

รายงานการประชุม
แนวคิดและประสบการณ์
การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
(School-Based Management)

ผลจากการประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจ
ของโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้
ใน 4 ภูมิภาค

สถาบันแห่งชาติเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ 1
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
สำนักนายกรัฐมนตรี

370.01 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
ส 691 ร รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหาร
โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.../กรุงเทพฯ : สกศ., 2544.
70 หน้า
ISBN 974-241-305-3
1. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 2. โครงการโรงเรียน
ปฏิบัติการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 3. ชื่อเรื่อง

รายงานการประชุมแนวคิดและประสบการณ์การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)

สิ่งพิมพ์ สกศ.	ลำดับที่ 136/2544
พิมพ์ครั้งที่ 1	สิงหาคม 2544
จำนวน	2,000 เล่ม
ผู้จัดพิมพ์เผยแพร่	สถาบันแห่งชาติเพื่อปฏิบัติการเรียนรู้ 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ถนนสุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร. 0-2243-0090 หรือ 0-2668-7123 ต่อ 1410 โทรสาร 0-2243-4174 Web Site : http://www.onec.go.th
ผู้พิมพ์	บริษัท พิมพ์ดี จำกัด 21/232-4 ซอยคลองหนองใหญ่ ถนนวงแหวน เขตบางแค กรุงเทพฯ 10160 โทร. 0-2803-2694-7 โทรสาร 0-2803-4401

คำนำ

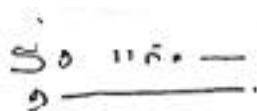
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ได้ดำเนินโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ในลักษณะเป็นงานวิจัยและพัฒนา เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ จำนวน 253 โรงเรียน ดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน เนื่องจากเห็นว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ ตามหมวด 4 ของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษานั้น ควรเริ่มจากการที่โรงเรียนทุกแห่งพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งถือเป็นพื้นฐานของการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

การประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับของโครงการ ใน 4 ภูมิภาค ช่วงระหว่างวันที่ 31 มกราคม - 3 มีนาคม 2544 เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อสร้างความตระหนักในภารกิจที่ต้องดำเนินการ และเพื่อการประสานความร่วมมือให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการประชุมครั้งนี้มีวิทยากรและผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งภาคทฤษฎีและระดับปฏิบัติที่มีความรู้และประสบการณ์ตรงเฉพาะเรื่องได้กรุณาให้แนวคิดทฤษฎี เนื้อหาสาระ และตัวอย่างประสบการณ์ เรื่อง การปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด การวิจัยในชั้นเรียน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน

ผลการประชุมดังกล่าว สำนักงานฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) ซึ่งเป็นนวัตกรรมทางการบริหารที่ให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและจัดการเรียนการสอน จึงได้รวบรวม เรียบเรียง และสังเคราะห์ จัดทำเป็นเอกสารเพื่อเผยแพร่ให้กับ

โรงเรียนในโครงการฯและโรงเรียนอื่นที่มีความสนใจ ได้ศึกษาเป็นแนวทางดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในลักษณะของการพัฒนาตนเองต่อไป

สำนักงานฯ ขอขอบคุณวิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เข้าร่วมประชุมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้ทุกท่านไว้ ณ ที่นี้ด้วย



(นายรุ่ง แก้วแดง)

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สารบัญ

☛	คำนำ	
☛	สารบัญ	
☛	การบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management)	1
☛	แนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : ประสพการณ์สู่ทฤษฎี	
☛	ภาคกลาง	8
	แนวคิดเชิงทฤษฎี	- ผศ.ดร.सनานจิต สุคนธ์ทรัพย์
	ประสพการณ์โรงเรียน	- นางสาวสุกัญญา สันติพัฒนาชัย - นายสำเริง กุจิรพันธ์
☛	ภาคเหนือ	26
	แนวคิดเชิงทฤษฎี	- รศ. ดร.ฉันทนา จันทร์บรรจง
	ประสพการณ์โรงเรียน	- นางสาวสุกัญญา สันติพัฒนาชัย
☛	ภาคใต้	43
	ประสพการณ์โรงเรียน	- นายวิเชียร วัฒนจิตต์ - ผศ.ดร.สุวิทย์ บุญช่วย
☛	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	60
	แนวคิดเชิงทฤษฎี	- ผศ. ชัญญา อภิपालกุล
	ประสพการณ์โรงเรียน	- นายสมจิตร เกตุพิบูลย์





การบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน *

(School-Based Management : SBM)



ความจำเป็นที่ต้องมี School-Based Management

การบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management หรือ SBM) เป็นแนวคิดที่กำเนิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากผู้รับบริการไม่พึงพอใจในระบบการจัดการศึกษาและคุณภาพการศึกษาที่ตกต่ำ จึงมีความคิดที่จะเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารและจัดการศึกษาใหม่ โดยให้โรงเรียนเป็นฐาน และได้เชื่อมโยงแนวคิด SBM นี้เข้ากับการปฏิรูปการศึกษา และการกระจายอำนาจให้โรงเรียนมีอิสระในการบริหารตนเอง เช่นเดียวกับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เช่น การบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ฯลฯ โดยเน้นการเสริมพลัง (empower) ให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ปฏิบัติงานและลูกคามีความพึงพอใจ รวมทั้งมีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ SBM จึงเป็นนวัตกรรมทางการบริหารการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีอิสระในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน

นอกจากสหรัฐอเมริกาแล้ว ปัจจุบันหลายประเทศได้นำ SBM ไปใช้ เช่น สหราชอาณาจักร ได้นำ SBM ไปใช้ในระบบการจัดการศึกษาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 โดยเริ่มจากความสมัครใจ จนประสบความสำเร็จ แล้วจึงประกาศให้ทุกโรงเรียนในสหราชอาณาจักร โดย SBM ภายในปี 2543

* สืบเคราะห์จากคำบรรยายของวิทยากรในการประชุมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับโครงการโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนใน 4 ภูมิภาค ระหว่างเดือนกุมภาพันธ์-มีนาคม 2544 โดยกลุ่มบริหารและจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

สำหรับประเทศไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 5 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

นอกจากนี้ มาตรา 40 ยังได้กำหนดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ประกอบด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

ความหมายของ School-Based Management

SBM (School-Based Management หรือ Site-based Management) หมายถึง “การบริหารและการจัดการศึกษาที่หน่วยปฏิบัติ โดยมีโรงเรียนเป็นฐานหรือเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา ซึ่งจะต้องมีการกระจายอำนาจบริหารและการจัดการศึกษา จากส่วนกลางไปยังโรงเรียน ให้โรงเรียนมีอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป ภายใต้คณะกรรมการโรงเรียน (School Board) หรือ School Committee หรือ School Council ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนศิษย์เก่า ผู้แทนนักเรียน และผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปโดยมีส่วนร่วมและตรงตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด”

SBM ของสถานศึกษาแต่ละแห่งอาจไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน ขึ้นอยู่กับว่าใครเป็นหลัก คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลกลุ่มใดมากที่สุดกลุ่มนั้นก็เป็นหลัก เช่น ครูเป็นหลัก ผู้บริหารเป็นหลัก ชุมชนเป็นหลัก ซึ่งสรุปได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 บริหารแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ โดยครูเป็นหลัก มีส่วนร่วมและเป็นประชาธิปไตย มีการมอบอำนาจตัดสินใจให้ครูมาก สำหรับโรงเรียนเล็ก อาจใช้ครูทั้งโรงเรียนในการตัดสินใจ ส่วนโรงเรียนใหญ่จะเลือกเฉพาะผู้แทนครู

รูปแบบที่ 2 บริหารโดยการนำของผู้บริหาร โดยผู้บริหารเป็นหลัก อาจมีการ

ปรึกษากับครูและผู้เชี่ยวชาญบ้าง

รูปแบบที่ 3 บริหารโดยคณะกรรมการผู้ปกครอง โดยชุมชนเป็นหลัก คณะกรรมการดังกล่าวจะทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหาร และมีอำนาจในการตัดสินใจมากที่สุด

รูปแบบที่ 4 บริหารโดยคณะกรรมการ SBM โดยครูและชุมชนเป็นหลัก แต่จะรับผิดชอบเฉพาะด้าน มีอำนาจในการตัดสินใจเฉพาะเรื่อง เช่น คณะกรรมการ SBM สำหรับดูแลเรื่องเด็กพิการ เด็กพิเศษ คณะกรรมการ SBM สำหรับดูแลเรื่องการบริหารงบประมาณ เป็นต้น

หลักการของ School-Based Management

1. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน เช่นเดียวกับการสาธารณสุข ซึ่งการรักษาพยาบาลจะอยู่ที่โรงพยาบาล เป็นกิจกรรมระหว่างหมอกับคนไข้ ไม่ใช่อยู่ที่กระทรวงสาธารณสุข การศึกษาก็เช่นกัน เป็นกิจกรรมที่โรงเรียนระหว่างครูกับผู้เรียน ไม่ใช่กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งในต่างประเทศมีการกระจายอำนาจจากรัฐและเขตการศึกษาไปยังโรงเรียน ในส่วนของประเทศไทยก็จะมีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติเช่นเดียวกัน

2. หลักการบริหารตนเอง (Self-Management) สถานศึกษาจะมีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้น ภายใต้การบริหารในรูปแบบขององค์กรบุคคล คือ คณะกรรมการโรงเรียน หรือคณะกรรมการสถานศึกษา

3. หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ศิษย์เก่า ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผน การตัดสินใจ การกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น การร่วมคิดร่วมทำ ฯลฯ และแม้จะบริหารโดยองค์กรบุคคลก็ตาม ต้องเน้นการกระจายโอกาสไปให้ทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อโยงโยให้ทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด

4. หลักการมีภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ไม่ใช่ภาวะผู้นำแบบชี้แนะหรือสั่งการ แต่เป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสนับสนุนและอำนวยความสะดวก

5. หลักการพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach) มีการปรับทั้งในเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

6. หลักการความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เมื่อโรงเรียนได้รับอิสระและอำนาจมา ก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้มีการตรวจสอบ เพื่อให้การบริหารและจัดการศึกษาเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ลักษณะสำคัญของโรงเรียนที่บริหารแบบ SBM

1. พันธกิจของโรงเรียน ต้องชัดเจน สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนด และเป็นที่รับรู้ของสมาชิกทุกคน

2. รูปแบบการบริหารโรงเรียน บริหารและจัดการศึกษาตามสภาพความต้องการ และความจำเป็นของโรงเรียน

3. มุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ ใช้ทฤษฎี Y มองว่าผู้ร่วมงานทุกคนเป็นคนดี มีความสามารถ มีความรับผิดชอบ สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้

4. รูปแบบการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ โดยคณะกรรมการโรงเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

5. รูปแบบภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน อำนวยความสะดวก ไม่ใช้สั่งการและชี้แนะ

6. รูปแบบการใช้อำนาจ เป็นอำนาจของความรู้ความเชี่ยวชาญ

7. เทคนิคการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากร ใช้วิธีบริหารเชิงกลยุทธ์ เน้นที่ผลงาน แก้ปัญหาได้ทันการ และรู้จักระดมทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้อย่างชาญฉลาด

8. บทบาทของโรงเรียน สร้างรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขึ้นเอง และมุ่งพัฒนาทั้งองค์กร

9. บทบาทของหน่วยงานส่วนกลาง เป็นผู้พัฒนาเป้าหมายการศึกษา

10. บทบาทผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้กระตุ้นและประสานงานให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงาน และเป็นผู้พัฒนาทรัพยากร

11. บทบาทครู เป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ริเริ่ม และเป็นผู้ปฏิบัติ

12. บทบาทผู้ปกครอง มีส่วนร่วม สนับสนุนโรงเรียน และเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหา

13. บรรยากาศองค์กร เน้นการทำงานเป็นทีม ให้ความร่วมมือ และเคารพฉันท์สามัคคี

14. คุณภาพผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีความรู้ มีเทคนิคการบริหารที่ทันสมัย เรียนรู้ตลอดเวลา พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกคน

15.การประเมินประสิทธิผล ต้องประเมินทั้งระบบ ทั้ง Input Process และ Output เพื่อประกันคุณภาพและพัฒนาโรงเรียน

การกระจายอำนาจและมอบบทบาทหน้าที่ให้คณะกรรมการสถานศึกษา
คณะกรรมการสถานศึกษา ควรมีอำนาจและบทบาทหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. การพิจารณาวิสัยทัศน์โรงเรียน
2. การพิจารณานโยบายและแผน
3. การพิจารณางบประมาณ
4. การพิจารณารายงานการประเมินคุณภาพของโรงเรียน
5. การประเมินผลงานบุคลากรในโรงเรียน
6. การระดมทรัพยากร
7. การให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารโรงเรียน
8. การช่วยประชาสัมพันธ์โรงเรียน
9. การช่วยประสานงานกับหน่วยงานภายนอก
- 10.การให้ข้อมูลข่าวสาร

ประโยชน์ของโรงเรียนแบบ SBM

1. สามารถสนองความต้องการของโรงเรียนและท้องถิ่นได้ดีขึ้น
2. สามารถระดมผู้มีประสบการณ์มาช่วยเหลือได้มากขึ้นในรูปแบบของคณะกรรมการ
3. ครูมีขวัญกำลังใจดีขึ้น เพราะได้มีโอกาสคิดเอง ทำเอง และแสดงออกมากขึ้น
4. เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ จากการร่วมตัดสินใจ
5. สร้างผู้นำใหม่ในทุกระดับ
6. เพิ่มการติดต่อสื่อสาร
7. ประหยัดค่าใช้จ่ายประมาณ
8. มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้
9. เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตร
- 10.แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดี เพราะครูได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

การนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติ (ประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน)
ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถนำ SBM เข้าสู่สถาน

ศึกษาได้โดยใช้เทคนิคและขั้นตอนดังนี้

1. สร้างความตระหนักและความเข้าใจของตนเอง ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องยอมรับว่า ผู้บริหารไม่ได้เป็นเจ้าของโรงเรียนแต่เพียงผู้เดียว แต่โรงเรียนเป็นของประชาชนทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ตั้งแต่ผู้บริหาร ครู นักเรียน และรวมถึงชุมชน ฉะนั้น ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ในการปฏิบัติงาน และในการประเมินตรวจสอบ ต้องมอบหมายงานให้ผู้ที่บังคับบัญชามากขึ้น ต้องมีความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของครูและชุมชน ลดบทบาทการสั่งการลง สนับสนุนให้ครูมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น ต้องมีความเชื่อว่าผู้รับบริการควรเป็นผู้กำหนดสิ่งที่เขาต้องการหรือที่ควรได้รับ การบริหารหรือการตัดสินใจควรดำเนินการโดยองค์คณะบุคคล เพราะการทำงานเป็นทีมจะสมบูรณ์กว่าการทำเพียงคนเดียว

2. พัฒนาคน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร โดยให้ความรู้แก่คนในองค์กรและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และภารกิจตามโครงสร้างใหม่ ซึ่งอาจใช้วิธีเชิญนักวิชาการหรือครูต้นแบบมาพูด จัด work shop ให้ครูพัฒนาตนเองร่วมกัน โดยพยายามสนับสนุนให้ครูดำเนินการกันเอง และผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ควบคุมการดำเนินงาน

3. วิเคราะห์สภาพปัจจุบันของโรงเรียน โดยใช้ SWOT Analysis ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในว่า นักเรียน ผู้ปกครอง ครู เป็นบุคคลกลุ่มใด มีปัญหาอะไร มีจุดแข็งจุดอ่อนในด้านใด วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติในหมวดต่าง ๆ ที่ระบุว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำอะไรบ้าง กฎกระทรวงว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษา รวมทั้งกฎกระทรวงและระเบียบต่าง ๆ

4. เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล และการพัฒนาปรับปรุง

5. กำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม และเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้โดยทั่วกัน

6. กำหนดเป้าหมายของการศึกษา/ผลผลิตทางการศึกษา ซึ่งเป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer's Satisfaction) เน้นคุณภาพผู้เรียน ทำอย่างไรจึงจะให้นักเรียนมีคุณภาพ มีผลสัมฤทธิ์ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ โดยศึกษาจากมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ

7. จัดให้มีคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งขณะนี้ยังอยู่ระหว่างการทดลอง 3 รูปแบบ คือ แบบคณะกรรมการที่ปรึกษา แบบคณะกรรมการบริหาร (ผู้บริหารโรง

เรียนเป็นประธาน) และแบบคณะกรรมการบริหาร (ผู้บริหารโรงเรียนเป็นเลขานุการ)

8. กำหนดธรรมนูญโรงเรียน และระบบการประกันคุณภาพ

9. ให้คณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรท้องถิ่น สะท้อนถึงความต้องการของท้องถิ่น และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการศึกษา

10. นำระบบข้อมูลสารสนเทศมาใช้ เพื่อการวางแผน การประเมินผล การเผยแพร่ ฯลฯ

เงื่อนไขความสำเร็จของการนำ SBM ไปสู่การปฏิบัติ

1. ต้องเลือกผู้บริหารที่ถูกต้อง เป็นผู้บริหารที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญ คือผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการได้ นิเทศได้ และเป็นแบบอย่างที่ดี สามารถจูงใจให้ครูทุกคนอยากทำงานและมุ่งไปที่ความสำเร็จของงาน

2. ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการโรงเรียนต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน ไม่ว่าจะเป็นบทบาทของประธาน บทบาทของเลขานุการ บทบาทของกรรมการ โดยเฉพาะกรรมการที่เป็นพ่อแม่ผู้ปกครอง องค์กรเอกชน องค์กรชุมชน ซึ่งยังไม่ค่อยมีความรู้และประสบการณ์เรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา ฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพยายามเข้าหาชุมชนให้มากขึ้น และประการสำคัญที่สุดคือ ทุกฝ่ายต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของการศึกษาและผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. ต้องมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงทั่วทั้งโรงเรียน ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมมากที่สุดในทุกกิจกรรม และเน้นการทำงานเป็นทีม

4. ต้องเน้นการพัฒนาวิชาชีพให้แก่บุคลากรในโรงเรียน

5. ต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับ

6. ต้องให้รางวัลกับผู้ที่มีผลงานจริง โปร่งใส และเป็นระบบคุณธรรม เพื่อเสริมแรงจูงใจ ให้สมาชิกองค์กรได้ทำงานอย่างมีความสุข

7. ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน เพราะการเรียนรู้คือหัวใจของการบริหาร และการจัดการศึกษาที่สถานศึกษา ต้องจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน มีการประเมินผลตามสภาพจริง มีแผนการเรียน และมีการวิจัยในชั้นเรียน

8. ต้องมียุทธศาสตร์การสร้างเครือข่าย เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายชุมชน เครือข่ายศิษย์เก่า

แนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการ ของสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : ประสพการณ์สู่ทฤษฎี



โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
นางสาวสุกัญญา สันติพัฒนาชัย
ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม กรุงเทพฯ
นายสำเริง กุจิรพันธ์
ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมฐานบินกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์

ขอเริ่มจากแนวคิดของ SBM ก่อน SBM ย่อมาจาก Site-Based Management หรือ School-Based Management ความเป็นมาของแนวคิดนี้ เริ่มจากในวงการอุตสาหกรรมแล้วมาที่ธุรกิจ จนมาถึงการศึกษ แนวคิดนี้มีความเชื่อพื้นฐานในเรื่องของความคิดเชิงบริหารว่า ถ้าหากเราสามารถทำให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจ ก็จะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพ ดังนั้น แนวทางการบริหารช่วงนั้นจึงเปลี่ยนไปไปเน้นในเรื่องการเสริมสร้างพลัง (Empower) และเน้นในเรื่องการเปลี่ยนบทบาทของพนักงาน จากผู้รับคำสั่งเป็นผู้ที่มีส่วนในการร่วมตัดสินใจ การที่พนักงานสามารถบริหารงานของตนเองได้ เป็นการพยายามลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน

ในแนวคิดเรื่อง SBM นี้ ถ้าถามว่าคืออะไร ก็มีคนให้ความหมายไว้มากมายหลายอย่าง แต่โดยสรุปคือ แนวคิดทางการบริหารที่มุ่งใช้โรงเรียนเป็นองค์กรหลักในการพัฒนา หรือปฏิรูปการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงขึ้น มีแนวคิดหลักบางประการของ SBM คือ เน้นเรื่องการกระจายอำนาจซึ่งในระบบจะกระจายอำนาจจากรัฐและเขตการศึกษาไปยังโรงเรียน ต่อไปประเทศไทยเราก็คงกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษา ไปยังสถานศึกษา และเมื่อสถานศึกษาได้รับอิสระมาก็ต้องแสดงความรับผิดชอบที่จะให้ตรวจสอบ เพราะฉะนั้นระบบที่จะต้องตามมา คือ ระบบการแสดงความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ (accountability system)

จุดเน้นประการที่สองที่สำคัญมากก็คือ เรื่องการมีส่วนร่วม เพราะการมีส่วนร่วมนี้ผู้ที่มีส่วนร่วมจะกว้างขวางมาก เรียกรวม ๆ ว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอีกสักครู่วิทยากรคงจะเล่าให้ฟังว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในประเทศไทยนั้นมีกลุ่มใดบ้าง

จุดเน้นประการที่สามคือ เรื่องของภาวะผู้นำ ซึ่งเน้นมากกว่า ผู้นำต้องเลิกการใช้ภาวะผู้นำแบบชี้หน้า แต่ต้องหันไปใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน กล่าวคือ ต้องถอยหลังไปเป็นผู้อำนวยความสะดวกมากกว่าผู้สั่งการ ที่สำคัญที่อยากชี้ให้เห็นคือ SBM เน้นการพัฒนาทั้งระบบ ที่เรียกว่า Whole School Approach ดังนั้น การพัฒนาในเรื่องหลักสูตร พัฒนาในเรื่องการเรียนรู้ อะไรก็ตาม จะยังไม่เป็น SBM จนกว่าจะจัดระบบทั้งระบบให้เป็นการบริหารแบบ SBM นั่นคือ ต้องมีการปรับทั้งในเรื่องโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การควบคู่กันไป ซึ่งผลจากการใช้แนวคิดนี้ สิ่งที่ชัดเจน คือ SBM ในแต่ละสังกัดหรือแม้แต่ในสังกัดเดียวกัน อาจไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะและความจำเป็นของแต่ละโรงเรียน ดังนั้น ความต่างจะมีได้ตั้งแต่จุดมุ่งหมายในงานและวิธีการดำเนินการ

อยากขอให้ท่านได้รับฟังจากวิทยากรอีกสองท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาว่า สถานศึกษาในประเทศไทยที่ประสบความสำเร็จจากการใช้ระบบ SBM นั้น มีความเป็นมาและความหมายอย่างไร ขอเรียนเชิญผู้อำนวยการโรงเรียนประถมฐานบิน กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม เล่าในส่วนของระดับประถมศึกษาก่อน จากนั้นจึงต่อด้วยท่านผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม กรุงเทพฯ เล่าในส่วนของระดับมัธยมศึกษา

ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมฐานบินกำแพงแสน

จากแนวคิดของ SBM ที่นำมาใช้ในโรงเรียนนั้น อยากเรียนให้ทราบก่อนว่า จริง ๆ แล้ว เรื่องของการบริหารโรงเรียนที่ได้ทำไปนั้นอยู่ในฐานะนักปฏิบัติ ไม่ใช่ทฤษฎี พอดูจากการที่เราปฏิบัติไปแล้วก็พบว่า การปฏิบัติงานของเรามาสอดคล้องกับระบบ SBM ในบางเรื่องแต่ไม่ทั้งหมด ยกตัวอย่างเช่น ในฐานะผู้บริหารโรงเรียน แรกสุดคือ เราต้องยอมรับว่าเราไม่ได้เป็นเจ้าของโรงเรียนแต่เพียงผู้เดียว ต้องคิดว่าทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกันทั้งหมด ซึ่งคำว่า ทุกคน ในที่นี้ คือ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และรวมถึงชุมชนด้วย จากนั้นเมื่อคิดได้อย่างนี้แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนในการปฏิบัติงาน ในการประเมินตรวจสอบ

อีกอย่างที่สอดคล้อง คือ การมอบหมายงาน ซึ่งท่านอาจารย์บอกว่า การ

กระจายอำนาจนั้น เราจะไม่ทำงานคนเดียว ในโรงเรียนขนาดใหญ่ก็จะมีผู้ช่วยๆ มีหัวหน้าหมวดฝ่ายต่างๆ เราจะต้องมอบหมายงาน กระจายงานและมอบอำนาจลงไปให้ชัดเจน อีกสิ่งหนึ่งที่ลืมไม่ได้ คือ แนวทางปฏิบัติงาน หรือยุทธศาสตร์การดำเนินงานในแต่ละเรื่อง จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ก็คือ ส่วนที่คิดว่าเป็นหลักการที่มาสอดคล้องกับระบบ SBM สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ คงจะกล่าวในขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งจะกล่าวในช่วงต่อไป ขอเชิญท่านผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม เพิ่มเติมในประเด็นเดียวกัน

ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม

ในประเด็นคำถามแรก คือ การที่เราบริหารโรงเรียนแบบเบ็ดเสร็จ หรือ SBM ดิฉันมีความเชื่อดังนี้ 1) เชื่อว่าโรงเรียนเป็นของประชาชน 2) ผู้รับบริการควรเป็นผู้กำหนดสิ่งที่เขาต้องการหรือได้รับ 3) การบริหารหรือการตัดสินใจควรจะดำเนินการโดยองค์คณะบุคคล และ 4) เชื่อว่าทีมจะสมบูรณ์กว่า individual ดังนั้น แม้ว่าจะยังไม่มีคำว่า SBM เข้ามา ดิฉันก็บริหารงานโดยองค์คณะบุคคลมานานแล้ว ตั้งแต่ยังไม่มียุทธวิธี จนปัจจุบันจึงเข้าใจว่าเป็นคือยุทธวิธี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์

ขอขยายความเรื่อง การบริหารโดยองค์คณะบุคคล ถ้าเป็นแนวคิดของ SBM สิ่งที่เน้นย้ำก็คือ จะต้องกระจายไปทั่วถึงทั้งองค์กร ดังนั้น การกระจายอำนาจจะดูที่การร่วมตัดสินใจ และกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นมาจะไม่เป็นกลุ่มตายตัว จะมีคำกล่าวชัดเจนเลยว่า การที่มีคณะกรรมการไม่ได้หมายความว่า เราได้บริหารแบบ SBM แล้ว ในการเข้ามามีส่วนร่วม จะมีรูปแบบที่ตั้งคณะบุคคลในหลายรูปแบบ เช่น มีคณะกรรมการ มีอนุกรรมการ มีกลุ่มงาน และข้อสำคัญมีการจัดโยงโย จนในที่สุดทุกคนหรือเกือบทุกคนในองค์กรได้เข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้น จุดนี้เป็นจุดที่จะใช้นำมาตรวจสอบการเป็น SBM เหมือนกัน

จากที่มีการปฏิรูปการศึกษา และมีแรงกดดันอย่างมากจากภายนอกที่ว่า จะให้การศึกษาปรับตัวเองให้ทันกับบริบทภายนอก จึงเกิดรูปแบบการบริหารแบบใหม่ ๆ หลายรูปแบบ ซึ่งพวกเราก็คงทราบกันดีอยู่แล้ว SBM ในฐานะที่เป็นรูปแบบที่มีคนพูดถึงมาก ก็ได้รับการคาดหวังมากในต่างประเทศ และคิดว่าผู้บริหารในประเทศไทย เวลาใช้รูปแบบนี้ก็คงจะคาดหวังว่ารูปแบบนี้จะสนองต่อความจำเป็นบางอย่างได้

อยากให้ท่านผู้อำนวยการฯ พุถึงความคาดหวังจากการใช้รูปแบบ SBM

ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม

บทบาทของผู้บริหารในสามัญสำนึกของผู้บริหารทุกคน ดิฉันเชื่อว่า ความมุ่งหวังสูงสุดของผู้บริหารนั้น จะคาดหวังเหมือนสิ่งที่ดิฉันจะพูดต่อไปนี้

1. คาดหวังให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ ผู้เกี่ยวข้องในที่นี้คือ ผู้ปกครอง-นักเรียน นักเรียน และครู
2. คาดหวัง/ต้องการให้ผู้ปกครองเข้ามาเป็นเจ้าของโรงเรียน คือ ต้องการให้ผู้ปกครองเข้ามาเป็นเจ้าของโรงเรียน ต้องการให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ หรือเป็นเจ้าของงานร่วมกัน
3. คาดหวังจะให้มีส่วนคู่คิดมิตรคู่ใจ ที่หมุนเวียนเปลี่ยนเสมอ คือ ต้องการการร่วมคิด ร่วมทำ ในการบริหารองค์กร
4. คาดหวังว่าจะมีความมั่นใจในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลง อาทิ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โดยมั่นใจว่าจะไม่โดนต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงระบบการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหาร ดังนั้น ต้องให้ระบบทั้งหมดเห็นด้วยและสนับสนุน

ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมฐานบินกำแพงแสน

ในฐานะที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต่างจังหวัด คิดว่าในเรื่องความคาดหวังโดยไม่คำนึงถึงทฤษฎีหรือหลักการนั้น เรานึกถึงด้านกายภาพ กล่าวคือ เราต้องการให้โรงเรียนมีความสะอาด รมรื่น สวยงาม เป็นจุดใหญ่ ประการที่สอง คือ ทำอย่างไรให้นักเรียนมีคุณภาพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร ซึ่งมี 2 เรื่องคือ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนในกลุ่มประสบการณ์วิชาต่าง ๆ และเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ดังนั้น ความคาดหวังที่เราต้องการทำ คือ ต้องทำให้ได้ตามที่หลักสูตรต้องการ ประการที่สาม คือ ความคาดหวังจากท้องถิ่น ท้องถิ่นที่เราอยู่คาดหวังต่อโรงเรียนอย่างไร เป็นสิ่งที่เราต้องมอง กล่าวโดยสรุป คือ เมื่อนำ SBM มาใช้ เราคาดหวังว่าจะมีการพัฒนางาน คน และได้ระบบที่จะเป็นแบบอย่างที่จะนำไปปฏิบัติได้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์

โดยมิได้นัดหมาย ความคาดหวังในเรื่อง SBM จะตรงกันทั้งในต่างประเทศและในเมืองไทย ถ้าแยกผลที่คาดหวัง อาจจะแยกได้ 2 ส่วน คือ ผลระหว่างทาง และผล

ปลายทาง ผลระหว่างทางนั้น SBM เน้นย้ำว่าอยากจะเห็นผลในการเสริมสร้างพลังครูที่เราใช้คำว่า Empower และนอกจากครูแล้ว เขาต้องการเสริมสร้างพลังทุกกลุ่มที่จะเข้ามามีส่วนร่วม เช่น ในกลุ่มของคณะกรรมการ จะมีการปฐมนิเทศอย่างเป็นทางการ เป็นราวให้เข้าใจแนวคิดของ SBM และมีการฝึกทักษะที่จำเป็นต้องนำไปใช้ เช่น กระบวนการกลุ่ม การแก้ปัญหาความขัดแย้ง จะเน้นทั้งเรื่อง soft approach คือ เรื่องคน ในขณะที่เดียวกันจะเน้นเรื่องโครงสร้าง จะมีการย้ำในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้การวางแผนของโรงเรียนไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างดี

ผลโดยรวมที่ต้องการ คือ การพัฒนาทั่วทั้งโรงเรียน ตรงนี้มีความแตกต่างเล็กน้อย คือ SBM บางส่วนที่เราไปศึกษาจะพบว่า เขาเน้นเรื่องคุณลักษณะของนักเรียนในเรื่องผลสัมฤทธิ์ แต่ปรากฏว่าระยะหลัง ๆ จะไม่มองเรื่องผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก และเรื่องที่ทำให้เรากังวล คือ ใครที่มุ่งเรื่องผลสัมฤทธิ์นั้น SBM เท่าที่ทามายังไม่ยืนยันว่าจะส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แต่ดิฉันคิดว่าเป็นเรื่องที่เกิดตามมา เนื่องจากการเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานต้องใช้เวลามาก ซึ่งไม่เกิดผลทันที ดังนั้น อาจเป็นไปได้ว่าการประเมินผลในเรื่องผลสัมฤทธิ์ ไปประเมินในช่วงที่ยังไม่ถึงเวลาที่ผลจะออกมา

