี้คือเป้าหมายซึ่งผมคิดว่าทำอยู่แล้ว สถาบันนี้คือศูนย์บริการการศึกษาอำเภอ แต่สิ่งที่ผมอยากสะท้อนให้เห็นและรักษาเจตนารมณ์ไว้คือการสร้างองค์กรนี้เราไม่ได้สร้างองค์กรเพื่อองค์กรลอย ๆ เราเป็นคนดีเยี่ยมเลย แต่เป็นคนดีภายในตัวเราเองซึ่งยังไม่ **Impact** มีผลกระทบต่อสังคม ก็มีความดีชิ้นหนึ่ง ถ้าทำมากกว่านี้อีกยิ่งทวีคูณ ความเป็นองค์กรเราอาจเรียกเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการพัฒนาต่างๆ ต้องเป็นองค์กรให้มีจิตที่นี้เป็นสถานศึกษาที่ให้บริการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เราไม่ใช่สถานประกอบการที่มุ่งผลกำไรขาดทุนโดยไม่เอาเปรียบนั้นเป็นอีกมิติหนึ่ง แต่ในมิตินี้เป็นอย่างที่ผมได้กล่าวมาแล้วนั่นคือประเด็นที่หนึ่ง ผมคิดว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องรักษาต้อง **Keep** ต้องอยู่ในบริบทนี้ ประเด็นที่สอง ผมเห็นว่าการทำงานแบบศูนย์อำเภอที่ ผมใช้คำว่า **Team** คือ **Together everyone achieve more** ผมเห็นว่าองค์กรนี้ ทำงานเกิดศักยภาพ เกิดนวัตกรรม เกิดประสิทธิภาพ ให้บรรลุความสำเร็จของกิจกรรมโครงการสูงขึ้นในระดับที่มากขึ้น หรือจะพูดว่าทำที่มากกว่า หรือสิ่งที่ให้มากกว่า เกิดภาพที่ชัดเจน ซึ่งอันนี้สะท้อนให้เห็นนวัตกรรมขององค์กร เป็นภาพขององค์กร เป็นจิตสำนึกขององค์กรเป็นความรู้ลึกขององค์กร แต่ก็อาจมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมีจุดเปลี่ยนเกิดขึ้นได้ ผมไม่แน่ใจว่ามีการเปลี่ยนผู้บริหารไปแล้ว ตามขั้นตอนของราชการ นวัตกรรมขององค์กร **Team learning** สิ่งที่เกิดในนวัตกรรมจะค่อยลงไปใหม่ จะสร้างไว้ได้อย่างไร ผมว่าสิ่งเหล่านี้ถ้าใช้ทางวิชาการจะเป็น **Learning organization** อย่างยั่งยืนได้อย่างไร ต้องเป็นองค์กรที่เรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงในทีมงานเกิดขึ้นไม่เฉพาะว่าผู้บริหาร ผมคิดว่าเป็นเรื่องยากและยิ่งใหญ่กว่าการให้เป็นองค์กรที่เกิดขึ้นซึ่งยากอยู่แล้ว และค่อยเป็นค่อยไปแต่ความต่อเนื่องยากกว่า ประเด็นที่สาม ผมคิดว่าความเป็นองค์กร คุณภาพนอกจะพิน ๆ แต่เมื่อเข้ามาสัมผัส ได้มาเรียนรู้ และได้มารับรู้ที่องค์กรนี้เขาคิด เขารับรู้ คือ เป็นการ **Insider perspective** คือ มีความคิดความอ่านอย่างคนภายในเขาคิด ไม่ใช่ผมเข้าไปใจองค์กรนี้อย่าง **Outsider perspective** แบบศึกษานิเทศแบบคนภายนอกที่เพียงเข้าไปใจองค์กรนี้ แต่ผมคิดผมรู้สึกแบบคนขององค์กรนี้ แต่ขณะเดียวกันก็เหมือนคนปล่อยวางก็จะเป็น **Outsider perspective** ก็จะมีความคิดเห็นอธิบาย ปรากฏการณ์นี้ สิ่งหนึ่งที่ผมอยากจะทำในประเด็นที่สามก็คือว่าผมอยากเห็นอยากให้มี

