

การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูป

โดย

นายนคร ตั้งกะพิภพ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ อ.เมือง จ.เพชรบุรี /

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1)

พระมหาถนอม ถาวรชโม

(เจ้าอาวาสวัดใหม่ศรีมงคล กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร อ.ศรีบุญเรือง จ.หนองบัวลำภู)

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ

371.2 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ส 691 ก การบริหาร โรงเรียนในยุคปฏิรูป. กรุงเทพฯ :

กลุ่มประชาสัมพันธ์สภาการศึกษา สกศ., 2547.

32 หน้า

ISBN : 974-92191-2-0

1. โรงเรียน -- การบริหาร

2. การปฏิรูป -- สถานศึกษา

3. ชื่อเรื่อง

การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูป

สิ่งพิมพ์ สกศ.

อันดับที่ 75/2547

ISBN

974-92191-2-0

พิมพ์ครั้งที่ 1

พฤษภาคม 2547

จำนวนพิมพ์

1,000 เล่ม

จัดพิมพ์และเผยแพร่

กลุ่มประชาสัมพันธ์สภาการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ

ถนนสุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0-2668-7123 ต่อ 1116 - 1118

โทรสาร 0-2243-0083

Web Site : <http://www.onec.go.th>

สำนักพิมพ์

บริษัท พิมพ์ดี จำกัด

21/232-4 ซอยคลองหนองใหญ่ ถนนวงแหวน

บางแค กรุงเทพฯ

โทร.0-2803-2694-7 โทรสาร 0-2803-4401

คำนำ

มาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่โดยตรง โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการ พัฒนาการศึกษาของผู้เรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ที่ผ่านมา เป็นช่วงการเริ่มดำเนินการของสถานศึกษา หลายๆแห่ง จึงต้องการข้อมูลข่าวสาร กรณีตัวอย่าง ตลอดจนความชัดเจนในแนวทางการดำเนินการ ดังนั้นเมื่อสำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา ได้นำประเด็น “การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูป” ซึ่งเป็นกรณีตัวอย่างของการบริหารแบบฐานโรงเรียน (School-Based Management) หรือ SBM ซึ่งมีรูปแบบการบริหารที่หลากหลายภายใต้คณะกรรมการสถานศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด มาสนทนาในรายการกรองสถานการณ์ ทางสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย ช่อง 11 เมื่อวันที่จันทร์ที่ 15 มีนาคม 2547 จึงได้รับความสนใจอย่างมาก

ดังนั้น เพื่อให้สาระการสนทนาในประเด็นดังกล่าวได้รับการเผยแพร่ในวงกว้าง จึงได้ถอดความการสนทนา และเพิ่มเติม

สาระบางประการให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จัดทำเป็นเอกสาร เรื่อง “การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูป” เพื่อเผยแพร่ต่อครู ผู้บริหาร สถานศึกษา ตลอดจนสาธารณชน โดยมุ่งหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารแบบฐานโรงเรียน สามารถปรับและประยุกต์ใช้อย่างเป็นรูปธรรม เกิดพลังในการ ปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอนให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ถูกต้อง เหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

(นายรุ่ง แก้วแดง)
เลขาธิการสภาการศึกษา

รายการกรองสถานการณ์ (TV 11)

วันจันทร์ที่ 15 มีนาคม 2546 เวลา 20.45 - 21.30 น.

เรื่อง การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูป

วิทยากร

นายนคร ตั้งกะพิภพ

(ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ อ.เมือง จ.เพชรบุรี /

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1)

พระมหาถนอม ถาวรธมฺโม

(เจ้าอาวาสวัดใหม่ศรีมงคล กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร อ.ศรีบุญเรือง จ.หนองบัวลำภู)

ผู้ดำเนินรายการ

นายอดิศักดิ์ ศรีสม

.....

คุณอดิศักดิ์ : หลังจากที่เรามีพ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สำคัญบางประการได้ถูกกำหนดเอาไว้ โดยเฉพาะใน มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการต้องมีการกระจาย อำนาจ รวมไปถึงการบริหารจัดการต่างๆ ลงไปสู่สถานศึกษามาก ขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารจัดการด้านวิชาการ งบประมาณ รวมทั้งบุคลากรเป็นต้น และในมาตรา 40 ยังกำหนดให้มี คณะกรรมการสถานศึกษาขึ้นมาเพื่อต้องการให้ชุมชนเข้ามามีส่วน

ร่วมในการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารและการจัดการศึกษา รายละเอียดเหล่านี้เชื่อมโยงมาสู่การบริหารโรงเรียนที่เรียกว่า การบริหารแบบฐานโรงเรียน หรือ School-Based Management จึงต้องแสดงให้เห็นตัวอย่างและการอธิบายให้ชัดเจน

แขกรับเชิญสองท่านในวันนี้คือ คุณนคร ตั้งกะพิภพ ผอ.โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ จ.เพชรบุรี ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ รุ่นที่ 1 ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พระมหาถนอมถาวรธมฺโม เจ้าอาวาสวัดใหม่ศรีมงคล อ.ศรีบุญเรือง จ.หนองบัวลำภู ในฐานะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โรงเรียนกุดสะเทียนวิทยาคาร สวัสดิ์และนมัสการพระเจ้าคุณเจ้าครับ

คงจะต้องให้ท่าน ผอ.อธิบายว่าการบริหารฐานโรงเรียน School-Based Management หรือ SBM คืออะไร

ผอ.นคร : สืบเนื่องมาจาก พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ โดยเฉพาะมาตราที่ 39 กำหนดให้กระจายอำนาจ ทำให้เกิดการเรียนรู้ School-Based Management หรือ SBM หรือการใช้โรงเรียนเป็นฐาน ถ้าพูดง่ายๆตามที่เข้าใจกันก็คือ การพยายามจะรับอำนาจที่กระจายมา 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านบริหารบุคคล ด้านบริหารงบประมาณ ด้านบริหารทั่วไป ซึ่งทั้ง 4 ด้านแม่กระจายอำนาจมาแล้วก็ยังมีข้อจำกัดในการบริหารจัดการตนเองได้มากหรือน้อยด้วยเช่นกัน เช่นในด้านการวิชาการเมื่อกระจายอำนาจมาแล้วเราสามารถทำได้ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการคิด หากมีอิสระ

คลองตัวมากเท่าไร ก็ถือว่า School-Based มีความเป็นไปได้สูง

คุณอดิศักดิ์ : ทำไมเราถึงต้องมาพูดคุยกันในเรื่องการบริหารแบบ
ฐานโรงเรียน

ผอ.นคร : เรื่องนี้ พ.ร.บ.กำหนดเพราะว่าสภาพของท้องถิ่น
ต่างๆ ไม่เหมือนกัน เมื่อไม่เหมือนกันคนในท้องถิ่นน่าจะมีความ
ต้องการที่แตกต่างจากส่วนกลางคิด ส่วนกลางจึงควรคิดไปใน
แนวของนโยบายภาพรวมของประเทศที่จะสร้างความเป็นเอกภาพ
แต่ในส่วนท้องถิ่นแล้วน่าจะมีบริบทที่เน้นต่างกันไป ภาคเหนือ
แบบหนึ่ง ภาคใต้แบบหนึ่ง เป็นต้น เพราะฉะนั้นการที่จะเกิดการ
เรียนรู้ทางด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ
ภูมิปัญญาที่แตกต่างกัน การบริหารด้วยตนเองจะทำให้เกิด
กระบวนการคิดในท้องถิ่น และกระบวนการคิดก็จะคิดเพื่อไปสู่
เด็ก เป้าหมายการศึกษานั้นคงไม่เปลี่ยน คืออยู่ที่ว่าเน้นให้การ
จัดการศึกษาเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ
และสติปัญญา ชุมชนต้องรู้ว่าลูกหลานต้องการอะไร เรื่องเหล่านี้
ทำให้พ.ร.บ.การศึกษากำหนดให้มีการกระจายอำนาจ และเมื่อ
กระจายอำนาจมาแล้วก็ต้องใช้ทรัพยากรในท้องถิ่นให้มากที่สุด
เท่าที่จะทำได้โดยใช้กรรมการสถานศึกษา

คุณอดิศักดิ์ : คำว่ากรรมการสถานศึกษาจริงๆ เมื่อก่อนก็มีแต่
มักถูกมองว่ามีไว้เป็นที่เรียกรายเงินเพื่อนำมาช่วยโรงเรียน แต่ใน
ขณะนี้ก็มีบทบาทที่ชัดเจนมากขึ้น อยากให้อาจารย์ช่วยอธิบาย