เมื่อได้ทราบความคาดหวังชัดเจนแล้ว ดิฉันอยากให้ทั้ง 2 ท่าน เล่ารูปแบบ SBM ที่ใช้ในประเทศไทยและขั้นตอนที่จะนำโรงเรียนเข้าสู่ SBM ว่ามีการดำเนินการอย่างไร เพื่อเทียบเคียงกับกระบวนการในต่างประเทศต่อไป

ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมฐานบิน

การพัฒนาของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดนั้น มีกระบวนการต่าง ๆ มากมาย อย่างที่เรียนให้ทราบแล้วว่า บุคคลที่เกี่ยวข้องคงจะไม่ใช่ผู้บริหารคนเดียว โดยทั่วไปความรู้สึกของครูในโรงเรียนหรือของชาวบ้านหรือชุมชน มักจะรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นของผู้บริหาร และคาดหวังในตัวผู้บริหารมาก ดังนั้น ตรงนี้เองจะต้องให้ความสำคัญกับตัวผู้บริหาร ซึ่งผมมีขั้นตอนในการดำเนินงาน หรือหลักใหญ่ ๆ ที่ทำมา คือ

1. การพัฒนา โดยต้องพัฒนาคนกับพัฒนางานก่อน ซึ่งการพัฒนาคน คือ พัฒนาที่ตัวเราก่อน จากนั้นจึงมองไปที่บุคลากรในโรงเรียนซึ่งเป็นผู้ร่วมงาน ไม่ว่าจะ เป็นครู ภารโรง ตลอดจนกรรมการต่าง ๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ตรงนี้เองก็จะมีขั้นตอนว่าจะต้องทำอะไรบ้าง

จากนั้นเมื่อพัฒนาคนเรียบร้อยแล้ว ก็พัฒนางานควบคู่กันไป ในขณะที่ผู้ร่วมงานปฏิบัติงาน เราก็ให้แนวทางในการปฏิบัติงาน ให้ความรู้ ความเข้าใจไปดำเนินงาน ดังนั้น อันดับแรก คือ พัฒนาคคนและพัฒนางาน อย่างที่อาจารย์บอก คือ พัฒนาทั้งระบบ ซึ่งคงต้องมองผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดในโรงเรียน ทั้งผู้บริหาร ชุมชน นักเรียน สภาพแวดล้อม ผลกระทบต่าง ๆ

ส่วนกระบวนการที่พัฒนาท้ายสุด คือ เรื่องการศึกษารายละเอียดต่าง ๆ อาทิ โครงสร้างขององค์กรทั้งระบบ ศึกษาหาข้อมูลจุดเด่นจุดด้อยต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงต่อไป

2. ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยมีคณะกรรมการบริหารของโรงเรียน อันประกอบด้วย โครงสร้างตามที่กระทรวงกำหนด ซึ่งโดยทั่วไปคณะกรรมการโรงเรียนจัดตั้งกันเฉพาะในนาม ดังนั้น จะทำอย่างไรให้เขาเข้ามาร่วมตั้งแต่เริ่มวางแผนของโรงเรียน ร่วมกันกำหนดและรับผิดชอบงานต่าง ๆ ซึ่งตรงนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม

นอกจากนี้ต้องทำทุกอย่างไปพร้อม ๆ กัน คือ การบูรณาการหรือผสมผสาน ในโรงเรียนขนาดใหญ่ อย่างโรงเรียนของผมมีผู้ช่วย 10 คน จะแบ่งงานกันโดยเด็ดขาด แทนที่จะนำมาบูรณาการหรือเอามาประสานกัน เพราะฉะนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารว่าจะบูรณาการอย่างไร

3. การให้ความรู้ ความเข้าใจในงานที่เขาจะทำ คือ การมอบหมายงานที่ชัดเจน เป็นขั้นตอนและมีการดำเนินงาน โดยในการดำเนินงานต้องมีการวางแผน ปฏิบัติ และตรวจสอบ ประเมินผล ขั้นตอนต่าง ๆ ก็คงจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและบุคคลที่ผู้บริหารมอบหมาย อย่างในปัจจุบันจะเห็นว่า ทฤษฎี Demming ที่มีกระบวนการ PDCA (plan-do-check-action) นั้น จริง ๆ แล้วเราทำกันมาก่อน แต่ตำราของฝรั่งมาสอดคล้องกัน

ในเรื่องการพัฒนางานในโรงเรียนก็คงมีเรื่องการบริหารการจัดการ การเรียนการสอน งานสนับสนุนการเรียนการสอน และงานที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชุมชน สิ่งเหล่านี้เป็นงานของโรงเรียนที่เราต้องทำทั้งระบบ และเมื่อทำงานไป ก็คงต้องมีการประเมินทั้งระบบ ซึ่งเดิมจะเป็นการตรวจสอบติดตามโดยผู้บริหาร แต่ตอนนี้ต้องมีการประเมินตนเอง ที่เรียกว่า ประเมินภายใน ปัจจุบันจะเห็นว่าทุกส่วนเริ่มต้นตัวในการประเมินภายใน อย่างผมอยู่ในสังกัด สปช. ก็มีการประเมินภายในตั้งแต่ปี 2536 และปี 2538 โดยมีเกณฑ์การประเมินมาตรฐานมากมายจนปรับมาเหลือ 24 มาตรฐาน

44 ตัวบ่งชี้ เป็นต้น

อีกเรื่องหนึ่งที่ต้องทำ คือ การประกันคุณภาพ ใน พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ กำหนดไว้ในหมวด 6 ให้มีการประกันคุณภาพ โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ที่ทำขึ้นในเบื้องต้น 14 มาตรฐาน ซึ่งคิดว่าทุกโรงเรียนคงจะทราบกันหมดแล้ว

หลังจากที่ทำงานก็จะมีรายงานให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ในฐานะที่เป็นผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมักมุ่งบริหารบุคคลจนลืมไปว่างานหลักจริง ๆ คือ พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนหรือการพัฒนาคุณภาพวิชาการ ดังนั้น การวางระบบของการเป็นผู้นำทางวิชาการ จึงเป็นสิ่งสำคัญและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารว่าจะทำอย่างไรให้ครูเตรียมการสอนก่อนเข้าสอน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์

ขอเชิญท่านผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม เล่าเรื่องรูปแบบและขั้นตอนการเข้าสู่ SBM ให้ชัดเจนด้วยค่ะ

ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม

ในช่วงแรกจะเล่าขั้นตอนวิธีการที่เข้า SBM จากนั้นช่วงที่สองจะเล่าถึงเทคนิคที่ใช้ขั้นตอนแรก คือ ศึกษา สำนวณสภาพปัจจุบันของโรงเรียน เมื่อเข้ามาบริหารโรงเรียน สิ่งแรกที่ทำ คือ ศึกษาปัจจัยภายนอกว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ในหมวดต่าง ๆ ระบุให้ผู้บริหารต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งเป็นครั้งแรกที่ดิฉันได้เห็นการเขียนความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาต่อโรงเรียน ดิฉันยึด พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ เป็นแม่บทว่า หน้าที่ของเราคืออะไร แล้วชี้แจงให้ครูในโรงเรียนทราบ

ดังนั้น กล่าวโดยสรุปคือ ศึกษาปัจจัยภายนอก แนวนโยบายการจัดการศึกษาของชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ร่างกฎกระทรวง และศึกษาปัจจัยภายในว่า โรงเรียนราชวินิตมัธยมที่ดิฉันรับผิดชอบจัดการเรียนการสอนอยู่นั้น มีปัจจัยภายในอะไรบ้าง ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยอันดับที่ 1 คือ นักเรียนมาจากไหน ปัจจัยอันดับที่ 2 คือ ผู้ปกครองเป็นกลุ่มใด ปัจจัยอันดับที่ 3 คือ ขณะนี้โรงเรียนของเราอยู่ในสถานการณ์ใด และปัจจัยอันดับที่ 4 คือ สิ่งที่ครูและนักเรียนต้องการคืออะไร เหล่านี้คือการสำรวณสภาพปัจจุบัน หาจุดแข็ง จุดอ่อน ทำเป็น self study report จากนั้นทำประชาพิจารณ์ให้ครูทั้งโรงเรียนรับรู้

จากการสำรวจสภาพปัจจุบัน พบว่าโรงเรียนมีสถานที่คับแคบมาก ทำให้นักเรียนอยู่แต่ในห้อง และนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายเรียนเกินหลักสูตรมากเกินไป สิ่งที่ตามมา คือ ครูเหนื่อย และนักเรียนไม่มีเวลาเป็นของตนเอง ดังนั้น เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น จึงต้องปรับหลักสูตร โดยให้มีการประชุมซึ่งเป็นจุดเริ่มของการเข้ามามีส่วนร่วม จนกระทั่งหัวหน้าหมวดวิชาเห็นชอบ และปรับหลักสูตรเหลือเพียง 86 และ 82 หน่วยกิต สิ่งต่อมาที่ปรับ คือ จากเดิมเรามีห้องเรียน 65 ห้อง มีนักเรียน 55 คนต่อห้อง ซึ่งจากการประชุมร่วมกันและขอความเห็นชอบจากที่ประชุม ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา เราปรับจำนวนห้องเรียนลดลงจาก 65 ห้อง เหลือ 54 ห้อง และลดจำนวนนักเรียนจากห้องละ 55 คน เหลือ 45 คนต่อห้อง

การบริหารแบบ SBM จะพูดคุยกันในโรงเรียน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความคุ้นเคย เราดำเนินการตามกฎหมายกระทรวง คือ คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนต่าง ๆ ตามระเบียบ เราต้องการให้มีเครือข่ายให้ชุมชนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินผล และร่วมกันรับผิดชอบ โดยเฉพาะในเรื่องการเก็บค่าเล่าเรียนที่ดีฉันจะขอความเห็นชอบจากผู้ปกครองในการสนับสนุนค่าเล่าเรียน การบริหารแบบ SBM จึงทำให้เรามีคนร่วมรับผิดชอบ

ภารกิจของคณะกรรมการสถานศึกษาของราชวินิตมัธยม ซึ่งมีทั้งหมด 6 ข้อ ในข้อ 5 คือกำกับดูแลเรื่องการบริหารเงินของโรงเรียนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เน้นประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ และในข้อ 4 วางระบบที่จะประสานกับครอบครัวและชุมชน ดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งสร้างแนวร่วมชุมชนในการสร้างภูมิคุ้มกันต่อต้านต่อสารเสพติด อบายมุข และลดปัญหาการออกกลางคันของนักเรียน ซึ่งในคณะกรรมการสถานศึกษาที่เป็นผู้แทนศิษย์เก่า 2 คน ผู้แทนผู้ปกครอง 2 คนนั้น จะไม่ทราบความเป็นไปของทุกห้องเรียนในโรงเรียน เราจึงต้องจัดเครือข่ายในลักษณะใยแมงมุม โดยโรงเรียนและครูได้ร่วมมือกันจัดประชุม ผู้ปกครองรูปแบบใหม่ ซึ่งจากเดิมที่เป็นการสื่อสาร 2 ทาง ทางหนึ่งค่อนข้างหนักหรือมาก คือ ฝ่ายผู้บริหาร ส่วนอีกทางหนึ่งค่อนข้างน้อย คือ ผู้ปกครอง เราเปลี่ยนเป็นสื่อสาร 3 ทาง คือ ผู้ปกครองสื่อสารกันเอง นั่นคือ ผู้ปกครองขึ้นห้องเรียน โดยอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นผู้ดำเนินงานสานกิจกรรม มีใบงาน ผู้ปกครองมี Interaction เป็นคู่เป็นกลุ่ม ตามใบงานที่กำหนด

ผู้ปกครองที่เข้าไปในห้องนั้นจะได้รับสิ่งที่ครูเตรียมไว้ให้ คือ ชื่อของเพื่อน ๆ ลูกที่นั่งรอบโต๊ะลูก ผู้ปกครองจะทราบชื่อเล่นและที่อยู่ของเพื่อนลูก รวมทั้งชื่อพ่อแม่

ของเพื่อนลูก ดังนั้น ผู้ปกครองจะสามารถรู้และตามลูกได้ ซึ่งช่วยลดความกังวลระหว่างผู้ปกครองหลังจากการได้พูดคุยระหว่างผู้ปกครองด้วยกัน และในเวลาเดียวกัน ผู้ปกครองบางคนก็เข้มแข็งขึ้น โดยผู้ปกครองที่ชำนาญมากก็จะดำเนินการแทนครู

ต่อไปเป็นเรื่องคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียนตามระเบียบระบุว่าประชุมเทอมละ 2 ครั้ง แต่จริง ๆ แล้วประชุมมากกว่านั้น ซึ่งในวิธีการของหน่วยเหนือระบุว่าต้องมีธรรมนูญโรงเรียน เราก็ลงมือทำ แต่ในครั้งแรกอาจหลบเลี่ยงเล็กน้อยจากการที่ให้ทุกคนมาประชุมกันเพื่อร่างธรรมนูญโรงเรียน ดิฉันก็ตั้งคณะกรรมการมาชุดหนึ่งเพื่อดำเนินการร่างธรรมนูญโรงเรียนออกมาก่อน จากนั้นจึงให้ครู (35% ของครูทั้งหมด) เข้าร่วมประชุม พิจารณา (ร่าง) ธรรมนูญโรงเรียน แล้วจึงทำประชาพิจารณ์ และนำเสนอกรรมการเพื่อดำเนินการประกาศใช้เป็นธรรมนูญโรงเรียน และในขณะเดียวกันก็ทำ Job description ออกมาเพื่อให้ครูรู้บทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งสิ่งที่ทำไปก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมากมาย ทั้งวัฒนธรรมการทำงาน ทั้งลักษณะและบทบาท

สำหรับยุทธศาสตร์ที่ใช้ มี 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ตัดปัญหา คือ การให้ความรู้ 2) ให้อาวุธ คือ ให้วิธีการและยุทธศาสตร์ เช่น เชิญนักวิชาการมาพูดเรื่องต่าง ๆ แต่ถ้าไม่เกิดผลก็จะจัดประชุม เพราะโรงเรียนเรามีครูต้นแบบและผู้เชี่ยวชาญมาก ดังนั้นก็จะเกิดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและมีการเปลี่ยนจากภายใน โดยครูของเราจับมือกันแล้วหาทฤษฎี มีครู 140 กว่าคน แบ่งกลุ่มละ 20 กว่าคน ทำ 8 กลุ่ม ๆ ละ 2 คน และเนื่องจากมีการบ้าน เพราะฉะนั้นผู้อำนวยการต้องเข้าควบคุมด้วยตนเอง ขึ้นต่อไปคือ ทำอย่างไรจึงจะนำไปใช้ในห้องเรียนได้ 3) รุดไปข้างหน้า และ 4) พัฒนาองค์กร ดังนั้น เราต้องให้จำฝูง คือ หัวหน้าหมวดวิชาเป็นเจ้าของงานนี้ให้ได้ และผลักดันให้ดำเนินการประชุมปฏิบัติการกลุ่มย่อยเอง โดยให้ครูเป็นศูนย์กลาง จัด Symposium แล้วเลือกครูที่เด่น ๆ มาพูด ซึ่งมีผลทำให้เกิดการรวมกลุ่มกัน เพื่อขอจัดอบรมต่าง ๆ เราก็ตกลงโดยให้เสนอของบประมาณมา

การที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ดิฉันมีทีมนำ ทีมทำ และทีมสนับสนุน ทีมนำ คือ ทีมที่กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์เป็นเรื่องใหญ่สำหรับทีมนำ ส่วนทีมทำนั้นแล้วแต่ งานว่าเป็นเรื่องอะไร ถ้าเป็นงานสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง ทีมทำก็คือ ครูประจำชั้น เป็นต้น ทีมสนับสนุนจะมีทีมกรรมการวิชาการ กรรมการพัฒนาวิสัยนักเรียน เป็นแกนหลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์

อยากให้เห็นว่าในต่างประเทศได้ศึกษารูปแบบ SBM ที่ทำกันมา ท่าน ดร.อุทัย บุญประเสริฐ ซึ่งได้ทำวิจัยเรื่องนี้โดยตรงได้สรุปออกมาว่า รูปแบบของ SBM ที่ท่านใช้คำว่า ใครเป็นหลัก ท่านจะใช้คำว่า ครูเป็นหลัก ผู้บริหารเป็นหลัก ชุมชนเป็นหลัก ครูและชุมชนเป็นหลัก ดิฉันก็ลองไปศึกษารูปแบบของ SBM จากแหล่งอื่นบ้าง ก็พบจุดต่างกันเล็กน้อย กล่าวคือ

รูปแบบที่ 1 ที่เป็นการบริหารแบบเพื่อนร่วมวิชาชีพ มีส่วนร่วมและเป็นประชาธิปไตย รูปแบบนี้เขาจะมอบอำนาจการตัดสินใจส่วนใหญ่ไปอยู่ที่ครู โดยทำ 2 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับว่าเป็นโรงเรียนเล็กหรือโรงเรียนใหญ่ โรงเรียนเล็กก็อาจจะใช้ครูทั้งทีมในการร่วมตัดสินใจ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนใหญ่ก็จะเป็นผู้แทนครู

รูปแบบที่ 2 คือ นำโดยผู้บริหาร จะเห็นว่ารูปแบบนี้ในประเทศไทยคงจะเป็นรูปแบบที่เด่น แต่ในอนาคตเราน่าจะเคลื่อนไปอยู่ระหว่างรูปแบบที่ 1 กับ 2 ในรูปแบบที่ 2 ซึ่งนำโดยผู้บริหารนี้ก็จะมียกระดับของการนำ เช่น บางโรงเรียนก็จะมีการศึกษาหารือกับผู้เชี่ยวชาญ ปรึกษาหารือกับครูบางคน เป็นต้น

รูปแบบที่ 3 คณะกรรมการผู้ปกครอง ทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการบริหาร เป็นปัญหาเฉพาะของอเมริกา อเมริกามีปัญหาว่า ครูไม่จัดการศึกษาตามแบบที่ผู้ปกครองต้องการ ผู้บริหารก็ไม่ฟังเสียงผู้ปกครอง จึงเกิดการตั้งโรงเรียนขึ้นมาคล้าย ๆ กับ charter school โดยคนที่มีเสียงดังที่สุดก็คือ กรรมการผู้ปกครอง ซึ่งของเราคงไปไม่ถึงตรงจุดนั้น

รูปแบบที่ 4 คือ การมีคณะกรรมการ SBM ก็น่าสนใจเช่นกัน คณะกรรมการ SBM ดำเนินการโดยมีอำนาจจำกัด แต่มีอิทธิพลในเรื่องนั้น ๆ เช่น เรามีคณะกรรมการ SBM สำหรับดูแลเรื่องเด็กพิการ เด็กพิเศษ และมีคณะกรรมการ SBM สำหรับดูแลเรื่องการใช้เงินที่เขตการศึกษาส่งมาให้โดยเฉพาะ เป็นต้น

สำหรับรูปแบบของ ดร. อุทัย บุญประเสริฐ ที่บอกว่าใครเป็นหลักนั้น ท่านดูจากสัดส่วนของคณะกรรมการ ถ้าเปอร์เซ็นต์ของผู้ปกครองมากที่สุด ก็เป็นรูปแบบที่ผู้ปกครองเป็นหลัก

ต่อไปอยากชี้ให้เห็นกระบวนการที่เข้าสู่ SBM ว่า มีกระบวนการหลากหลายรูปแบบ แต่ยกมาเพียง 2 ตอน เพื่อให้เห็นแนวทาง ดังนี้

ขั้นแรก คือ ประเมินความพร้อมของโรงเรียน เพื่อให้เห็นความพร้อมของโรงเรียนจะเป็นรูปแบบที่เหมือนตอนการบริหารโดยทั่วไป เวลาที่ประเมินความพร้อมของ

โรงเรียนก็ใช้เทคนิค SWOT ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก ว่าอะไรเป็นปัจจัยเกื้อหนุน ปัจจัยอุปสรรค จุดเด่น จุดด้อยในโรงเรียน จากนั้นเมื่อดู 2 ส่วนแล้ว ก็พอจะเห็นภาพว่าโรงเรียนจะมีความพร้อมในการก้าวไปข้างหน้ามากน้อยแค่ไหน

ขั้นที่ 2 คือ กำหนดทิศทางจุดหมายและบทบาทของผู้ที่เกี่ยวข้อง แล้วมาทำความเข้าใจความกระจ่างกัน นั่นคือ ไม่ใช่เพียงแค่กำหนดไว้แต่ต้องมีการสื่อสาร เผยแพร่ความเข้าใจจนถึงระดับที่ทุกคนเห็นวิธีการที่จะทำได้ถูกต้อง

หลังจากนั้นก็จะมีที่ตั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เวลาตั้งคณะกรรมการขึ้นมาแล้วเขาก็จะตรวจสอบว่าคนเหล่านั้นมีความรู้ ทักษะ ที่จำเป็นครบถ้วนหรือยัง ที่น่าสนใจคือ เขาให้ความสำคัญกับการให้ความรู้กับฝึกทักษะของคณะกรรมการมาก มีรูปแบบโรงเรียนที่มีการปฐมนิเทศเรื่องแนวคิด SBM เรื่องบทบาทที่ควรจะเป็นของคณะกรรมการ ขณะเดียวกันมีการประชุมปฏิบัติการ คือ ลงมือฝึกทักษะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ทักษะในการทำงานร่วมกัน ทักษะในการสร้างทีมงาน จากนั้นในแต่ละช่วงเวลาก็จะกำหนดจุดเน้น ถ้าเปรียบเทียบกับของเราก็คือ ช่วงการวางแผน และแผนนี้จะเน้นประเด็นอะไร เน้นปัญหาอะไรเป็นหลัก อยากรู้อะไรให้เราสังเกตว่าเขาย้ำวิธีการที่จะนำมาใช้เป็นทางเลือก ใช้งานวิจัยเป็นฐาน ซึ่งสอดคล้องกับเราที่มีการวิจัยในชั้นเรียน วิจัยในรูปแบบต่าง ๆ ก่อนที่จะเลือกมาใช้

หลังจากที่ได้แนวทางคร่าว ๆ แล้ว ก็จะมีการรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เมื่อกลุ่มเห็นด้วยในทิศทาง วิธีการแบบคร่าว ๆ แล้ว ก็จะกำหนดกลยุทธ์ และทำเป็นแผนดำเนินการ (action plan) ขึ้นมา จากนั้นก็เข้าสู่วงจรปกติ ก็คือดำเนินการไป ประเมินไป กำหนดหรือปรับปรุงแผนใหม่ไป

อีกรูปแบบหนึ่งของกระบวนการ ขอยกกรณีของ St. Paul ลักษณะนั้นค่อนข้างคล้าย Charter school มาก เนื่องจากโรงเรียนที่จะเป็น SBM ต้องสมัคร โดยข้อมูลที่ต้องใส่ในใบสมัครมีอะไรบ้างนั้น เขาต้องทำให้กระจ่างเลยว่าการมีส่วนร่วมในระดับโรงเรียน โรงเรียนจะใช้แบบไหนและมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างไร การที่จะเตรียม proposal ขอสมัครมีกระบวนการอย่างไร เพราะว่าเขาคงต้องการจะเห็นกระบวนการที่ไม่ใช่โรงเรียนตัดสินใจคนเดียว วิธีการเลือกคณะกรรมการจะอย่างไร กำหนดเวลาของกิจกรรมสำคัญจะทำเมื่อไร อย่างไร และท้ายสุดมีการตรวจสอบโดยผู้ที่อนุมัติให้ทำเช่นเดียวกัน มีแผนที่เป็นรูปธรรมว่าเมื่อกำหนดเรื่องที่จะทำเช่นนั้นวางแผนไว้อย่างไร มีแผนที่จะประเมินทั้งประเมินภายใน และภายนอก เขาอยากให้มีหลักประกัน ดังนั้น โรงเรียนต้องเขียนว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีใครบ้าง และการ

สนับสนุนจะสนับสนุนในลักษณะใด และสุดท้ายเขาต้องการหลักประกันว่าโรงเรียน จะเตรียมเรื่องงบประมาณดำเนินการไว้ว่าจะมีแหล่งงบประมาณจากแหล่งใดบ้าง อยากให้ดูบทบาทของเขตการศึกษา พอเป็นข้อสังเกตว่า เวลาที่ดำเนินการจริงสิ่งที่ จะต้องไตร่ตรองก็คือ เขตการศึกษาของเราจะมีบทบาทอย่างไร เขตการศึกษาของ โรงเรียนประเภทนี้จะเข้ามาช่วย 2 ลักษณะ คือ

- 1) ลงมือให้การฝึกอบรมเอง เนื่องจากเขามีนักวิชาการ นักนิเทศก์อยู่
- 2) ให้เป็นเงินสำหรับครูที่จะเข้าฝึกอบรม ฝึกตั้งทีมงาน หรือสำหรับการเยี่ยมชม โรงเรียนอื่น

ดังนั้น จะเห็นว่ารูปแบบแรกคล้ายการบริหารทั่วไป เพียงแต่เน้นย้ำลักษณะ เฉพาะของ SBM ส่วนแบบที่ 2 ก็คล้ายเรื่อง ธรรมเนียมโรงเรียนของเราในด้าน กลยุทธ์สู่ความสำเร็จนั้น เนื่องจากการดำเนินงานในประเทศที่ก้าวไปถึงจุดที่ว่าอะไร เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จ อยากจะให้เห็นผลการวิจัยในต่างประเทศว่า หลัง จากที่เขาไปศึกษาโรงเรียนจำนวนมาก และได้แยกโรงเรียนออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม ที่ประสบความสำเร็จ และกลุ่มที่ล้มเหลว พบว่า มีปัจจัยหรือกลยุทธ์ 6 อย่าง ที่พบ เสมอในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ และไม่พบเลยในโรงเรียนที่ล้มเหลว ซึ่งคิดว่า เป็นเรื่องที่น่าสนใจ ดังนี้

กลยุทธ์แรกคือ การกระจายอำนาจ ซึ่งต้องกระจายอำนาจอย่างแท้จริงทั่วทั้ง โรงเรียน

กลยุทธ์ที่สองคือ เลือกผู้บริหารที่ถูกต้อง ในการกระจายอำนาจมีการเน้นย้ำ ว่า อำนาจที่ผู้บริหารมีอยู่ 5 อย่าง อำนาจตามตัวบทกฎหมาย อำนาจการให้คุณ อำนาจการให้โทษ ซึ่งผู้บริหารจะใช้สองอำนาจหลัง อำนาจความเชี่ยวชาญ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะของผู้นำทางวิชาการอย่างแท้จริง ตรงนี้ดิฉันค่อนข้างมี ความคิดอยู่ถึง ๆ คือ ดิฉันไม่เห็นด้วย ถ้าผู้บริหารนิเทศไม่ได้แล้วจะต้องสาธิตการ สอนให้ครูดูโดยตรง ดิฉันมีความเห็นว่า ผู้บริหารต้องสามารถจัดระบบให้เกิดการ ช่วยเหลือทางวิชาการได้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้จัดการโดยที่ไม่จำเป็นต้องทำเองทั้งหมด แต่ในแง่ของอำนาจความเชี่ยวชาญนั้น เน้นย้ำว่า ถ้าหากครูมีปัญหาต้องการคำแนะนำ จะต้องมีความสามารถที่จะให้ความช่วยเหลือครูได้ อันนี้น่าจะเป็นหน้าที่โดยตรง และอำนาจสุดท้ายคือ อำนาจจากการเป็นแบบอย่าง สามารถจูงใจให้ครูเกิดความ ผูกพันรักใคร่อยากที่จะร่วมหัวจมท้ายทำงานซึ่งเป็นงานยากด้วยกัน

กลยุทธ์ที่สาม คือ การเน้นการพัฒนาวิชาชีพ เป็นเรื่องที่เน้นย้ำกันมาก

เพราะว่าถ้าหากกลุ่มที่เข้ามามีส่วนร่วมไม่มีความรู้ความสามารถก็จะเกิดปัญหากันในภายหลัง เพราะฉะนั้นจุดที่เขาเน้นคือ การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องทั้งของบุคลากรในโรงเรียนและบุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมจากนอกโรงเรียน

กลยุทธ์ที่สี่ คือ การเผยแพร่ข่าวสาร ตามที่วิทยากรได้พูดถึงเรื่องการสื่อสาร 2 ทาง 3 ทาง จุดที่เขาเน้นก็คือ จุดเริ่มของการสื่อสารเกิดได้ทั่วทั้งวงการทั้งระดับเล็ก ระดับน้อย สามารถมาให้ข้อมูลหรือมารับข้อมูลได้

กลยุทธ์ที่ห้า คือ วิทยทัศน์ ซึ่งหมายถึงภาพอนาคต ไม่ได้เน้นย้ำแต่เพียงว่าโรงเรียนต้องกำหนดวิทยทัศน์ แต่เน้นย้ำว่าวิทยทัศน์จะต้องกำหนดโดยมีส่วนร่วม และมีการพูดคุยกันเข้าใจจนถึงระดับนำไปใช้ทั่วถึงในทุกกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์สุดท้าย คือ การให้รางวัล ในต่างประเทศเองมีปัญหามากกว่า ถ้าระบบของการให้รางวัลหรือลงโทษไม่เป็นระบบคุณธรรม SBM จะล้มทันที การให้รางวัลต้องให้ตรงกับคนที่มีผลงานจริงแล้วสามารถพิสูจน์ได้อย่างโปร่งใสว่าคนนั้นมีคุณค่าสมควรจะได้รับรางวัล และขอเพิ่มเติมอีกคิดว่ารางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงิน สิ่งสำคัญคือ ให้รางวัลให้ถูกคน เช่น บางคนต้องการเพียงเกียรติ ผู้บริหารไม่สามารถจะให้ได้ก็จะทำให้คนขาดขวัญกำลังใจ

คำถามสุดท้ายว่า ถ้าหากว่าพวกเราที่นั่งในที่นี้หรือโรงเรียนอื่น ๆ อยากจะนำแนวคิดของ SBM ไปใช้ ขอให้วิทยากรทั้ง 2 ท่าน ช่วยให้เราประเด็นว่า มีประเด็นอะไรที่เป็นจุดเน้นหรือเป็นข้อควรระวังบ้าง ขอเรียนเชิญ

ผู้อำนวยการโรงเรียนประถมฐานบิน

ในเรื่องของการนำ SBM ไปใช้ในโรงเรียนอื่น หรือข้อเสนอแนะอะไรต่าง ๆ ผมคงจะพูดว่าที่โรงเรียนทำอะไร อย่างไร แล้วผลที่เกิดขึ้นอย่างไร ผมจะยกตัวอย่างหลังจากที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มีผลบังคับใช้ โรงเรียนนำเรื่องปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้มาดำเนินการเป็นอันดับแรก กล่าวคือ นำมาตรา 24 ที่มีอยู่ 6 เรื่อง มาทำเมื่อปี 2542 เริ่มจากการให้ครูทุกคนมีการเตรียมการสอนแล้วทำแผนการสอนแบบบูรณาการ หลังจากเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ให้นำไปใช้สอน

ขณะที่มีการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่โรงเรียน จะทำใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะที่ 1 การสอนในห้องเรียนในวิชาของประถม ก็คือ ครอบคลุมทั้ง 6 วิชา มีการจัดทำแผนแบบบูรณาการ และวัดผลตามหลักสูตร แต่ลักษณะที่ 2 ที่เราก็คือ ตำรวจความต้องการของผู้เรียนตั้งแต่ ป.1 ถึง ป.6 และความต้องการของชุมชน ที่

โรงเรียนของผมนอกจากจะมีกรรมการโรงเรียน 15 คนแล้ว ยังมีกรรมการสายชั้นอีก สายชั้นละ 15 คน อย่าง ป.1 มีอยู่ 8 ห้อง ก็คัดมา 15 คนเป็นตัวแทน ป.2 มีอยู่ 6 ห้องก็คัดมา 15 คน แล้วตรงนี้คือ อนุกรรมการระดับสายชั้น กรรมการชุดนี้จะมีหน้าที่มาประชุมที่โรงเรียนภาคเรียนละ 1 ครั้งเป็นอย่างน้อย มาประชุมเพื่อสรุปผล ว่าการจัดการเรียนการสอนที่ผ่านมา ผู้ปกครองพึงพอใจขนาดไหน มีอะไรที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เสร็จแล้วก็จะปิดเรียน 1 วัน ครู ป.1 ก็จะอยู่กับกรรมการ ป.1 ครู ป.2 ก็อยู่กับกรรมการ ป.2 และก็จะร่วมกันได้ข้อสรุปออกมา

ตัวอย่างที่ท่านผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยมพูดให้ฟัง ของผมก็มีเรื่องการจัดการศึกษา ผู้ปกครองบอกว่าอยากให้นักเรียนได้เรียนรู้คอมพิวเตอร์ เรียนรู้ดนตรีสากล เรียนรู้ภาษาอังกฤษจากเจ้าของภาษา หรืออะไรต่าง ๆ ที่เขาต้องการ แต่เราก็บอกว่าสิ่งเหล่านั้นเกินศักยภาพของโรงเรียน ฉะนั้นผู้ปกครองต้องช่วยใน ส่วนของข้อสรุปตรงนี้ เราก็นำเสนอคณะกรรมการของโรงเรียน สิ่งหนึ่งที่เห็นง่าย ๆ ก็คือ หนังสือส่งเสริมประสบการณ์ที่กระทรวงบอกว่าห้ามใช้ มีผู้ปกครองบางคนบอกว่า จะซื้อหนังสือให้ลูกเขาอ่าน ทำไมกระทรวงจะต้องมาจำกัด เราเน้นให้เด็กเรียนรู้ หลากหลายทำไม่ต้องจำกัด ก็เลยลงมติว่าเขาจะซื้อกันเอง เพราะฉะนั้นที่โรงเรียนก็ ใช้แต่เป็นผู้ปกครองซื้อเอง โรงเรียนไม่ได้จัดการบอกแต่ว่าซื้อได้จากที่ไหน คือ ให้ หลากหลาย วิชาภาษาอังกฤษเราเชิญวิทยากรจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และ มหาวิทยาลัยศิลปากร เด็กจะชอบ สรุปว่าค่าใช้จ่ายทั้งหมดเราก็มาหารกัน คอมพิวเตอร์ก็สอนตั้งแต่ชั้นอนุบาลถึง ป.6 สอนมาตั้งแต่ปี 2538 แต่ถ้าให้บริษัทมา ทำ ห้องหนึ่งมีค่าใช้จ่ายประมาณ 2 ล้าน 5 แสนบาท ผมคำนวณดูว่า เด็กอนุบาล 2 ถึง ป.6 จำนวน 1,800 คน ถ้าเก็บคนละ 500 บาทต่อเทอม จะได้ประมาณ 9 แสนบาท และนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการสายชั้น ถ้าคณะกรรมการเห็นชอบด้วยก็ให้ บริษัทมาดำเนินการให้ทันเปิดเทอม

การประชุมสายชั้นอนุบาลก็ให้ครูเตรียมเด็กอนุบาลไปเรียนห้องคอมพิวเตอร์ แล้วพาผู้ปกครองไปดู ผู้ปกครองก็พอใจ ใช้เวลา 2 ปี หลังจากนั้นก็มาทำแบบเดิม ค่าบำรุงรักษาเครื่องก็เหลือเทอมละ 100 บาท ทุกวันนี้เก็บปีละ 200 บาท ก็อยู่ได้ ลักษณะตรงนี้คือ การดำเนินการในสิ่งที่เด็กนักเรียนต้องการเรียนรู้ เสร็จแล้วเราก็จัด เป็นแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นศูนย์การเรียนรู้ ใน 1 สัปดาห์ จะมี 1 วัน คือ วัน พุธสัปดาห์ที่ 3 3 ชั่วโมง ให้เด็กไปเรียนรู้ตามความสนใจ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิชาต่าง ๆ ซึ่งมีประมาณ 18 ชมรม พอภาคเรียนที่ 2 ก็เปลี่ยน เวลาตรงนี้อามาจาก

ตรงไหน ขึ้นอยู่กับการบริหารคือ ขอครูว่าเสาร์-อาทิตย์เราจะไม่ทำงาน แต่ขอขยาย เวลาจาก 15.30 น. เป็น 16.00 น. จะได้วันละครึ่งชั่วโมง 5 วัน ได้ 2 ชั่วโมงครึ่ง เอา ชั่วโมงประชุมวันศุกร์สุดสัปดาห์มาครึ่งชั่วโมงรวมเป็น 3 ชั่วโมง มาจัดไว้ในวันหยุดหัดดี ส่วน 30 นาทีหลังนี้เอามาเพิ่มกับ 3 ชั่วโมงแรก ในตอนเช้าทุกวันก็จะได้ 4 คาบ คาบที่ 1 เป็น 50 คาบที่สอง 50 คาบที่สาม 55 คาบที่สี่ 55 แล้วก็จัดการเรียนการสอน

เพราะฉะนั้นเราจะได้ทั้งวิชาการในหลักสูตรครบและได้ปฏิรูปกระบวนการ เรียนรู้ที่ให้นักเรียนเรียนรู้ตามความสนใจ ตามความต้องการของท้องถิ่นและของผู้ปกครอง แล้วเราพยายามพัฒนากิจกรรมในโรงเรียนให้เป็นหลักสูตรท้องถิ่น จัดชมรมพวกนี้เป็นหลักสูตรท้องถิ่น ซึ่งมีรายละเอียดอีกมากมาย ทุกวันนี้คิดว่า 2 ปีที่ผ่านมาการบูรณาการของครู เขาไม่บูรณาการวิชาเดียวแล้ว ตอนนี้เขานำมารวมกัน ยกตัวอย่างในสายชั้น ป.6 ครูประจำชั้นสอนวิชาภาษาไทย สปช. คณิตศาสตร์ และ กพอ. 4 คน 4 วิชา ใน 6 ชั้น มาร่วมกันบูรณาการตั้งแต่จุดประสงค์จนถึงเนื้อหา เวลาก็นำมาบูรณาการแล้วทำแผนทั้งเทอม จากนั้นก็ถ่ายสำเนา มี 8 ห้อง ก็ทำ 8 ชุด ใครสอนก็ได้ ในแต่ละเดือนมีการปรับปรุงพัฒนา หมดเทอมก็ได้ครบ พอเทอมที่ 2 ก็ทำอีก ฉะนั้นจะไม่ยึดติดกับคาบเวลาเรียน

ผมทดลองในวิชาภาษาอังกฤษ 1 วิชา เรียนวันละชั่วโมง ยุกมาเรียน 2 วัน วันแรกเรียน 3 ชั่วโมง วันที่สอง 3 ชั่วโมง ใน 1 สัปดาห์ใน 4 ทักษะ ฟัง พูด อ่าน เขียน ครูก็เตรียม เด็กก็เกิดการเรียนรู้ที่ดี เพราะฉะนั้นเราต้องปฏิรูปในเรื่องของเวลาด้วย อย่าไปยึดติดเรื่องคาบเวลา ซึ่งตอนนี้ที่โรงเรียนทำแล้วก็บูรณาการ แม้แต่เรื่องของการวัดจริยธรรมคุณธรรม ที่โรงเรียนไม่ได้ให้ครูที่สอนจริยธรรมวัดเท่านั้น ครูที่สอนประจำวิชาก็ต้องวัดด้วย เราเอา 8 ตัวในหลักสูตรมาเป็นคุณธรรมจริยธรรม 8 ตัว ในแต่ละตัวมีตัวบ่งชี้ ยกตัวอย่างในเรื่องของความรับผิดชอบต่อตนเองกับส่วนรวม แล้วเราก็ไปตั้งคะแนนศูนย์ หนึ่ง สอง สาม สี่ ตามระเบียบการวัดผล ครูสอนไปแล้ววัดผลสัมฤทธิ์แล้ว ต้องวัดตัวนี้ด้วยใน 1 เทอม เพราะฉะนั้นเด็ก ป.6/1 มีครูเข้ามาสอน 6 คน ซึ่งครูทั้ง 6 คนก็ต้องวัด และจะทราบผลหลังจากการประเมินเทอมแรก

เมื่อเทอมที่แล้วประเมินเด็ก ป.4 ป.5 และ ป.6 ปรากฏว่ามีเด็กที่ออกนอกกลุ่ม นอกทางจริยธรรมประมาณ 50 คน ก็จัดโครงการไปเข้าค่ายจริยธรรมคุณธรรมที่วัด 3 วัน 2 คืน ผู้ปกครองก็ชอบที่ลูกกลับมาแล้วมีความรับผิดชอบมากขึ้น นี่คือแนวทางที่โรงเรียนได้ทำ เพราะฉะนั้นถามว่าจะนำไปให้โรงเรียนอื่นใช้ได้อย่างไร ก็คงขึ้นอยู่กับการเผยแพร่ต่าง ๆ สำหรับเอกสารประกอบการนำเสนอครั้งนี้ จะนำมาให้ภาย

หลัง ทั้งในส่วนของการจัดเป็นรูปแบบการเป็นรูปกระบวนการเรียนรู้ที่คิดว่าประสบความสำเร็จตามหลักสูตรและตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์

ขอเรียนเพิ่มเติมว่าเวลาที่เรารู้ถึง School-Based Management ไม่จำเป็นว่าแหล่งเรียนรู้จะต้องมีเฉพาะในโรงเรียน ประเด็นที่เห็นได้ชัดของโรงเรียนที่มีความสำเร็จก็คือ โรงเรียนที่สร้างเครือข่ายไปข้างนอกอย่างมาก โดยเป็นเครือข่ายที่ค่อนข้างถาวร ซึ่งเทียบกับของเราที่เหมือนกับไปผูกมิตรกับสถาบันราชภัฏและมหาวิทยาลัยไว้ สำหรับที่จะรองรับในส่วนที่โรงเรียนไม่มีความพร้อม

ในประเด็นเรื่องเวลา ผลการวิจัยปรากฏชัดเจนว่า โรงเรียนใดถ้าไม่จัดเวลาเป็นทางการไว้สำหรับคณะกรรมการหรือคณะกรรมการและให้เขาใช้เวลาออกพบกันเองค่อนข้างจะไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะฉะนั้นการจัดเวลาจึงเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่เป็นประเด็นสำคัญ

ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม

เมื่อเราบริหารงานฐานโรงเรียน ต้องเรียนว่าทุกอย่างต้องไปพร้อมกันหมด จะบอกว่าเรา SBM แล้ว แต่ไม่มีคุณภาพนั้นไม่ได้ การประกันคุณภาพภายในและภายนอก การปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด ทุกอย่างต้องไปพร้อมกันหมดไม่มีการแยกส่วน

ผลจากการดำเนินงาน ขณะนี้สิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเห็นชัดเจนก็คือ เกิดเครือข่ายผู้ประกอบการ เครือข่ายชุมชน และกำลังสร้างเครือข่ายศิษย์เก่า เมื่อเปิด พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ เราก็รู้ว่าต้องมีการจัดการเรียนร่วม ดิฉันจะเรียนเรื่องเรียนร่วมชนิดหนึ่ง ทุกคนจะมีความภาคภูมิใจในสถาบันของตนเอง ถ้าเราเป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับ ก็จะเกิดความภูมิใจมาก แล้วเรื่องเหนื่อยเรื่องชั่วโมงมากจะไม่พูดถึงเลย ดังนั้น ไม่ว่าจะอยู่ในโครงการเรียนร่วมหรือไม่อยู่ในโครงการ เมื่อใดที่มีเด็กด้อยโอกาสเข้ามาในโรงเรียนของเรา หรือเมื่อใดที่เราพบเด็กด้อยโอกาส เรามีหน้าที่ตามกฎหมายทันที ถ้าไม่ทำเราผิด เด็กเหล่านี้มีสิทธิได้รับการคุ้มครองตามกฎหมายองค์กร NGO ทั้งหลาย ถ้ามารู้เข้าเขาจะเล่นงานเรา การดำเนินงานผู้ที่จะ take action เมื่อมีเด็กที่มีความต้องการพิเศษเข้ามา คือ ผู้สอน ผู้บริหาร ผู้ดูแลโครงการตรงนี้ เด็กเหล่านี้ต้องมีสิทธิได้รับการจัด IEP (Individual education program) หลักสูตรเฉพาะคน

สำหรับแนวปฏิบัติ เมื่อพบนักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ เราควรทำอะไร ผู้บริหารบางท่านคิดว่าในจังหวัดของท่านมีโรงเรียนพิเศษอยู่แล้ว แต่ในความเป็นจริง ผู้ปกครองต้องการให้เด็กอยู่ในโรงเรียนปกติ เขาไม่พึงพอใจที่ลูกอยู่โรงเรียน พิบูลประชาสรรค์ ตอนแรกดิฉันไม่เข้าใจและได้พยายามคุยกับผู้บริหารในกระทรวง จนกระทั่งมาประชุมกับผู้ปกครองของเด็กเหล่านี้หลาย ๆ ครั้ง จึงเข้าใจว่าทำไมเขา ต้องการอย่างนั้น ผู้ปกครองของเด็ก LD ที่ผ่านการเรียนร่วมในชั้นประถมมาแล้ว เขา จะเสียใจมากถ้าเราบอกให้เขานำลูกไปเรียนที่พิบูลประชาสรรค์ เขาหวังว่าจะให้ลูก ของเขามาอยู่ในโรงเรียนปกติ เพราะเมื่อเด็กจบไปแล้วเด็กต้องอยู่ในสังคมของคนปกติ และเด็กจะพัฒนาก้าวหน้าขึ้นมหาศาลเมื่อมาอยู่กับเด็กปกติ ถ้าลูกเขาไปอยู่โรงเรียนที่ห้องมีแต่เด็กผิดปกติลูกเขาจะไม่พัฒนา

ฉะนั้นเราจะต้องหาทางทำให้ครูเกิดความรักและเมตตา เมื่อไรที่ครูเกิดความรัก เมตตาแล้ว อุปสรรคต่าง ๆ จะหายไป ในระยะเวลาเพียง 2 เดือน เด็กที่ครูมีความ เข้าใจนั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากเด็กที่สอบตกทุกวิชา เกรดเฉลี่ยเพียง 0.59 ครั้งนี้ตกเพียง 4 วิชา หรือจากเด็กผู้หญิงที่เข้าหาเด็กผู้ชายตลอดเวลา จะโดน ประณามว่าเข้าหาผู้ชาย เพียงเพราะว่าเขามองพฤติกรรมที่เห็นเท่านั้น ไม่ได้ลึกลง ไปถึงที่มาของพฤติกรรม ครูจะมองว่าทำไมเด็กผู้หญิงคนนี้เป็นแบบนี้ แต่พอลึกลง ไปถึงปัญหา ครูเกิดเข้าใจและเปลี่ยนบทบาท ลักษณะท่าทีที่แสดง เด็กผู้หญิงคนนี้ เปลี่ยนจากวิงวอนเด็กผู้ชายกลายเป็นมาหาครู คบกับเด็กผู้หญิง ผลการเรียนเปลี่ยน ภายใน 3-4 เดือนเท่านั้นเอง เพราะฉะนั้นเรื่องตรงนี้ถ้าผู้บริหารไม่นำ ก็จะไม่เกิด ดิฉันขอให้ท่านผู้บริหารดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล นอกจากจะดูนักเรียนเป็นราย กลุ่มแล้ว

ในห้องเรียนของเราจะมีนักเรียนปกติ 80% อีก 15% เป็นนักเรียนที่เรียนเร็ว กว่าปกติ และอีก 5% เป็นนักเรียนที่เรียนตามไม่ทัน นี่คือสภาพห้องเรียนทั่ว ๆ ไปทุกห้อง แต่ในท่ามกลางของ 3 กลุ่มนี้ จะมีคนหรือสองคนที่ไม่ใช่ทั้ง 3 กลุ่มนี้ คือ เป็นเด็กที่ ต้องการ IEP อย่างไรก็ตาม สำหรับนักเรียน 3 กลุ่มนี้ ถ้าครูทำแผนการสอนกลาง ๆ ออกมา แล้วครูสนใจนักเรียนในกลุ่ม 15% ด้วย โดยหาหลักสูตร หาแบบฝึกหัดเพิ่ม ให้เด็กกลุ่มนี้ ในขณะที่เดียวกัน ครูต้องสนใจนักเรียนในกลุ่ม 5% ด้วย โดยหาทาง จัดการให้เขาเรียนทัน สรุปลง่าย ๆ คือ ครูจัดทำแผนการสอนกลาง ๆ สำหรับทุกคน เสริมสำหรับเด็ก 15% เพิ่มเติมสำหรับเด็ก 5 % วิจัยง่าย ๆ สุดท้ายครูจะภาคภูมิใจ ในตนเองและโรงเรียนของตนเอง คือ การประกาศพันธกิจให้ครูทั้งโรงเรียนรู้ว่า เรา

ถืออย่างนี้ เป็นหน้าที่ของทุกคนต้องทำไม่ใช่ทำเพื่อตำแหน่ง แต่ทำเพราะรัฐให้เงิน เดือนเลี้ยงชีวิต อยู่ด้วยงานตรงนี้

สุดท้าย ท่านอาจารย์ สนานจิตร์ ถามว่าถ้าโรงเรียนอื่นสนใจจะทำแบบนี้จะ ทำอย่างไร

ขออนุญาตให้ข้อคิดดังนี้ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทีม เพียงแต่ว่า บางครั้งท่านไม่ใช่ผู้นำตลอดกาล บางครั้งท่านนำอย่างโดดเด่น บางครั้งท่านนำอยู่ ข้างหลัง แต่เปลี่ยนบทบาทให้คนอื่นนำ บางครั้งก็ให้คณะกรรมการชุดนี้เป็นเจ้าของ เราเป็นที่ปรึกษาอะไรทำนองนั้น แต่ลึกๆ แล้วท่านคือผู้นำ 2) ผู้บริหารต้องสร้างทีม และทีมต้องผลัดเปลี่ยนหมุนเวียน อย่าใช้ทีมเดิม อย่าใช้ครูเอนกประสงค์ ให้มี หลาย ๆ ทีมผลัดเปลี่ยนกันไป 3) สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ งานนี้ไม่ใช่งานของผู้ อำนวยการ เป็นงานของครูทุกคน มีเงินเดือน มีหน้าที่ตามกฎหมาย 4) สร้างความ รู้สึกภูมิใจในงาน ในองค์กร ในตนเอง ดิฉันขอเสนอ 4 เทคนิคเหล่านี้ให้ท่าน พิจารณาต่อไป

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์

คิดว่าแต่ละท่านได้นำเสนอชัดเจนคงไม่ต้องสรุป ดิฉันอยากฝากข้อสังเกตเกี่ยว กับต่างประเทศไว้นิดเดียวว่า สิ่งหนึ่งที่ดิฉันค่อนข้างชอบ คือ ระบบของเขาจะยืดหยุ่น ยกตัวอย่างเช่น เราพูดกันเรื่องเด็กพิเศษ สิ่งที่เราจะทำก็คือ การให้เขาได้รับโอกาส ในการเรียนที่ดีที่สุด เพราะฉะนั้นระบบเขาจะมีหลากหลาย เช่น ถ้าเขาพบว่าบาง โรงเรียนจัดได้ดี โดยที่เป็นโรงเรียนธรรมดาไม่ใช่โรงเรียนเฉพาะ โรงเรียนอื่นอาจ สามารถส่งเด็กข้ามไปโรงเรียนนั้นได้ โดยที่เขตการศึกษาจะเป็นคนออกเงินค่าเดิน ทางให้ เป็นตัวอย่างให้เห็นว่าจริง ๆ แล้ว SBM นั้น หลักสำคัญก็คือ มีทางเลือกที่ หลากหลายไม่เป็นรูปแบบเดียวกัน



แนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการ ของสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : ประสบการณ์สู่ทฤษฎี

โดย รองศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนา จันทร์บรรจง
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์
นางสาวสุกัญญา สันติพัฒนาชัย
ผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิตมัธยม กรุงเทพฯ

รองศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนา จันทร์บรรจง

ดิฉันได้นั่งฟังท่านผู้อำนวยการเสีรพุดถึงเรื่องโรงเรียนฝางชนูปถัมภ์ จังหวัด เชียงใหม่ ซึ่งจะเป็นตัวอย่างสำหรับการบริหารที่จะนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ อย่างที่ ดร.รุ่ง ได้พูดไว้ว่าการปฏิรูปการศึกษาต้องไปพร้อมๆ กัน ทั้ง 3 ห่วง ห่วงที่ 4 และ 5 ที่จะมาประเมิน ก็จะตามมา ที่สำคัญคือปฏิรูปการเรียนรู้ การสอน การบริหาร ต้องไปด้วยกัน จะเรียกว่า เป็นสามมิติแห่งการปฏิรูปภายใน ก็น่าจะได้ เป็นสามมิติ ที่ไปด้วยกันเหมือนรูปทรงปริซึมไม้ฉนั้นจะฉายแสงออกเป็นสีรุ้งทั้ง 7 ไม่ได้ ดิฉันขอ เกริ่นนำก่อนที่จะพูดถึงเรื่อง School - Based Management ว่า ประสบการณ์ในการ บริหารแบบ School - Based Management ที่ท่านได้ฟังจากผู้อำนวยการเสีรนั้น เป็น หนึ่งประสบการณ์ที่มีคุณค่ามาก และอีกสักครู่จะได้ฟังประสบการณ์ของท่านผู้ อำนวยการสุกัญญา จากโรงเรียนราชวินิตมัธยม กรุงเทพฯ ในมหาวิทยาลัยเองก็มี ประสบการณ์การบริหารงานแบบ Site - Based Management ซึ่งอาจจะเปลี่ยนจาก คำว่า School เป็น Site ใช้คำย่อว่า SBM เหมือนกัน เพราะมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ กำลังจะออกนอกระบบไปอยู่ในกำกับรัฐบาล ที่จริงการบริหารงาน ม. นครสวรรค์ปี 2533 ที่มี พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยนครสวรรค์นั้น ผู้ที่ร่างพ.ร.บ. นครสวรรค์ก็เป็นอาจารย์เก่า ของมศว. พิษณุโลก ที่มีความเข้าใจในเรื่องของการบริหารเป็นอย่างดี อย่างเช่น อาจารย์ดร.นิพนธ์ กีนาวงศ์ ซึ่งเป็นปรมาจารย์ทางด้านการบริหารศึกษา เป็นต้น ซึ่ง พ.ร.บ.นครสวรรค์ อนุญาตให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี คือ สภามหาวิทยาลัยและอธิการบดีมี Autonomy ในระดับหนึ่งทีเดียว แตกต่างจาก

มหาวิทยาลัยแบบโบราณพอสมควร ลองนำไปเปรียบเทียบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยนเรศวรกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยอื่นๆ ซึ่งหลายมหาวิทยาลัยปรับ พ.ร.บ.ตาม ม.นเรศวร ตอนนี้ ม.นเรศวรถึงได้กล้าหาญที่จะออกนอกระบบไปอยู่ในกำกับรัฐบาล

หลักการ Site - Based Management เป็นนวัตกรรมทางการบริหารคุณภาพการศึกษา ในรูปแบบที่นักบริหารการศึกษาได้ทดลองทำกันมา โดยเฉพาะเริ่มมาจากอเมริกาประมาณ 20 กว่าปี และก็พบว่า การที่ให้สถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นมหาวิทยาลัยหรือโรงเรียนมีอิสระในการบริหารการเรียนรู้ การเรียนการสอน ภายในกรอบที่อาจจะเป็กรอบหลักสูตรอย่างที่ท่านผู้อำนวยการเสรี พูดให้ฟังว่า เรามีกรอบหลักสูตรใหญ่อยู่ การจัดการในเรื่องของการแบ่งโครงสร้างองค์การเป็น 8 โรงเรียนเล็ก หรือการที่เอาหลักสูตรมาวิเคราะห์เพื่อที่จะตัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกไปเป็นอิสระของโรงเรียน โดยเอาเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายของการศึกษาเป็นหลัก อันนี้เป็นสิ่งที่ประสบความสำเร็จกันมากในประเทศต่างๆ ทั่วโลก

สกศ.เองได้เป็นผู้นำในการทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในลักษณะเป็น School - Based Management โดยให้ท่านอาจารย์อุทัย บุญประเสริฐและคณะได้ทำการวิจัย และเมื่อ 5 วันที่ผ่านมาได้ไปดูงาน School - Based Management ในฮ่องกง โดยไปพร้อมดร.รุ่ง แก้วแดง รวมดิฉันด้วย 5 คน วันนี้คงจะเอาประสบการณ์ต่างๆ รวมทั้งแนวคิดที่เป็นภาคทฤษฎีและผลงานวิจัยของประเทศที่ประสบความสำเร็จค่อนข้างมาก อย่างเช่น ฮ่องกงที่ไปดูงานมาเล่าให้ฟัง โดยจะเทียบเคียงกับที่ท่านผู้อำนวยการเสรีได้พูดให้ฟังเชิงปฏิบัติ จริงๆ ซึ่งท่านผู้อำนวยการเสรีได้แทรกเรื่องทฤษฎีไว้ในตัวอยู่แล้ว ดิฉันไม่อยากให้เป็นทฤษฎีมากเกินไป จะพยายามโยนให้เห็นภาพของการปฏิบัติที่ทำได้ แต่มีเงื่อนไขหลายอย่างเหมือนกันที่จะทำให้โรงเรียนไปสู่คุณภาพบนพื้นฐานของความดีและความพร้อมของตัวเอง อย่างที่อาจารย์อุดมได้กรุณาสรุปตอนท้ายว่า กรณีของท่านผู้อำนวยการเสรี ไม่ใช่จะใช้ได้กับทุกโรงเรียน ผู้บริหารแต่ละท่านคงต้องไปหาแนวทางของตนเอง ปลายทางของการศึกษานั้น คืออยู่ที่การเรียนรู้ของเด็ก เป็นการพัฒนาเด็กที่ครบทุกด้าน มีทั้ง IQ EQ MQ และแถม SQ ด้วย คือ Social quotient ความสามารถในการสังคมกับคนอื่นๆ และสังคมทั่วโลก หรืออาจจะใช้ CS อย่างที่ได้ยินมาแต่สมัยโบราณ การพัฒนาคนต้องมีทั้ง Head Heart Hand Help จึงเป็นคนที่สมบูรณ์ทุกด้าน แต่ในเชิงปฏิบัติมักจะติดกรอบ ระเบียบ กรม จังหวัดหรือมีนโยบายซ้ำ ๆ ขึ้นมา ผู้บังคับ

บัญชาว่าอย่างไรให้ทำตามนั้น ถ้าสงสัยย้อนกลับไปถามผู้บังคับบัญชาใหม่ ก็วนอยู่
อย่างนั้น พวกไม้ตายซากจึงมีเยอะในวงการศึกษ ภาษาฝรั่ง เรียก Dead wood ที่
จริงคนในวงการศึกษาคือคนแก่ สมัยก่อนจะคัดคนแก่ที่สุดเรียนศึกษาศาสตร์/
ครุศาสตร์ ตรงนั้นเป็นเพราะระบบบริหารของประเทศเราไม่ดีด้วยหรือเปล่า อันนี้
ดิฉันตั้งใจทยอยไว้ให้คิด

แต่ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติบอกให้ กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร
ตามมาตรา 39 ลงไปจนถึงเขตพื้นที่และสถานศึกษา ที่จริงแล้ว ทางสปศ. เป้าหมาย
อยากจะให้ลงไปทีสถานศึกษา ตัดคำว่าเขตพื้นที่ออกไป เอาแบบนิวซีแลนด์ แต่
เนื่องจากความพร้อมของโรงเรียน บางโรงเรียนยังอยากให้ช่วยประทับประคองอยู่ ยังไม่
ปีกล้ำขาแข็งเหมือนท่านผู้อำนวยการเสรีทุกโรงเรียนก็คล้ายเด็ก คือถูกขัง
เหมือนไก่ที่อยู่ในกรงมาหลาย 10 ปีแล้ว ครูก็มีสภาพแบบถูกหยอดอาหาร ขณะนี้ครู
กำลังจะถูกปล่อยจากกรง ครูหลายๆ โรงเรียนก็เหมือนไก่ที่หากินเองไม่ได้ แต่โชคดีที่
ครูโรงเรียนฝางฯ เป็นไก่ที่ท่านผู้อำนวยการเสรีไม่กลัว คือให้กินอาหารป้อนบ้าง แอบ
เปิดกรงให้ออกมาวิ่งมาเดินเองตั้งแต่ปี 40 ครูก็สามารถที่จะเดินได้ด้วยตัวเองมาก
ขึ้น ๆ ซึ่ง พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติเปิดทางให้ การที่จะต้องมีเขตพื้นที่มาคุมตรงนี้ก็
เพื่อที่จะบูรณาการระหว่างประถม มัธยม การศึกษาศาสนาอะไรต่างๆ เหล่านั้น แต่
ว่าการบริหารจัดการในสถานศึกษา ถ้าผู้บริหารและครูมีศักยภาพ มีความรู้ความ
สามารถพอ คิดว่าโรงเรียนสามารถบริหารจัดการได้อย่างเป็นอิสระเสรีได้มากขึ้น
โรงเรียนในกำกับก็น่าจะมีมากขึ้น

พ.ร.บ.การศึกษาในมาตรา 40 ให้มีคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเข้ามา
การที่เขาจะปล่อยให้โรงเรียนมีอิสระ การบริหารจัดการภายในโรงเรียนเองจะต้องมี
เกณฑ์หรือมีกรอบให้อยู่บ้างพอสมควร ท่านผู้อำนวยการทั้งหลายที่ทำวิจัยหรือดูการ
ทำงานของกรรมการโรงเรียนว่า มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ก็น่าจะให้ข้อมูลป้อนกลับไปที
สทศ. หรือที่กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อจะดูว่า การทำงานของกรรมการโรงเรียนเป็น
อย่างไร แต่อย่างไรก็ตามในพ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติบอกให้โรงเรียนมีกรรมการ
โรงเรียนเข้ามาช่วยบริหาร ไม่ใช่เข้ามาเป็นแค่ผู้สนับสนุนการเงินเท่านั้น

ส่วนบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติจะเปลี่ยนแปลง
ไปจากเดิม นั่นคือ ท่านสามารถที่จัดการศึกษาได้ทั้ง 3 รูปแบบ จะเป็นนอกระบบ ใน
ระบบ หรือตามอัธยาศัยก็ได้ ตรงนี้ท่านจะจัดการศึกษานอกระบบให้กับผู้ปกครองได้
ใหม่ มีปัญหาถามว่า ถ้าสอนแบบนอกระบบเขาไม่สนใจ แต่สนใจตามอัธยาศัย ท่าน

มีโอกาที่จะไปขอใช้สื่อ วิทยุ TV ประจำท้องถิ่นได้ใหม่ ทำรายการ TV ประจำท้องถิ่น หา Sponser มาทำรายการศึกษาตามอัธยาศัย แต่อย่าทำคนเดียว เอาชุมชนมาช่วยคิด เอาผู้ปกครองที่มีประสบการณ์มากๆ ดี ๆ มาช่วยคิด โรงเรียนทำได้ การศึกษานอกระบบไม่ต้องทำ ให้ กศน.ทำ เพราะต่อไปก็จะมารวมอยู่กับเขตพื้นที่การศึกษา คอยสนับสนุนโรงเรียน การที่จะคิดบูรณาการงานใหม่ๆ โรงเรียนทำได้เลย ไม่ต้องรอให้ประกาศเป็นกระทรวงการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

ขั้นที่ 2 โรงเรียนสามารถเทียบโอน คือต้องคิดระบบเทียบโอนมาตรฐานได้ด้วย ถ้าทำอย่างนี้ได้ระเบียบหรือกฎกระทรวงคงจะต้องกำหนดชนิดหนึ่งว่า มีเงื่อนไขอย่างไรบ้าง โรงเรียนจะทำอะไรได้อีกบ้าง อีกหน้าที่หนึ่งที่โรงเรียนควรจะทำคือ การให้ความรู้กับชุมชนและส่งเสริมให้ชุมชนเข้มแข็งขึ้น ตามหลักของพุทธศาสนา คือ เราให้เขาแล้ว เขาก็จะได้รับตอบ ส่วนมากแล้วจะได้รับตอบมากกว่าที่เราให้ด้วยซ้ำไป และโรงเรียนมีความรู้ความชำนาญหลาย ๆ อย่างที่จะช่วยให้ชุมชนเข้มแข็งได้ และชุมชนถ้ามีความเข้มแข็งก็จะมาสนับสนุนโรงเรียนเอง

บทบาทหน้าที่ของโรงเรียนต่อไปที่เราคาดหวังตาม พ.ร.บ. คือจัดการศึกษา ศูนย์การเรียนรู้ร่วมกับครอบครัว จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนของชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งต่อไป หลักสูตรจะไม่บอกรายละเอียดมากมายเหมือนหลักสูตรเดิม แต่จะให้โรงเรียนมาทำหลักสูตร ปรับโครงสร้างกันเองให้ยืดหยุ่นได้ คล้ายกับที่โรงเรียนฝางชนูปถัมภ์ทำ เพราะบางโรงเรียนเท่าที่ทดลองเห็นว่า ถ้าใช้โครงสร้างหลักสูตรตายตัวอย่างแต่ก่อนจะซ้ำซ้อนกันมาก และครูไม่สามารถจะคิดสร้างสรรค์อะไรได้ นักเรียนก็ไม่คิดสร้างสรรค์ไม่เป็นไปตามที่อยากจะให้ให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น หรือเก่ง ดี มีสุข ครูเองก็ไม่เก่ง ดี มีสุข คิดเอง ทำเอง แก้ปัญหาเองไม่เป็น ฉะนั้นการที่โครงสร้างหลักสูตรยืดหยุ่นมากขึ้น ผู้อำนวยการ ครู อาจารย์ทั้งหลายต้องกลับไปศึกษาหลักสูตร ถ้ายังวิเคราะห์หลักสูตรไม่ค่อยมั่นใจ คงต้องไปหาความรู้หรือเชิญใครมาช่วยทำการวิเคราะห์หลักสูตรบ้าง หรือช่วยกันในกลุ่มครู อาจารย์ด้วยกัน หรือพากันไปดูงานโรงเรียนอื่น ๆ ว่าเขาทำกันอย่างไร การที่เราจะทำสาระของหลักสูตรให้เหมาะกับท้องถิ่นหรือใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาช่วยนั้น ชุมชนจะช่วยได้มาก หน้าที่ของโรงเรียนตาม พ.ร.บ. ก็หน้าที่เดิม ทุกวันนี้โรงเรียนก็ประเมินผู้เรียนอยู่แล้ว แต่ส่วนมากจะประเมินด้านเดียว ด้านที่เป็น cognitive ความรู้ ความจำอย่างเดียว เพราะตรงนี้จะโยนไปให้ระบบเอ็นทรานซ์ และระบบเอ็นทรานซ์ก็กำลังจะรื้อเหมือนกัน ต้องเปลี่ยนการวัดและประเมินให้รอบด้าน

เรื่องของ authentic achievement การใช้รูปแบบการประเมินต่างๆ ที่จะทำให้รู้ว่าเด็กมีการพัฒนารอบด้านอย่างไรบ้าง นี่เป็นบทบาทหน้าที่ของครูและผู้บริหารที่จะต้องติดตามและพัฒนาตนเอง พัฒนาระบบการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหน้าที่เดิมอยู่แล้วไม่ได้เป็นหน้าที่ใหม่เลย แต่กระบวนการเรียนการสอนปัจจุบันนี้เน้น child center อย่างที่ท่าน ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ พูด ซึ่งเน้นมาตั้งแต่ 2495 child center เข้ามาบ้านเราตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้อิทธิพลมาจากอเมริกา จอห์น ดิวอี้ พูดเรื่องนี้แล้วดังในอเมริกา และยุโรป ประมาณ ค.ศ. 1920 ตั้งแต่ไทยยังไม่เปลี่ยนแปลงการปกครอง แต่ในต่างประเทศมีทั้งประเทศที่ยึดรูปแบบเดิม มีหลายปรัชญา แต่ child center ค่อนข้างดังมากเพราะเน้นไปที่ความต้องการของเด็กและพัฒนาที่ตัวเด็ก และเชื่อว่าคนทุกคนมีศักยภาพในการที่จะพัฒนาตัวเอง

การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ หรือ วิจัยในชั้นเรียน ตอนแรกครูตกใจ ให้ทำวิจัย เพราะไปนึกถึงวิทยานิพนธ์ ตอนเรียน ป.โท แสนยากเชียว แก่แล้วแก้อีก ตอนแรกใช้คำว่า วิจัยในชั้นเรียน ต่อมาปรับภาษาใหม่เป็น วิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ การศึกษาเด็กเป็นรายบุคคล ไม่ใช่เอาตัวเลขอะไรมาวัดกัน ขอเล่าวิจัยให้ฟังว่า เด็กญี่ปุ่นวิจัยตั้งแต่อยู่ชั้นประถม เช่น ครูบอกว่าทำไมเวลาคุณแม่หันหอมถึงน้ำตาไหล ให้ไปหาคำตอบมา วิหาคำตอบก็ไปค้นห้องสมุด ไปถามใครก็ได้ และมาเล่าให้เพื่อนฟัง เด็กไปถามพี่สาว ๆ ตอบไม่ได้ ไปเปิดหนังสือก็บอกว่ามีสารอย่างหนึ่ง แล้วก็หาวิธีแก้ปัญหาไม่ให้น้ำตาไหลเวลาหันหอม ก็ทดลองทำและสรุปออกมาว่า ถ้าใช้ไม้ขีดมาวางข้าง ๆ แล้วน้ำตาจะไม่ไหล หรือว่ามีวิธีนั้นวิธีนี้ อย่างนี้เป็นวิจัยของเด็ก เป็นการเรียนรู้โดยการทำการวิจัย ส่วนครูก็ทำ แต่ครูทำครูไม่ค่อยจดหรือบันทึก คนไทยไม่ชอบบันทึก สมเด็จพระเทพฯ ท่านเสด็จไปไหนชอบจด ท่านผู้อำนวยการเสรีสามารถเขียนวิจัยได้หลายเรื่อง การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ แต่น่าเสียดายที่ครูชอบบอกว่าไม่มีเวลา ไม่จริงหรอก ดิฉันเป็นครูประถมมาก่อน ทำวิจัยพร้อมๆ กันประมาณ 4-5 เรื่อง สอนทั้งภาคพิเศษและภาคปกติ การจัดการบริหารเวลาหรือการปรับเวลาให้กับตัวเอง ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญสำหรับยุคนี้ เรียกว่า self management

ในระดับบุคคล ท่านผู้บริหารต้องปรับตรงนี้และให้ครูมี self management ของตัวเองในระดับบุคคลด้วย ซึ่งสามารถฝึกได้ ฉะนั้นการที่จะพัฒนาวิจัยของเราเอง จะต้องจัดการเวลาและจัดการข้อมูลให้ได้

ที่สำคัญอีกอย่างคือ ถ้าท่านจะให้ครูอาจารย์ทำวิจัยค้นคว้าการเรียนการสอนว่าเป็นอย่างไรบ้าง แต่ไม่มีตัวอย่างให้เลย ปล่อยให้ครูคิดอยู่คนเดียว ไม่มั่นใจว่าถูก

หรือไม่ถูก ขณะนี้ครูกำลังเคว้งคว้าง ครูก็บ่นว่า ที่พูดวิจัยในชั้นเรียนดูเหมือนง่าย มั่นใจว่าทำได้ แต่บางทีอยากเพิ่มความมั่นใจให้กับตัวเอง พวกเอกสารที่เป็นวิธีสอน ผู้บริหารคงต้องช่วยจัดการให้ เช่น ผู้อำนวยการที่โรงเรียนจุฬาภรณ์ฯ เริ่มทำศูนย์วิจัยและพัฒนาของโรงเรียนขึ้นมาแล้ว ท่านไปขอเอกสารจากภาควิชามาถ่ายเอกสารหลายเล่ม ครูใช้ได้ เด็กก็ใช้ได้ ตรงนี้ฝาก เรื่องระบบข้อมูลสารสนเทศถ้าทำเป็นระบบ manual ก่อน ค่อยไปค่อยๆ ทำให้เป็นลักษณะ IT สกศ.ทำข้อมูลไว้ให้มากมาย ติดตามความเคลื่อนไหวเหล่านี้ เตรียมไว้ให้ครูอาจารย์และลูกศิษย์ของท่านใช้

โรงเรียนมีหน้าที่ต้องทำประเมินภายในสถานศึกษา เพื่อรับการประเมินภายนอก ที่จริงไม่ใช่หน้าที่ใหม่เลย เป็นหน้าที่เก่า เพียงแต่เน้นกันใหม่ว่า จะมีการกระจายอำนาจไปที่โรงเรียน โรงเรียนต้องมีหลักการบริหารโรงเรียนตามความต้องการจำเป็น ถ้าอ่อนแอตรงไหนก็เสริมตรงนั้นให้เต็ม และรักษาความเข้มแข็งไว้ ต้องมีเกณฑ์ว่า หลักสูตรต้องการให้เด็กเป็นอย่างไร แต่เรื่องนี้เด็กเราอ่อน เรื่องนี้เด็กเราใช้ได้ แต่เรื่องนี้เด็กเราเยี่ยมกว่าหลักสูตรหรือที่เกณฑ์กำหนดไว้ ฉะนั้นโรงเรียนต้องรู้จักตัวเองในการที่จะทำการบริหารจัดการโรงเรียนให้มีคุณภาพ ไม่ใช่ดูจากเกณฑ์อย่างเดียว แต่ดูศักยภาพของตัวเองด้วย ครูมีจุดอ่อน จุดแข็งตรงไหน ในขณะที่ครูรู้จักเด็กทุกคน ผู้บริหารก็ต้องรู้จักครูทุกคนด้วย อย่ามองแต่จุดอ่อนของเขา ทุกคนมีทั้งจุดดีและจุดอ่อน ต้องพยายามเสริมจุดอ่อนคือ ลบปัญหาของจุดอ่อน ท่านเป็นผู้บริหารต้องมีจิตวิทยา การแก้ปัญหามาของคนที่เป็นเรื่องใหญ่ เรื่องของการบริหารเรียนรู้อันนี้ มันเป็นเรื่องศาสตร์และศิลป์ ท่านต้องพยายามที่จะให้โรงเรียนของท่านโปร่งใสและเปิดเผยต่อคนอื่นมากขึ้น เพราะท่านทำคนเดียวไม่ไหว โรงเรียนต้องรับภาระในการแก้ปัญหาต่างๆ มากมาย พ่อแม่เลี้ยงลูกยังมีปัญาตายายช่วยกันเลี้ยง แต่โรงเรียนมีเด็กเป็นพัน ๆ คน โรงเรียนที่ฝางฯคงมีไม่ถึง 3-4 พันคน ท่านแบ่งเป็น 8 โรงเรียนเล็ก แสดงว่าท่านจับประเด็นถูก ท่านกระจายอำนาจลงไป แนวคิดในเรื่องนี้ที่อเมริกาทำมา 30 - 40 ปีแล้ว เรียกว่า maxnet school ที่แปลว่าโรงเรียนแม่เหล็ก แล้วท่านก็ดึงเอาชุมชนเข้ามาเป็นส่วนร่วม แต่ละโรงเรียนจะมีคณะกรรมการย่อยของตัวเอง มาขึ้นกับคณะกรรมการใหญ่ที่ผู้อำนวยการคุมอยู่ ตรงนี้เป็นกรอบที่ตาม พ.ร.บ.การศึกษาที่กำหนดไว้ และกระทรวงจะเป็นผู้กำหนดนโยบาย แผน มาตรฐาน ให้การอุดหนุน ติดตามตรวจสอบและประเมิน ส่วนเขตพื้นที่ก็กำกับส่งเสริมสนับสนุนลงไปที่สถานศึกษาต่อไป บางสถานศึกษาอาจจะขึ้นตรงกับกระทรวงโดยไม่ผ่านเขตพื้นที่

ในอนาคตถ้าท่านแข็งแกร่งพอและทำตามเงื่อนไขที่ส่วนกลางกำหนดได้ อาจ จะกลายมาเป็นแบบ charter school คือ โรงเรียนแบบที่มีการทำสัญญากับรัฐบาล โดยตรง ในฮ่องกงที่ไปดูมา ใช้ว่า government education school คือโรงเรียนที่ รัฐบาลให้การสนับสนุน โดยรัฐจะให้เงินรายหัวมา แล้วกำหนดเกณฑ์ว่าครูจะได้รับ เงินเดือนเท่าไร แต่ไม่กำหนดว่าครูจะมีกี่คน แต่ต้องมีมาตรฐานว่าห้องเรียนจะ ต้องไม่เกินกี่คน หรือกำหนดสัดส่วนระหว่างครูต่อนักเรียน โรงเรียนจะมีเสรีภาพใน การใช้ block grant นั้นมากขึ้น แต่รัฐจะมีระบบกำกับติดตาม นั่นคือระบบการ ประเมินภายนอก หรือการประเมินภายในโดยกระทรวงอีกที ซึ่งเป็นสิ่งที่เรากำลัง เผชิญกันอยู่

เรื่องการใช้โรงเรียนเป็นฐานนั้น ในอเมริกาเริ่มมาตั้งแต่ 1980 หลักการสำคัญ ของ SBM หรือ School - Based Management คือหลักการกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีระบบที่แสดงความรับผิดชอบ ฉะนั้นที่เรามีระบบการ ประเมินภายในและภายนอก มีหลักฐานข้อมูลต่างๆ พอสมควรที่จะแสดงความรับ รับผิดชอบ ผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน ผู้บริหารที่เผด็จการทั้งหลายนั้นไม่ เหมาะ ที่ฮ่องกงบอกว่าควรจะเป็น transform radinat leadership เดิมเป็นฟอร์ม แข็งๆ แล้ว transform คือ เปลี่ยนอะไรได้ตามสภาพจริงที่เหมาะสมกับลักษณะ ปัญหาของโรงเรียน อย่างที่ผู้อำนวยการเสรีเปลี่ยนฟอร์มของท่านที่โรงเรียนเดิม พอ มาอยู่ที่โรงเรียนต่างๆ ก็อีกฟอร์มหนึ่ง

ฉะนั้น leadership ภาวะผู้นำต้องเปลี่ยนด้วย ตรงนี้ได้กรอบคิดมาจาก อาจารย์ Cheng ที่เขียนเอกสารหลายเล่ม ท่านจบจากฮาร์วาร์ด อเมริกา ได้รับการยกย่องทั่ว โลกว่าเป็นผู้บริหารแบบ School - Based Management ได้ประสบความสำเร็จที่สุด ท่านริเริ่มบริหารแบบ SBM แบบสมัครใจเมื่อปี 1991 โดยรับโรงเรียนที่สมัครใจเข้า โครงการ และทำมาเรื่อยๆจนกระทั่งกระทรวงศึกษาของฮ่องกง ประกาศนโยบายปี 2543 ว่า โรงเรียนทุกโรงในฮ่องกงต้องเป็น School - Based Management โดยทำการวิจัย อย่างเป็นระบบ และพบว่าจะทำให้ SBM มีประสิทธิภาพและใช้ได้ดี จะต้อง พัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการให้กับบุคลากรในโรงเรียน 3 ระดับคือ ระดับโรงเรียน ระดับกลุ่ม และระดับของตัวบุคคล ครูทุกคนใช้หลัก self management ซึ่งผู้บริหารต้องมีหน้าที่เสริมพลัง (empower) ให้ครูสามารถที่จะจัดการตัวเองได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่ท่านทั้งหลายจะต้องใช้ความสามารถของท่านทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนี้ ด้วย

อีกข้อที่เป็นแนวคิดคือ ความหลากหลายในวิธีการ จะเห็นว่า โรงเรียน SBM จะไม่มีรูปแบบเดียว จะไม่ใช่วิธีเดียว มีจุดหมายเป็นแกนกลางคือ จุดหมายตามหลักสูตร แต่จุดหมายรายย่อยของท้องถิ่นเหมือนกันหรือไม่ ตรงนี้ต้องตั้งจุดหมายปลายทางของโรงเรียนให้ให้อีกกับความต้องการของเด็ก ขณะเดียวกันต้องเหลียวไปมองไปที่เกณฑ์ของส่วนกลางด้วย เพราะเด็กต้องไปเรียนต่อ ตรงนี้โรงเรียนต้องมีความคิดสร้างสรรค์เป็นของตัวเองได้

SBM จะเปิดโอกาสให้โรงเรียนมีความยืดหยุ่นมากขึ้น สามารถที่จะแก้ปัญหาเป็นรูปของคณะกรรมการ ในเรื่องประโยชน์ของโรงเรียนแบบนี้ คือ

- สามารถสนองความต้องการของโรงเรียนและท้องถิ่นได้ดีขึ้น
- สามารถระดมผู้มีประสบการณ์มาช่วยเหลือได้มากขึ้น เพราะมีคณะกรรมการโรงเรียน มีคณะกรรมการจากชุมชนมาช่วย
- ขวัญและกำลังใจของครูดีขึ้นเพราะครูได้แสดงออก ได้มีโอกาสคิดเอง ทำเองมากขึ้น

- สร้างผู้นำใหม่ในทุกระดับ ไม่ใช่มีผู้นำอยู่คนเดียว โรงเรียนย่อย 8 โรงเรียนผู้นำทุกระดับในศูนย์การเรียนต่างๆ

- เพิ่มคุณภาพและปริมาณการติดต่อสื่อสาร แต่ก่อนนี้เรียกประชุมแต่ละครั้งลำบากยากเย็น ต่อไปผู้อำนวยการประชุมเฉพาะกับครูแกนนำ ที่เหลือเขาไปกระจายกันเองหรืออะไรต่างๆ เหล่านี้เป็นต้น

- ประโยชน์อื่นๆ ก็มี เช่น เกิดการประหยัดในการใช้งบประมาณ มีเอกสารของหลายโรงเรียนที่สามารถพิสูจน์ได้ว่า ท่านบริหารตัวเอง โดยช่วยกันดูแลจะเกิดการประหยัดมากขึ้น เพราะจะมีการเฝ้าระวังซึ่งกันและกัน ไม่ใช่ระวาง คือจะมีข้อมูลมากขึ้น เช่น จะเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ในโรงเรียน ถ้าท่านไปซื้อด้วยตัวเอง หรือมีคณะกรรมการโรงเรียนไม่กี่คน มีครูคอมพิวเตอร์ไม่กี่คน ครูบางคนก็ไม่ว่าเรื่องคอมพิวเตอร์เท่าไร ไม่รู้ว่าคอมพิวเตอร์ขณะที่เปลี่ยน function มีการลดราคาอย่างรวดเร็ว พอบริหารแบบ SBM ผู้ปกครองและผู้รู้ทั้งหลายจะมาช่วยชี้แนะตอนที่เอาโครงการหรืองบประมาณไปเสนอในที่ประชุมว่าโครงการที่เสนอไปตามแผนนั้นเหมาะสมหรือไม่ จะเกิดการประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดมากขึ้น

- มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้
- เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาหลักสูตร ซึ่งผู้อำนวยการเสรีได้ยกตัวอย่างแล้ว

- แก้ปัญหาความขัดแย้งได้ดี ความขัดแย้งที่สูมอยู่ข้างในเหมือนกับคลื่นใต้น้ำ ท่านผู้บริหารหรือครูทั้งหลายคงเห็นว่า โรงเรียนเป็นองค์การประเภทมีทั้งเป็นวิชาชีพ และมีความคิดของตัวเองสูง แต่เอาระบบราชการไปจับ ก็ต้องอยู่เหมือนข้าราชการทั้งหลาย แต่จริงแล้ว มีอะไรที่ขัดแย้งอยู่ข้างในมากเหลือเกิน ฉะนั้นพอบริหารแบบ SBM การให้ครูได้มีโอกาสพูดจากตเถียงกันเอง ที่ห้องงกทำอย่างนี้คือ จัดห้องพักครูเป็นห้องโถงยาว แต่อาจกันเป็น 2 ห้อง มีประตูทะลุถึงกัน ครูที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะจัดโต๊ะติดกัน และมีหนังสือมีชั้นสำหรับวางหนังสือให้กับครูทุกคน ครูจะนั่งทำงานใกล้ๆ กัน มีอะไรก็นั่งคุยกัน เป็นการประชุมกันอยู่ในตัวทุกวัน โรงเรียนในญี่ปุ่นก็เหมือนกัน จะทำห้องพักครูให้ครูหันหน้าเข้าหากัน ทุกเช้าครูมาเจอกันทุกวันประชุมกันอยู่ในตัว เพราะว่าเรื่องการสื่อสารเป็นตัวสำคัญที่จะทำให้คนมีความเข้าใจและช่วยกันแก้ปัญหาได้ มีความเข้าใจที่ดีต่อกัน

ฉะนั้นการบริหารในระยะเริ่มแรก ถ้าท่านยังไม่ไว้วางใจคณะกรรมการบริหาร ท่านจะต้องพัฒนาคณะกรรมการบริหารโรงเรียน ที่จริงตรงนี้จะต้องเป็นบทบาทของศึกษาศาสตร์ / ครุศาสตร์ ที่จะต้องช่วยพัฒนาคณะกรรมการโรงเรียนต่อไป หลักของการบริหารแบบ SBM นั้น บอกแล้วว่าต้องร่วมคิดร่วมทำ แล้วต้องรู้สึกเป็นเจ้าของ เรื่องความรับผิดชอบ ทำให้เกิดความพึงพอใจในการดำเนินงานเป็นเรื่องประโยชน์ การที่บริหารแบบมีส่วนร่วมมีเรื่องสำคัญๆ ที่จะเป็นหลักสำหรับท่าน ที่จะประเมินตัวเองในการบริหารแบบ SBM

องค์ประกอบโรงเรียนจะไม่พูดถึง เพราะทราบกันดีอยู่แล้ว ประสพการณ์ SBM ของต่างประเทศคงไม่ต้องพูดถึงมาก เพราะว่ามีหนังสือของอาจารย์อุทัย บุญประเสริฐ ที่สทศ. พิมพ์เป็นเล่มเล็กๆ น่าอ่านมาก ท่านอาจจะขอไปที่ สทศ. ก็ได้มีตัวอย่างประเทศที่ทำ SBM แล้วประสบความสำเร็จ เช่น อเมริกา สิงคโปร์ อิสราเอล ประเทศที่ Top Ten ในโอลิมปิก ทั้งนี้ ที่อังกฤษก็มีการบริหารโดยโรงเรียนมานานแล้ว ก็เริ่มปรับเอาหลักสูตรของ national curriculum มาใช้ ที่ห้องงกได้เล่าให้ฟังแล้วว่า เริ่มทดลองเมื่อปี 91 เสร็จแล้วก็ประกาศนโยบายใช้ทั่วประเทศ ขณะนี้กำลังแก้ไขกฎระเบียบให้เอื้อต่อ SBM มากขึ้น ก็มีการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ครู กรรมการโรงเรียนอย่างเป็นระบบมากขึ้น มีหลักสูตรสำหรับฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียน ต้องอบรมประมาณ 9 วันถึง 16 วัน เป็นหลักสูตรสั้นๆ เป็นโมดูล ครูอาจารย์ที่เป็นแกนก็จะได้รับการพัฒนา อาจให้งบประมาณในการพาครูไปดูโรงเรียนตัวอย่าง SBM อย่างนี้เป็นต้น เพราะตอนนี้อยากพาครูไปดูโรงเรียนที่อำเภอฝางก็ทำโครงการขึ้นไป ที่

ฮ่องกงจะมี Education quality fun ในขณะที่พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ จะมีการปฏิรูปการเรียนรู้ด้วย โดยจัดตั้งกองทุนส่งเสริมคุณภาพการศึกษาขึ้นมา โรงเรียนจะทำโครงการพัฒนาครู ก็ทำขอเงินไปที่กองทุนนี้ เป็นต้น ของเขาช่วยกันทั้งระบบ ซึ่งจริงๆ ตรงนี้ ทาง สกศ. ก็คิดอย่างเป็นระบบอยู่แล้ว

ปัจจัยที่เป็นที่อุปสรรคของ SBM ก็มีหลายอย่าง เช่น ท่านเปลี่ยนแต่รูปแบบ ไม่เปลี่ยนกระบวนการ กระจุกอำนาจไม่กระจายอำนาจ ชุมชนไม่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และขาดการสนับสนุนจากรัฐบาลและนิติบัญญัติ คิดว่าพวกเราโชคดี เพราะ สกศ. เป็นภาครัฐที่จะต้องมาแก้ไขเรื่องของกฎหมายระเบียบต่างๆ ที่จะเอื้อต่อการบริหารแบบ SBM มากขึ้น แต่ที่จริงการกระจายอำนาจ ไม่กระจุกอำนาจนี้สำคัญ ตั้งแต่ระดับบนส่วนกลางลงมาถึงโรงเรียน และในโรงเรียนเอง ผู้อำนวยการก็ต้องกระจายอำนาจลงไปในกลุ่มตัวบุคคลในบางเรื่อง อันนี้เป็นปัญหาเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นทุกแห่ง แต่ถ้าท่านเป็นผู้บริหารที่เก่งแล้ว การแก้ปัญหาเป็นอาชีพของเรา ครูมีหน้าที่แก้ปัญหาให้นักเรียน ฉะนั้นไม่ว่าเวลาไม่มี ความคาดหวังมีมากเกินไป คณะกรรมการไม่ได้เรื่อง ความขัดแย้งมากมาย นี่คือนโยบายที่จะต้องเผชิญอยู่แล้วในการทำงานของโรงเรียน SBM ก็ไม่พ้นที่จะเจอกับปัญหาเหล่านี้ แต่การแก้ปัญหาจะมีการใช้สมองจากหลายๆ คนช่วยกันมากขึ้น เรื่องปัญหาสุดท้าย คือ วัฒนธรรมองค์การที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง อันนี้เป็นเรื่องธรรมชาติของคนที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

ถ้าจะดูว่าเราทำงาน SBM สำเร็จหรือไม่ อาจจะมีตัวบ่งชี้หลายอย่าง เช่น พันธกิจโรงเรียน ตัวนี้จะไปโยงเข้ากับเรื่องของการประกันคุณภาพ ไม่ใช่เรื่องใหม่ ไม่ใช่เรื่องที่ต่างกันเลย ในการประกันคุณภาพจะต้องดูพันธกิจ หรือภารกิจของโรงเรียน ต้องชัดเจนแล้วก็มีส่วนร่วม เน้นความร่วมมือ เนื้อหาและรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่เป็น SBM นั้น จะบริหารจัดการตามสภาพจริงของโรงเรียน ฉะนั้นต้องศึกษาตัวเองด้วยว่าโรงเรียนมีสภาพบริบทเป็นอย่างไร และต้องบริหารตามสภาพจริงก็ตามความจำเป็นความต้องการของโรงเรียน

ลักษณะสำคัญอย่างที่ 3 คือ มุมมองเกี่ยวกับมนุษย์ ท่านผู้บริหารต้องใช้ทฤษฎี Y อย่าใช้ทฤษฎี X ต้องมองว่าคนทุกคนมีศักยภาพ แล้วก็ต้องมองหลายๆ แง่มุม มีทั้งส่วนดีส่วนเสีย ให้ความสำคัญกับความร่วมมือ

รูปแบบของการตัดสินใจนั้น ท่านจะต้องตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ โดยมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งหมดก็คือคณะกรรมการโรงเรียน

นั่นเอง

ลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำ ที่เรียนไปแล้วว่า ควรจะเป็นภาวะผู้นำแบบ transformational ทั้งด้านเทคนิค ด้านมนุษย ด้านสัญลักษณ์ ด้านวัฒนธรรม และด้าน การศึกษา รูปแบบการใช้อำนาจนั้นควรจะเป็นอำนาจแบบที่เราเป็นแบบอย่างซึ่ง เรียกว่า อำนาจอ้างอิงก็ได้ ตัวเราเองเป็นแบบอย่างที่ดี และต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ

เทคนิคในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากร บริหารเชิงวิทยาศาสตร์ โดยเฉพาะเชิงกลยุทธ์ตอนนี้ต้องใช้ statistic management การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ บริหารงบประมาณเน้นไปที่ตัวเด็ก

การแก้ปัญหาแบบ just in time แก้ได้ทันการณ์ ไม่ได้รอให้ปัญหามันยืดเยื้อ เทคนิคบริหารอีกตัวหนึ่งก็คือ คิดหาแหล่งทรัพยากรเพิ่ม ทรัพยากรนี้อาจจะเป็นทั้งเงิน คน คนดี ๆ คนฉลาด ๆ SBM ต่อไปจะช่วยให้ท่านบริหารคนได้เอง อยากจะได้คน แบบไหนอย่างไร มันจะยืดหยุ่นมากขึ้นในตรงนั้น

ลักษณะบทบาทของโรงเรียน ก็คือ สร้างรูปแบบการพัฒนาโรงเรียนขึ้นเอง เพื่อพัฒนาทั้งโรงเรียน ตรงนี้ค่อนข้างจะเป็นประเด็นหัวใจ เป็นบทบาทที่สำคัญของ โรงเรียน โรงเรียนแต่ละโรงจะมีรูปแบบการพัฒนาไม่เหมือนกัน จะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาทั้งองค์การ โดยเฉพาะเน้นที่นักเรียน ครู และตัวโรงเรียนทั้งโรง มุ่งแก้ปัญหา เป็นผู้สนับสนุนและเป็นพี่ปรึกษาโรงเรียน

สรุปว่า ท่านต้องเป็นผู้กระตุ้นประสานให้คนทำงาน เหมือนที่ผู้อำนวยการเสรี ท่านทำ เป็นผู้พัฒนาทรัพยากร ครูของท่านมีปัญหาท่านก็ยังคงพัฒนาเขา ทีนี้เรื่องของครู ครูในโรงเรียนแบบ SBM ไม่ใช่เป็นผู้บอกวิชาอีกต่อไป แต่เป็นผู้ร่วมงานกัน เป็นผู้ตัดสินใจช่วยผู้บริหาร และเป็นผู้ริเริ่ม รวมทั้งเป็นผู้ปฏิบัติด้วย ส่วนผู้ปกครอง ในโรงเรียนแบบ SBM นั้น เขาเป็นผู้รับบริการคุณภาพการศึกษา แต่ในขณะเดียวกัน เขาจะเป็นผู้ร่วมงาน ร่วมมือ มีส่วนร่วมสนับสนุนโรงเรียน และนักเรียน สามารถที่จะ เสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาได้ด้วย

ในเรื่องของบรรยากาศองค์การนั้น ต้องเป็นบรรยากาศการทำงานเป็นทีม เปิด เผย ร่วมมือ และพยายามเน้นการมีฉันทมติ คือ ทุกคนเห็นตรงกัน ถ้าเป็นไปได้ คุณภาพผู้บริหารโรงเรียน คือ ตัวท่านผู้บริหารทั้งหลาย ท่านมีสิ่งเหล่านี้หรือไม่ คือ มีความรู้ มีเทคนิคการบริหารที่ทันสมัย พัฒนาตัวเอง เรียนรู้ตลอดเวลา แก้ปัญหา อย่างต่อเนื่อง และที่สุดก็คือ ท่านจะต้องเป็นคนที่มีความใจกว้าง ยอมรับความสามารถของคนอื่น ตรงนี้ก็คือ ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้บริหารเอง

สุดท้าย ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องประเมินทั้งระบบ และประเมินในฐานะที่เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาโรงเรียนเอง ฉะนั้นการทำ SBM กับการประกันคุณภาพไปด้วยกันหรือเปล่า ต้องไม่แยกออกจากกัน เพื่อคุณภาพการศึกษาทั้งหมด อันนี้คือสิ่งที่ขอฝากไว้ และคิดว่าส่วนที่จะเป็นภาคปฏิบัตินั้นสำคัญกว่า แต่เพื่อให้เป็นกรอบคิด ดิฉันก็เข้ามาเสริมตรงนี้ให้ท่านคงหาเอกสารเกี่ยวกับ SBM ได้อีกมากในช่วงนี้ มีเอกสารจาก สกศ. และจากอาจารย์มหาวิทยาลัยต่างๆ ก็เขียนเกี่ยวกับเรื่องนี้พอสมควร ไว้รออ่านกรณีของห้องงงในไม่ช้านี้ ขอขอบพระคุณทุกท่าน ไม่เปิดโอกาสให้ถาม เอาเวลาไว้คุยกับท่าน ผู้อำนวยการ สุกัญญา ถ้าใครยังมีข้อข้องใจ

นายสำเนา เนื้อทอง

ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.ฉันทนา จันทร์บรรจง ปกติท่านเป็นคนที่เวลาน้อยมาก ท่านกรุณาสละเวลามาเพื่องานนี้ และเป็นนักวิจัยของเราด้วย ทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติต้องกราบขอบพระคุณท่าน เพื่อให้ต่อเนื่อง จากที่ท่านได้ฟังอาจารย์ฉันทนา เกี่ยวกับภาคทฤษฎี SBM ไปแล้ว ในช่วงต่อจากนี้ไปจะเป็นประสบการณ์ การดำเนินงานภายในโรงเรียน ท่านวิทยากรมีประสบการณ์ที่จะมาเล่าให้พวกเราฟัง ท่านเป็นผู้อำนวยการระดับ 9 ของโรงเรียนราชวินิตมัธยม กรุงเทพฯ ในโอกาสนี้ขอเรียนเชิญท่าน อาจารย์สุกัญญา สันติพัฒนาชัย ขอกราบเรียนเชิญ

นางสาวสุกัญญา สันติพัฒนาชัย

ในส่วนต่อไปนี่ก็คงจะพูดถึงสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในโรงเรียน ซึ่งหวังว่าจะมีข้อคิดหรือสิ่งที่เกิดประโยชน์ต่อเพื่อนผู้บริหารไม่มากนักน้อย ขอเรียนว่า จะพูดถึงประสบการณ์หรือวิธีที่เราได้ทำกันมาจริงๆ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น ทำกันอย่างไร ท่าน ดร.ฉันทนา ได้พูดถึงทฤษฎี และปรากฏว่า ที่ทำจริงๆ ก็เป็นอย่างนั้น นั่นคือที่โรงเรียนราชวินิตมัธยมได้บริหารจัดการศึกษา ที่สรุปออกมาเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การบริหารงานหรือทำงานในโรงเรียน โดยคำนึงถึงวงจรคุณภาพอยู่ตลอดเวลา ทุกจุดที่ทำงานจะมี Plan Do Check Action คือ บริหารด้วย TQM (Total Quality Management) ทำไม่ถึงพูดว่า TQM ก็หมายถึงว่า ในภาพรวมของโรงเรียนราชวินิตมัธยม ขออนุญาตเอ่ยชื่อโรงเรียน แต่ท่านรับฟังแล้วเลือกหยิบจับนำไปปรับใช้เอง โดยภาพรวมได้ใช้ TQM ในการบริหารทั้งโรงเรียน มี Plan Do Check Action ในหน่วย

ปฏิบัติ คือการดำเนินการไปให้ถึงจุดหมายนั้น Plan ทราบแล้วว่าหมายถึงวางแผนการทำงาน การที่ทำให้มีคุณภาพอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ที่นับไม่ถ้วนตามมาเลย ก็คือ เกิดการประกันคุณภาพภายในทันทีโดยอัตโนมัติ เมื่อบริหารด้วยระบบนี้

2. พร้อมรอรับการประเมินจากภายนอก หรือที่เรียกว่า การประกันคุณภาพภายนอก ทันทีเหมือนกันโดยอัตโนมัติ โดยไม่ต้องไปตั้งกลุ่มคนมาทำงานพิเศษอีกเมื่อเราทำ TQM แล้ว จะเกิด 2 สิ่งทันที คือ การประเมินจากภายใน พร้อมรอรับการประเมินจากองค์กรภายนอก

3. ในการบริหารนั้น ทุกจุดในโรงเรียนมีลักษณะของการบริหารแบบ Co-operative นั่นก็คือ ไม่ว่าจะวงใหญ่ทั้งโรงเรียน หรือวงเล็กที่คณะสี หรือที่หมวดวิชา หรือที่คณะกรรมการนักเรียน ทุกจุดเป็น Co-operative ทุกจุดเป็น PDCA อย่างนี้ Total quality management ในเวลาเดียวกัน เราใช้การบริหารแบบเบ็ดเสร็จที่โรงเรียน คือ School - Based Management ในลักษณะของวงจรการทำงานคุณภาพ หรือวงจร demming จะเริ่มว่า เราจะต้องวางแผน และในการที่ราชวินิตมัธยมจะประกันภายใน ซึ่งหมายถึงว่า โรงเรียนจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยองค์คณะบุคคลที่เกี่ยวข้อง และการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ก็มีใช้ว่าจะทำแบบเลื่อนลอย ทีมที่ทำงานจะนำแผน 9 ยุทธศาสตร์ของกระทรวง ยุทธศาสตร์ตามแผน 9 ของกรมสามัญ นำวิสัยทัศน์ของกระทรวงและของกรมสามัญ แล้วนำวิสัยทัศน์ของราชวินิตมัธยมทั้ง 3 ระดับขึงขึ้นมา แล้วนำมามาตรฐาน 27 มาตรฐาน ซึ่งเป็นมาตรฐานการศึกษาของ สกศ. มาเทียบและกำหนดทำให้เกิดวิสัยทัศน์ของราชวินิตมัธยมว่า เรามุ่งอะไรใน 5 ปีข้างหน้า จัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปีข้างหน้า

เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์แล้ว ตีออกมาเป็นพันธกิจว่ามีกี่ข้อที่เราต้องสัญญาว่าจะต้องทำให้ได้ กำหนดพันธกิจให้ชัด หลังจากนั้นก็มาดูเป้าหมาย กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนที่จะต้องไปถึงให้ได้ และทุกเป้าหมายต้องเอามาตรฐานการศึกษามาจับว่าเป็นมาตรฐานที่เท่าใด บางเป้าหมายมี 2 มาตรฐาน บางมาตรฐาน มี 2 เป้าหมายทำไปแล้วก็ตกลงกันว่า การประเมินครั้งที่ 1 ใน 5 ปีแรก นับจากปี 2543 ไป ก็คือปี 48 จะประเมิน 14 มาตรฐาน หรือจะทำทั้งหมด เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า มีอีก 3 มาตรฐาน ซึ่งอย่างไรเราก็ต้องทำ แม้ขณะนี้จะไม่ประเมิน แต่ก็เป้าหมายของการอบรมเด็ก เช่นมาตรฐาน 20 กว่า เรื่องของสุนทรียภาพหรือในเรื่องของครู ก็เลยกำหนดลงไปทั้งหมด 17 มาตรฐาน ในการวางแผนที่ทำ 5 ปีออกมา ทำเป้าหมาย

เสร็จแล้ว ได้ระดมสมองหายุทธศาสตร์ที่จะไปยังเป้าหมาย ได้ทั้งหมด 12 ยุทธศาสตร์จาก 19 เป้าหมาย หลังจากนั้นก็ระดมสมองว่าในแต่ละปี เราจะมุ่งพัฒนาอะไรบ้าง เมื่อเรียบร้อยแล้วก็หยิบมาทำแผน 1 ปี ยังคงเป็นแผนยุทธศาสตร์อยู่ แต่ก่อนที่จะทำตัวนี้ได้ต้องศึกษาตัวเอง เชื่อว่าเกือบครึ่งที่นั่งในที่นี้ self study report ออกมาแล้ว ถ้าท่านสรุปแล้วนำเข้าไปประชุมครู ให้ครูช่วยกันวิจารณ์ ท่านจะได้ข้อพัฒนาโรงเรียนว่าท่านจะพัฒนาตัวใด ท่านจะได้ว่าจุดใดที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียน ตัว self study report ก็เป็นฐานประกอบที่เราจะสร้างแผนตัวนี้ให้สอดคล้องกับเรื่องการบริหารแบบฐานโรงเรียน และให้สอดคล้องกับเรื่องของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

เมื่อวานนี้ตั้งแต่ 3 - 6 โมงเย็น ดิฉันได้ทำ public hearing ครู 50 กว่าคน คิดเป็น 37% ของจำนวนครูทั้งหมด ไม่ใช่คนเดิมที่ไปทำตัวนี้ มีเพียง 5 - 6 คน เพื่อมาช่วย clear concept เวลาเกิดปัญหา กลุ่มที่ไปทำมีทั้งครูธรรมดา หัวหน้าหมวด หัวหน้างาน หัวหน้าสี ส่วนกลุ่ม hearing ก็มีทั้งหัวหน้าหมวด หัวหน้างานที่ไม่ได้ไปทำ ผู้สนใจ และอื่นๆ เพื่อให้สอดคล้องการบริหารแบบเบ็ดเสร็จที่โรงเรียนหรือ School - Based Management แล้วก็สอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ฉะนั้นเมื่อวานนี้คน 50 กว่า เวลา 3 ชั่วโมง ก็เห็นชอบ แต่ไม่ใช่จะเห็นชอบง่าย ๆ มีการจี้จุดนั้น จุดนี้ เดิมตรงนั้น ไม่เห็นด้วยกับตรงนี้ โรงเรียนก็ได้แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี กับ แผนยุทธศาสตร์ 1 ปี และจะนัดประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน เพื่อพิจารณาและเห็นชอบ หรือไม่เห็นชอบ หรือเพิ่มเติม ซึ่งส่วนใหญ่ก็มักจะเห็นชอบเพราะว่าผ่านกระบวนการของคนตั้งครั้งโรงเรียนมาแล้ว

เมื่อคณะกรรมการสถานศึกษาเห็นชอบแผนพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ก็จะทำแผน 1 ปีไปพิมพ์และแจกให้ครู แล้วหัวหน้าหมวด/หัวหน้างานจะไปประชุมกลุ่มย่อย เพื่อเขียนโครงการ โครงการของหมวด/ฝ่าย/งานจะกำหนดกิจกรรม เป้าหมายและเงิน กลับมาอีกครั้ง เกิดแผนปฏิบัติการแล้ว กรรมการสถานศึกษาจะมาให้ความเห็นชอบ แผนปฏิบัติการ แผนนี้จะใช้ปี 44 ฉะนั้นโรงเรียนจะมี action plan และ strategic plan และ 2 ตัวนี้คือสิ่งที่เป็นประกันคุณภาพ ซึ่งเขาจะดูว่าเราทำงานได้ตาม 2 แผนนี้หรือไม่ ดังนั้นเมื่อได้แผนปฏิบัติการแล้ว เราก็ทำงานตามแผน ขณะที่ทำงานตามแผนจะมีการกำหนดคณะกรรมการคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์บุคคลจะวางแผนเพื่อกำกับติดตามการทำงาน แล้วจะพิมพ์ตารางกำกับแจกไปยังหัวหน้าหมวด/หัวหน้างานว่า ต้องรายงานทุก 1 เดือน ทั้งนี้กรรมการคุณภาพก็วางแผนที่จะวิเคราะห์ และจะตั้งอนุกรรมการออกไปเก็บข้อมูล เพราะได้ให้แผนไปแล้วว่า ฝ่าย/หมวด/งาน

ที่ไปปฏิบัติต้องเก็บข้อมูลไว้เป็นระยะอย่างไร อนุกรรมการกลุ่มเล็กต้องไปเก็บข้อมูลมาแล้ววิเคราะห์ หลังจากนั้นจะพิมพ์ออกมารายงานต่อกรรมการสถานศึกษาและสาธารณชน รายงานนั้นจะนำมาดูเพื่อหาจุดอ่อน จุดแข็ง จุดบกพร่องที่ต้องพัฒนาต่าง ๆ ตัวนี้คือ Action (A) แล้วเอาสิ่งเหล่านี้มาทำ Plan (P)

ตัวใหม่ของปี 45 เสร็จแล้วก็แจกไปทำแผนปฏิบัติการ แบบนี้ก็จะป็นวงจรทำให้เกิดการประกันคุณภาพภายในและพร้อมรับการประกันคุณภาพจากภายนอก เนื่องจากการเขียนโครงการ/กิจกรรม เราทำตามยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์มาจากเป้าหมาย และทุกเป้าหมายมาสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา นี่คือวิธีทำงานแบบที่ 1 กับแบบที่ 2 และแบบที่ 3

ในเชิงทฤษฎีที่ท่านวิทยากรบรรยายเมื่อคืน ท่านพูดถึงพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาการ ในราชวินิตมัธยมได้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในช่วงปี 41 - 43 และขณะนี้ กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยน เวลานี้ในราชวินิตมัธยมทำอะไรจะมีทีมทำ ทีมทำ และทีมสนับสนุนทุกครั้ง อย่างกรณีที่ทำแผนยุทธศาสตร์ ทีมนำจะเป็นหัวหน้างานแผนงาน ผช.วิชาการ หัวหน้างานนิเทศ ผช.ธุรการ เป็นรองประธาน ผช.วิชาการเป็นประธาน ตัวดิฉันเป็นที่ปรึกษา กลุ่มนี้จะประชุมกันก่อนว่า ควรเตรียมอย่างไร ควรทำอะไร จะมาปรึกษาเราก็ให้คำปรึกษา ทุกคนจะทำงานอย่างมีทิศ ทีมนำจะเตรียมทุกอย่างแม้กระทั่งคำจำกัดความอะไรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ และเตรียม format กลุ่มที่เหลือทีมทำและทีมสนับสนุนเอาไปอีก 5 คน พร้อมกับคอมพิวเตอร์ อีก 2 ตัว

อีกตัวอย่างหนึ่ง โรงเรียนประสงค์จะให้เกิด class room meeting เกิดเครือข่ายผู้ปกครองที่เป็นส่วนหนึ่งของ School based เราก็มีทีมทำ แต่ทีมนำคนจะเปลี่ยนไปเรื่อย ๆ บางครั้งคนที่เป็ทีมนำลงมาเป็นสมาชิกของทีมทำ บางครั้งคนที่เคยเป็ทีมทำมาเป็นสมาชิกของทีมสนับสนุน

ยกตัวอย่าง กรณีที่ประสงค์จะให้เกิดเครือข่ายผู้ปกครอง ทีมนำตรงนี้ก็คืผู้ช่วยฝ่ายปกครอง ผู้ช่วยฝ่ายบริการ ที่เราเรียกฝ่ายบริหาร เพราะเห็นว่าตรงนี้เป็นมาตรฐานด้านปัจจัย หัวหน้างานแนะแนวและครูแนะแนว ระดมสมอง ทีมทำคือ ครูที่ปรึกษาและหัวหน้าระดับชั้น ทีมสนับสนุนคือ หัวหน้าระดับ หัวหน้าคณะสี กรรมการปกครอง พอมีวิทยากรมาให้ความรู้จนเข้าใจกันทุกคนแล้ว ทีมนำจะกำหนดยุทธศาสตร์ วิธีการ แล้วประชุมครู สาธิตให้ครูดู สาธิตให้ครูประจำชั้นดู เพราะครูประจำชั้นนี้เคยจัดกิจกรรมหน้าชั้นเรียน โดยสมาชิกในชั้น คือ เด็กนักเรียน

แต่คราวนี้จะต้องจัดกิจกรรม โดยสมาชิกในชั้นคือ ผู้ปกครอง แล้วผู้ปกครองนั้นก็จะมีระดับ
ดอกเตอร์ผู้ใหญ่ในกระทรวง ผู้ใหญ่ในกรม ครูประจำชั้นก็กลัว ฉะนั้นก็ต้องมีขั้นตอน
นอกจากจะให้ความรู้แล้ว ต้องถึงขั้นสาธิต ผู้ช่วยฝ่ายปกครองก็สาธิตให้ดูว่ากิจกรรม
1 2 3 จุดหมายปลายทางเป็นอย่างไร ครุ่นั่งดูแล้วมีกลุ่มหนึ่งทำตัวสมมติเป็นผู้ปกครอง
ครูที่จะทำก็มีความมั่นใจขึ้น

ในการทำงานนี้ทีมสนับสนุนจะช่วยผลิตเอกสาร ผลิตใบงาน เดินดูอำนวยความสะดวก
ระหว่างทำงานล่วงหน้าก็ผลิตเอกสารหาสิ่งที่ผู้ปกครองต้องการ เช่น เบอร์โทรศัพท์ของเพื่อน ๆ ลูก ชื่อเล่นของเพื่อน ๆ ลูก ชื่อพ่อแม่ของเพื่อน ๆ ลูก พิมพ์
เตรียมไว้ให้ทุกห้อง ในวันทำงานก็จะราบรื่น ลักษณะอย่างนี้คือ การบริหารแบบ Co-
operative ทุกคนมีส่วนร่วม ไม่ว่าจะทำอะไรก็จะระดมสมอง แล้วใช้การตัดสินใจของกลุ่ม
ยกเว้นถ้าเป็นเรื่องที่ชัดเจนโยบาย ก็ไม่ใช้กระบวนการตัดสินใจของกลุ่ม ในส่วนของการ
บริหารแบบมีส่วนร่วม บทบาทของทีมนำ เช่น ในกรณีบริหารโรงเรียน ทีมนำนั้นจะมี
ผลหรือกำหนดในส่วนของนโยบาย วิสัยทัศน์ที่โรงเรียนจะมี

กลุ่มที่ 1 คือ สมาคมผู้ปกครองและครู ซึ่งเชื่อว่าทุกโรงเรียน

กลุ่มที่ 2 คือ กรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเวลานี้โรงเรียนมี เป็นองค์กร
ที่ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติกำหนด กลุ่มที่ 1 ไม่มีกฎหมายกำหนด แต่ทำกันเกือบ
ทุกโรงเรียนทั่วประเทศไทย ประมาณ 90% และต่างประเทศก็มี เพราะนี่คือความ
รู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของโรงเรียนตามวัฒนธรรมที่มีมาแต่ดั้งเดิม

กลุ่มที่ 3 คือ กรรมการคุณภาพ

กลุ่มที่ 4 คือ กรรมการนักเรียน

ในการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน จะมีทีมงานในกลุ่มหมวดวิชา 10
หมวดวิชา 8 หมวดวิชา งานมากขึ้นขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ครูมี 100 กว่าคน
ก็จัดแบบหนึ่ง ครูมี 35 คนก็จะจัดอีกแบบหนึ่ง ไม่เหมือนกัน มีการปกครองเป็นแนว
คณะสี เป็นแนวระดับด้วย หรือจะมีแนวระดับอย่างเดียว หรือจะมีทั้ง 2 อย่าง
ประสานกัน ในส่วนของทีมสนับสนุนการทำงาน ก็จะมีทีมกรรมการวิชาการ ทีม
กรรมการพัฒนาวิยน์นักเรียน ทีมสนับสนุน หรือกรรมการสนับสนุน ได้แก่ บริการ
และธุรการของโรงเรียน

ขอสรุปว่าในการบริหารจัดการโรงเรียนเชื่อว่าตรงนี้ใช้ได้กับทุกโรงเรียน คือ
ศึกษาสภาพปัจจุบัน ศึกษานโยบาย ฉะนั้นนโยบายไม่ว่าจะระดับประเทศ หรือระดับ
กรม ระดับกระทรวงชัดเจนแล้วว่า ต้องเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม พ.ร.บ.

ข้อมูลข่าวสารทุกอย่างต้องโปร่งใส ชัดเจน ฉะนั้นประเภทข้าราชการคนเดียว หรือข้าสังกัดเท่านั้น ต้องเลิกเพราะไปไม่ได้เนื่องจากขัดนโยบาย

ส่วนศึกษาสภาพปัจจุบันนั้นเป็นเรื่องที่ท่านจะอยู่ตรงไหนก็ต้องทำ ถ้าท่านพิจารณาแล้วว่า โรงเรียนของท่านมีอะไรบางอย่างที่ต้องปรับ ก็ต้องปรับ ตัวอย่างเช่น ที่ดิฉันเข้าไปบริหารโรงเรียนราชวินิตมัธยม พบว่า สิ่งที่ต้องแก้ไขเร่งด่วนที่มีปัญหาอย่างหนัก อันแรกคือโครงสร้างหลักสูตรที่จัดภายในโรงเรียน เหตุที่ต้องปรับ เพราะโรงเรียนต่างๆ จะจัดหลักสูตรของโรงเรียน โดยอิงหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย ขอบุคคลเรื่องม.ปลาย แล้วก็ยึดมั่นถือมั่นในสิ่งนั้น ความจริงแล้วหลักสูตรที่กระทรวงประกาศใช้ นั้น เปิดกว้างและยืดหยุ่นมาก แต่โรงเรียนไม่ได้ใช้ความกว้างและความยืดหยุ่นของหลักสูตร และจะทำตามๆ กันมา โดยไปอิงโรงเรียนใหญ่ โรงเรียนเด่น กรณีที่ไปพบคือ นักเรียนเรียนเกิน 75 หน่วย ถึงระดับ 90 กว่าหน่วย เกือบทุกสายวิชา บางท่านอาจบอกว่าของเราก็เป็นแบบนั้น บางสายเรียน 100 กว่าหน่วย สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ ครูทำงานหนัก นักเรียนก็เรียนหนัก หนักทั้งคู่ ทั้งที่โครงสร้างหลักสูตรบอกเพียง 75 หน่วย คือจบวิชาบังคับ 30 วิชาเลือกเสรี 45 ก็พอ แต่จะใส่กันให้เยอะมาก เพราะกลัวว่าเรียนน้อยจะเอนทรานซ์ไม่ได้ อีกอย่างหนึ่ง กลัวว่าถ้าหากปล่อยให้เด็กกว้างแล้วจะเดินเต็มโรงเรียนไม่เรียบร้อย ที่โรงเรียนราชวินิตมัธยมสถานที่คับแคบ ถ้าเด็กไม่เข้าห้องเรียนจะรู้สึกที่ไม่เรียบร้อย ปั่นป่วน ดังนั้นครูเลยทำงานหนักและนักเรียนก็ทำงานหนัก ต่อมาก็คือขนาดห้องเรียนที่มีน่าจะเหมาะสำหรับแผนชั้นเรียนประเภท 8 8 8 8 8 คือ 48 คนต่อห้อง เหมาะที่สุดคือ 45 คนต่อห้อง แต่ที่ดิฉันไปพบนั้น จัดไว้ทั้งหมดคือ 64 ดังนั้นจึงขาดห้องเรียน ถึง 50% เกือบเท่าตัว จึงประชุมหารือระดมสมองกัน ต้องโน้มน้าวจิตใจกัน เพราะครูยังมีความคิดว่าต้องนักเรียนมาก ประชาชนนิยมแย่งกันเข้า จึงจะถือว่าแน่ หนึ่งห้องเรียนจะใส่ไว้ 56 คน ก็ต้องใช้เหตุผลคุยกันจนเป็นที่ยอมรับ อันนี้ก็เป็นเทคนิคตัวหนึ่งคือ ไม่สั่งการ คนอื่นไปทำโรงเรียนแล้วเด็กเพิ่มห้องเรียนเพิ่ม แต่ดิฉันไปทำจาก 64 คน เหลือ 54 คน นักเรียนจาก 56 คนต่อห้องเหลือ 45 คนต่อห้อง ลงมาอยู่ในขนาดที่พอเหมาะ ครูก็มีเวลาทำโน่น ทำนี้ได้ นี่คือสิ่งที่ ผู้บริหารจะต้องทำสม่ำเสมอ อาจจะมากบ้างน้อยบ้างด้วยวิธีที่ต่างๆ กันไป



แนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการ ของสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน : กรณีโรงเรียนสมถวิล



นายวิเชียร วัฒนจิตต์
อาจารย์ใหญ่โรงเรียนสมถวิล หัวหิน
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ บุญช่วย
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

นายวิเชียร วัฒนจิตต์

วันนี้ผมได้รับมอบหมายให้มานำเสนอกรณีศึกษาเรื่องรูปแบบของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน และจะมีอาจารย์มาร่วมนำเสนออีกกับผม คือผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ บุญช่วย ขอกราบเรียนท่านบนเวทีเลยครับ

ผมมาจากหัวหิน เป็นโรงเรียนเอกชน ดูจากรายชื่อแล้วปรากฏว่าวันนี้มีโรงเรียนเอกชน 3 โรงเท่านั้น และต้องมาพบกับอาจารย์ซึ่งมาจากโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษาและ สปช. แต่ไม่เป็นไร เพราะว่า อีกสัก 2 ปีทุกอย่างก็จะเป็นเนื้อเดียวกันหมดแล้ว ขอขอบคุณมากที่ให้ผมนำเสนอในเรื่องของโรงเรียนสมถวิล เพราะฉะนั้นรูปแบบจะเป็นกรณีศึกษาในเรื่องการบริหารโรงเรียนสมถวิล

ถ้าถามเรื่องถึงการบริหารโรงเรียนสมถวิล ผมบริหารโดยไม่ได้บริหาร แต่ผมจะทำงานร่วมกับคนกลุ่มหนึ่งเพื่อให้ดำเนินการตามภาระหน้าที่ที่เราจดทะเบียนไว้กับกระทรวงศึกษาธิการ คือเรามีจุดประสงค์ในการตั้งโรงเรียนเพื่อพัฒนาเยาวชนของชาติ เพราะฉะนั้นผมก็ทำงานร่วมกับครูกลุ่มหนึ่ง กับคนกลุ่มหนึ่ง โดยพัฒนาเยาวชนของชาติให้มีศักยภาพ เมื่อเรารู้ว่าจะต้องพัฒนาศักยภาพผู้เรียน ครูจะใช้เครื่องมืออะไรในการพัฒนาเขาเหล่านั้น มีมากมายเลยนะครับ ฉะนั้นสิ่งแรกที่เราใช้คือ เครื่องมือดนตรี ซึ่งเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่โรงเรียนใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน คำว่าเครื่องมือดนตรี ไม่ใช่หมายความว่าเขาเล่นดนตรี เล่นกีตาร์ได้ หรือเป่าแซกโซโฟนได้ แต่หมายถึงเขาฟังดนตรีได้ ฟังดนตรีเป็น ซึ่งธรรมชาติของมนุษย์มีอยู่ 7-8 เรื่อง เรื่องดนตรีเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่ง

ในอดีตที่ผ่านมาเราเรียนรู้เรื่องดนตรีค่อนข้างน้อย ดังนั้นคนทั่วไปจึงฟังเพลงคลาสสิกก็ไม่ใช่ ฟังเพลงไทยก็ไม่ใช่ด้วย ทั้งๆ ที่มีหลักสูตรสอนในโรงเรียน ซึ่งเป็นเรื่องที่เราต้องพัฒนา โรงเรียนสมถวิลใช้ดนตรีเป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนโดยใช้ทั้งเพลงคลาสสิกและเครื่องมือปฏิบัติจริง ๆ นักเรียนสมถวิลทุกคนได้เรียนเปียโน โดยที่ผู้ปกครองเสียค่าใช้จ่ายเท่าเดิม

นักเรียนชั้นป.1 จะต้องเรียนอิลีคโทนยามาฮาหลักสูตร GMC ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ชูชุกีเขียนขึ้น สามารถพัฒนาสมองได้เยี่ยมที่สุด แม้แต่ฝรั่งยังยอมรับ เพราะฉะนั้นเด็กของสมถวิลทุกคนจะต้องผ่านหลักสูตรนี้ ในชั้น ป.2 ป.3 เริ่มเรียนเปียโน โรงเรียนสมถวิลมีการประกันคุณภาพว่า โรงเรียนจะสอนให้ลูกหลานของท่านสามารถเล่นดนตรีได้อย่างน้อย 1 ชิ้น และเรียนเพลงได้อย่างน้อย 1 เพลง พูดภาษาอังกฤษได้ ใช้คอมพิวเตอร์ใช้อินเทอร์เน็ตได้คล่องแคล่ว สามารถว่ายน้ำและช่วยผู้อื่นได้ เล่นกีฬาได้อย่างชำนาญ อย่างน้อย 1 ชนิด

เมื่อเราบอกว่าจะพัฒนาตามภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้ ในจุดนี้ผมขอเริ่มต้นว่าสภาพโรงเรียนสมถวิลในปัจจุบันเป็นอย่างไรพอสังเขปครับ

โรงเรียนสมถวิล หัวหิน ตั้งอยู่เลขที่ 20 ถนนเพชรเกษม จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีเนื้อที่ทั้งหมด 6 ไร่ มีอาคารเรียน 5 หลัง ห้องเรียนทั้งหมด 60 ห้องเรียน สิ่งที่น่าสนใจก็คือ โรงเรียนของเรามีห้องน้ำอยู่ภายในทุกห้องเรียนเรียบร้อย ห้องน้ำของเราสะอาดมาก จำนวนนักเรียนขณะนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 1,576 คน ครูที่เป็นคนไทย 68 คน และมีครูชาวต่างชาติ 6 คน ครูฝึกงาน 3 คน ขณะนี้กำลังจะมาเพิ่มอีก 4 คน ครูฝึกงานมาจากมหาวิทยาลัยควีนส์แลนด์ ประเทศออสเตรเลีย 1 คน จากมหาวิทยาลัยในประเทศเคนมาร์ก 3 คน เขามาขอฝึกงานในโรงเรียนเรา ขณะนี้ผมให้ครูในโรงเรียนศึกษาการฝึกงานของครูชาวต่างประเทศ ซึ่งน่าสนใจมากคือ เขาสามารถพิสูจน์ได้ว่า เขาปฏิบัติงานได้จริงๆ ผู้บริหาร ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการเป็นเจ้าของโรงเรียนคือคุณอนุมา วัฒนจิตต์ เป็นคนพัทลุง ผมทำหน้าที่ครูใหญ่ เปิดสอนหลักสูตรไทยประเภทสามัญตั้งแต่ระดับอนุบาลถึงชั้น ป.6 และขณะนี้ได้เปิดหลักสูตรนานาชาติชั้น ป.1 ถึง ป.3 แล้ว ถ้าท่านจะไปดูกระบวนการเรียนการสอนแบบผู้เรียนเป็นสำคัญให้ไปดูที่ห้องเรียนนานาชาติ การที่เปิดโรงเรียนนานาชาติ เราคาดหวังว่าโรงเรียนอื่น ๆ เช่นโรงเรียนสอาดเผดิมวิทยาในจังหวัดชุมพร โรงเรียนประจวบวิทยาลัย ฯลฯ จะต้องเปิดหลักสูตรนานาชาตินี้อีกไม่เกิน 5 ปีข้างหน้า ถ้าเปิดในอีก 5 ปีข้างหน้า ตอนนี้สมถวิลเปิดชั้น ป.1 อีก 5 ปีเด็กจบจากสมถวิลชั้น ป.6 พอดี เพราะฉะนั้นในช่วง

นั้นเราสามารถส่งเด็กเข้าโรงเรียนเหล่านั้นได้ทันที นั่นคือการเตรียมไว้ข้างหน้า หลักสูตรที่ใช้ในการเรียนการสอนเหมือนกับโรงเรียนของท่านทุกประการ คือหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ แต่สิ่งที่เน้นในหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ ปี 2521 ฉบับปรับปรุงปี 2533 คือเรื่องของพุทธิพิสัย มุ่งให้ผู้เรียนเกิดพุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และเจตพิสัย ทั้งหมดนี้ถ้าทุกคน มีความรู้ มีทักษะ และมีเจตคติ ก็จะเกิดจิตสำนึกที่ดี ถ้าถามว่าเยาวชนไทยหรือตัวเราเองด้วยมีจิตสำนึกที่ดีหรือไม่ ถ้าพบว่าตัวเรายังมีจิตสำนึกที่บกพร่อง แสดงว่าการเรียนรู้ที่ผ่านมายังไม่ครบทั้ง 3 กระบวนการ นั่นคือเกิดพุทธิพิสัยเพียงอย่างเดียว ทักษะพิสัย และเจตพิสัยยังไม่เกิด ท่านจะจอดรด แล้วลงมายืนดู ถามว่าจอดตรงนี้ตำรวจจับหรือเปล่า ท่านเคยคิดหรือไม่ว่าจอดตรงนี้ กีดขวางรถคันอื่น แสดงว่าท่านกลัวตำรวจมากกว่าคนอื่นครับ

จากหลักสูตรตรงนี้ค่อนข้างสำคัญกรอบในการที่จะพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนสมถวิล เรามีอยู่ 3 เรื่องเท่านั้นคือ

เรื่องที่ 1 คือเตรียมคนเพื่ออนาคตและความเป็นสากล

เรื่องที่ 2 คือการอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุข รู้จักตนเอง เคารพตนเองและผู้อื่น ลูกศิษย์ของท่านจะมีชีวิตอยู่ในอนาคต โรงเรียนจะทำให้เขามีชีวิตที่ดีในอนาคต เพราะฉะนั้นเมื่อโรงเรียนต้องสอนคนในอนาคต หากท่านเอาหลักสูตรปัจจุบันมาสอน ผมว่าจะล่าหลัง ทุกคนต้องเป็นอนาคต ทุกคนต้องมีชีวิตที่ดีในอนาคต

เรื่องที่ 3 ความเป็นสากล จากนโยบาย จากปรัชญา จากกรอบแนวความคิด ขอนี้จึงเขียนออกมาว่า โรงเรียนเราจะต้องมีลักษณะเป็นสถานที่ให้ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครองร่วมกันพัฒนาตนเอง ต้องพัฒนาทุกคนในโรงเรียน ไม่ใช่ครู พอจบปริญญาตรีมาสอน ป.2 อยู่ 10 ปี ปรากฏว่าทำบัญชีได้ตรงสายไม่เป็น ความรู้ปริญญาตรีเหลือความรู้แค่ ป.2 อันนี้ไม่เกิดการพัฒนา

ถ้าถามผมว่าแล้วผู้ปกครองร่วมพัฒนาตนเองหรือไม่ ขอเรียนว่าผมจะทำโรงเรียนออกมาแบบนี้ไม่ได้เลยถ้าผู้ปกครองไม่ให้ความร่วมมือ ผู้ปกครองจะร่วมมือได้ก็ต้องทำให้ผู้ปกครองเห็นว่าเราเป็นผู้ให้ คือให้ความรู้เขา เราจะต้องบอกผู้ปกครองว่าเราให้ลูกของเขาอย่างไรบ้าง เพราะฉะนั้นผู้ปกครองจะต้องมาประชุม และต้องมาเรียนรู้หลักสูตร ซึ่งมีหลักสูตรให้หมดเลย ผู้ปกครองชั้นอนุบาล 1 ทุกคนต้องผ่านหลักสูตรที่โรงเรียนเตรียมเอาไว้ คือหลักสูตรการเรียนรู้การพัฒนาลูกของเขา การเรียนรู้การพัฒนามนุษย์ แต่ถ้าผู้ปกครองไม่รู้เรื่อง เขาจะเรียกร้องอย่างเดียว โรงเรียนแก้ปัญหา ด้วยการให้ความรู้เป็นหลักสูตร ผู้ปกครองทุกคนต้องผ่านหลักสูตร

3 ชั่วโมง ซึ่งใน 3 ชั่วโมง โรงเรียนจะไม่พูดถึงระเบียบของโรงเรียน แต่จะพูดถึงว่าลูกของคุณเป็นอย่างไร ลูกของคุณเกิดมาได้อย่างไร ลูกของคุณจะพัฒนาไปทางไหน และในอนาคตลูกของคุณจะเป็นอะไร

กระบวนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเน้นสภาพจริง มีเป้าหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของคนโดยรวมเพื่อมีชีวิตที่ดีในอนาคต โรงเรียนเราพัฒนาไม่ได้เน้นความรู้เพื่อเก่งอย่างเดียว

ทุกอย่างต้องไปพร้อมกันหมด เพราะฉะนั้นเราเน้นความรู้คู่คุณธรรม

เมื่อนักเรียนออกจากบ้านมาโรงเรียน ลักษณะของบ้านกับโรงเรียนไม่เหมือนกัน แต่ลักษณะของโรงเรียนต้องเตรียมคนเพื่ออนาคต เมื่อโรงเรียนต้องเป็นสังคมจำลองที่เตรียมคนเพื่ออนาคต ต้องพูดถึงการทำอาชีพ การจับปลา นั่นคือสังคมจำลองแห่งหนึ่งในท้องถิ่นตามสภาพที่เป็นจริง การสร้างสังคมจำลองในโรงเรียนจะต้องมีระบบที่เอื้ออำนวยว่าจะจัดข้อมูลจำลองอย่างไร มีระบบบริหาร จะทำอย่างไรให้ทุกคนมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส โรงเรียนยึดถือในเรื่องการเคารพตนเองและผู้อื่น การบริหารจัดการดำเนินการในลักษณะร่วมด้วยช่วยกันของผู้ปกครอง ชุมชน ครูทุกคนต้องร่วมมือกันคิดร่วมกันวางแผน ร่วมกำหนดนโยบายบริหารจัดการ เสริมสร้างความเข้มแข็งในการจัดการบริหาร ผู้ปกครองและชุมชนจะบอกเราว่าเรื่องของการศึกษา เขาต้องการให้ลูกเขามีความรู้ ระดับของความต้องการจะเพิ่มขึ้นทันทีเป็นความคาดหวัง ความต้องการและความคาดหวังนั้น เขามองไม่เห็น และจับต้องไม่ได้ เพราะฉะนั้นโรงเรียนต้องทำให้เขาจับต้องได้ คำว่าคุณภาพโรงเรียน การประกันคุณภาพ ธรรมเนียมโรงเรียน แผนพัฒนาโรงเรียน แผนการเรียนการสอน ครูประเมินผลตามสภาพจริง ผู้ปกครองจะไม่รู้เรื่องดังกล่าวเลย แต่ถ้าบอกว่าโรงเรียนนี้ เน้นกีฬา โรงเรียนนี้สอนคน นี่คือนี่ที่เขาจับต้องได้

จากจุดนี้โรงเรียนสมถวิลได้ดำเนินการตามกรอบและรูปแบบ แต่ก็มีส่วนที่แตกต่างกับโรงเรียนรัฐบาลพอสมควร อย่างลิ้มว่าโรงเรียนทำเพื่ออยู่รอด เพราะรัฐบาลไม่ได้ให้งบประมาณ โรงเรียนเอกชนต้องหางบประมาณเอง ต้องใช้เงินอย่างประหยัดและน้อยที่สุดให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด ให้มีกำไรมากที่สุด คำว่ากำไรมากที่สุดไม่ได้หมายถึงได้กำไรเป็นล้านแค่สองพันบาทก็มากแล้ว นี่คือการออกแบบทางที่โรงเรียนสมถวิลได้ดำเนินการมา จะเกี่ยวข้องกับรูปแบบของ การบริหารโดยใช้ฐานโรงเรียนอย่างไร ช่วงนี้เรียนเชิญอาจารย์สุวิทย์ บุญช่วย กรุณาให้ความเห็นครับ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ บุญช่วย

ผมขอเรียนข้อมูลว่า คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์เปิดสอนระดับปริญญาตรีเมื่อปี 2518 สอนเกี่ยวกับเรื่องศึกษาศาสตร์บัณฑิต (การศึกษาชนบท) ต่อมาได้เลิกไปแล้วเป็นการไปศึกษาคุณงาน จนกระทั่งมาเปิดระดับปริญญาโทใหม่ มีอยู่แห่งเดียวในประเทศไทย ชื่อว่า ศึกษาศาสตร์พัฒนาชุมชน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ฉะนั้นนั้นพอมาถึงยุคปัจจุบัน เราก็ได้พยายามที่จะเห็นภาพของการมีส่วนร่วม School - Based Management การจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ เป็นวิถีทางหนึ่ง โรงเรียนสมถวิลก็เป็นรูปแบบหนึ่ง หากท่านจะเอารูปแบบโรงเรียนสมถวิลไปใช้ ผมว่ายาก เพราะเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารหรือวิธีการหนึ่งของการบริหาร

การบริหารก็คือการที่คนหลายๆคนร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เป้าหมายการปฏิรูปการศึกษา คือเพื่อให้เด็กที่เป็นผู้เรียนได้เรียนรู้ตรงตามหลักสูตรที่เราคิด และตรงกับความพึงพอใจหรือความต้องการของชุมชน เพราะฉะนั้นผมคิดว่า เป็นกลยุทธ์หนึ่งหรือเป็นวิธีการหนึ่งที่จะปรับปรุงการศึกษา โดยวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงเอาอำนาจที่อยู่ส่วนกลางมาอยู่ตามโรงเรียนให้เกือบหมด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าก่อนที่จะมีคณะกรรมการโรงเรียน ก่อนที่จะถึงจุดนี้ มีความเป็นมามากมาย โดยมีหน้าที่รับผิดชอบในการตัดสินใจเรื่องบุคลากร งบประมาณ วิชาการ เพราะว่าขณะนี้มันเป็นกฎหมายไปแล้วเราจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ ที่จริงผมพูดว่าโรงเรียนสมถวิลเป็นรูปแบบหนึ่ง ที่อำเภอจะนะก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่ง ที่ปัตตานีก็อาจจะมีรูปแบบเหมือนกัน แต่ว่าเราจะพูดกลางๆ ว่าใช้โรงเรียนเป็นฐาน

การดำเนินการที่จะไปถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ มีคำที่เราเรียกหรือใช้กันในแต่ละประเทศบ้าง ในเมืองไทยบ้าง หลายๆ อย่างในอดีต หรือเรามีส่วนที่จะเรียกคำหนึ่งคำใด เราไม่ได้ใช้คำว่า School - Based Management แต่เพียงอย่างเดียว อย่างอื่นก็ใช้ได้ ยกตัวอย่างเช่น การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม ก็เป็นส่วนหนึ่งใน School - Based Management การเพิ่มอำนาจให้กับโรงเรียน การร่วมกันปกครอง การกระจายอำนาจความรับผิดชอบ การทำให้โรงเรียนมีอิสระ การตัดสินใจโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการตัดสินใจ การบริหารในระดับโรงเรียนหรืออย่างมีอิสระ คำเหล่านี้เป็นตัวอย่างของแนวคิดการใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่หลายๆ อย่างนำมารวบรวมกันอยู่ใน School - Based Management ประเด็นสุดท้ายของอาจารย์วีเชียรบอกว่า ร่วมด้วยช่วยกัน การที่จะร่วมด้วยช่วยกันนั้น จะต้องมีความตั้งใจ เขาจะไม่ร่วมถ้าเขาไม่พอใจ หรือเขา

ไม่ต้องถามว่าทำไมส่งลูกไปเรียนโรงเรียนสมถวิลหรือโรงเรียนที่อำเภอจะนะหรือที่สุราษฎร์ธานี เพราะเขามีเหตุผลมีคำตอบ เพราะว่าอยากให้ลูกเรียนเก่งๆ หรืออยากให้ลูกสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้ ซึ่งความต้องการของแต่ละชุมชนมีความแตกต่างกัน ฉะนั้นในการบริหารจัดการโรงเรียนนั้น เราจะยึดรูปแบบหนึ่งรูปแบบใด หรือวิธีการหนึ่งวิธีการใดไม่ได้ การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้บริหารที่ชาญฉลาดต้องนำศาสตร์ไปใช้อย่างมีศิลป์ นี่คือความเป็นมาของ School - Based Management

การปฏิรูปการศึกษาไม่สามารถสรุปได้ ถ้าผู้บริหารไม่ลงมือปฏิรูป เป็นคำพูดที่จูงใจผมว่า ในท้ายสุดการปฏิรูปการศึกษาไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้ ถ้าผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในเรื่องการปฏิรูปการศึกษา เพราะฉะนั้นจะปฏิรูปอย่างไร เราพูดถึงการมีส่วนร่วม ข้างล่างเริ่มต้นด้วยการมีส่วนร่วม ยกไม้ยกมือ ผมก็ยกกับเขาด้วย แต่บางคนอาจจะยกด้วยความไม่เต็มใจหรืออะไรก็ตาม แต่ว่าถ้าได้ทำ ความเข้าใจกันว่าเขาจะได้ประโยชน์ การมีส่วนร่วมก็จะเกิดขึ้น ต้องใช้ระยะเวลา นี่คือนิยามของ School -Based Management ซึ่งมีมากมาย

นายวิเชียร วัฒนจิตต์

โรงเรียนสมถวิลมีกรอบและแนวการดำเนินการในโรงเรียนเพื่อจะพัฒนาศักยภาพนักเรียน เพื่ออนาคตของผู้เรียน ดังนี้

1. โรงเรียนใช้มาตรฐานทางการศึกษาด้านการผลิต (output) เป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาศักยภาพของนักเรียนในระยะที่ 1 มี 7 ข้อ ระยะที่ 2 มี 14 ข้อ ขณะนี้ใช้ 7 ข้อ

2. ใช้มาตรฐานด้านกระบวนการหรือ Process เป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินการ มีกระบวนการพัฒนา มีกระบวนการบริหาร มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามมาตรฐานการศึกษา ซึ่งทุกโรงเรียนมีอยู่แล้ว และใช้มาตรฐานด้านปัจจัยเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ หลักสูตร ครู ผู้ปกครอง ชุมชน ผู้บริหาร นักเรียนจะมีส่วนร่วมด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องมือทั้งหมด

เมื่อพูดถึงเรื่องของการบริหารโดยใช้ฐานโรงเรียน โรงเรียนสมถวิลมีรูปแบบในการบริหารโรงเรียน โดยใช้ผู้บริหารเป็นหลัก ตัดสินใจด้วยตัวผู้บริหาร ผู้บริหารของสพช. เคยส่งเจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบายและแผนงบประมาณมาดูงาน 2 วัน กับ 1 คืน ดูอย่างละเอียดในเรื่องของการบริหารการเงินและวิชาการ สุดท้ายก็มีคำถามว่า

โรงเรียนสมถวิลมีการจัดซื้อจัดจ้างอย่างไร ผมบอกว่าง่ายมากครับ ผมขับรถไปพบ
กระถางดอกเฟื่องฟ้า 3 กระถางสวยมาก ผมซื้อทันที มาถึงโรงเรียนวางทันที นั่นคือ
สภาพการดำเนินงานของโรงเรียนเอกชน ผมเซ็นสัญญากับห้องเรียนสี่เขียว หลังจาก
เซ็นสัญญา 2 สัปดาห์ ทุกอย่างเรียบร้อย เปิดใช้ได้ทันที เป็นการตัดสินใจโดยผู้บริหาร
แต่ไม่ใช่หมายความว่าผมใช้วิธีนี้เสมอไป ผมจะมีคณะทำงานคือครู เราบริหารด้วย
โรงเรียนเป็นหลัก โดยอาศัยคำปรึกษาของครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ที่โรงเรียนเรา
มีลักษณะพิเศษ 2 เรื่อง คือ

เรื่องที่ 1 คือห้องน้ำ

เรื่องที่ 2 คือมีห้องประชุมมาก

ผมจะประชุมครูทุกวัน วันจันทร์ประชุมครู ป.1 เรามีถึง 7 ห้อง วันอังคารประชุมครู
ป.2 วันพุธประชุมครูวิทยาศาสตร์ เราทำอย่างนี้ทั้งอาทิตย์ วันศุกร์จะประชุมครูทั้งหมด
ในการประชุมครูไม่เคยปิดโรงเรียน จะใช้เวลาตอนกลางวัน หลักการที่ว่าประชุมบ่อยๆ
ได้ประโยชน์กว่าการประชุมนานๆ ครั้ง แต่ครั้งละนานๆ เพราะฉะนั้นบางครั้ง ใน
ตอนเช้าเชิญครูประชุมต้อนรับแขก โรงเรียนจะมีคณะทำงาน เราใช้ประโยชน์จากจุด
นี้เป็นส่วนที่สำคัญที่สุด

การบริหารแบบนี้ก็คือการบริหารงานทั้งหมดในโรงเรียน คือบริหารงานวิชาการ
ซึ่งงานวิชาการจะครอบคลุมงานทุกอย่าง ตั้งแต่งานนโยบาย หลักสูตรการเรียน
การสอน อุปกรณ์การเรียน แหล่งความรู้และสื่อการสอน หนังสือเรียน การวัดประเมินผล
การวิจัยในชั้นเรียน ห้องสมุดแนะแนว เนื่องจากว่าโรงเรียนเป็นธุรกิจที่เล็กมาก ๆ แต่
ที่น่าสนใจคือการบริหารงบประมาณ สูตรนี้ผมได้มาจากแนวความคิดของคุณนิวัฒน์
เหล่าสุวรรณวัฒน์ ผู้จัดการของเขาทราย แกแลคซี่ ตอนแรกเขาทราย แกแลคซี่
ชกมวยมีรายได้แต่แบ่งกันไม่ลงตัว คุณนิวัฒน์ เหล่าสุวรรณวัฒน์บอกว่ามีคนที่จะ
สร้างเขาทราย เพื่อให้เขาทรายดำเนินชีวิตเป็นแชมป์ได้นานที่สุด มีผู้เกี่ยวข้องอยู่ 3 คน
คนที่ 1 คือผู้จัดการ คนที่ 2 คือเทรนเนอร์ และคนที่ 3 คือตัวนักมวย ทั้งหมดนี้ถ้า
ขาดคนหนึ่งคนใดจะลำบาก เพราะฉะนั้นคุณนิวัฒน์บอกว่าให้แบ่งเงินกันคนละ 33%
เขาทรายชก 1 ครั้งมีรายได้ 1 ล้านบาท เอาไปเลย 3 แสนบาท

ผมนำสูตรนี้มาใช้ในโรงเรียนมีรายได้จากนักเรียนเป็นค่าเล่าเรียนคนละ 4,600
บาท รายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาล 3,200 บาท โรงเรียนมีรายได้จากนักเรียนคนละ
7,800 บาท เท่านั้น เราใช้เงินส่วนนี้บริหาร คิดเป็น 100% ฉะนั้นรายจ่ายของโรงเรียน
จะควบคุมด้วยเงินเดือนค่าตอบแทน 33% ควบคุมด้วยการดำเนินการ ค่าน้ำ ค่าไฟ

ค่ากระดาษ ค่าอุปกรณ์ทั้งหมด 33% และเป็นค่าวิจัยพัฒนางาน เพื่อใช้ในการขยายงาน สร้างอาคาร ใช้น้ำ อีก 33% ทั้งหมดนี้จะลงไปโรงเรียนทั้งสิ้น เราต้องบอกให้ผู้ปกครองทราบ เมื่อเราจัดการเรียนการสอนแบบ 4 MAT ซึ่งต้องทำหน่วยการสอนขึ้นหน่วยหนึ่ง ใช้น้ำสอนประมาณ 1-3 สัปดาห์ ครูต้องเตรียมการสอนล่วงหน้าประมาณ 3-6 สัปดาห์ จะมีใบงาน ใบความรู้ทุกอย่างออกมา โรงเรียนต้องจัดเตรียมสิ่งเหล่านี้ อุปกรณ์ให้ครูพร้อมก่อนที่จะสอนประมาณ 1 เดือนหรือ 1 สัปดาห์ เมื่อปีที่ผ่านมาระยะโรงเรียนใช้เงินประมาณ 5 ล้านบาท คนจะทำงานได้ดีเมื่อทุกอย่างพร้อม เมื่อมีอุปกรณ์พร้อม ครูสมถวิลทุกคนจะเขียนแผนการสอนแบบ 4 MAT ที่นักเรียนปฏิบัติได้ทุกคน เขาใช้เวลานานมาก เพราะฉะนั้นพอเขียนมาเสร็จโรงเรียนเตรียมให้ผู้บริหารสนับสนุนทุกอย่าง พอช่วงเวลาสอนเขาก็จะสนุกที่สุด มีความสุขที่สุด แล้วจะโยงถึงอุปกรณ์การเรียนซึ่งใช้เงินงบประมาณปีละ 5 ล้านบาท เงินเดือนปีละ 5 ล้านบาท ส่วนขยายส่วนค่าวิจัย โรงเรียนสมถวิลมีงานวิจัยในชั้นเรียนออกมาแล้ว 5 เรื่อง เราทำตามรูปแบบ แผนการสอนแบบ 4 MAT ยากมาก แต่เราก็ทำ และเราทำได้ กรรมการบริหารที่เป็นผู้บริหาร ผู้แทนครู ผู้แทนจากชุมชน และผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อก่อนเขาเคยมีข้อเสนอแนะแต่ตอนนี้ข้อเสนอแนะค่อนข้างน้อยลง หวังว่าหลังจากปี 2545 กรรมการสถานศึกษาของเราจะเข้มแข็งขึ้น

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ บุญช่วย

เรื่องเงินเป็นเรื่องสำคัญของโรงเรียนเอกชน อยากทราบว่ากรรมการโรงเรียนมีส่วนรับรู้เกี่ยวกับค่าใช้จ่ายของโรงเรียนหรือไม่ อาจารย์บอกว่า 33% สิ่งเหล่านี้ทำอย่างไรให้กรรมการโรงเรียนรับทราบ ผู้ปกครองรู้หรือไม่ว่าอาจารย์ต้องจ่ายค่าอุปกรณ์การเรียนการสอน ค่าวัสดุเท่าไร เสร็จแล้วอาจารย์บอกว่า ถ้าจะทำให้ดียิ่งขึ้นต้องจ่ายเพิ่มอีกเท่านั้น เพราะว่าผู้ปกครองต้องการที่จะให้ลูกเรียนโรงเรียนที่มีคุณภาพ แต่ทำไมไม่อยากจ่ายแพง ดังนั้นอาจารย์ทำอย่างไร

นายวิเชียร วัฒนจิตต์

เราให้ข้อมูลกับครูว่า โรงเรียนเก็บค่าเล่าเรียนได้เท่านี้ มีเงินเท่านี้ ครูก็จะดูแลเองครับ ครูจะรู้ว่าโรงเรียนมีรายได้ปีละเท่าไรทุกคนจะรู้หมด แต่รายจ่าย 33% คือระบบนี้เป็นระบบที่โปร่งใสที่สุด ค่าตอบแทน 33% ครูเป็นคนคิด เป็นคนกระจายเงินลงสู่ครูทั้งหมด เมื่อครูรู้ ผมจะบอกนี่คือเงิน 33% ของคุณนะ ปีนี้มีจำนวนเงินเท่านี้

ฉะนั้นเงินเดือนแต่ละคนควรจะขึ้นเท่าไร ควรจะได้โบนัสเท่าไร ทั้งหมดนี้ครูเป็นผู้จัดการทั้งสิ้น เป็นเรื่องของครู

ส่วนผู้ปกครอง เราจะบอกผู้ปกครองว่าโรงเรียนมีรายได้เท่านี้ มีรายจ่ายเท่านี้ วิธีการอย่างนี้ เพราะไม่อย่างนั้นเขาจะกังขาว่าโรงเรียนทุจริต โรงเรียนเอกชนเอากำไร แต่เราจะบอกว่าเพื่อลูกของคุณ ให้ลูกของคุณ ส่วนเงิน 33% ที่เป็นค่าวิจัยพัฒนา ได้นำมาสร้างอาคาร จัดหาอุปกรณ์ ผมใช้เวลาประมาณ 27 ปี ขณะนี้เรามีพร้อมหมด สระว่ายน้ำ ห้องสมุดที่ทันสมัย ห้องคอมพิวเตอร์ เราบริหารงานด้วยเงินแค่นี้เองนะครับ เราสร้างอาคารเรียนตั้งแต่ปี 2535 4 หลัง ใช้เงินไปประมาณ 30 ล้านบาท เราได้เงินจากกำไรปีละ 5 ล้านบาท ขณะนี้ ผู้ปกครองคิดว่าเมื่อโรงเรียนมีรายได้เพียงแค่ 4,600 บาทหรือแค่ 7,800 บาท ทำไม่ถึงสร้างอาคารได้ โรงเรียนใช้เงินในการฝึกอบรมครูไปประมาณเกือบ 3 ล้านบาท ไม่ได้อบรมจากวิทยากรไทย โรงเรียนเชิญวิทยากรจากประเทศอิสราเอล และอเมริกามาอบรมครูทั้งหมด เพราะฉะนั้นการบริหารแบบนี้ ผมคิดว่าเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมและทำให้การบริหารของโรงเรียนเป็นไปค่อนข้างดี ทั้งหมดนี้เราจะบอกผู้ปกครองว่าเพื่อคุณภาพของลูกคุณ เพื่อเป็นเด็กในอนาคต เราสร้างโรงเรียนในอนาคต

เรามาดูสายการบริหารงานในโรงเรียนเหมือนโรงเรียนทั่วไป แต่กรรมการพัฒนาโรงเรียนคือ ครูอาวุโสในโรงเรียน โรงเรียนสมถวิลตั้งมา 27 ปี มีครูที่อยู่ในโรงเรียน 20 ปีขึ้นไปโดยประมาณเกือบ 30% ครูเราจะอ่อนน้อมมาก และครูเราที่ออกไปอยู่ใน สปช. นั้นเป็นครูที่เก่งทั้งสิ้น เราฝึกเป็นอย่างดี กรรมการโรงเรียนชุดนี้จะเสนอวิธีการทำงาน ถ้าดีเราก็ดำเนินการ กรรมการคนนอกมีทั้งครู ผู้บริหารและชุมชนท้องถิ่น มีผู้ทรงคุณวุฒิมาร่วมด้วย เป็นสายงานง่าย ๆ โรงเรียนทำหน้าที่ผู้จัดการ และครู ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการรับผิดชอบเรื่องธุรการ งานบุคคล ทรัพยากร ทรัพยากรก็คืองบประมาณ อาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ทั้งหลาย ครูใหญ่รับผิดชอบวิชาการ และกิจการนักเรียนเท่านั้น

ที่จริงผมไม่ยากใช้คำว่ากลยุทธ์ แต่เราประมวลพบว่า ยุทธวิธีหรือกลยุทธ์ สำหรับผมที่ทำให้การทำงาน การบริหารโรงเรียนเกิดประสิทธิภาพ วงเล็บได้เลย เฉพาะสมถวิลเท่านั้น คือ

1. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ มีศูนย์ข้อมูล ทุกอย่างจะไปปรากฏที่ศูนย์ข้อมูล มีหนังสือแนะนำให้โรงเรียนจัดศูนย์ข้อมูล เช่น เอกสารของกรมสามัญศึกษา เป็นหนังสือที่ดีมากมีอยู่ 4 เล่ม ตั้งแต่เริ่มพัฒนาคุณภาพโรงเรียน เล่มที่ 1 เล่มที่ 2 เล่มที่ 3

เป็นเรื่องของข้อมูลทั้งสิ้น ผมใช้เอกสาร 4 เล่มนี้ไปบรรยาย อบรมโรงเรียนมา 70-80 โรงเรียนแล้ว ตั้งแต่การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน ทำแผนพัฒนาโรงเรียน ทำศูนย์ข้อมูล เล่ม 3 จะเป็นเรื่องของศูนย์ข้อมูล และเล่ม 4 จะเป็นเรื่องของการประเมินและเขียน SSR ทั้งหมดที่เราพูดกันในการปฏิรูปการศึกษาใน 4-5 เล่ม กรมสามัญศึกษาทำหนังสือออกมาก่อนข้างมีคุณภาพสูงมาก

2. การพัฒนาวิชาชีพครู ท่านทำคนเดียวไม่ได้ ต้องมีทหาร และไม่ใช้ทหารธรรมดา ครูของท่านต้องเป็นทหารเอก โรงเรียนของท่านก่อนข้างมีจุดอ่อน ใครก็ไม่ทราบได้รับการบรรจุเข้ามาเรื่อยๆ แต่เขาเลือกมาให้แล้วมาจากไหนไม่รู้ แต่ครูเอกชนไม่ใช่ครับ วิธีการที่โรงเรียนสมถวิลทำคือ ครูจะมาจากร้อยพ่อพันแม่ มาจากกาญจนบุรี มาจากสุพรรณบุรี มาจากเพชรบุรี มาจากปราณบุรี มาจากสมุทรปราการ เพราะฉะนั้นวิธีการทำให้เท่ากันทั้งหมด คือการอบรม การพัฒนาครู เราปรับด้วยดนตรี ปรับด้วยสมาธิ ฉะนั้นการพัฒนาวิชาชีพครูโรงเรียน เราถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด โดยมีเป้าหมายชัดเจน

เราพัฒนาครูตลอดเวลา ไม่มีทางเป็นไปได้เลยที่จะอบรมครูในวันนี้แล้วพรุ่งนี้ให้ครูสอนแบบ 4 MAT ได้ สอนแบบผู้เรียนเป็นสำคัญได้ เพราะว่าครูเราศักยภาพพื้นฐานค่อนข้างน้อย เพราะฉะนั้นต้องกระตุ้น ต้องให้เขาอีกมากเลย การพัฒนาวิชาชีพครู เราจึงใช้เงินปี 2535 ถึง 2540 ประมาณ 2 ล้านกว่าบาท โรงเรียนสมถวิลได้ส่งอาจารย์ไปฝึกอบรมที่ประเทศอิสราเอลเป็นเวลา 15 วันเมื่อเดือนกันยายนที่ผ่านมาหมดเงินไปไม่ใช่น้อย แต่เพื่อให้เกิดการพัฒนาครูในโรงเรียน

3. ประเมินโรงเรียน โรงเรียนสมถวิลมีการประเมินโรงเรียนตั้งแต่ปี 2535-2536 เราทำมานานแล้ว ไปศึกษาเรื่องการประกันคุณภาพที่ออสเตรเลีย

4. การให้รางวัลเพื่อเสริมแรงจูงใจ ให้สมาชิกองค์กรทำงานได้อย่างมีความสุข มีความยุติธรรม สามารถตรวจสอบได้ ที่โรงเรียนสมถวิลทำเรื่องนี้โดยมีเกณฑ์ มีการประเมินที่ค่อนข้างชัดเจน อย่างที่ 1 การมาทำงาน ครูที่มาทำงานเราตั้งกะเนนให้ตอนโรงเรียนเปิดเทอม 200 คะเนน เทอมละ 100 คะเนน ฉะนั้นครูหยุดไป 1 วัน ก็ถูกหักไป 1 คะเนน ถามว่าแล้วป่วยถูกหักไหม หักครับ ครูต้องไม่ป่วย เพราะมีครูที่ไม่ป่วยตั้งเยอะ ถ้าถามว่าลาตลอดหักไหม หักครับ เพราะคนอื่นเขาไม่ได้ตลอด บอกเขาว่าให้หยุดน้อย ก็หักน้อย แต่งานแล้วตลอด 15 วันก็มาทำงานได้แล้ว แต่เรารู้ถึงความเจ็บปวด ผู้ที่ลาตลอด 15 วัน 20 วัน แล้วมาโรงเรียน เราก็ให้นั่งทำงานเบาๆ สิ่งที่ทำแล้วได้ผล เราจะมีรางวัล 2 อย่างคือ โบนัสในโรงเรียนซึ่งเป็นโบนัสปกติ

มีขึ้นเงินเดือน และมีเงินขยัน เงินขยันนี้ก็คือว่า ใครไม่หยุดเลย สมมติว่าปีที่ 1 เราให้ 200 บาท ใครไม่หยุดปีที่ 1 พอไม่หยุดปีที่ 2 จะกลายเป็น 400 พอไม่หยุดปีที่ 3 จะกลายเป็น 600 จะทบเป็นเท่าไปเลย เชื้อใหม่ครบพอกคนที่ไม่หยุดมา 3 ปี พอปีที่ 4 ปวดท้องประจำเดือน ยังมาทำงานเลยครบ เพราะกลัวจะเสียสิทธิ์ เพราะถ้าถูกตัดสิทธิ์ไปเพียง 1 ปี ต้องเริ่มต้นใหม่ครบ นี่เป็นส่วนหนึ่ง เพราะฉะนั้นการให้รางวัล อาจารย์ต้องชัดเจน การให้รางวัลของโรงเรียนสมถวิล เราเชื่อว่าทั้งหมดเกิดขึ้นระดับของครู ประเมินออกมาแล้วเป็น A B C ครูเป็นผู้ประเมินทั้งสิ้น ตัวผมเพียงแต่นั่งอยู่ข้างหน้าเท่านั้น ถ้ามีปัญหาถามผม แต่เราจะดูหลายเรื่อง

เรื่องที่ 1 การมาทำงาน

เรื่องที่ 2 การมีโครงการ

เรื่องที่ 3 ประเมินจากครูด้วยกัน โดยประเมิน 10 เรื่อง

เรื่องการมาทำงาน เรื่องความสัมพันธ์กับผู้อื่น เรื่องความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง เรื่องการเรียนการสอน ยังมีข้อย่อย สุดท้ายก็คือสรุปออกมาเป็น เกรด A B C เกรด A ได้เท่าไรให้ไปเลย ครูเป็นผู้กำหนดเพราะว่ามีเงินรายได้ 33% เป็นตัวคุม และครูทุกคนก็จะรู้ฐานของตัวเอง ได้รู้ว่าโรงเรียนมีรายได้เท่าไร เพราะถ้าเกิน 33% เขาบอกมากเกินไป วิธีเกินก็ลดคนลง เพราะฉะนั้นช่วงนี้โรงเรียนมีวิธีการ มีแนวทางอย่างนี้ นี่เป็นรูปแบบเฉพาะของโรงเรียนสมถวิลครับ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ บุญช่วย

ผมต้องเสียมารยาทนิดหนึ่ง เพราะฉะนั้นต้องสรุปว่า โรงเรียนของอาจารย์เป็นห้างหุ้นส่วนจำกัดใช่ไหมครับ มีหุ้นส่วนซึ่งประกอบด้วย ทั้งครู ทั้งนักเรียน และทั้งชุมชน ชุมชนเป็นหุ้นส่วนด้วย อยากจะถามอาจารย์ตรงๆ ว่า ครูได้เงินเดือนมากที่สุดเดือนละเท่าไร

นายวิเชียร วัฒนจิตต์

เราแยกครูเป็นสองส่วน ครูต่างชาติเงินเดือนสูงอยู่แล้ว แต่ครูไทยได้เงินเดือนประมาณ 9,000 กว่าบาทเกือบหมื่นบาท ครูไทยที่ทำงานนาน จะมีโบนัสไม่ถึงเดือนประมาณอย่างน้อยสักครึ่งเดือนต้องได้แล้วครับ จะมีโบนัส จะมีเงินเดือนเพิ่ม แล้วก็มีเงินรางวัลเบี่ยขยันด้วย

ความสุขของครูโรงเรียนนี้คือ เขาต้องการค่าตอบแทนที่ยุติธรรม การจัดการ

เรียนการสอนที่เขามีอุปกรณ์พร้อม ได้รับการดูแล ได้รับการสนับสนุน ได้รับการเอาใจใส่ เพราะฉะนั้นคำว่าความสุขที่โรงเรียนสมถวิล ไม่ใช่ความสุขที่เกิดจากในช่วงโมงเรียน อย่างเดียว แต่ต้องเป็นความสุขที่เกิดขึ้นตั้งแต่ที่นักเรียนคนแรกที่เข้ามาโรงเรียน เราก็ดูแล ใส่ใจนักเรียน ใส่ใจครู เพราะฉะนั้นทำอย่างไรให้ความต้องการของเขาและของเราได้รับการตอบสนองในจุดที่สมดุลพอดี ถ้าถามถึงเรื่องเด็ก เรื่องของสมอง เรื่องของ ความรู้สึกนั้นอีกเรื่องหนึ่ง ที่ผมทำกิจกรรมหลายอย่างเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้มีความสุข

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ บุญช่วย

ผมขออนุญาตละลาละล้วงที่ถามว่า เงินเดือนครูของคุณเท่าไร มีความสุขดีหรือไม่ ก็เพราะว่าถ้าเข้าไปในชั้นเรียนแล้วครูหน้าบูด จะพัฒนาไปในทิศทางที่ต้องการคงไม่ประสบความสำเร็จ เหมือนกับเราไปโรงพยาบาล ไปพบหมอบ่นคนมาก แต่พอไปคลินิกหมออึม เชิญครับ เชิญครับ อันนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งที่หุ่นส่วนของอาจารย์ จะต้องมีความสุข หุ่นส่วนคือครู ผู้ปกครองก็มีความสุขที่จะส่งลูกมาเรียนหนังสือให้ดี นี่เป็นปัญหา ผมถามประเด็นสุดท้ายเกี่ยวกับเรื่องบุคลากร เพราะว่าครู สปข. เป็น หนี้สหกรณ์กันมาก เรื่องนี้เป็นเรื่องที่พูดกันตลอดเวลา เรื่องที่ครูบ่นคือ เงินเดือนน้อย ต่อไปการพัฒนาบุคลากรจะพัฒนาไปพร้อมกันทั้งความรู้และด้านอื่นๆ แต่ผมอยาก จะเรียนถามว่า ครูเขาพอมีพอกินหรือไม่ หรือมีสวัสดิการอย่างอื่นที่นอกเหนือจาก เงินเดือน และค่าโบนัส หรือมีเงินอย่างอื่นที่ช่วยครูหรือไม่

นายวิเชียร วัฒนจิตต์

เราต้องดูว่าธุรกิจของเราคืออะไร วิธีของเราคือ มีคนมาใช้บริการ ไม่ใช่ลูกค้าของเรามีแค่ 1 คน 2 คนที่มาซื้อเพชรแล้วออกไปนะครับ เรามีนักเรียน 1,576 คน ลูกค้าจริงๆ คือ 1,576 คน แต่มีคนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ผมถึงใช้คำว่า เขามีความต้องการและมีความคาดหวัง ทำสิ่งที่เขาต้องการและคาดหวังให้พอดี ถามว่าเขาพอดีหรือไม่พอดี นั่นคือการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจ สร้างภาพที่เป็นจริงให้เขา เพราะถ้าสร้างภาพที่เป็นจริงให้เขาเข้าใจอย่างโปร่งใส เรื่องเงินก็ดี ทุกเรื่องก็ดี เขาก็ยอมไม่กั๊กเขา เมื่อไม่กั๊กเขา นั่นคือความสุขก็จะเกิดขึ้น อันนี้เป็นเรื่องของความสุข ถามว่าครูสมถวิลเป็นหนี้เป็นสินหรือไม่ ตอบว่า มีครับ แต่เรามีเงินกองทุนให้สำหรับกู้ยืม แต่เราทำเล็กๆ ตอนนี้มีอยู่ประมาณ 3 แสนบาท ค่าตอบแทนที่ไปเป็นวิทยากรเราจะนำเข้ากองทุนทั้งหมด เพราะผมถือว่าเงินทั้งหมดที่ไปลงกองทุนนี้เพื่อครูทั้งหมดใช้สำหรับกู้ยืม

ขณะนี้ครูโรงเรียนเอกชนมีสภาพเกือบจะใกล้เคียงเหมือนข้าราชการ เช่น เบิกค่าเล่าเรียนบุตรได้ เบิกค่ารักษาพยาบาลได้หมด ตอนนี้ได้เหมือนกับราชการหมดแล้ว ในทำนองเดียวกันพอราชการถูกตัด ครูเอกชนก็ถูกตัดเหมือนกันครับ เช่นการใช้ยาต้องใช้จ่ายในเมืองไทย ใช้จ่ายนอกไม่ได้ เพราะใช้ระเบียบราชการ ฉะนั้นตอนนี้ครูโรงเรียนเอกชนเหมือนกับข้าราชการ มีความใกล้เคียงกันหมดมีความมั่นคงพอสมควร ที่น่าสนใจคือจากครูตอนเข้ามาเป็นโสดคนเดียว พอมาอยู่กับเรา 10 ปีแต่งงาน มีบ้าน มีลูก 4 มีรถ ครูโรงเรียนเรามีประมาณ 10% ที่มีรถยนต์ นอกนั้นก็จะมีรถมอเตอร์ไซค์ถามครูเป็นหนี้ไหม ตอนนี้พบว่า ครูโรงเรียนเราเป็นหนี้ แต่ไม่ถึงกับรุนแรงประมาณ 10% และที่น่าสนใจก็คือ ธนาคารออมสินเปิดให้ครูเป็นหนี้คือเปิดให้ครูกู้ 5 หมื่นบาท ครูก็แห่มากู้ สุดท้ายก็คือผมต้องรับรอง แต่ครูต้องมีการเซ็นสัญญากับผมอันหนึ่งว่า ถ้าครูคนไหน สองคนนี้มีปัญหาหากัน ใครเป็นคนจัดการ ใครเป็นคนจ่ายแทนก่อนที่ผมจะเซ็นให้ ตอนนี้เราใช้ตัวนี้ด้วยนะครับ

เรื่องของการเรียนการสอน แนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โรงเรียนถือว่าผู้เรียนเป็นสำคัญ เรามีแค่ 3 ข้อเท่านั้นพยายามที่จะไม่ทำให้มาก

1. ผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. ต้องสอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียน
3. นักเรียนต้องเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และต้องมีผลงาน ที่โรงเรียนสมควรเน้นการปฏิบัติจริง เพราะฉะนั้นที่โรงเรียนให้ทำในกรอบแนวทางกิจกรรมมีแค่แนวทาง 3 ข้อนี้

เป้าหมายในการจัดคือ เป้าหมายทางด้านมาตรฐานการศึกษา ด้านผลผลิตมีอยู่ 7 ข้อ คือ ผู้เรียนมีคุณธรรม คิดวิเคราะห์ มีทักษะในการเรียนรู้ มีทักษะในการทำงาน มีสุขภาพพลานามัย มีสุนทรียภาพ แต่โรงเรียนสมควรไม่ได้ใช้ตัวนั้นตัวเดียว โรงเรียนใช้มานานแล้วตัวหนึ่งคือการสร้างทักษะ

สร้างทักษะเป็นสิ่งที่พ่อแม่และครูสร้างให้กับลูก เป็นทักษะวิธีการที่คนอเมริกันทั้งหมดสร้างให้กับลูก ต้องการให้พลเมืองอเมริกันมีทักษะใน 10 เรื่อง คือ

1. ความมุ่งมั่น
2. แรงจูงใจ
3. ความมานะพยายาม
4. ความรับผิดชอบ
5. การใช้ทฤษฎีรองรับ

6. การยอมรับผู้อื่น
7. การวางแผน
8. ความเอื้ออาทร
9. การทำงานเป็นทีม
10. สามัญสำนึกของการแก้ปัญหา

โรงเรียนสมถวิลเมื่อก่อนนี้ทำ 10 เรื่องเท่านั้น โดยเน้นที่ทำอะไรจะ让孩子มีศักยภาพ 10 เรื่อง หากถามว่าโรงเรียนสมถวิลมีการสอนคุณธรรมหรือไม่ ผมบอกว่าไม่ได้สอน แล้วถามว่าเอาอะไรเป็นตัวชี้ว่านักเรียนมีคุณธรรม ผมตอบว่า 1) โรงเรียนไม่เคยมีนักเรียนที่ต่อยกันรุนแรง ที่ทะเลาะกันไม่มีเลย ไม่มีการกระชากคอเสื้อกัน หลังห้องน้ำ ไม่มีเด็ดขาด 2) ต้นไม้ในโรงเรียนไม่มีใบที่เป็นริ้วเลย เพราะต้นไม้อยู่หน้าห้องเรียน 3) โรงเรียนไม่มีเศษกระดาษเลย ใน 10 เรื่องนี้เราถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก จาก 10 เรื่องนี้ เราทำกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อบรรลุเป้าหมายโดยการ

1. เตรียมการสอน การเรียนการสอนของเราวิเคราะห์หลักสูตรอย่างลึกซึ้ง ต้องเหมาะสมและละเอียด หลายโรงเรียนอาจจะทำไปแล้ว เราถือว่าจุดประสงค์นั้น เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

2. จัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียนโดยใช้ 4 MAT การจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียนโดยใช้ 4 MAT โรงเรียนได้ใช้กิจกรรมที่หลากหลาย นักเรียนมีความสุข 4 MAT ใช้สอนประมาณ 1 - 2 สัปดาห์ จากนั้นสอนตามแผนแล้วก็ประเมินผลตามสภาพจริง

กิจกรรมเสริมการเรียนการสอนมีเรื่องเดียว คือเรื่องอุปกรณ์การเรียน คำว่า อุปกรณ์การเรียน หมายความว่า โรงเรียนเป็นผู้จัดอุปกรณ์ให้กับนักเรียนทั้งหมดโดยผู้ปกครองชำระค่าอุปกรณ์การเรียนให้กับโรงเรียน ดังนี้

ระดับชั้นอนุบาล 1-2-3	ปีละ	500	บาท
ระดับชั้น ป.1-ป.2	ปีละ	1,400	บาท
ระดับชั้น ป.3-ป.4	ปีละ	1,500	บาท
ระดับชั้น ป.5-ป.6	ปีละ	1,700	บาท

อุปกรณ์การเรียนรวมทั้ง กพอ. หนังสือเรียนทุกอย่าง จุดประสงค์ของผมคือทุกอย่างต้องพร้อม โรงเรียนเป็นผู้จัดให้ ถ้าให้เด็กทุกคนมาออกดินสอหาย ดินสอไม่มี จะมีปัญหาสารพัด แต่จะมีกระบวนการจัดในห้องเรียน อุปกรณ์การเรียนต้องมีระบบ

เพราะฉะนั้นระบบของโรงเรียนจะประหยัด ยกตัวอย่าง

ในห้องจะแบ่งเป็นกลุ่มๆ ละ 6 คน ใน 6 คนนี้จะมีอุปกรณ์วางอยู่บนโต๊ะเรียบร้อย เราจะให้ดินสอ 12 แท่ง คนละ 2 แท่งเขียนเข้าบ่าย แต่ไม้บรรทัด จะให้แค่ 5 อัน ยางลบให้แค่ 3 แท่ง สาเหตุก็คือถ้าให้ดินสอ 12 แท่ง ไม้บรรทัด 5-6 อัน ยางลบ 6 แท่ง ทุกคนจะหยิบเป็นของตัวเอง นี่ของฉันให้ 2 แท่ง แต่ไม้บรรทัดทำให้เกิดการรอคอย การรอคอยเป็นจริยธรรมเบื้องต้นในการที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น นั่นคือจะให้ไม่ครบเพื่อให้เกิดการรอคอย ส่วนยางลบ เราให้แค่ 3 แท่ง คนที่เขียนใน 6 คนนั้น จะมีคนที่เขียนเก่งอยู่ 2 คน จะลบจริงๆ แค่ 2 เหลือ 4 แล้วเกิดการให้รอ นี่คือทำครั้งที่ 1 เดือนที่ 1 พอเดือนที่ 2 ก็ไม่ต้องลบเลย เพราะทุกคนไม่ผิดเลย เมื่อนักเรียนไปหยิบกระดาษ มีพร้อมหมด กระดาษของโรงเรียนสมถวิลจะไม่ใช้เป็นสมุด จะเป็นแผ่น เมื่อนักเรียนไปหยิบกระดาษจะบอกว่านี่คือของส่วนรวมนะลูก ทุกอย่างจะเสียไม่ได้ เพราะทำให้คนละหนึ่งแผ่นเท่านั้น เขาจะเกิดการระมัดระวัง เมื่อจบหน่วยต้องไปแสดงผลงานที่หลังชั้น เพราะฉะนั้นเมื่อเขาไปแสดง ถ้าเขาทำเสีย 1 แผ่น จะไม่มีผลงานไปแสดง จะเป็นเรื่องใหญ่มากที่เขาไปประเมินตนเอง ดีกว่าที่คุณครูให้ A ให้ B ให้เก้ส่วนสิบแปดส่วนสิบหลายร้อยเท่า และเขาจะประเมินตัวเองดูความก้าวหน้าของเขาได้ตลอดเวลา นี่คือเรื่องอุปกรณ์การเรียน ข้อมูลการเรียน ข้อมูลสารสนเทศห้องปฏิบัติการเรามีพร้อม กิจกรรมเสริมโรงเรียนสมถวิลมีวันคหกรรม ชื่อว่าโครงการวันคหกรรม เราโฆษณากับผู้ปกครองว่าวันเทศกาลอาหารสมถวิลครับ สนุกมาก ทุกชั้นจะเตรียมอาหารมาคนละ 3 อย่างเพื่อขายกับเพื่อน มีนักเรียนอยู่ 69 ชั้น คืออนุบาลถึง ป.6 จะมีเต็นท์ชั้นละหนึ่งเต็นท์ เขาจะคิดมา จะเกิดกระบวนการ ใครเป็นคนทำอาหาร ใครเป็นคนหาอุปกรณ์ ใครเป็นคนวางแผน ใครเป็นคนทำบัญชี เขาจะจัดสรรกันในห้อง มีผลงาน นักเรียนทุกคนต้องนำเสนอให้ผู้ปกครองฟังว่าใน 1 ภาคเรียนเขาได้เรียนอะไรไปบ้าง

เรื่องของงานวิจัยในชั้นเรียน ได้ทำวิจัยในชั้นเรียนไปแล้ว 5 เรื่อง นอกจากนี้เรื่องการเข้าเยี่ยมชมโรงเรียน เราถือว่าคนที่มาเยี่ยมโรงเรียนให้เกียรติกับเราไม่ใช่เป็นเรื่องที่โรงเรียนลำบาก แต่เป็นเรื่องที่โรงเรียนยินดีครับ แต่เนื่องจากว่ามีเป็นจำนวนมาก ฉะนั้นเราจะมีหลักสูตร เมื่อเขาโทรศัพท์มาหรือทำหนังสือมา เราจะถามทันทีว่า ท่านจะดูกี่ชั่วโมง โรงเรียนมีหลักสูตร 3 ชั่วโมง 6 ชั่วโมง และ 12 ชั่วโมง ถ้าจะดู 3 ชั่วโมง ดูอะไรเราจะจัดให้ เพราะฉะนั้นต้องมีหลักสูตรที่ชัดเจน การมาดมงานกับดูงานต่างกันครับ ถ้าดมงานคือเดินผ่านๆ แล้วก็กลับ เราก็จะบอกท่านว่าไม่

จำเป็น เพราะท่านมาเราเสียเวลา ฉะนั้นท่านต้องใช้เวลาในที่ของเราให้คุ้มค่า เราต้องจัดเวลาให้เขาคุ้มค่า มีคนมาดูงานเราเมื่อปีที่แล้ว (2543) ปีเดียว 37 คณะ 1,000 กว่าคนครับ นี่คือเรื่องของโรงเรียนสมถวิล

อดีตของโรงเรียนสมถวิลเริ่มต้นด้วยเงินทุนแค่ 20,000 บาท ก่อตั้งเมื่อปี 2515 ถือเป็นก้าวแรกของเรา เราเดินทีละก้าว กินข้าวทีละคำ เพราะฉะนั้นปี 2515 เป็นปีที่เริ่มต้นในการทำงาน

เริ่มต้นในการทำโรงเรียนโดยที่ไม่รู้อะไรเลย ก่อนข้างไม่มีทิศทาง พอสิ้นปีมีเงินเหลือ 20,000 บาท ฉะนั้นตั้งแต่ปี 2516 เราเริ่มวางแผนใหม่หมด และที่สำคัญก็คือว่าเราเริ่มมีอุดมการณ์ในปี 2520 ก้าวปีที่ 3 ที่ 4 เริ่มมีวิถุคติคือเราต้องซื้อโรงเรียนและที่ดินด้วยเงิน 2 ล้านบาท โดยที่เราไม่มีเงินเลย แต่เรามีเทคนิคในการซื้อ ถ้าสนใจถามได้ และสุดท้ายก็คือเราใช้อุดมการณ์ทั้งหลายในการดำเนินการโรงเรียน ตอนนี้ เชิญอาจารย์สุวิทย์ บุญช่วย ครับ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ บุญช่วย

ทั้งหมดที่เราพูดกันมีปัจจัยที่จะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ สิ่งที่หนีไม่พ้นก็คือความพร้อมของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย

1. บทบาทของผู้บริหารหรือคุณลักษณะของผู้บริหาร มีดังนี้

1.1 มีความเชื่อมั่นในตัว ความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของคณะครูและชุมชน เรากำลังจะลดอำนาจความเชื่อมั่นของผู้บริหารโดยทำให้เรามักจะมองอยู่เสมอว่า ชาวบ้านไม่เคยรู้เรื่องอะไร ถ้าใช้คำพูดนี้ เรากำลังจะประสบความสำเร็จล้มเหลว

1.2 ลดบทบาทการสั่งการลง

1.3 สนับสนุนให้ครูและชุมชนมีความคิดริเริ่มมากขึ้น เราต้องจริงจังต่อการพัฒนา ต้องถอดหัวใจให้จริงๆ การพัฒนาแบบนี้ ถ้าเราไม่มีความอดทน ใจร้อนจะลำบาก

2. ปรับวัฒนธรรมในการทำงานของครู เรื่องของการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยาก เพราะมนุษย์มักไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงถ้าไม่เห็นว่าจะไปทิศทางที่ดี หรือว่ายังไม่เคยเห็นว่าเปลี่ยนแปลงแล้วจะได้อะไรจะเป็นประโยชน์มากหรือไม่ มนุษย์จึงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้ ถ้าเราจริงจังต่อการพัฒนาโรงเรียน แล้วส่วนที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมในการทำงานของครูจะไม่มีปัญหา

3. ระดับการตัดสินใจ ผู้บริหารสนับสนุนให้คณะครูมีอำนาจในการตัดสินใจ

มากยิ่งขึ้น จุดนี้อาจทำให้ลำบากเพราะว่าคล้าย ๆ กับผู้บริหารจะหมดอำนาจหรือไม่ จุดนี้เป็นจุดที่สำคัญอย่างยิ่งที่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะทำให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประสบความสำเร็จ ปัจจัยที่บอกวาระระดับการตัดสินใจมันหายไปอยู่ที่กลุ่มอื่น เพราะฉะนั้นภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารที่ใช้รูปแบบนี้ นั่นก็คือภาวะผู้นำปวิรรต (Transinformation relationship) ความหมายตรงนี้หมายถึงความสามารถของผู้บริหารที่จะชักนำสมาชิกในองค์กรเพิ่มภาวะการเป็นผู้นำเพื่อพัฒนางานในขอบเขตการงานของตนให้บรรลุ เพิ่มให้ผู้อื่นมีภาวะผู้นำ เราไม่ทำงานคนเดียวในโรงเรียน การเรียนรู้ไม่ประสบผลสำเร็จหากมีคนเดียวทำเพียงคนเดียว เราต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วม การสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

ลักษณะของบทบาทของผู้นำแบบปวิรรต สรุปได้ว่าเป็นคนริเริ่ม ผู้ริเริ่มเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการน้อยที่สุด เริ่มชักจูงให้คนอื่นคิด เขาเกิดข้อสรุปกันเอง จะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้สนับสนุน และผู้อำนวยการความสะดวก เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานมีโอกาสได้ใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่

ให้ผมสรุปการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจากโรงเรียนเอกชนค่อนข้างจะสรุปยาก แต่จะเห็นกระบวนการมีส่วนร่วม ร่วมกันคิดร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ปัญหา และก็ร่วมกันรับผลประโยชน์ นั่นคือกระบวนการมีส่วนร่วม ทุกข์ก็ทุกข์ด้วยกัน ถ้าได้เงินก็แบ่งกัน นี่เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการมีส่วนร่วม ถ้าไม่เป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการบ้าง เรามาปรับรูปแบบแต่ว่าอาจจะไม่เชื่อมโยงกัน หากมีข้อขาดตกบกพร่องก็ต้องขอภัยด้วย และก็ต้องขอจบการบรรยายของเราทั้งสองคนเพียงแค่นี้ขอขอบคุณครับ



แนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการ ของสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชัญญา อภิบาลกุล
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
นายสมจิตร เกตุพิบูลย์
โรงเรียนบ้านคูขาดสถิตย์อุบลรัตน์ จังหวัดขอนแก่น

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชัญญา อภิบาลกุล

ขณะนี้ได้ทำวิจัยนำร่องเรื่องการบริหารจัดการของสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ที่โรงเรียนบ้านห้วย อำเภอนองเรือ จังหวัดขอนแก่น ซึ่งเป็นโรงเรียนขยายโอกาสขนาดกลาง เปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลจนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 สาเหตุที่ใช้โรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนนำร่องเนื่องจากผู้บริหารมีความตื่นตัว พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลง เป็น Change Agent ที่ดีและจบการศึกษาระดับปริญญาโททางด้านการบริหารการศึกษา โครงการวิจัยนี้มี ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ เป็นที่ปรึกษา

สำหรับวิธีดำเนินการวิจัยนั้นในช่วงแรกทำการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง ประมาณ 600 คน เพื่อสำรวจถึงสภาพในปัจจุบันของคณะกรรมการโรงเรียนว่ามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนมากน้อยเพียงใด โดยนาระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2543 มาพิจารณาถึงสภาพปัจจุบันของการมีส่วนร่วมว่ามีปัญหาอย่างไร และมีความต้องการอยู่ในระดับไหน จากนั้นจึงนำมาวิเคราะห์หาค่าทางสถิติ โดยใช้ Factor Analysis เพื่อวิเคราะห์ดูว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง และนำมาทำ Stepwise Multiple Regression เพื่อทำนายว่ามีปัจจัยตัวใดบ้างที่จะทำให้การทำงานประสบความสำเร็จ หลังจากนั้นจึงทำการเก็บข้อมูลในเชิงคุณภาพ โดยทำเป็นรูปแบบ (model) ซึ่งมีการลงพื้นที่เป็นระยะ ๆ และขณะนี้อยู่ในขั้นตอนของการทำรูปแบบ

ส่วนความเป็นมาของ SBM นั้นเริ่มต้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี ค.ศ.1960

เนื่องจากเกิดจากความไม่พึงพอใจในระบบการบริหารการศึกษาของรัฐต่างๆ จนกระทั่งในปี ค.ศ.1980 ได้มีความคิดว่าน่าจะมีการเปลี่ยนแปลงโดยเชื่อมโยงกับการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจ ทั้งการปฏิรูปการศึกษากับการกระจายอำนาจนั้นจะเชื่อมโยงตรงที่โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติเพื่อให้อำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบ การปฏิรูปและการกระจายอำนาจจึงขยายไปตามที่ต่าง ๆ ทั่วทุกรัฐ และแพร่หลายมาถึงประเทศไทย สำหรับเรื่องแนวคิดพื้นฐานของ SBM นั้นจะต้องลงมาถึงคนและลงมาถึงหน่วยปฏิบัติ และในการพัฒนาการเรียนการสอนนั้นหน่วยปฏิบัติก็คือโรงเรียนนั่นเอง รวมทั้งควรจะมี School Board หรือ School Committee หรือ School Council ซึ่งก็คือคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 มาตรา 40 ที่ประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิ มาร่วมกันบริหารและจัดการศึกษาไม่ว่าจะเป็นเรื่องของหน้าที่ความรับผิดชอบ วิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป จะเห็นว่า SBM ได้มอบอำนาจในการมีส่วนร่วมโดยแท้จริง เนื่องจากมุ่งไปที่ชุมชน

งานวิจัยนี้ต้องให้ Treatment ซึ่งเป็นกระบวนการจัดอบรมและศึกษาดูงานเป็นระยะๆ โดยหัวข้อที่จะฝึกอบรมนั้นได้มาจากแบบสอบถามของการวิจัยในเชิงปริมาณที่ถามว่า ถ้าคุณต้องการพัฒนาตนเองต้องการจะพัฒนาในด้านไหนบ้าง โดยทำเป็น Rating scale ออกมา คำตอบที่ได้ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการวางแผนนโยบาย และสาระหลักสูตรท้องถิ่น คือถ้าไม่รู้จะอะไรจะต้องทำการอบรมให้ความรู้ในสิ่งที่เขาไม่รู้ รวมทั้งให้ผู้เข้ารับการอบรมมีส่วนร่วมให้มากที่สุด และได้ขออนุญาตปิดโรงเรียนเป็นระยะๆ เพื่อให้ทั้งครูและคณะกรรมการโรงเรียนได้เข้าร่วมอบรม โดยทำหนังสือถึงสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอว่าขอปิดโรงเรียนเพื่อจัดอบรม แต่จะทำการสอนเสริมและสอนชดเชยแทน ซึ่งในการอบรมนี้ดิฉันจะชี้แจงให้ฟังว่าทั้งครูและคณะกรรมการโรงเรียนมีหน้าที่อะไรบ้าง ตั้งแต่การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการวางแผน บทบาทหน้าที่ การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสืบค้นข้อมูล รวมทั้งการให้ความเห็นชอบกับหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น และได้เชิญทีมของ อาจารย์ผจญ โกจารย์ศรี จากโรงเรียนทำนงแนววิทยายน จังหวัดขอนแก่น ซึ่งทำหลักสูตรท้องถิ่นแบบบูรณาการ ไปทำ Workshop ผลงานออกมาดีมาก ครูและชุมชนเข้าใจว่าหลักสูตรท้องถิ่นเป็นอย่างไร รวมทั้งได้รู้จักรายชื่อของภูมิปัญญาท้องถิ่น สถานที่อยู่ และวิธีการเรียนรู้จากภูมิ

ปัญญาท้องถิ่นเหล่านี้

ในช่วงแรกก่อนที่จะให้การอบรมนั้น ครูจะไม่รู้ถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียน จึงมีความรู้สึกว่าคุณคณะกรรมการโรงเรียนไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควร แต่หลังจากที่ได้เข้ารับการอบรมพร้อมกัน จะพบว่าคณะกรรมการโรงเรียนกล้าแสดงความคิดเห็นมากขึ้น เนื่องจากเกิดความเข้าใจและรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และตัวคณะกรรมการโรงเรียนรู้สึกดีใจที่ได้รับรู้สิ่งต่าง ๆ พร้อมกับครู และกล่าวว่า ที่ไม่ค่อยแสดงความคิดเห็นในช่วงแรกเนื่องจากไม่รู้ว่าเป็นหน้าที่ไม่ว่ามีอำนาจมาก และไม่รู้ว่าจะต้องมีส่วนร่วมมากขนาดนี้ นี่คือเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้น สำหรับงบประมาณที่ใช้ในการจัดอบรมนั้นจะเป็นเงินส่วนตัวของคุณไม่ว่าจะเป็นค่ารถ ค่าอาหาร และค่าสถานที่ ซึ่งต้องออกนอกสถานที่เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการโรงเรียนกับครู

สรุปได้ว่าหลักการของ SBM นั้นเป็นการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้กับประชาชน และขณะนี้ดิฉันให้ครูกับคณะกรรมการโรงเรียนร่วมกันสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้ร่วมแสดงความคิดเห็น จากประสบการณ์ที่ผ่านมาพบว่า จะมีคณะกรรมการโรงเรียนแสดงความคิดเห็นถึงวิธีการสร้างเครื่องมือว่าจะทำอย่างไร และเสนอว่า ในเมื่อต้องยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง ก็ควรจะไปถามเด็กว่าเขาต้องการเรียนรู้แบบไหน เพราะฉะนั้นการบริหารวิชาการ บริหารเรื่องบุคลากร บริหารเรื่องทั่วไป ต้องมีหลักการที่ดีเพื่อให้เขาสามารถบริหารตนเองได้ และต้องมีการ Check & Balance โดยมีองค์กรอิสระคอยตรวจสอบคณะกรรมการโรงเรียนในเรื่องของมาตรฐานและนโยบายในการทำงานว่าถูกรอบงำหรือถูกชี้นำหรือไม่ เพราะฉะนั้นโรงเรียนที่ดิฉันไปลงพื้นที่จะถูกตรวจสอบโดยเจ้าหน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ และครูที่เกี่ยวข้อง ที่ตั้งขึ้นมาโดยเฉพาะเพื่อช่วยตรวจสอบว่า หลังจากที่ได้ Treatment ไปแล้วผลเป็นอย่างไร ซึ่งวิธีการติดตามประเมินผลนั้นจะใช้การ Pre-test และ Post-test เพื่อดูว่าคณะกรรมการโรงเรียนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางด้าน Cognitive Domain, Psychomotor Domain และ Effective Domain หรือไม่ โดยทำในลักษณะเป็น Package

สำหรับรูปแบบของ SBM ที่ได้ทำนั้นมีหลายรูปแบบ รูปแบบแรกเป็นเรื่องของผู้บริหาร โดยสังเกตว่าคุณคณะกรรมการโรงเรียนนั้น อาจจะคัดเลือกหรือแต่งตั้งโดยผู้บริหารจึงทำให้อำนาจหน้าที่ยังอยู่ที่ผู้บริหาร เพราะฉะนั้นบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการโรงเรียนจึงเป็นเพียงที่ปรึกษาเท่านั้น รูปแบบที่ 2 มีแนวความเชื่อว่าครูเป็น

ผู้ที่มีความใกล้ชิดเด็กที่สุด จะรู้ข้อมูลและปัญหาต่างๆ เพราะฉะนั้นในรูปแบบนี้ควร จะเลือกคณะกรรมการโรงเรียนโดยให้มีสัดส่วนของครูมากกว่า ผู้บริหารยังมีบทบาท หน้าที่เป็นประธานอยู่ แต่คณะกรรมการเริ่มเปลี่ยนบทบาทจากที่ปรึกษามาเป็น คณะกรรมการบริหารแทน รูปแบบที่ 3 การเป็นตัวแทนของชุมชน ไม่ว่าจะเป็ นองค์กรต่างๆ ผู้ทรงคุณวุฒิ ครูผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่า องค์กรชุมชน องค์กรบริหาร ส่วนท้องถิ่น รูปแบบนี้ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการ ส่วนคณะกรรมการสถาน ศึกษาจะมีบทบาทเป็นคณะกรรมการบริหาร ซึ่งในปัจจุบันนี้ดิฉันได้ทดลองนำร่อง ในรูปแบบที่ 3 โดยทำการคัดเลือกองค์กรชุมชนขึ้นมา และรูปแบบที่ 4 นั้นเชื่อว่าครู และชุมชนจะช่วยพัฒนาเด็ก เนื่องจากมีความใกล้ชิดกับนักเรียนมากที่สุด เพราะ ฉะนั้นทั้งครูและคณะกรรมการโรงเรียนซึ่งเป็นตัวแทนของชุมชนน่าจะมีสัดส่วนเท่ากัน แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารก็ยังเป็นประธานอยู่

จะเห็นว่าหลายครั้งเราเห็นคำว่า School-Based Management : SBM มีความ ใกล้ชิดกับศัพท์ต่างๆ ที่เราได้พบ เนื่องจากมีความเกี่ยวข้องกับการปฏิรูปการศึกษา และโยงกับเรื่องของการกระจายอำนาจ เช่นในเรื่องของ School Site, School-Based Gov- ernment, School-Sited Management ฯลฯ ดิฉันได้ศึกษาใน Review Literature ใน ส่วนของการบริหารการศึกษาในภาพรวม พบว่าโดยมากจะรวมอำนาจไว้ที่ส่วน กลางเพียงอย่างเดียว ขาดเอกภาพ ขาดประสิทธิภาพในการประกันคุณภาพ ขาด การมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เนื่องจากเปลี่ยนรัฐบาล บ่อย รวมทั้งมีปัญหาในเรื่องของการขาดความเชื่อมโยงขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น การนำวิธีการ SBM เข้ามาใช้ก็จะมีลักษณะคล้ายกัน เนื่องจากเมื่อมี กฎหมายหรือมีระเบียบรองรับอำนาจจากหน่วยงานส่วนกลาง จะทำให้มีการ กระจายอำนาจไปสู่คณะกรรมการโรงเรียนอย่างแท้จริง ดิฉันรู้สึกดีใจว่าสิ่งที่กำลังทำ อยู่นั้นผู้บริหารมีการเปลี่ยนบทบาทของตนเองให้ลดน้อยลง ยกตัวอย่างเช่น การไป นิเทศเรื่องนี้ให้กับคณะกรรมการโรงเรียน ศ.ดร.ธีระ รุญเจริญ ได้บอกกับผู้อำนวยการ วิทยาลัยว่า ถ้าสื่อสารกันโดยใช้ภาษาภาคกลางจะทำให้การจะสั้นไหลของคำพูด ค่อนข้างลำบาก เนื่องจากคนพูดจะเกิดอาการเกร็ง แต่ถ้าใช้ภาษาอีสานจะทำให้ สามารถสื่อได้ง่ายขึ้น ส่งผลให้สถานการณ์ดีขึ้น เนื่องจากคณะกรรมการโรงเรียน กล้าพูดมากขึ้น

สำหรับกลยุทธ์ในการนำ SBM ไปใช้นั้นจะใช้การประชาสัมพันธ์เพื่อให้ทุกฝ่าย ได้ทราบข่าวสาร โดยการลงพื้นที่หรือลงไปประชุม เช่น บ้านห้วย ดิฉันจะใช้วิธี

เข้าไปแนะนำตัวเองและนำผู้บริหารไปลงพื้นที่ด้วย รวมทั้งมีการประชุมของผู้ใหญ่บ้าน องค์การบริหารส่วนตำบล และมีการกระจายเสียงของผู้ใหญ่บ้าน โดยประกาศว่าจะมีการประชุมคณะกรรมการโรงเรียน ระบุผู้เข้าประชุม วาระของการประชุม เพราะฉะนั้นจะเห็นว่าการประชาสัมพันธ์มีความสำคัญมาก เมื่อได้หัวใจของชุมชนและชุมชนเริ่มเข้าใจแล้วจะมีการสนับสนุนโรงเรียนดีขึ้น เช่น เมื่อก่อนเวลาที่เด็กกลับไปบ้านตอนเย็นและมีนมติดกระเปาะกลับบ้าน เขาจะเริ่มคิดแล้วว่า ลูกหลานไม่ได้ดีเพราะอะไร ครูไปอบรมที่ไหน ทำไมไม่บอกว่าอบรมอะไรบ้าง ตรงกับที่ลูกหลานเขาควรได้รับหรือไม่ จะเห็นได้ว่าแนวความคิดเขาเปลี่ยนไป ตรงนี้ผู้บริหารต้องสนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการโรงเรียน และในเมื่อโรงเรียนของเราดีแล้วก็ต้องมีการสร้างเครือข่ายโดยอาจจะไปดูโรงเรียนอื่นนอกสถานที่ เพื่อจะได้มีการประชุมร่วมกันอาจเป็นปีละหนึ่งครั้ง หรืออาจจะสร้างเป็นสมัชชาคณะกรรมการโรงเรียน เพราะฉะนั้นการเรียนรู้ในพื้นที่นี้ถือเป็นวิธีการที่ดีที่สุด จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานของคณะกรรมการสถานศึกษา โดยมีคู่มือให้เขาเพื่อที่จะช่วยให้เขาทำงานไปได้ดียิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาขอสรุปว่า SBM ที่ฝึกนาร่องนั้นยังไม่สมบูรณ์แบบทีเดียว แต่มีการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงดีขึ้นเนื่องจากคณะกรรมการโรงเรียน ครู และชุมชนเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ ถ้ามีข้อสงสัยประการใดขอเชิญถามได้

ผู้เข้าร่วมประชุม

ต้องการทราบว่าได้พบปัญหาผู้บริหารที่ไม่ยอมรับกระบวนการ SBM บ้างหรือไม่

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชัญญา อภิบาลกุล

ได้พบปัญหาผู้บริหารของโรงเรียนบ้านหว่า ซึ่งเป็นโรงเรียนนาร่อง ในเรื่องของการประชุมซึ่งยังยึดติดว่าตนเองเป็นประธาน ทั้งที่ความจริงแล้วจะมีบทบาทเป็นเลขานุการที่มีหน้าที่คอยอำนวยความสะดวกในเรื่องของเอกสารและสถานที่จัดประชุม การจะไปละลายพฤติกรรมของผู้บริหารนั้นต้องใช้เวลาพอสมควร แต่เราต้องพยายามใจเย็นและใจกว้างพอสมควร

นายสมจิตร เกตุพิบูลย์

วันนี้ดีใจที่ได้มาพบเครือข่ายที่จะทำงานร่วมกันและให้กำลังใจเพื่อทำงานทาง

ด้านการปฏิรูปการศึกษาต่อไป เนื่องจากเรื่องการบริหารจัดการของสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) นั้น ไม่สามารถทำคนเดียวได้ เหมือนกับที่ผมพบในขณะนี้ คือ ทำอยู่เพียงโรงเรียนเดียวในเขตอำเภอนั้น จึงก่อให้เกิดปัญหาตามมา ถูกมองจากข้างนอกว่าทำอะไร และทำไมจะต้องทำ

โรงเรียนบ้านคูขาดสติตยอุปถัมภ์เป็นโรงเรียนเพื่อนเด็กซึ่งใช้สิทธิเด็กเป็นพื้นฐานในการจัดการเรียนการสอน โดยที่เวลาครูสอนหนังสือจะต้องให้เกียรติเด็ก คิดว่าเด็กเป็นคน ๆ หนึ่ง และไม่ลงโทษเด็กทางร่างกาย แต่สิ่งที่เราได้รับก็คือ การที่โรงเรียนอื่นมองว่าเด็กของโรงเรียนเป็นเด็กก้าวร้าว ผู้ปกครองบางส่วนบอกว่าทำไมเด็กไม่กลัวครู โรงเรียนของเรานั้นได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานต่าง ๆ หลายส่วน ไม่ว่าจะเป็นมูลนิธิรักเด็ก UNICEF บริษัทจอห์นสันแอนด์จอห์นสัน จำกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ องค์กร SAVE THE CHILDREN ของประเทศสหรัฐอเมริกา และสถาบันศิลปะเพื่อการพัฒนา (มาซา) ช่วยสนับสนุนเรื่องของวิชาการในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นให้เด็กเป็นสำคัญ

สำหรับเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนนั้น เกิดการเปลี่ยนแปลงไป เนื่องจากเด็กจะมีความเข้าใจในเรื่องสิทธิของตนเองเพิ่มมากขึ้น แต่ปัญหาที่พบก็คือ ผู้ปกครองบางส่วนไม่มีการพัฒนาเท่าที่ควร ทางโรงเรียนจึงได้จัดให้มีการประชุมสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย โดยคัดเลือกเด็กตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ระดับชั้นละ 5 คน รวมทั้งทำการสุ่มผู้ปกครองนักเรียนห้องละประมาณ 5 คน คณะกรรมการโรงเรียนและครูทั้งหมดของโรงเรียนมาร่วมประชุมกัน ในวันแรกของการประชุมเป็นการสร้างความตระหนัก โดยมีกิจกรรมให้ทำตลอดทั้งวัน วันต่อมาให้ทำกิจกรรมที่เรียกว่า ร่วมฝัน ใช้วิธีการแยกเป็นกลุ่มต่าง ๆ คือ กลุ่มเด็ก กลุ่มครู และกลุ่มผู้ปกครอง โดยตั้งคำถามถามแต่ละกลุ่มว่าโรงเรียนที่ท่านอยู่ดีหรือไม่ดีอย่างไร ถ้ายังไม่ดีจะทำให้โรงเรียนที่ท่านอยู่ดีขึ้นได้อย่างไร ให้ทุกคนใช้วิธีฝันโดยเขียนแล้วนำมารวมกัน ซึ่งถือว่าตัวนี้คือวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่จะนำไปสู่การทำแผนยุทธศาสตร์และธรรมนูญโรงเรียนอย่างต่อเนื่องนั่นเอง เมื่อได้ตัวนี้แล้วจึงให้ผู้ปกครอง เด็ก และครูทำการประเมินผลสภาพปัจจุบันในแต่ละข้อว่าขณะนี้โรงเรียนทำได้มากน้อยเพียงใด โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก มากที่สุด จากนั้นนำเอาแบบสอบถามชุดเดิมนี้นี้มาทำการประเมินผลอีกครั้งหนึ่ง โดยถามในเรื่องของความคาดหวังที่ต้องการให้โรงเรียนมีหลังจากนั้นนำส่วนที่เป็นความคาดหวังกับส่วนที่เป็นสภาพปัจจุบันมาเปรียบเทียบ

กันโดยใช้กราฟ ซึ่งผลที่ได้จะพบว่าสภาพของความคาดหวังกับสภาพปัจจุบันจะห่างกัน ถ้าข้อใดที่กราฟห่างกันมาก ข้อนั้นถือเป็นเรื่องเร่งด่วนที่จะต้องรีบดำเนินการ นี่คือการบริหารเพื่อความต้องการของชุมชน แต่จะต้องคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายที่นำมาประชุมจะต้องครอบคลุมทุกกลุ่ม

โรงเรียนบ้านคูขาดสถิตย์อุปถัมภ์ปีนั้นถือเป็นโรงเรียนที่มีการปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากเข้าหลักของการบริหารและยึดการมีส่วนร่วมกับชุมชน กรรมการโรงเรียนจะมีความตั้งใจเนื่องจากชุมชนมีความเข้มแข็ง เขาจะดูแลโรงเรียนและสนับสนุนงบประมาณให้ ทางโรงเรียนจะต้องดูแลเรื่องของการใช้จ่ายเงินให้ดี เนื่องจากจะมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน ผมจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการกลุ่มนอกเหนือจากการสอนหนังสือ การต้องการความร่วมมือจากชุมชนนั้นจะต้องลงสู่ชุมชนอย่างแท้จริง ซึ่งจะทำให้ได้รับความไว้วางใจและได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี

สำหรับคุณสมบัติของผู้บริหารที่จะทำงานทางด้านการปฏิรูปการศึกษานั้น

ประการแรก จะต้องเป็นคนที่กำลังวัยภายใต้ข้อมูลที่เป็ความจริง

ประการที่ 2 ต้องกล้าเขียน

ประการที่ 3 จะต้องกระจายอำนาจออกไปให้มากที่สุด แต่ขอให้ผู้รับไปปฏิบัติทำตามกรอบภายใต้การดูแลและการกำกับของเรา ซึ่งผู้บริหารบางท่านอาจจะกลัวเสียอำนาจ แต่ผมว่าในฐานะผู้บริหารอย่าไปยึดติดมาก เนื่องจากถ้ายังมีอำนาจมากจะทำให้เกิดความลำบาก

ประการที่ 4 สนับสนุนงานวิชาการ ซึ่งผมจะให้เวลาส่วนนี้ที่โรงเรียนมาก โดยเฉพาะการลงไปพูดคุยกับครูเพื่อให้งำลังใจ โอกาสที่จะจัดการประชุมที่โรงเรียนจะน้อยมาก จึงใช้วิธีการประชุมแบบไม่เป็นทาง เช่น การห่อข้าวเที่ยงมากินด้วยกัน กินไปก็คุยกัน มีอะไรก็พูดให้ฟัง หรือการไปพูดคุยกับครูที่ยืนเป็นกลุ่มอยู่หน้าเสาธงในตอนเช้า การเดินตามห้อง โดยที่สัปดาห์หนึ่งจะต้องได้พูด 2 ครั้งต่อครู 1 คน ผมจะถามว่าจะให้ช่วยทำอะไร อย่างไร

ประการที่ 5 มีการเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ ๆ โดยต้องทำการศึกษาหาความรู้และอ่านให้มากขึ้น ผมลองดูให้ครูอ่านหนังสือ เชื่อหรือไม่ว่าครูไม่ชอบอ่าน แต่ถ้าครูจะไปสอบเป็นผู้บริหาร อะไรที่ไม่ได้สอนจะนำมาอ่าน โดยพื้นฐานความเป็นจริงนั้นครูจะเป็นคนที่รักการอ่าน แต่ไม่รู้ว่าจะอ่านแล้วจะนำไปใช้ได้อย่างไร จะเชื่อมได้อย่างไร รู้แต่ว่าอ่านแล้วสามารถนำไปใช้สอบได้ จึงอ่านเฉพาะสิ่งที่จะเกิดประโยชน์กับตนเอง ผมใช้วิธีหลอกให้อ่าน ผมเป็นสมาชิกหนังสือสานปฏิรูป ของมูลนิธิสคสศรี-สฤณีวงศ์

รวมทั้งเครือข่ายการศึกษาไทย จึงสนับสนุนให้ครูทุกคนเป็นสมาชิกเครือข่ายการศึกษาซึ่งส่งฟรีให้ถึงบ้าน และทุกครั้งเมื่อได้รับหนังสือเล่มใหม่ ผมจะบอกให้ครูช่วยอ่านแล้วสรุปใจความสำคัญเพื่อนำมาเสนอในการประชุม ซึ่งปรากฏว่าพอถึงวันประชุมครูสามารถสรุปประเด็นต่าง ๆ ให้ที่ประชุมได้ชัดเจน แสดงว่าครูอ่านแล้วเข้าใจและสามารถจับประเด็นได้ ตัวนี้ต่างหากเป็นสิ่งที่จะทำให้เขาได้อ่าน ไม่ใช่ไปอ่านเฉพาะตอนที่สอบผู้บริหาร ซึ่งถ้าสอบไม่ได้ก็ไม่ใส่ใจต่อไป

ประการที่ 6 จะต้องลงสู่ชุมชน ซึ่งในเรื่องของการทำงานร่วมกับชุมชนนั้น ผมจะทำมาโดยตลอด โดยเฉพาะการเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรต่าง ๆ เช่น การจัดงานชุมนุมเด็กรักถิ่นเมืองพล ครั้งที่ 3 ที่ปีนี้โรงเรียนของผมเป็นเจ้าภาพ งานนี้จะเน้นภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อสร้างกระแสปฏิรูปการศึกษาให้เกิดขึ้น มีการรวมตัวของกลุ่มโรงเรียนในอำเภอพล จำนวน 10 กลุ่ม แต่ละกลุ่มจะรับผิดชอบนำภูมิปัญญาท้องถิ่นขึ้นแสดงบนเวที กลุ่มละ 20 นาที เช่น การตัดสาวไทแขก การสาธิตการสอย การแสดงหมอลำซิ่ง ฯลฯ เพราะฉะนั้นส่วนนี้ถือเป็นกระบวนการสร้างกระแสการปฏิรูปการเรียนรู้ และเป็นการนำครูทั้งอำเภอมาขยายผลในเรื่องการเรียนการสอน มีการเสวนาเวทีภูมิปัญญาท้องถิ่นเรื่อง “บทบาทภูมิปัญญาท้องถิ่นกับกระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้” ซึ่งปรากฏว่ามีภูมิปัญญาท้องถิ่นออกมาแสดงทรรศนะในเรื่องของการเรียนรู้มากมาย ทำให้ได้ข้อมูลสะท้อนออกมาจนเรารับไม่ไหว ในฐานะที่เป็นครู โดยเฉพาะในเรื่องปัญหาของเด็ก เนื่องจากเขารู้ในสิ่งที่เราไม่รู้และเรียนรู้จากประสบการณ์ แล้วเอาประสบการณ์มาเล่าสู่กันฟัง เป็นการเรียนรู้โดยไม่อิงตำรา

ผมได้มีโอกาสไปร่วมประชุมและสังเกตการณ์ท่านครูบาสุทธินันท์ ปรัชญพฤทธิ์ ที่จังหวัดบุรีรัมย์ ท่านได้พูดในเรื่องของการปฏิรูปการศึกษาไว้ชัดเจนมาก และขณะนั้นท่านได้ทำโครงการ Home School หรือที่เรียกว่า บ้านเรียนในป่าใหญ่ด้วย เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่า ภูมิปัญญาท้องถิ่นมีความสำคัญมากและทิ้งไม่ได้ ผู้บริหารจะต้องตามประกบ ที่โรงเรียนของผมได้มีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ในชุมชนขึ้น โดยโรงเรียนสนับสนุนงบประมาณให้ส่วนหนึ่ง และครูสามารถพาเด็กไปศึกษาได้ เช่น ศูนย์การเรียนรู้ในเรื่องของประเพณีวัฒนธรรม ตั้งแต่การแห่นางแมว เช็งบั้งไฟ การเป่าหมโฝ ศูนย์การเรียนรู้ในเรื่องทำการเกษตรแบบผสมผสาน การศึกษาเรื่องของไถ่ชนไถ่ดี ซึ่งถ้าเด็กต้องการรู้เรื่องไถ่ดี ครูก็ต้องนำเรื่องของไถ่ดีมาโยงเข้ากับเรื่องการเรียนรู้ของเด็ก ถ้าเด็กสนใจเรื่องการเป่าแคนก็สนับสนุนให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นได้สอนเด็กเกี่ยวกับดนตรีพื้นเมือง หรือผู้ปกครองบางคนมาปรึกษาว่าจะทำอย่างไรดี

เนื่องจากลูกของตัวเองชอบวาดรูป แต่ไม่ชอบเรียนหนังสือ ผมจึงแนะนำให้ทำเรื่องของการวาดรูปมาโยงเข้ากับเรื่องการเรียนรู้ โดยบอกให้ไปหาครูแกนนำที่โรงเรียนซึ่งสามารถบอกได้ว่าถ้าเด็กชอบอย่างนี้ เราจะโยงเอาวิชาอื่นไปเสริมได้อย่างไร ไม่ใช่เขาชอบวาดรูป ก็ให้วาดรูปเพียงอย่างเดียว แต่สามารถจะโยงไปหาวิชาวิทยาศาสตร์หรือวิชาคณิตศาสตร์ ที่เรียกว่า การเรียนการสอนแบบบูรณาการได้ เพราะฉะนั้นโรงเรียนจะต้องจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามความสนใจของเด็ก เนื่องจากการเรียนรู้ที่ดีที่สุดจะเกิดได้จะต้องเริ่มจากจุดที่เด็กชอบและสนใจ ซึ่งเมื่อได้ผลมาก็ต้องมีการประเมินผลด้วย ปัจจุบันนี้ผมไม่สามารถรองรับประมาณในการสร้างอาคารเรียนได้ จึงต้องไปใช้อาคารเรียนที่อื่น เช่น วัด ถ้าต้องการเรียนวิชาจริยธรรมก็ไปเรียนที่โบสถ์หลวงพ่อ เพราะฉะนั้นเราจะต้องเอาชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งในการปฏิรูปการศึกษานั้นจะต้องทำทั้งกระบวนการ เราไม่สามารถทำเพียงคนเดียวได้ หน่วยงานส่วนกลางต้องเป็นผู้ที่ช่วยสนับสนุนส่งเสริมส่วนหนึ่ง เราจะต้องกระจายตัวนี้ลงสู่ชุมชนให้มากขึ้น จะต้องกระตุ้นให้ชุมชนรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตัวเอง การนำเขาเข้ามาร่วมประชุมถือว่าเป็นการให้เกียรติเขา แต่เวลาประชุมต้องแยกครูและชุมชนไปต่างหากเพื่อจะได้ทราบความคิดเห็นของชุมชนอย่างแท้จริง ไม่มีมีการว่าซึ่งกันและกัน ไม่เช่นนั้นถ้าครูพูดอะไรชุมชนจะเห็นด้วยตลอด

สำหรับปัญหาที่พบนั้น ประการแรกคือ ครูไม่ต้องการรูปแบบการเรียนการสอนแบบนี้ ซึ่งวันนี้ดีใจที่เห็นเครือข่ายมาก โดยเฉพาะกรมสามัญศึกษา ซึ่งเป็นเครือข่ายใหญ่ ผมเปิดเป็นโรงเรียนขยายโอกาสบนพื้นฐานของความไม่พร้อม เนื่องจากมีครูอยู่จำนวน 8 คน มีห้องเรียนจำนวน 12 ห้อง จึงต้องอาศัยท่านช่วยกัน ร่วมมือกัน รวมทั้งจับมือกันในการจะเดินทางสู่เส้นทางปฏิรูปการศึกษาโดยใช้เด็กเป็นตัวตั้งพยายามที่จะขยายลงไป บางครั้งมีการร่วมมือกันปฏิรูปการศึกษาข้ามอำเภอ ข้ามกลุ่มโรงเรียน ข้ามจังหวัด ซึ่งโรงเรียนเพื่อนเด็กในจังหวัดขอนแก่นนั้นมีถึง 5 โรงเรียนจากจำนวนทั้งหมด 23 โรงเรียน ทั้งในภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ถ้าท่านสนใจในวันที่ 27-29 มีนาคม 2544 นี้ จะจัดการประเมินตนเองของโรงเรียนบ้านละว้า สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น ซึ่งเป็นโรงเรียนเพื่อนเด็ก เพื่อเป็นตัวอย่างให้กับจังหวัดชัยภูมิ นครราชสีมา หนองบัวลำภู หนองคาย อุตรธานี ที่จะมาดูงาน กระบวนการนี้ถือว่าดีมากในการที่จะเข้าสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อพัฒนาโรงเรียน

ปัญหาที่ 2 ก็คือ การที่ชุมชนบางส่วนยังไม่เข้าใจอยู่จึงต้องพยายามสร้างความเข้าใจให้มากขึ้น เพื่อเป็นแบบอย่าง เพราะฉะนั้นตัวนี้คือปัญหาที่เราจะต้องทำต่อไป ผมถือว่าไม่มีโรงเรียนใดที่ดีที่สุดในประเทศไทย โรงเรียนที่ดีที่สุด คือโรงเรียนที่ตายแล้ว โรงเรียนที่ยุบแล้วดีที่สุด แต่โรงเรียนที่มีอยู่นี้ไม่ใช่ดีที่สุด จะต้องพัฒนาเดินหน้าเรื่อยไป โดยเฉพาะจะต้องให้ความสำคัญกับเด็กให้มากที่สุด

ดร.เลขา ปิยะอัจฉริยะ

ขอเสริมท่านวิทยากรประเด็นแรกในเรื่องของแนวคิดการเป็นเพื่อนเด็กที่อยู่ในนโยบายของท่านอธิบดีกรมสามัญศึกษา ดร.กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา มาตั้งแต่ดำรงตำแหน่งเป็นเลขาธิการคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่พยายามจะมองว่าเรื่องเป็นเพื่อนเด็กมาจากภาษาอังกฤษว่า child friendly คือคนที่เป็นมิตรต่อกัน เพราะฉะนั้นตรงกับแนวคิดของ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ ที่ถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด จากการที่อาจารย์สมจิตรได้กล่าวถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาหลาย ๆ ส่วนนั้น

ประเด็นแรก คือ ประเทศไทยได้ลงนามให้สัตยาบันในอนุสัญญาว่าด้วยเรื่องสิทธิเด็ก ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 สมัยนายอานันท์ ปันยารชุน เป็นนายกรัฐมนตรี โดยสัญญาประการแรกว่า จะดูแลให้เขาอยู่รอดปลอดภัยเมื่อเกิดมา ซึ่งทางด้านสาธารณสุขนั้นถือว่า เกิดมามีร่างกายสมบูรณ์ครบ 32 แต่ที่เกี่ยวกับวงการการศึกษาตามความเห็นของ ดร.วิชัย วงษ์ใหญ่ นั้นก็คือ เขาจะต้องได้รับภูมิคุ้มกันที่จะต่อสู้กับสิ่งร้ายวน ภัยทางสังคม ยาเสพติด เพื่อนที่ชักชวนไปเที่ยวแล้วติดเอดส์ หรือภัยที่เกิดขึ้นจากการกระทำที่เอารัดเอาเปรียบของผู้ที่มีอายุมากกว่า การกดขี่ทางเพศ การทำร้ายร่างกาย ฯลฯ เพราะฉะนั้นประเด็นตรงนี้ ถ้ามองในบริบทของสิทธิเด็ก ชัดเจนในเรื่องการอยู่รอดปลอดภัย ต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดี ประการที่ 2 ต้องได้รับการพัฒนาซึ่งเป็นหน้าที่ของการศึกษา ประการที่ 3 ต้องได้รับความเสมอภาค โดยทุกคนต้องได้รับการคุ้มครองด้วยกฎหมาย และกฎกระทรวงต่าง ๆ ที่อยู่ในโรงเรียน และประการสุดท้ายคือ ต้องมีสิทธิในการมีส่วนร่วม ซึ่งอาจารย์สมจิตรได้เล่าถึงกระบวนการให้เด็กแต่ละกลุ่ม ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน กำหนดอนาคตของการจัดการศึกษา ในฐานะที่เขาเป็นผู้รับเขาต้องมีโอกาสในส่วนนี้ อันนี้เป็นการตอบสนองในสิทธิและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ที่เขาสามารถทำได้ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

สำหรับประเด็นที่ 2 นั้น ในส่วนของนักวิจัย/ที่ปรึกษาภายนอกจากสถาบัน
ครุศึกษา ที่จะมาเป็นเพื่อนร่วมทางและเป็นที่ปรึกษาเพื่อร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับ
โรงเรียนนั้น ท่านมีสิทธิ์ที่จะไปเชิญจากหน่วยงานอื่นเพิ่มเติมได้ ไม่ว่าจะเป็นองค์กร
พัฒนาเอกชน องค์กรท้องถิ่น หรือปราชญ์ชาวบ้าน

ประเด็นสุดท้าย ก็คือ การที่มีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด เข้ามำหนด
ทิศทาง วิสัยทัศน์และประเมินสถานภาพของโรงเรียนนั้น ถือเป็นารเริ่มต้นกระบวนการ
การประกันคุณภาพ และในการดึงชุมชนเข้ามานั้นจะสอดคล้องกับหลักการตาม
เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในการคืนอำนาจให้กับ
ประชาชน เป็นการให้ผู้ปกครองเข้ามารับผิดชอบลูกหลานของเขา ซึ่งจะมีความยัง
ยืนมากกว่าตัวของผู้อำนวยการหรือครู เพราะจะต้องย้ายตามวาระ แต่ผู้ที่จะอยู่ตรง
นั้นกับโรงเรียนก็คือชุมชน ถือเป็นารแก้ปัญหาของชาติที่มีความชัดเจน

นายสมจิตร เกตุพิบูลย์

สิ่งที่ทางโรงเรียนต้องการที่สุดก็คือ การใช้โรงเรียนเป็นฐานในการที่จะพัฒนา
บริหารจัดการเอง เพราะฉะนั้นหน่วยงานส่วนกลางจะต้องกระจายอำนาจลงสู่เบื้อง
ล่างทั้งเงินและอำนาจ ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ โดยการมีหน่วยตรวจสอบภายใน
ผมเชื่อว่าถ้าเราทำงานภายใต้การไว้เนื้อเชื่อใจกันระหว่างหน่วยงานส่วนกลางกับ
โรงเรียนจะทำให้เกิดความสมดุล และสิ่งที่สำคัญคือ ทุกส่วนจะต้องให้ความสำคัญ
ไปที่ตัวเด็กและใช้เด็กเป็นตัวตั้งในการทำงาน





เพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรของชาติให้คุ้มค่า
หากท่านไม่ใช่หนังสือเล่มนี้แล้ว
โปรดมอบให้ผู้อื่นนำไปใช้ประโยชน์

คณะผู้จัดการประชุม

ที่ปรึกษา

ดร.รุ่ง แก้วแดง
ดร.เลขา ปิยะอัจฉริยะ
ดร.นงราม เศรษฐพานิช

คณะผู้จัดการประชุม

นางสาวศศิธร เล็กสุขศรี
นางเกื้อกุล ชั่งใจ
นางโสภณา ดาแก้ว
นางสาวบุญเทียม ศิริปัญญา

นายสำเนา เนื้อทอง
นางอริศรา เล็กสรรเสริญ
นางพัชราพรรณ กฤษญาจินดารุ่ง
นางสาวอนงค์ นอกเมือง

ผู้รับผิดชอบโครงการ

นางสาวศศิธร เล็กสุขศรี
นางสาวบุญเทียม ศิริปัญญา
นายสำเนา เนื้อทอง

นางอริศรา เล็กสรรเสริญ
นางพัชราพรรณ กฤษญาจินดารุ่ง
นางสาวอนงค์ นอกเมือง

คณะบรรณาธิการ

นางสาวบุญเทียม ศิริปัญญา
นายสำเนา เนื้อทอง

นางอริศรา เล็กสรรเสริญ
นางสาวปัทมา เอี่ยมละออง

เรียบเรียง/จัดทำรูปเล่ม

นางสาวบุญเทียม ศิริปัญญา

สถาบันแห่งชาติเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ 1

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี

ถนนสุขุมวิท เขตดุสิต กรุงเทพฯ : 10300 โทร. (02) 6687123 ต่อ 1410 โทรสาร (02) 2434147

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