ศักยภาพในส่วนของการเป็นบันทึกองค์ความรู้คือ นวัตกรรม คือ Innovation ก็จะได้
 ถอดรหัสของเรื่องราวต่าง ๆ นี้ทราบว่ามีอยู่แล้วแต่อาจต้องมากขึ้นทั้งมิติของกิจกรรม ทั้งมิติของ
 การบริหารจัดการ ทั้งมิติของการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ ผมคิดว่าคำว่า **Team learning**
 เพื่อให้ปรากฏใน **System thinking** การคิดอย่างมีระบบนี้ก็คือการสร้างองค์ความรู้ ก็คือ
 การถอดรหัสคือการออกแบบการเรียนรู้เป็นภารกิจที่ได้รับมอบหมายไปจากการปฏิบัติงานนโยบาย
 จากสำนัก สิ่งที่เกิดจากความรู้นี้ เพราะว่าความต้องการ กลุ่มเป้าหมาย ปวงชน ของการจัดให้มี
 ความหลากหลายยิ่งขึ้น มีทั้งผู้สูงอายุ มีทั้งวัยรุ่น อาจมีเด็กเร่ร่อนจรจัดมีปัญหาพิเศษ อาจมี
 กิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมสายสามัญ สายอาชีพ แหล่งการเรียนรู้ ศูนย์การเรียนรู้ การ
 ออกแบบการเรียนรู้ การฝันว่าจะทำอะไร แต่ผมก็จะพูดประเด็นเหล่านี้ว่าเมื่อทำไปแล้วจะต้อง
 มีการบันทึกองค์ความรู้ จะต้องมีการถอดรหัสองค์ความรู้ จะต้องมีการสรุปทเรียนก่อนนำเสนอ
 สาธารณชน นี่คือการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพ ถ้าสิ่งที่ทำอยู่แล้วไม่ใช่ว่าไม่ทำ ถ้าออกมา
 เป็นมิติ เอาความคิดเดิม ๆ เอา **Team learning** เอา **System thinking** และมี
 ผู้นำขององค์กร มีภาวะผู้นำสร้างอันนี้ขึ้นมา ก็จะเป็นตัวถอดรหัสที่สาธารณชนจะทำให้เกิด
 ประโยชน์องค์กรต่าง ๆ ได้นำไปใช้การจัดการก็จะเป็นบันทึกขั้นตอนการพัฒนาการขององค์กร
 สถานศึกษาแห่งนี้สิ่งที่ผมได้ให้ความเห็นต่อองค์กรนี้นะครับ ผมได้เน้นให้เห็นว่ามันเกิด
 ปรากฏการณ์ เกิดการพัฒนาการ เกิดแบบแผน เกิดกระบวนการทำงานด้วยกันแน่นอนไม่ได้มี
 อุปสรรค มีมิติ มีเวลา ทั้งผ่านพ้นอุปสรรค มีมิติมีเวลาที่จะเกิดความได้แย้ง มีมิติมีเวลาที่จะ
 เกิดความขัดแย้งได้บ้าง เป็นเรื่องที่ต้องเกิดขึ้น แต่มิติของความขัดแย้งของปัญหา มิติอุปสรรค
 กลายเป็นปัญญา เป็นทุน เป็นนวัตกรรมขึ้นมาจากองค์กรอย่างสร้างสรรค์ ไม่ได้มองภาพนี้อย่าง
 เจียวสดใส แบบนั้นในทางเดียวสิ่งที่มันเกิดนั้นก็เกิดได้อีก แต่ว่าสิ่งนี้กลายเป็นพัฒนาการเชิง
 สร้างสรรค์ขึ้นมา ก็น่าดีใจที่มีสถานศึกษาหนึ่งในระดับอำเภอเรียกได้ว่าเป็นหนึ่งในแปดร้อยที่ผมได้
 สัมผัสได้รับรู้ มีเห็นสถานศึกษาในลักษณะนี้อื่น ๆ อีกหลายแห่งหลายมิติ ซึ่งก็เป็นความน่าดีใจเป็น
 โอกาสทางสังคมที่จะได้ใช้บริการ ที่จะเรียนรู้จากการจัดกระบวนการเรียนรู้จากองค์กรนี้

ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มการพัฒนาระบบการบริหารจัดการในการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มการพัฒนาระบบการบริหารจัดการในการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน

วันพฤหัสบดีที่ **27** กรกฎาคม **2549** เวลา **8.30 - 12.00** น.