ผอ.นคร : ตามที่เขียนเอาไว้ คณะกรรมการสถานศึกษาจะมีบทบาทเพียงส่งเสริม สนับสนุนและกำกับสถานศึกษา ส่วนขอบข่ายที่จะทำได้นั้นขึ้นอยู่กับสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาด้วยว่า ในบริบทของโรงเรียนนั้นเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดเล็ก หรือเป็นโรงเรียนในเมือง หรือชนบทน่าจะมีบทบาทที่ไม่ค่อยเหมือนกันนัก โดยรวมก็คือความพยายามให้เกิดการคิดร่วม บอกและแนะนำเพื่อให้เกิดการส่งเสริมสนับสนุน ส่วนการกำกับนั้น เป็นเรื่องที่โรงเรียนควรจะนำเสนอกรรมการสถานศึกษาแล้วกรรมการสถานศึกษาคิดพิจารณาว่ามีคำแนะนำเพิ่มหรือไม่ มีติดขัดตรงไหนหรือไม่ เพื่อให้โรงเรียนรับมาปฏิบัติได้อย่างสอดคล้อง

คุณอดิศักดิ์ : กรรมการสถานศึกษาประกอบด้วยใครบ้าง

ผอ.นคร : ความจริงของเดิมกับของใหม่ ซึ่งจะประกาศในวันที่ 31 มีนาคมนี้ ในวันที่ได้คณะกรรมการสถานศึกษาชุดใหม่ ตามกฎกระทรวงฉบับใหม่ โรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียน 300 คนลงมาจะมีคณะกรรมการสถานศึกษาทั้งหมด 9 คน ถ้าโรงเรียนขนาดใหญ่ 300 คนขึ้นไป ก็จะมีทั้งหมด 15 คน ซึ่งทั้ง 2 คณะนี้จะมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นเลขานุการของคณะกรรมการชุดนี้ และองค์ประกอบจะมีผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน องค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และคณะกรรมการชุดนี้ก็ต้องเลือกกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้ทรงคุณวุฒินี้ ถ้าเป็นโรงเรียนขนาดเล็กก็จะมี 2 ท่าน ส่วน

โรงเรียนขนาดใหญ่ก็จะมี 7 ท่าน และผู้ทรงคุณวุฒินี้จะเป็นส่วน
ของกรรมการและเป็นประธาน

คุณอดิศักดิ์ : พระเดชพระคุณเจ้า พระมหาดนอม เป็นผู้ทรง
คุณวุฒินี้เป็นตามของใหม่หรือของเก่าครับ

ผอ.นคร : ผู้แทนศาสนา เป็นของใหม่ แต่ของเก่าก็มีด้วย ถ้า
เป็นศาสนาพุทธ โรงเรียนขนาดใหญ่มีได้ 2 รูป หรือ 1 รูปกับ 1 ท่าน
คือเป็นฆราวาสก็ได้ และถ้ามีศาสนาอื่น ศาสนาคริสต์กับศาสนา
อิสลามก็สามารถเป็นผู้แทนได้เหมือนกัน

คุณอดิศักดิ์ : พระซึ่งจะต้องเข้ามาเป็นกรรมการสถานศึกษา
บทบาทจะต้องเป็นอย่างไร ทำอะไรบ้าง

พระมหาดนอม : พระในชนบทต้องเรียกว่าเป็นผู้นำชาว
บ้านอย่างแท้จริง เพราะท่านทำทุกอย่างเพื่อให้เกิดการปฏิรูป เกิด
การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี บทบาทที่แท้จริงของพระในการเข้า
มาเป็นกรรมการสถานศึกษา เช่น การเข้าไปสอนพุทธศาสนา
อบรมศีลธรรม เรียกว่าเข้าไปเพื่อพัฒนาจิตใจ ส่วนด้านการศึกษา
ไปกำกับดูแล คณะกรรมการสถานศึกษานั้น เหมือนตามที่ท่าน
ผอ.นครท่านกล่าว คือมีหน้าที่กำกับ ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรม
ต่าง ๆ ของโรงเรียน ความจริงอาตมาเข้าไปเห็นปัญหาและช่วยกัน
แก้ไขได้มาก เช่นการเชื่อมโยงระหว่างชุมชนกับโรงเรียน อย่าง
บางที่ผอ.ย้ายไปย้ายมาจะไม่เข้าใจชุมชน หรือการนำเสนอหลัก
สูตรท้องถิ่นก็ต้องอาศัยคณะกรรมการสถานศึกษา ปัญหานักเรียน

ปัญหาความรุนแรง และความไม่เข้าใจต่างๆ คณะกรรมการสถานศึกษามีส่วนในการที่จะแก้ไข เป็นต้น

คุณอดิศักดิ์ : ทั้งในรูปแบบที่ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับด้วยจริงๆ คณะกรรมการสถานศึกษามีอำนาจอะไรบ้าง อย่างการส่งเสริม สนับสนุนนั้น เข้าใจว่าผู้บริหารเป็นเลขานุการ ก็จะเชื่อมโยงกรรมการสถานศึกษา ท่องถิ่นกับโรงเรียนได้ชัดเจน แต่บทบาทในการกำกับนี้สามารถทำได้ด้วยหรือครับ

พระมหาดนอม : ที่อาตมาเข้าไปก็จะเข้าไปกำกับดูแลด้านวิชาการว่าส่งผลถึงนักเรียนหรือไม่ เป็นประโยชน์จริงหรือไม่ และพฤติกรรมของนักเรียน ครู และผู้บริหารทั้งหมดนี้คณะกรรมการสามารถกำกับได้ว่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการปฏิรูปหรือไม่ อาตมาเคยเข้าไปกำกับในเรื่องเหล่านี้ เช่น ลักษณะการดื่มเหล้าในสถานศึกษา การเล่นการพนัน ตรงนี้อาตมาเข้าไปแก้ไขปัญหาก็ได้อย่างชัดเจน โดยเข้าไปถามตรงๆ และมีการยอมรับ อาศัยที่ตนเองไม่มีภาวะส่วนใดส่วนเสี้ยก็สามารถพูดได้ชัดเจน แต่เมื่อมีการยอมรับ มีการแก้ไข ก็ให้โอกาส แต่ถ้ายอมรับไม่ได้สังคมชุมชนก็จะผ่านมาทางกรรมการให้เป็นปากเป็นเสียง ยกตัวอย่างผูกครองไม่กล้าพูดเรื่องพฤติกรรมของโรงเรียนต่างๆ ที่เห็นอยู่และอยากให้พฤติกรรมเหล่านี้หมดไปจากชุมชน เพราะเป็นภาพที่ไม่ดี แต่ไม่กล้าก็ต้องอาศัยผ่านมาทางพระ เพราะพระกล้าพูด บางทีก็มีจดหมายมาแจ้งก็มีการสอบถามว่าจริงหรือไม่ ซึ่งเป็นการกำกับ

พฤติกรรมแล้ว หรือทำไม โรงเรียนของเราจึงไม่เก่งก็เป็นการกำกับ
ด้านวิชาการ หรือทำไมระบบการบริหารจัดการ การอุปโภค
บริโภคที่เกิดปัญหานักเรียนไม่สบายขึ้นมา ก็ดูว่าเป็นที่ผู้บริหาร
หรือครู ก็จะเป็นการกำกับทั้งจิตใจ ความสามารถทางด้านวิชาการ
และการบริหาร

คุณอดิศักดิ์ : เห็นภาพชัดเจนมากขึ้นระหว่างบ้าน วัด โรงเรียน
เป็นส่วนหนึ่งที่จะมองให้เห็นว่าเกิดความเป็น “บวร” เพราะฉะนั้น
บทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาที่เข้าไปส่งเสริม สนับสนุน
และกำกับนั้น ในทางปฏิบัติแล้วทุกโรงเรียนไม่เหมือนกันใช่หรือไม่

ผอ.นคร : คณะกรรมการสถานศึกษาจะเป็นเวทีหนึ่งที่เปิด
โอกาสให้ชุมชนที่เป็นตัวแทนรับฟังปัญหา มาสะท้อนในการ
ประชุม สื่อสารกับผู้บริหารโรงเรียน แนะนำและตั้งคำถาม
คณะกรรมการสถานศึกษาเป็นเหมือนเกราะกำบังให้ผู้บริหารอย่าง
ดี คือเมื่อจะมีการทำอะไรก็มีการถามคณะกรรมการให้ความเห็น
ชอบ เช่น บางกรณีอาจจะมีผลกระทบกับครู อย่างการดื่มสุราใน
โรงเรียน หรือหลักสูตรที่ทำให้นักเรียนไม่เก่ง ก็จะมีการสะท้อน
ความเห็นจากคณะกรรมการ ผู้บริหารก็สามารถจะนำไปกล่าวอ้าง
ได้ เป็นตัวช่วยที่ดีมาก เป็นลักษณะของโรงเรียนเป็นฐานอย่างหนึ่ง
ที่น่าองค์กรอื่นๆมาช่วย แต่องค์กรของกรรมการสถานศึกษาเป็น
องค์กรที่ถูกระเบียบ แต่ก็ยังมีองค์กรอื่นๆอีก เช่น สมาคมนักเรียน

เก่า สมาคมผู้ปกครองและครู ถ้านำองค์กรทั้งหลายมาเชื่อมกัน ก็จะได้ข้อคิดเห็นมากขึ้น ทำให้ตัดสินใจในการบริหารได้ดีขึ้น เพราะว่าการบริหารที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัวจะต้องหาแนวร่วมมากๆ จะทำให้เกิดการบริหารจัดการได้ดียิ่งขึ้น เพราะฉะนั้น ถ้าโรงเรียนไหนพยายามของครุอิสระจะทำให้มีองค์กรที่เข้ามา ช่วยเหลือข้อคิดแทนการคิดเพียงคนเดียว

คุณอดิศักดิ์ : เพราะฉะนั้นถ้ากำหนดบทบาทกว้างๆ ของ กรรมการสถานศึกษาเอาไว้แบบนี้ อะไรจะเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จบาง

ผอ.นคร : คงต้องตอบในประสบการณ์ของการเป็นผู้บริหารว่าทำอะไร ตัวเชื่อมโยงที่สำคัญก็คือผู้บริหารโรงเรียนกับ กรรมการสถานศึกษา ถ้าให้เกียรติอย่างสม่ำเสมอก็จะได้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม ในส่วนนี้ถ้าเราให้โอกาส มีการประชุมการสื่อสาร มีการให้เอกสารอย่างที่โรงเรียน มีการทำเอกสาร หรือจดหมายสื่อสารไปตลอด ทั้งผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษาใครวาทกลไกเป็นอย่างไร ก็จะนำไปสู่การติดตามได้ทัน ถ้าผู้บริหารเป็นคนป้อนข้อมูล เหมือนเป็นผู้ให้ในเบื้องต้น ก็จะกลายเป็นผู้รับอย่างถูกทิศทาง

คุณอดิศักดิ์ : เรียนถามพระเดชพระคุณเจ้าว่า ทำอย่างไรจึงจะทำให้กรรมการสถานศึกษาไม่เป็นเพียงเสือกระดาษ

พระมหาถนอม : ในเรื่องนี้เอามาได้สอบถามไปบางโรงเรียน กรรมการสถานศึกษาจะเปรียบเหมือนตราขาย เป็นเงาจางๆของ

ผู้บริหาร คือผู้บริหารจะร่างแล่นำมาให้เซ็นเพื่อที่จะรับทราบให้ การสนับสนุน อาตมาคิดว่า การสร้างความเข้าใจกับผู้บริหารชุมชน ต้องสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวเอง ให้มีคติ มีความยุติธรรม เป็นต้น เช่น บางครั้ง การดูถูกผู้ปกครองนักเรียนว่าไม่มีความรู้ ทำให้ กรรมการสถานศึกษา ไม่กล้าจะเสนอความคิดเห็น เสนอปัญหาต่างๆ ถ้าจะให้ดีที่สุดต้องเชื่อมั่น วางตัวให้เหมาะสม คือ การให้โอกาส ให้เกียรติ ให้กำลังใจ ให้ความสำคัญ ส่วนที่พูดกันว่า กรรมการสถานศึกษาต้องเสียเงินเรียไรให้โรงเรียน เมื่อก่อนที่ อาตมาจะเข้าไปก็มีการบ่น เมื่อเข้าไปดูแล้วพบว่า โรงเรียนมีส่วนที่ต้องปรับปรุง ส่งเสริมมาก คนที่พูดแสดงว่าไม่ได้เข้ามาเห็นปัญหาจริง ถ้าเป็นกรรมการสถานศึกษาเห็นว่าควรช่วย จึงเป็นคำตอบที่ว่าสมควรแล้วที่จะต้องทำขึ้นมาเพื่อพัฒนาโรงเรียน ที่สำคัญที่สุด ของผู้บริหารสถานศึกษาก็คือความยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง หากไม่มีก็จะทำให้เกิดการมองในแง่ลบ เกิดการเชื่อมโยงได้ยาก ก็จะ ต้องอาศัยพระเข้ามา เพราะพระเป็นตุลาการ เป็นที่ปรึกษา

คุณอดิศักดิ์ : ยังมีอีกหลายปัจจัยพอสมควร ย้อนกลับมาที่การบริหารที่ใช่โรงเรียนเป็นฐาน กรรมการสถานศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการเข้าในรูปแบบนี้ แต่ก็ต้องย้อนกลับมาในภาพรวมด้วย มีอะไรบางที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้ให้เห็นว่านี่คือลักษณะสำคัญของการบริหารโรงเรียนแบบ SBM

ผอ.นคร : บทบาทก็คือพยายามดึงแนวร่วมให้ได้มากที่สุด

พยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ถ้าทรัพยากรคือครูอาจารย์ภายในก็ต้องพยายามให้เขาได้ร่วมคิดร่วมทำ หรือร่วมกันคิด แยกกันทำ แล้วยนำมาหลอมรวม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในส่วนที่เป็นเรื่องของชุมชน ชุมชนรอบโรงเรียนถือว่าสำคัญ เพราะในภาวะวิกฤตตอนนี้ ถ้าโรงเรียนและครอบครัว พ่อแม่ ถูกเชื่อมโยงได้ดีก็จะแก้ปัญหาได้ แต่การจะอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ผู้บริหารคิดอย่างไรจึงจะเรียกว่าโรงเรียนเป็นฐาน คำตอบก็คือ การบริหารโรงเรียนแบบธรรมาภิบาล คือดูแลอย่างเป็นธรรม พยายามที่จะจัดการด้วยตัวเองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

คุณอดิศักดิ์ : ถ้าพูดว่าเมื่อก่อนกระทรวงเป็นฐาน รัฐมนตรีเป็นฐาน มาตอนนี้กระจายอำนาจจะเป็นผู้บริหารโรงเรียนเป็นฐานหรือไม่ การใช้โรงเรียนเป็นฐานคือการมีส่วนร่วมในทุกองคาพยพใช่หรือไม่ บทบาทของผู้นำเป็นอย่างนี้ แล้วบทบาทของครู อาจารย์ทั่วไป จะเข้ามามีบทบาทอย่างไร มีบรรยากาศ ลักษณะของโรงเรียนเป็นฐานอย่างไร

ผอ.นคร : ผู้บริหารที่เป็นยุคใหม่ จะต้องรับฟังเสียงของครู เพราะฉะนั้นในโรงเรียนก็ต้องมีคณะกรรมการ โรงเรียนอยู่ด้วย ต้องมีองค์กรย่อย อย่างที่โรงเรียนผมก็จะให้อำนาจในพื้นที่ กลุ่มสาระวิชาต่างๆ อาคารสถานที่ ให้ได้คิดว่าหลักสูตรควรจะเป็นอย่างไร จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมอย่างไรจึงจะทำให้ให้นักเรียน

เรียนรู้อย่างมีความสุข และพัฒนาการศึกษา สร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น

คุณอดีตักดี : ผู้ปกครองควรมีบทบาทอย่างไร

ผอ.นคร : ผู้ปกครองเป็นส่วนสำคัญมาก ผมมักจะใช้ 3 ส. คือ ส. ที่ 1 คือ สร้างสรรค์ หมายถึงการให้ความรู้ ส. ที่ 2 คือ ส่งเสริม สร้างเสริม คือ คุณธรรม จริยธรรม และ ส. ที่ 3 คือ สร้างสุข ผู้ปกครองจะมีส่วนร่วมในสิ่งต่างๆ เป็นเครือข่ายผู้ปกครอง เราจัดองค์กรในโรงเรียนระดับชั้น ม.1 ม.2 และม.3 โดย ม.1 ก็จะมีตัวแทนผู้ปกครองของแต่ละห้อง แลรวบรวมเครือข่ายผู้ปกครองแต่ละห้องมาเป็นระดับ ก็จะมีเครือข่ายผู้ปกครองระดับโรงเรียน ซึ่งจะช่วยคิดโครงการ จัดการประชุมกันเอง มีโครงการเกิดขึ้นมากมาย ตัวอย่างเช่น โครงการสารวัตรผู้ปกครอง ที่จะกระจายตามพื้นที่คอยดูแล สะท้อนปัญหา หรือโครงการจันทร์ละบาท เป็นโครงการที่ผู้ปกครองคิดกันเองแล้วเสนอมายังโรงเรียน ถ้าจะให้ผู้ปกครองจ่ายเงินฝากลูกมาวันจันทร์ 1 บาท โดยมีก็ให้ไม่มีก็ไม่ต้อง รวบรวมเงินนี้เอาไว้แล้วนำมาส่งเสริมให้เด็กได้จัดกิจกรรมอย่างนี้เป็นต้น หรือมีอยู่ห้องหนึ่งของผู้ปกครองคิดโครงการพานักเรียนไปทัศนศึกษา ทานอาหารร่วมกัน วิธีนี้จะช่วยแก้ปัญหาเรื่องระบบดูแลช่วยเหลือให้นักเรียนที่มีปัญหาได้มาก อยากรู้ก็ตามโครงการเหล่านี้ไม่ได้มีทั้งหมด หรือมีทุกห้อง โดยห้องไหนจะคิดอย่างไรเป็นเรื่องที่ครู อาจารย์คิดเองตามบริบทและสิ่งแวดล้อมของเด็ก

คุณอดิศักดิ์ : ถ้าจะสรุปรวมให้เห็นหลักของ School-Based Management การใช้โรงเรียนเป็นฐาน คือ

ผอ.นคร : 1. มีส่วนร่วม กระจายอำนาจ 2. บริหารด้วยตนเอง 3. ผู้นำต้องมีลักษณะร่วมกันนำไปสู่เป้าหมาย 4. มีความโปร่งใสตรวจสอบได้ในทุกๆเรื่อง โดยเฉพาะตัวผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งจะมีการกระจายอำนาจในเรื่องของเงินเข้ามาเกี่ยวข้องของการกระจายอำนาจการบริหารบุคลากรเข้ามาเกี่ยวข้อง การทำสิ่งใดจะต้องทำความเข้าใจให้คนรู้เห็นทั่ว

คุณอดิศักดิ์ : โรงเรียนเป็นนิติบุคคลด้วยหรือไม่

ผอ.นคร : เป็นครับ แต่เป็นแบบที่อยู่ในการดูแลของภาครัฐ มีกฎเกณฑ์ระเบียบอยู่ ยังกระจายอำนาจเป็นนิติบุคคลไม่ได้เต็มที่ ในลักษณะเหมือนโรงเรียนเอกชน

คุณอดิศักดิ์ : ขอบถามตรงๆเมื่อเป็นนิติบุคคลแล้ว ใครติดคุกครับ เป็นผอ.หรือไม่เพราะความรับผิดชอบอยู่ที่ผู้บริหารทั้งหมด

ผอ.นคร : ถ้ามีความโปร่งใส มีคณะกรรมการช่วยมาตรวจสอบอีกครั้ง ความมั่นใจก็จะมากขึ้น ถ้าผู้บริหารใช้วิธีเผด็จการสั่งเองคิดเองทุกอย่าง ความเสี่ยงก็จะมีสูง ติดคุกก็จะติดเอง

คุณอดิศักดิ์ : ถ้ามีส่วนร่วมด้วยกันทุกฝ่ายเมื่อตัดสินใจอะไรแล้ว ความรับผิดชอบดูเหมือนจะร่วมกันรับผิดชอบ ไม่ใช่อยู่ที่ผู้บริหารคนเดียวแล้ว พระเดชพระคุณเจ้าครับลักษณะสำคัญๆที่บอกว่าจะต้องโปร่งใส ต้องมีส่วนร่วม ตรวจสอบได้ ต้องกระจาย

อำนาจ พระเดชพระคุณเจ้ายังมีความคิดเห็นส่วนใด ถ้าจะใช้โรงเรียนเป็นฐาน

พระมหาดนอม : ที่กล่าวมาชัดเจนว่า การเงินการบริหารงบประมาณ ถ้าคณะกรรมการสถานศึกษาไม่เข้าไปดูแล จะมีปัญหา ผู้ปกครองจะร้องเรียนเยอะ อย่างที่ผอ.นครพูดว่าผู้บริหารต้องยอมรับ โครงการต่างๆต้องผ่านคณะกรรมการซึ่งถือว่าเป็นบอร์ดของโรงเรียน ในฐานะที่ตัวเองเป็นแค่เลขานุการ อย่างที่โรงเรียนกุดสะเทินวิทยาคาร ท่านผอ.เมื่อมีปัญหาจะมาปรึกษาคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อช่วยรับผิดชอบและแก้ปัญหาให้

คุณอดิศักดิ์ : การบริหารจัดการโดยโรงเรียนเป็นฐาน จะทำอย่างไรก็ตาม ในที่สุดแล้วมาถึงคำถามสำคัญที่สุด พระเดชพระคุณเจ้าครับ ผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดจะได้อะไรและจะไปสู่เป้าหมายใดขนาดไหนครับ

พระมหาดนอม : ตรงนี้สำคัญมากที่คณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องไปดูแลจริงๆ ว่าการเรียนการสอนเอื้อประโยชน์แก่นักเรียนจริงหรือไม่ นักเรียนได้รับประโยชน์จริงๆจากครู ผู้บริหาร และสถานศึกษาอย่างไร อาตมาเน้นเรื่องการศึกษาสำคัญมาก เพราะอาตมามีคิดว่า การศึกษาสร้างคน เยาวชนสร้างชาติ นักปราชญ์สร้างวัฒนธรรม กิจกรรมสร้างความสามัคคี จึงเกิดวิสัยทัศน์ว่า จะต้องสร้างคนใหญ่โต ดี มีสุขก่อนที่จะมาสร้างวัตถุภายหลัง ตรงนี้จึงสำคัญตรงที่ว่า เราจะต้องพยายามให้นักเรียนเป็นฐานจริงๆ

ทำให้คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น โดยที่ครูจะเป็นพี่เลี้ยง คอยให้โอกาสให้กำลังใจ คอยแก้ไขเมื่อนักเรียนเจอปัญหาทางตันจริงๆ ตรงนี้ต่างหากที่คณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องคิดว่าทำไมวิชาการนักเรียนจึงอ่อน สอบไม่ผ่าน เอนทรานซ์ไม่ติด ต้องตรวจสอบตรงนี้ด้วย

คุณอดิศักดิ์ : ท่านพอ.ครับในที่สุดแล้วเด็กจะได้อะไร

พอ.นคร : ในขั้นต้นจริงๆแล้วจะอยู่ในแผนเพราะฉะนั้นการคิดโครงการอะไรที่โรงเรียนจะนำไปสู่เด็ก เด็กนักเรียนเป็นศูนย์กลางหรือไม่ เด็กนักเรียนจะมีความสุขอย่างที่ต้องการหรือไม่ การคิดโครงการและนำเสนอเป็นเรื่องของโรงเรียน ครู อาจารย์จะช่วยกันคิด อยู่ที่ว่าบริหารจัดการภายในโรงเรียนว่าจะกระจายอำนาจแค่ไหน ถ้าโรงเรียนขนาดเล็ก อาจจะกระจายน้อย ถ้าโรงเรียนขนาดใหญ่ นักเรียนเป็นสามพันคน ครูเป็นร้อย ก็ต้องกระจายกันคิดและวางแผนมา ส่วนถาววางแผนแล้วยังเหมือนเดิม ลอกของเก่าอยู่ก็ไม่เปลี่ยนแปลงเท่าไร ในด้านคณะกรรมการสถานศึกษาจะต้องเริ่มต้นกันตั้งแต่สรรหาว่าควรจะกระจายผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โดยเฉพาะผู้ทรงคุณวุฒิเป็นใครบ้าง อาจจะมองเห็นว่าในชุมชนมีคนที่เก่งเรื่องงบประมาณ เรื่องหลักสูตร ฯลฯ ถ้าพยายามให้คณะกรรมการมีหลากหลายอาชีพ ถ้าสรรหาโดยเจาะจงตัวและหาแนวร่วมได้ แผนก็จะได้รับคำแนะนำอย่างดี ทำให้เกิดการพัฒนาไปสู่ผู้เรียนได้ เพราะฉะนั้นเริ่มต้นที่ตัว

คณะกรรมการที่เหมาะสม เมื่อได้แล้วให้คณะกรรมการได้ทำงานตามจังหวะเวลาที่ดี ให้เกียรติ เพราะเราต้องการด้านสมองมากกว่าด้านเงิน

คุณอดิศักดิ์ : มาที่คำถามผู้ชมทางบ้านบ้าง ตัวผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์และติดอยู่กับระบบราชการจะแก้ไขได้อย่างไร จากโรงเรียนสมโภชน์กรุงอนุสรณ์ กรุงเทพฯ

ผอ.นคร : สังคมจะบีบให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงตัวเอง ผมคิดว่าภาครัฐตอนนี้ไม่ว่าจะเป็นผู้ว่า CEO หรือระบบใหญ่ จะทำให้เราต้องเรียนรู้ตลอดเวลาว่าผู้บริหารต้องอยู่ในยุคของการเปลี่ยนแปลง จะทำอย่างเดิมหรือทำเหมือนเดิมโดยตลอดก็จะต้องถูกตรวจสอบ

พระมหาดนอม : ถ้าผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ อาตมาเห็นว่ายาก ถ้าไม่มีจุดมุ่งหมายที่จะไป คือไม่มีที่หวัง คือวิสัยทัศน์ที่วางไว้ว่าจะต้องทำให้ได้ เมื่อมีวิสัยทัศน์ก็จะต้องหาองค์กรต่างๆเข้ามาช่วยกัน ก็จะประสานกันไปเรื่อยๆ ในที่สุดความคิดที่ได้ก็จะมารวมยอด การศึกษาจะมารวมอยู่ที่เดียวและเลือกนำไปปฏิบัติ

คุณอดิศักดิ์ : เรื่องระบบราชการ บอกกันว่าถ้ายังติดอยู่กับระบบราชการ เวลาคิดจะทำอะไรบางที่ก็อาจจะไปติดกรอบระเบียบ กฎ ก็ทำไม่ได้อีก

ผอ.นคร : การมีกรรมการสถานศึกษาอาจจะช่วยทำให้เราแหวกกฎได้ดีขึ้น เพราะมีเพื่อนร่วมทาง ถ้าเราอยู่เดี่ยว และมีเจ้านาย

เป็นชั้นๆมากมาย บางครั้งก็ต้องปฏิบัติตาม การที่โรงเรียนจะเป็นนิติบุคคลอย่างรวดเร็ว ผมคิดว่าวัฒนธรรมของเรายังทำไม่ได้จึงต้องค่อยเป็นค่อยไป เมื่อถึงเวลาหนึ่งก็จะดีขึ้น การมีเขตพื้นที่การศึกษาที่กระจายอำนาจ ในช่วงแรกเชื่อว่าคนทั้งหลาย รู้สึกสับสน เหมือนไม่ดีขึ้น แต่ในระยะยาวช่วยเหลือกันก็อาจจะดีขึ้น

คุณอดิศักดิ์ : คำถามนี้บอกว่า การบริหารยุคปฏิรูปประชาชนไม่ค่อยมีส่วนร่วม วิธีกระตุ้นให้คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทมากกว่านี้จะทำอย่างไร พระเดชพระคุณเจ้าควรจะทำอย่างไรดี

พระมหาดนอม : ขึ้นอยู่กับทางโรงเรียนที่ไม่ค่อยให้โอกาสเท่าไร ไม่มีงบประมาณในการบริหารงาน ไม่ให้เวลาและไม่ให้เกียรติเขา การที่เอาตมากล่าวว่าย่าคุณถูก ก็เพราะในต่างจังหวัดกรรมการสถานศึกษาจบ ป.6 บาง ม. 3 บาง ไม่มีความรู้พอ เมื่อเขามาก็เจอทางตัน ไม่ว่าจะครูอาจารย์ว่าอย่างไรก็ว่าตามนั้น เพราะฉะนั้นทางโรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้กรรมการมีความคิด มีอิสระ

คุณอดิศักดิ์ : ในยุคปฏิรูปทั้งด้านการศึกษาและการประเมิณภายนอกและการประเมินตนเองจะให้ชุมชนเขามามีบทบาทอย่างไร จากโรงเรียนวัดคลอง 9 จ.สมุทรปราการ พระเดชพระคุณเจ้าครับ ชุมชนควรจะมาช่วยกันหรือไม่

พระมหาดนอม : ต้องมีส่วนเพราะจะได้รู้และปรับปรุงทั้งระบบให้เข้ากับสภาพความเป็นจริงของท้องถิ่น

คุณอดิศักดิ์ : โรงเรียนมีความพร้อมที่จะได้รับการประเมินจากชุมชนหรือไม่

ผอ.นคร : อยู่ที่โรงเรียนว่าเรามีการป้อนข้อมูลให้ชุมชนหรือไม่ ถ้าทราบโรงเรียนก็จะได้รับการแนะนำออกมา การประชาสัมพันธ์ก็เป็นเรื่องสำคัญ มีสิ่งใดที่โรงเรียนกำลังทำอยู่ กำลังรับการประเมินใช่หรือไม่ หัวข้อของการประเมินจะมีเรื่องของการดึงวิทยากรชุมชนอยู่ด้วย ใช่แหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น เพราะฉะนั้นถ้าเราเปิดโอกาสให้ท้องถิ่น ท้องถิ่นก็จะมาช่วยเรา แล้วเราก็จะผ่านการประเมิน

คุณอดิศักดิ์ : การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปมีความเกี่ยวเนื่องอย่างไรกับโรงเรียนนิติบุคคล จากโรงเรียนนิลรัตน์อนุสรณ์ จ.สมุทรปราการ

ผอ.นคร : ถ้าเป็นนิติบุคคลก็คือการกระจายอำนาจ ให้มีอิสระมากยิ่งขึ้นกระจายมากเท่าไร ถ้าโรงเรียนมีความพร้อมด้วยจะดีขึ้น

คุณอดิศักดิ์ : สามารถเกี่ยวพันกันได้ใช่หรือไม่ เพราะนิติบุคคลให้อิสระกับกรรมการ เขามีส่วนร่วมด้วย ก็สามารถคิดอะไรได้มากขึ้น

ผอ.นคร : เกี่ยวพันกันแน่นอนครับ แต่ทั้งนี้ก็จะตรงกับผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์

คุณอดิศักดิ์ : การจัดการเรียนการสอนต้องพัฒนาที่บุคลากร

ก่อน ในที่นี้คงจะหมายถึงครูด้วยกันจึงจะประสบความสำเร็จ จาก
โรงเรียนวัดภูเขาทอง เกาะสมุย ผอ.ก็ต้องเริ่มที่ครูก่อน หรือใคร
ก่อน

ผอ.นคร : เริ่มที่ครูถูกต้องแล้ว ถ้าครูดี ขยัน เอาใจใส่ก็สบาย
ไปมากมาย

คุณอดิศักดิ์ : ประธานชุมชนไม่เคยเข้าไปมีส่วนร่วมเลย อยาก
เขาไปมีส่วนร่วมบ้าง เพราะโรงเรียนไม่ยอมให้ความร่วมมือกับ
ชุมชน โรงเรียนวัดป่าประดู่ จ.ระยอง

ผอ.นคร : โรงเรียนต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามา

คุณอดิศักดิ์ : คณะกรรมการมีมากจะตั้งที่ปรึกษาได้หรือไม่
จากโรงเรียนวัดธรรมาวุฒาราม จ.สมุทรสงคราม

ผอ.นคร : เข้าใจว่าคงหมายถึงในจำนวนคณะกรรมการ
สถานศึกษา 9 หรือ 15 คน อาจจะตั้งเพิ่มเติมเป็นเรื่องภายใน
โรงเรียน แต่จะไม่เรียกว่าเป็นกรรมการสถานศึกษา แต่จะเรียกว่า
เป็นที่ปรึกษาฝ่ายบริหารก็ได้

คุณอดิศักดิ์ : โรงเรียนสาธิตเกษตร อ.กำแพงแสน จ.นครปฐม
ถามว่า โรงเรียนสาธิตมีการกระจายอำนาจอาจจะไม่เหมาะสมกับ
ระบบในประเทศไทย เพราะผู้ปกครองยังไม่เข้าใจเรื่องการกระจาย
อำนาจดีพอ มีการป้องกัน แก้ไขปัญหาอย่างไร/คิดเห็นอย่างไร

พระมหาดนอม : คนเราไม่ชอบให้ใครตั้ง ชอบทำด้วยความรู้สึก
ของตนเองจริงๆ แต่สังคมไทยรับลักษณะนั้นมานาน ก็จะต้องค่อย

เป็นค้อยไป อาศัยการประชาสัมพันธ์ ความโปร่งใส และข้อมูลที่เพียงพอ

คุณอดิศักดิ์ : รองผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ โรงเรียนสุวรรณารามวิทยาคม ถามว่า SBM 4 อย่าง ส่วนใดพบปัญหามากที่สุด เช่น ปัญหาการเออีอี รีไทจะแก้ปัญหายังไง

ผอ.นคร : การกระจายอำนาจเรื่องบุคลากรเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด การแก้ไขต้องแก้ไขที่กลไกของภาครัฐ การเออีอีหลายๆ น่าจะได้ครุทดแทนกลับมาส่วนหนึ่ง ในเวลาเดียวกันการจัดระบบโยกย้ายเพื่อเกลี่ยครูให้ลงตัวก็จะช่วยโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบในเรื่องนี้ได้ แต่การกระจายอำนาจในเรื่องของงบประมาณ ก็จะช่วยให้โรงเรียนจ้างครูเองได้

คุณอดิศักดิ์ : คำถามจากกาญจนบุรีถามว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้คัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาเอง บางครั้งได้เลือกผู้นำท้องถิ่นเช่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้เกิดความไม่สบายใจแก่ครูในโรงเรียนได้ จริงๆแล้วอำนาจในการคัดเลือกคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นของใคร

ผอ.นคร : มีระเบียบที่เขียนไว้ในการสรรหา ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถเจาะจงตัวกรรมการฯได้ แต่กลไกการคัดเลือกอาจจะเจาะจงเพื่อให้ถูกเลือกได้ ส่วนผู้แทนที่ได้รับการสรรหานั้น ถ้ามีผู้แทนเช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหลายคนก็จะมี การคัดเลือกกันเองในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ถิ่นให้เหลือผู้แทนเพียงคนเดียว

คุณอดิศักดิ์ : พระเดชพระคุณเจ้า ในกลไกการสรรหาเราจะได้กรรมการฯแต่ละท่านที่เข้ามาอย่างไร

พระมหาดนอม : แรกๆจะมีการสมัครเข้ามาก่อน แล้วจึงเลือกกันเอง ผู้บริหารไม่ใช่ผู้ที่เลือกกรรมการสถานศึกษา แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือส่วนใหญ่ไม่มีใครสมัครเข้ามา ทำให้ผู้บริหารจำเป็นต้องดำเนินการไปตามระเบียบ ก็จะสรรหาเอง กำหนดเอง

คุณอดิศักดิ์ : ส่วนใหญ่จะกลัวเรื่องที่เขาใจว่าเป็นกรรมการแล้วต้องเสียเงิน บริจาคเงิน ซึ่งไม่ใช่แล้ว แต่เป็นการเข้ามาทำหน้าที่ใหม่ตามโครงสร้าง ถ้าคณะกรรมการฯไม่มีคุณภาพจะแก้ปัญหาอย่างไร จากโรงเรียนชุมชนประชาธิปไตย

ผอ.นคร : เราต้องพัฒนากรรมการฯด้วย เพราะชุมชนอาจจะยังไม่เข้าใจ หรือมีวัฒนธรรมความเข้าใจว่าเป็นกรรมการฯแล้วจะต้องบริจาคเงิน ซึ่งขณะนี้ก็ยังมีความเข้าใจผิดในเรื่องนี้อยู่บ้าง แต่ส่วนใหญ่ก็ค่อยๆเปลี่ยนความเข้าใจไปแล้ว เพราะฉะนั้นเราจะต้องมีการพัฒนาให้การศึกษาระหว่างกรรมการสถานศึกษากันเองด้วย

พระมหาดนอม : บางครั้งผอ.ก็ต้องการเรื่องของงบประมาณเพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียน ในขณะที่ชุมชนอยากมีโอกาสในการมีส่วนร่วม แต่ยังไม่ได้อเปิดโอกาสให้ จึงเป็นปัญหาส่วนหนึ่ง

คุณอดิศักดิ์ : เพราะฉะนั้นต้องมองวิธีการคิดใหม่ คำถามจาก

ครูกำแพงแสน ถามว่า การที่จะให้ชุมชน ผู้ปกครองมาร่วมเป็น กรรมการสถานศึกษา มักจะพบปัญหาการไม่ให้ความร่วมมือ จะแก้ปัญหาอย่างไร โรงเรียนที่ใช้การบริหารในลักษณะการบริหารโรงเรียนเป็นฐาน ควรจะต้องมีการประเมินความพร้อมของโรงเรียนก่อนหรือไม่/อย่างไร

ผอ.นคร : โรงเรียนมีการประเมินตนเองในการจัดทำแผนฯ อยู่ทุกปีเพื่อการพัฒนา เพราะฉะนั้นก็จะรู้ว่าจะต้องทำมากน้อยแค่ไหน อย่างเช่น โรงเรียนขนาดเล็กมาก บางครั้งก็ต้องจัดแบบหนึ่ง ขณะที่โรงเรียนขนาดใหญ่ก็พยายามกระจายอำนาจและให้โรงเรียนเป็นฐานมากขึ้นได้ ทั้งนี้ก็เพื่อจะได้แนวร่วมในการทำงานพัฒนาโรงเรียนมากขึ้นนั่นเอง

คุณอดิศักดิ์ : การใช้โรงเรียนเป็นฐานอาจจะมีหลายแบบแล้ว แต่ความเหมาะสมกับพื้นที่และชุมชน เป็นอย่างนั้นด้วยหรือไม่ครับ

ผอ.นคร : ใช่ครับ ขึ้นอยู่กับบริบท และบุคลากรของที่นั้นว่ามีความพร้อมหรือไม่ ถ้าโรงเรียนมีความพร้อม มีบุคลากรที่เก่งมากๆ ผมคิดว่าการบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐานจะดีมาก เพราะจะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมคิดร่วมทำมากขึ้น

คุณอดิศักดิ์ : ถ้าไม่ได้เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาจะมีส่วนช่วยอย่างไรได้บ้าง จากโรงเรียน จ.พิษณุโลก

ผอ.นคร : เรื่องนี้ขึ้นอยู่กับว่าท่านอยู่ในฐานะอะไร หากใน

ฐานะของผู้ปกครองท่านสามารถมีส่วนร่วมได้อยู่เสมออยู่แล้ว แต่ ถ้าเป็นธุรกิจอยู่ในชุมชนก็เป็นเรื่องที่จะต้องพูดคุยกัน

พระมหาดนอม : มีหลายทางที่จะเข้ามามีส่วนร่วมได้ อย่างเช่น การบริจาคสนับสนุน การนำเสนอความคิดเห็น แนะนำแนวทาง ในการแก้ปัญหา ผ่านคณะกรรมการสถานศึกษา ถ้าตัวเองไม่มี โอกาสเข้ามาเป็นกรรมการฯ

คุณอดิศักดิ์ : ส่วนของกรรมการวัด จัดโควตาให้อยู่ในส่วน ของพระสงฆ์หรือองค์กรชุมชน คำถามจาก *โรงเรียนสว่างแสนตอ*

ผอ.นคร : ผู้แทนกรรมการในส่วนของศาสนาจะเป็นพระ ภิษุก็ได้ หรือจะเป็นฆราวาสก็ได้ อย่างในโรงเรียนขนาดใหญ่ กำหนดให้มีกรรมการผู้แทนศาสนา 2 ท่าน ซึ่งผู้แทนศาสนา นี้ จะเป็นพระสงฆ์ 2 รูปก็ได้ เป็นฆราวาสทั้ง 2 ท่านก็ได้ หรือจะเป็น พระสงฆ์ 1 รูปและฆราวาส 1 ท่านก็ได้

คุณอดิศักดิ์ : ครูจากโรงเรียนบ้านเหล่า จ.พะเยา ถามว่า อยาก ให้เพิ่มคณะกรรมการสถานศึกษามากขึ้นเป็น 15 คนเหมือนกัน หมด จำเป็นหรือไม่ครับ

ผอ.นคร : ตอนนี้เป็นกฎกระทรวง ถ้าโรงเรียนที่มีผู้เรียน ขนาด 300 คนจะมีคณะกรรมการสถานศึกษาได้ 9 คนครับ

คุณอดิศักดิ์ : *โรงเรียนยางหล่อวิทยาคาร จ.หนองบัวลำภู* ถามว่ากรรมการสถานศึกษาควรมีค่าตอบแทนกับการมีส่วนร่วม กับโรงเรียนด้วยหรือไม่พระเจ้าคุณเจ้าครับ

พระมหาดนอม : ไม่มี มีแต่การอาสาเข้ามาจริงๆ แต่ก็มีบางคนถามว่าถ้าทำงานให้กับโรงเรียนอย่างเต็มที่แต่ไม่มีรายได้เลย เขาจะเอาส่วนไหนมาเลี้ยงครอบครัว เพราะท่านก็มีภาระหน้าที่เหมือนกัน จะเห็นว่าปัญหาตรงนี้หรือเปล่าที่ทำให้กรรมการไม่มีเวลาให้ คงต้องคิดดู แลถ้าใ้หาตามาตอบก็คงจะตอบว่ายังไม่ควร

คุณอดิศักดิ์ : ผอ.ครับมีการเรียกร้องเรื่องนี้บ้างหรือไม่ครับ

ผอ.นคร : เวลาประชุมก็จะมีทั้ง 2 ความคิด บางความคิดเห็นว่าเพราะกรรมการเสียสละมาและจะทำให้กรรมการร่วมกันได้อย่างเต็มที่ แต่ก็ยังมีบางแนวคิดที่เห็นว่ายังไม่ควรมีในเรื่องนี้

คุณอดิศักดิ์ : ยกตัวอย่าง โรงเรียนที่ใช้ระบบนี้ว่ามีโรงเรียนใดบ้าง มีอยู่สักกี่โรงเรียน

ผอ.นคร : ตอบยากว่ามีโรงเรียนไหนทำหรือไม่ทำ เพราะโรงเรียนเป็นฐานสามารถทำได้ในหลายรูปแบบ อยู่ที่เรื่องของการกระจายอำนาจตามที่พ.ร.บ.การศึกษากำหนด และจะทำได้มากหรือน้อยแค่ไหนยังระบุจำนวนโรงเรียนไม่ได้ แต่ถ้าจะบอกว่าต้องทำหรือไม่ นั่น ก็คงต้องทำทุกโรงเรียนแต่ระดับความเข้มในการดำเนินการอาจจะไม่เท่ากัน

คุณอดิศักดิ์ : อยู่ที่ความเข้มในการดำเนินงานไม่เท่ากัน อย่างโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศดำเนินการเข้มแค่ไหนครับ

ผอ.นคร : จะตอบว่าเข้มมากก็คงไม่ใช่ อยู่ในระดับธรรมดา แต่จะพยายามหาแนวร่วมให้มากที่สุด

คุณอดิศักดิ์ : ที่โรงเรียนกุศละเทียนวิทยาคาร เข้มหรือไม่ครับ
พระเดชพระคุณเจ้า

พระมหาดนอม : ก็ยังไม่เข้ม ยังต้องมีการพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ

คุณอดิศักดิ์ : วันนี้เวลาหมดแล้ว ก็ได้เห็นแนวทางที่ชัดเจนมากขึ้นจากประสบการณ์ทั้งพระเดชพระคุณเจ้าและท่านผอ.นคร และได้แง่คิดที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ใครที่ได้ติดตามรายการนี้ครูผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ได้ ต้องขอภัยสำหรับคำถามของอีกหลายๆท่านที่ไม่สามารถนำเสนอได้ วันนี้เวลาหมดแล้วต้องขอขอบพระคุณทั้ง 2 ท่าน พระเดชพระคุณเจ้าพระมหาดนอม ถาวรธมฺโม เจ้าอาวาสวัดศรีบุญเรือง กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ โรงเรียนกุศละเทียนวิทยาคาร อ.ศรีบุญเรือง จ.หนองบัวลำภู และอาจารย์นคร ตั้งคะพิภพ ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ จ.เพชรบุรี ที่ได้ให้เกียรติกับรายการกรองสถานการณ์ของเราในวันนี้ นมัสการพระคุณเจ้า และสวัสดิ์อาจารย์ครับ

สรุปคำถามในรายการ

เรื่องคณะกรรมการสถานศึกษา

1. คณะกรรมการในส่วนของผู้แทนครู จะเป็นผู้ช่วยผู้บริหารได้หรือไม่ (ครูโรงเรียนโพธิ์นิมิตร จ.นนทบุรี)
2. ใครมาตรวจสอบกรรมการสถานศึกษา อยากให้มีผู้มาตรวจสอบ ผอ.ต้องประสานจริงๆ
3. โรงเรียนยุคใหม่ยุคเก่ายังเหมือนเดิม ผู้บริหารไม่รับฟัง คณะกรรมการให้อะไรมาก็ไม่รับฟัง ฟังจาก สปจ. อย่างเดียว (นนทบุรี)
4. คณะกรรมการสถานศึกษาจะมีการเลือกอย่างไร จะใช้วิธีแต่งตั้งหรือเลือกตั้งอย่างไร(วราภรณ์ ครูกทม.)
5. ทำไมถึงไม่ตั้งคณะครูเป็นผู้ช่วยเลขานุการ (คุณเฉลิม อัมรินทร์ จ.สุพรรณบุรี)
6. ในส่วนของกรรมการวัด จะอยู่ในส่วนของสงฆ์ได้หรือไม่ หรือจัดว่าเป็นองค์กรชุมชน (โรงเรียนสว่างแดนตอ)
7. การที่จะให้ชุมชนหรือผู้ปกครองมาร่วมเป็นกรรมการสถานศึกษา มีปัญหาที่ไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจะมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร (ครู จ.กำแพงแสน)
8. ถ้าคณะกรรมการของโรงเรียน ไม่มีคุณภาพจะแก้ไขปัญหาหรือรับผิดชอบอย่างไร (จำลองลักษณ์ สุจริตจันทร์ โรงเรียนประชาธิปไตย)

9. ผู้บริหารการศึกษาคัดเลือกคณะกรรมการเอง เช่น ผู้นำท้องถิ่น ทำให้ครูมีความไม่สบายใจมาก (จ.กาญจนบุรี)
10. คณะกรรมการมีมากจะตั้งที่ปรึกษาได้หรือไม่ (โรงเรียนธรรมมาวุฒาราม จ.สมุทรสงคราม)
11. ตัวแทนครูในคณะกรรมการสถานศึกษาจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยเลขานุการหรือไม่
12. จำนวนกรรมการที่มีอยู่เดิม มีมากอยู่แล้วทำไมต้องลดลง
13. ถ้าไม่ได้เป็นคณะกรรมการสถานศึกษาจะมีส่วนร่วมอย่างไร
14. การบริหารยุคใหม่ประชาชนไม่ค่อยมีส่วนร่วมเวลาประชาสัมพันธ์ไปแล้ว วิธีกระตุ้นควรให้คณะกรรมการสถานศึกษามีบทบาทมากกว่านี้
15. การกำกับดูแลของคณะกรรมการพื้นฐาน มีวิทยากรพูดว่า เหมือนกับนักฟุตบอล โยนแมน หมายความว่าอย่างไร ถูกหรือไม่ (โรงเรียนลำปลายมาศ อ.ลำปลายมาศ จ.บุรีรัมย์ 31130)
16. กรรมการสถานศึกษาควรได้รับค่าตอบแทนในการเข้าร่วม กับโรงเรียน (โรงเรียนยางหล่อวิทยาคาร อ.ศรีบุญเรือง จ.หนองบัวลำภู 39180)
17. อยากให้เพิ่มคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มากขึ้นเป็น 15 คนเหมือนกันหมด (ครูโรงเรียนบ้านเหล่า อ.แม่ใจ จ.พะเยา)
18. ถ้าไม่ได้เป็นคณะกรรมการศึกษา จะมีส่วนช่วยอย่างไรบ้าง

(โรงเรียนบ่อโพวิทยา อ.นครไทย จ.พิษณุโลก 65120)

19. ทำอย่างไรประชาชนจะมองเห็นความสำคัญของคณะกรรมการ เพราะไม่ได้รับคำตอบแทน (โรงเรียนบ้านหนองคราด อ.เมือง จ.บุรีรัมย์ 31000)
20. ถ้าผู้บริหารการศึกษาเลือกกรรมการจากผู้ปกครอง โดยเลือกที่ทัศนคติถูกกับผู้บริหาร ทำให้ไม่ได้ชาวบ้านที่มีปัญหาจริงๆ จะทำอย่างไร

เรื่องการบริหารจัดการ

1. ในยุคปฏิรูปการศึกษา จะปฏิรูปผู้บริหารที่ไม่มีวิสัยทัศน์ หรือผู้บริหารที่ไม่โปร่งใสได้อย่างไร ผู้บริหารโรงเรียนในกรุงเทพฯ มีอย่างนี้หลายคน (ครู กทม.)
2. ที่โรงเรียนมีงานซ่อมบำรุงมากมาย โรงเรียนจำเป็นหรือไม่ที่จะจัดให้มีเจ้าหน้าที่มาดูแลด้านการเงิน พัสดุ เพื่อให้ครูทำการสอนได้เต็มที่
3. ไม่ควรให้อำนาจผู้บริหารโรงเรียนมากเกินไป เพราะถ้าผู้บริหารไม่ดี จะทำให้ครูเหนื่อยอึดอัด
4. ปัญหาที่สำคัญคือ สปอ.และสปจ. โรงเรียนไม่กล้าตัดสินใจ ไม่อิสระ เพราะโรงเรียนกลัวที่ สปอ.และสปจ.สั่ง
5. ผู้อำนวยการทำไมสลับเปลี่ยนบ่อย อย่างน้อยควรอยู่ 3 ปีขึ้นไป
6. การเลือกผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนในโอกาสต่อไปจะมี

- การเลือกจากการโหวตเสียงของครูในโรงเรียนได้หรือไม่
(คุณสุภาววรรณ จ.นครสวรรค์)
7. ผู้บริหารแต่ละคนมีการซื้อตำแหน่งกันหรือไม่
 8. เรื่องประหยัด ผู้บริหารนั่งห้องแอร์จะประหยัดได้อย่างไร
 9. การบริหารทำไมไม่มีแบบแผนการปฏิรูปใหม่เสียที (โรงเรียน
นวมินทราชินูทิศ ศตรีวิทยา 2 เขตคลอง 3 วา ถ.นิมิตรใหม่
แขวงสามวาตะวันออก กรุงเทพฯ 10510)
 10. SBM 4 อย่างที่ว่าส่วนใดพบปัญหามากที่สุด
 11. การบริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปมีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างไร
กับโรงเรียนนิติบุคคล (โรงเรียนนิลรัตน์อนุสรณ์ อ. เมือง
สมุทรปราการ หมู่ที่ 3 ตำบลบางโปรง สมุทรปราการ 10270)
 12. ตัวผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์และติดอยู่กับระบบราชการ
จะแก้ไขได้อย่างไร (โรงเรียนสมโภชน์กรุงอนุสรณ์ หมู่บ้าน
นักกีฬา แขวงสะพานสูง เขตสะพานสูง กรุงเทพฯ)
 13. ชุมชนแออัดการบริหารให้ชุมชนมีส่วนร่วมควรทำอย่างไร
(วัดราชสิงขร แขวงวัดพะเยาไกล เขตบางคอแหลม กทม)

อื่นๆ

1. ในกรณีที่ครูไม่จบปริญญาตรี จะต้องทำอะไรต่อไป จะต้องออกจากความเป็นครูหรือไปเรียนต่อ (ครู จ.สุรินทร์)
2. ท่านคิดอย่างไรกรณีที่ผู้บริหารสถานศึกษา คิดว่าหลักสูตรท้องถิ่นไม่จำเป็น เพราะต้องการให้ผู้เรียนสอบเรียนต่อ ประถมในโรงเรียนชื่อดัง เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง
3. ยกตัวอย่างโรงเรียนที่ใช้ระบบนี้โรงเรียนอะไรบ้าง
4. โรงเรียนที่ใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ควรมีการประเมินความพร้อมของโรงเรียนอย่างไรบ้าง
5. การจัดการเรียนการสอน ต้องพัฒนาบุคลากรครูก่อนจึงจะประสบความสำเร็จ (ครูโรงเรียนวัดภูเขาทอง เกาะสมุย)
6. การปฏิรูปฯไปหรือไม่
7. น่าจะมีหัวข้อการบริหารทางเทคนิคหรืออาชีพะบ้าง
8. ปฏิรูปการศึกษาที่ดีจริงๆควรอยู่ที่ครู ถ้าครูดี เด็กก็ดีตามชุมชนก็จะมีส่วนร่วมด้วย
9. งบประมาณของการศึกษาไม่พอหรืออย่างไร ถึงต้องให้ผู้ปกครองบริจาคอีก (ลูกชวานาบ้านไผ่)
10. ที่โรงเรียนมีครู 2 คน นักเรียน 18 คน จะปฏิรูปอย่างไร (โรงเรียนบ้านนาดี)
11. โรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนรัฐบาล ให้ปรับสิทธิเด็กให้เท่ากันได้หรือไม่

12. อาจารย์ไม่ค่อยมีเหตุผล เวลาสอบไม่พอใจก็เก็บข้อสอบไปที่ราชภัฏสุราษฎร์ จะแก้ปัญหาอย่างไร
13. การให้เด็กเขาเรียน ม.1 ทำไมต้องให้พ่อแม่เป็นเจ้าของบ้านเท่านั้น ทั้งๆที่อยู่ที่นั่นมา 10 ปี
14. วิทยาลัยอาชีวະที่จางครุอัคราจ้าง เมื่อออกไปแล้ว นักเรียนที่ติด ร. ควรทำอย่างไร ถามผู้บริหารโรงเรียนแล้วได้รับคำตอบไม่ชัดเจน
15. วงการการศึกษามีแต่หลอกหลวง จะปฏิรูปได้หรือไม่
16. โรงเรียนอยู่ในที่เวนคืนของรัฐบาล ไม่ได้งบประมาณ ไม่ได้อัตราครู จะช่วยเหลือโรงเรียนเหล่านี้อย่างไรบ้าง เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ระบบ (ครู จ.ชลบุรี)
17. โรงเรียนที่อยู่ในวัด ไว้ใจพระไม่ได้เหมือนกัน (อดีตครู อ.โพธาราม จ.ราชบุรี)
18. เงินพิเศษในโรงเรียนเอาไปทำอะไรบ้าง
19. เงินอุดหนุนเพื่อพัฒนาการศึกษา แต่ละโรงเรียนเรียกเก็บได้ตามอำเภอใจได้หรือไม่ ที่โรงเรียนสาธิตราชภัฏพระนคร เรียกเก็บ 6,400 บาท
20. หลักสูตรมีกลุ่มสาระ จริยธรรมมาอยู่กับสังคม ไม่มีคะแนนเลย โรงเรียนเป็นฐาน จริยธรรมเด็กไม่เห็นคุณค่าเลย คะแนนสังคมมากกว่า จะทำอะไรดี (โรงเรียนบ้านเพี้ยแก้ว อ.พุนนัง จ.บุรีรัมย์ 31120)

21. ปรุระชานชุมชนไมเคยเขาไปมีส่วร่วมเลย อยากรมีส่วร่วมบ้าง เพราะโรงเรียนไมยอมให้ควมร่วมมือกับชุมชน (โรงเรียนวัดป่าประคูล อ.เมือง จ.ระยอง 20001)
22. ชุมชนเขามามีบทบาทในยุคปฏิรูปทางดานการประเมินภายนอกและประเมินตนเองจะให้ชุมชนเขามามีบทบาทอย่างไร (โรงเรียนวัดคลอง 9 หมู่ที่ 2 ต.แพรกษาใหม่ อ.เมืองสมุทรปราการ จ.สมุทรปราการ 10280)
23. ผู้ปกครองไมค่อยให้ควมร่วมมือ ควรจะมีวิธีอย่างไร (คุณรัตนา สายอุบล โรงเรียนสามโคก อ.สามโคก จ.ปทุมธานี 12160)

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

ดร.รุ่ง แก้วแดง

ดร.วิเชียร เกตุสิงห์

ดร.รุ่งเรือง สุชาภิรมย์

เลขาธิการสภาการศึกษา

ที่ปรึกษาด้านวิจัยและประเมินผล
การศึกษา

ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ

คณะทำงาน

นางอัมพร พงษ์กัสนานันท์ หัวหน้ากลุ่มประชาสัมพันธ์สภา
การศึกษา

ดร.วรัญพร แสงนภาพวร หัวหน้ากลุ่มผู้บริหารสถานศึกษา
ต้นแบบ

นายวีระ พลอยครบุรี นักวิชาการศึกษา 8 ว.

นางสาวสมลักษณ์ คลองเคลว นักวิชาการศึกษา 6 ว.

ประสานงานการพิมพ์/จัดทำต้นฉบับ

นางสาวสมลักษณ์ คลองเคลว นักวิชาการศึกษา 6 ว.

จัดพิมพ์และเผยแพร่

กลุ่มประชาสัมพันธ์สภาการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ถนนสุขโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทร 0-668-7123 ต่อ 1116-8 โทรสาร 0-2243-0083