ผู้ทรงคุณวุฒิ

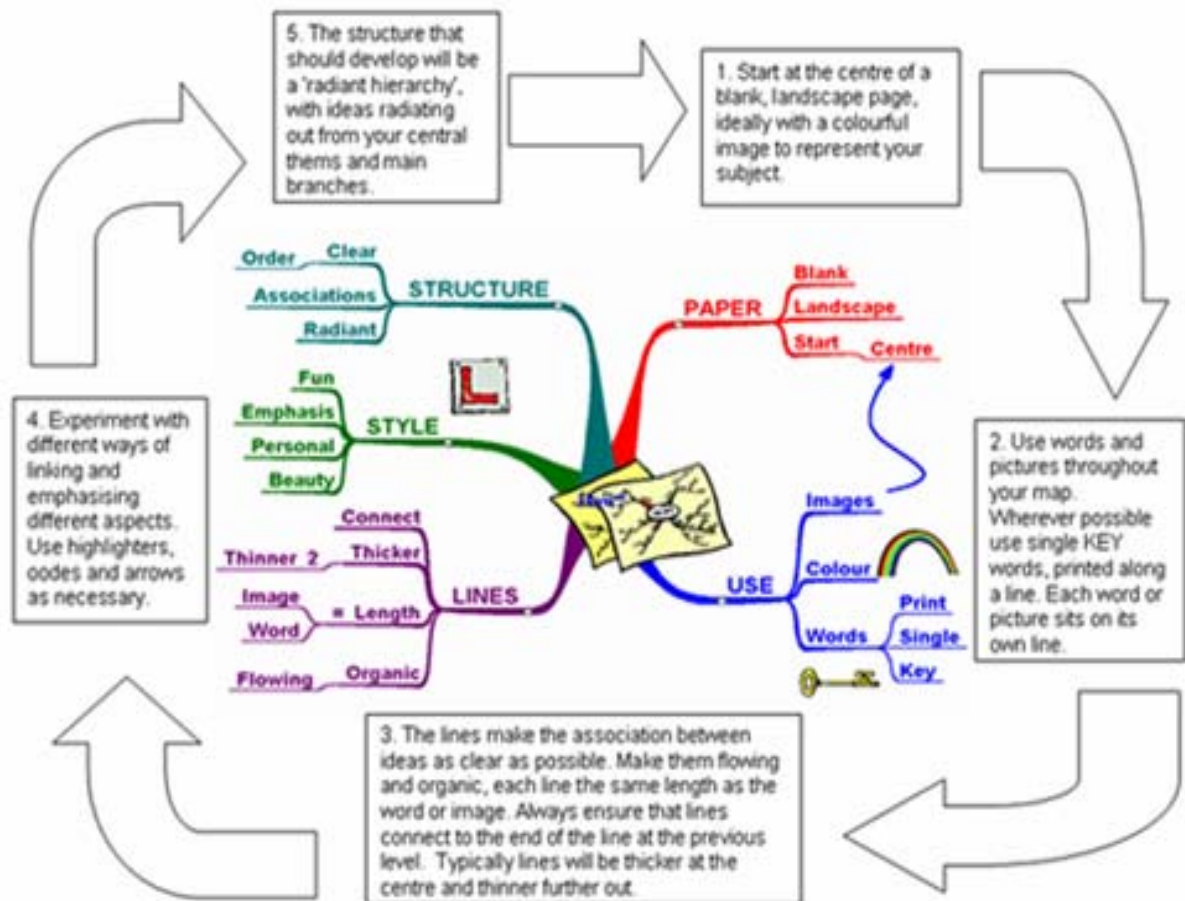
1. พลตรีวรวิทย์ พรรณสมัย รองผู้บัญชาการ
โรงเรียนนายร้อย จปร.
 2. นายคันฉัตร ตันเสถียร นายอำเภอบ้านนา จังหวัด
นครนายก
 3. นายสกันธ์ มั่นยะกิต รองประธานสภา อบจ.
นครนายก
 4. นายสุก พึ่งทอง ภูมิปัญญาท้องถิ่น
 5. นายประดม สมัครพงศ์ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออก
โรงเรียน
ภาคตะวันออก(ไม่ได้มาร่วมสนทนา)
 6. ดร.วิศนี ศิลตระกูล ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนา
การศึกษานอกโรงเรียน
 7. ดร.ปาน กิมปี ศึกษาพิเศษสำนักงาน
การศึกษานอกโรงเรียน
 8. นายวรวิทย์ กิตติคุณศิริ ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออก
โรงเรียน
จังหวัดนนทบุรี
 9. นายวีระกุล อรัณยะนาค ผู้อำนวยการศูนย์
การศึกษานอกโรงเรียน
จังหวัดเพชรบุรี
 10. นางสาววราภรณ์ ศิริวรรณ ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียน
จังหวัดนครนายก
 11. นายวุฒิชัย หลักเมือง ผู้อำนวยการศูนย์บริการการศึกษาออกโรงเรียน
กิ่งอำเภอสามร้อยยอด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- ผู้วิจัย
นายปัญญา วารปรีดี
อาจารย์ที่ปรึกษา
ดร.บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ
คณบดีคณะครุศาสตร์

ดร.อมรรัตน์ สนั่นเสียง

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย

ภาคผนวก ง

รูปแบบการบันทึกการสังเกตด้วยแผนภูมิความคิด



ที่มา : Tony. 2007 : Online

ประวัติย่อผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อและนามสกุล	นายปัญญา วารปรีดี
วัน เดือน ปี เกิด	27 ธันวาคม 2494
สถานที่เกิด	อำเภอจาง จังหวัดลำปาง
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้อำนวยการศูนย์ ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอปากพลี จังหวัดนครนายก
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ศูนย์บริการการศึกษานอกโรงเรียนอำเภอปากพลี จังหวัดนครนายก
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2514	ประกาศนียบัตรการศึกษาตอนต้น จากวิทยาลัยครูพระนคร
พ.ศ. 2516	ประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูง จากวิทยาลัยครูพระนคร
พ.ศ. 2518	การศึกษาระดับบัณฑิต (กศ.บ.) วิชาเอกเคมี วิชาโทคณิตศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒบางเขน
พ.ศ. 2548	ประกาศนียบัตรบัณฑิต (ป.บัณฑิต) การบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
พ.ศ. 2550	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา