

# การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ  
สำนักนายกรัฐมนตรี  
2545

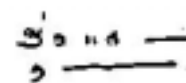
## คำนำ

โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ เป็นความพยายามส่วนหนึ่งของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ที่จะสร้างรูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบเป็นผู้คิดค้น ทดลอง ทำการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ ที่จะช่วยให้การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ สถานศึกษามีอิสระในการบริหารตนเอง โดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา คือ คุณภาพผู้เรียน ซึ่งศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช ใช้คำว่า “การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่” และในการประชุมเชิงปฏิบัติการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบและเครือข่าย ระหว่างวันที่ 11-12 และ 17-18 มิถุนายน 2545 ท่านได้กรุณาบรรยายให้แนวคิด ข้อเสนอแนะในเรื่องรูปแบบ วิธีการ รวมทั้งการตั้งคำถามวิจัย สำหรับให้

ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ปี 2544 นำไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เห็นว่าการบรรยายดังกล่าวมีประโยชน์และคุณค่าในเชิงวิชาการอย่างยิ่ง จึงได้จัดพิมพ์สาระในการบรรยายเผยแพร่แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้สนใจทั่วไป เพื่อให้ได้มีหลักยึดทางวิชาการในการสร้างศาสตร์การบริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ที่ถูกต้อง

ในโอกาสนี้ สำนักงานฯ ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์นายแพทย์วิจารณ์ พานิช เป็นอย่างยิ่ง ที่ได้ทุ่มเทเอาใจใส่ดูแลอย่างจริงจัง และกระตุ้นส่งเสริมการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้งานวิจัยของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทุกท่านมีการเริ่มต้นที่ดีและประสบผลสำเร็จ



(นายรุ่ง แก้วแดง)

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

# การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

ในโอกาสที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ปี 2544 จะเริ่มดำเนินงานวิจัยและพัฒนารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ผมขอแนะนำเรื่อง “การสร้างศาสตร์ SBM (School Based Management) บนแผ่นดินแม่” ซึ่งหมายถึง “แผ่นดินไทย” โดยจะนำเสนอใน 8 ประเด็น คือ

1. นิยามความหมายของ SBM
2. SBM ทดลอง: คำถามวิจัย
3. เครือข่ายการสร้างศาสตร์ SBM
4. การวิจัยและพัฒนาการบริหารสถานศึกษา
5. กระบวนการวิจัย
6. กระบวนการสนับสนุน
7. เงื่อนไขของการสร้างศาสตร์ SBM
8. SBM บนแผ่นดินแม่

ก่อนอื่น ผมขออนุญาตทำความเข้าใจว่า เรื่องที่ผมจะนำเสนอนี้เป็นเพียงข้อคิดเห็นของผมเท่านั้น ไม่จำเป็นจะต้องถูกต้องเสมอไป และก็คงจะไม่มีอยู่ในตำราเล่มไหน ผมคิดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องกระตุ้นยั่วยุให้ท่านทั้งหลายได้ลองนำไปพิจารณาดู บางส่วนถ้าเห็นว่าไม่เหมาะสมก็ทิ้งไปได้ และหลาย ๆ ส่วนที่ผมนำเสนออาจจะไม่ครบถ้วน ท่านต้องถ่วงถองให้ดี อย่าเพิ่งเชื่อ อันนี้คือกฎข้อที่หนึ่งของการทำวิจัย คือ ความไม่เชื่อ การวิจัยต้องเริ่มด้วยการไม่เชื่อ การตั้งคำถาม การสงสัย และการไม่ปลงใจเชื่อเสียทีเดียว

## 1. นิยามความหมายของ SBM

ความหมายของ SBM (School Based Management) ตามความเห็นของผม อาจจะมีได้ 4 แบบ ดังนี้

### 1.1 SBM top-down :

เป็น SBM ตามที่หน่วยเหนือกำหนด กรมกองต้นสังกัดของท่าน เป็นผู้บอกให้ทำ โดยกำหนดวิธีปฏิบัติ วิธีดำเนินการทุกอย่างมาให้ ทำแล้วได้ผลเป็นอย่างไร เขียนรายงานขึ้นไปให้หน่วยเหนือทราบ

การแบบ top down เช่นนี้เป็น SBM ก็ *เป็นของปลอม สูญเปล่า* ทำไปก็เหนื่อยเปล่า ถ้าผมอยู่ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาอย่างท่านทั้งหลายผมจะไม่ทำ เพราะโรงเรียนไม่มีโอกาสคิดเอง อันนี้ไม่ใช่ SBM

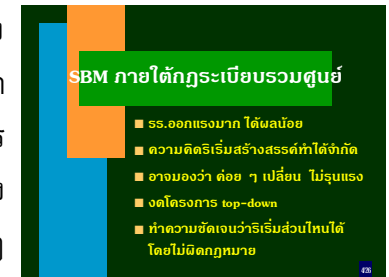
SBM นั้นโดยชื่อก็บอกอยู่แล้วว่าเป็น School Based Management บริหารโดยโรงเรียนเป็นฐาน เพราะฉะนั้น การตัดสินใจต้องอยู่ที่โรงเรียน ไม่ใช่คนอื่นมากำหนดมาสั่งให้ทำ ดังนั้น คำว่า School Based Management จึงมีความหมายลึกซึ้ง หมายถึง ต้องให้อิสระแก่โรงเรียนมากในระดับที่สามารถจะใช้ความคิดและตัดสินใจได้เอง *โครงการแบบ top-down นี้เป็นอันตรายต่อ School Based Management คือ ไม่ใช่เพียง*



ไม่ดีเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดผลร้ายแก่กระบวนการ School Based Management เพราะทำให้กระบวนการคิดในโรงเรียนเกิดขึ้นไม่ได้ เป็นตัวสกัดกั้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นการสร้างหรือสืบสานวัฒนธรรมอำนาจ (control & command หรือ command & control) โดยใช้การควบคุมสั่งการ

### 1.2 SBM ภายใต้กฎระเบียบรวมศูนย์ :

เป็น SBM โดยต้องยอมรับสภาพของกฎระเบียบที่ค่อนข้างรวมศูนย์ที่ยังแก้ไม่ได้ คือแบบที่เป็นอยู่อย่างในปัจจุบันนี้ เมื่อครั้งที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติจัดการประชุมเปิดตัวผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ก็มีผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการมาอภิปรายว่ากฎระเบียบที่มีอยู่ยังแก้ไม่ได้ ก็ต้องยอมไปก่อน กฎระเบียบที่ว่าแก้ไม่ได้นี้ ผมไม่แน่ใจว่า “แก้ไม่ได้” หรือ “ยังไม่ได้แก้” หรือ “ยังไม่ยอมแก้” ซึ่งเรื่องการเงินกับเรื่องการบริหารงานบุคคลเป็นเรื่องใหญ่มากและเป็นหัวใจ ถ้ายังแก้ไม่ได้ก็ต้องยอมรับว่ายังแก้ไม่ได้ หรือถ้ากำลังพยายามแก้ก็น่าจะได้รับคำยกย่อง แต่ถ้าพยายามจะไม่แก้ผมคิดว่าใช้ไม่ได้



ภายใต้กฎระเบียบรวมศูนย์อย่างนี้สภาพที่จะเกิดขึ้นคือ ทางโรงเรียนต้องออกแรงมาก แต่ผลที่ได้จะค่อนข้างน้อย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการที่จะทำ School Based Management ก็จะทำให้จำกัด แต่ก็ต้องยอมรับว่าในบางกรณีเราอาจจะต้องยอมประนีประนอมกับสภาพนั้น ต้องค่อย ๆ เปลี่ยน แต่สิ่งที่จะต้องขอและต้องมีให้ได้ก็คือ ภายใต้สภาพเช่นนี้ โครงการ top-down ต้องไม่มี กรมกองต้องไม่สั่งอะไรลงมา ต้องปล่อยให้โรงเรียนมีอิสระที่จะคิด แม้ว่าจะมีข้อจำกัดเรื่องคนกับเงิน แต่ก็ยังมีอิสระที่จะคิดบางส่วน ถ้าจะมีงบประมาณพิเศษอะไรลงมาเพื่อให้สามารถตัดสินใจได้ก็จะช่วยได้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ต้องมีความเป็นอิสระ ถ้าหากว่าไปติดที่กฎหมายต้องทำตามกฎระเบียบโดยเคร่งครัดก็มีความยากลำบาก เพราะฉะนั้น อาจจะต้องตกลงกันว่าแค่ไหนที่ยอมให้ได้ หรือที่เรียกว่า bend the rule คือ มีช่องทางให้หลบหลีกได้บ้าง เพื่อเปิดช่องให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การดำเนินการในระดับโรงเรียนสามารถทำได้

**1.3 SBM ทดลอง :**  
เป็น SBM ทดลองแบบโครงการนำร่อง (pilot project) อาจจะต้องมีการทำความเข้าใจตกลงกันหลายอย่าง ซึ่งผมคิดว่าที่เรากำลัง

**SBM ทดลอง**

- โครงการนำร่อง
- มีข้อตกลงยกเว้นกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรค
- ผลลัพธ์ :  
ข้อเสนอสำหรับ SBM แท้  
ข้อเสนอสำหรับบริหารการเปลี่ยนแปลง  
ศาสตร์

58

ดำเนินการโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบกันอยู่นี้จะอยู่ในกลุ่ม SBM ทดลอง ที่จะมีข้อตกลงกันว่ากฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคยกเว้นได้หรือไม่ อันนี้คงต้องรบกวนท่านผู้บริหารในกรมกองทุกสังกัดว่ากฎระเบียบบางอันที่ไม่เอื้อนั้นยกเว้นชั่วคราวได้หรือไม่

ภายใต้ pilot project หรือโครงการนำร่อง จะมีผลลัพธ์ที่เป็นหัวใจสำคัญ 3 ประการคือ

ประการที่หนึ่ง จะได้ข้อเสนอว่าเราจะทำ SBM แบบแท้ ๆ จะต้องดำเนินการอย่างไร จะต้องปรับเรื่องกฎระเบียบและมีวิธีการคิดวิธีการดำเนินการอย่างไร

ประการที่สอง จะได้ข้อเสนอสำหรับทำ Change Management เพราะในการปฏิรูปการศึกษาหรือการปฏิรูปการเรียนรู้ นั้น หัวใจของมัน คือ การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ

ประการที่สาม จะได้ศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับ SBM ว่าคืออะไร ซึ่งก็เป็นหัวใจของโครงการนี้

**SBM แท้**

- เปิดใจความมุ่งมั่นภาพรวม กับหนทางโดยส่วนกลาง
- SBM กำหนดเป้าหมายความมุ่งมั่นรายละเอียดของตนเอง
- อธิบายในการคิด ริเริ่ม ตัดสินใจ
  - งาน -บุคลากร
  - ทรัพยากร -สร้างศาสตร์
- มีระบบประเมินภายนอก

**1.4 SBM แท้ :** ซึ่งขณะนี้เรายังไม่มีคงเป็นโอกาสต่อไปจริงๆ แล้วพวกเรา จะทำงานเพื่อผลักดันหรือเอื้ออำนวย

การไปสู่ SBM ที่แท้ ในสายตาหรือในความคิดผม SBM ที่แท้ หมายความว่า ต้องมีการกำหนดเป้าหมายหรือความมุ่งมั่น (purpose) ของระบบการศึกษาในภาพรวม และของโรงเรียน

ในระดับประเทศ ส่วนกลางเป็นผู้กำหนดเป้าหมายระดับชาติ หรือภาพรวมของประเทศ ที่เราบอกว่า centralization หรือ top-down ไม่ได้ก็จริง แต่ centralization หรือ top-down ยังต้องมีบางส่วน แต่ว่าต้องน้อยที่สุดเท่าที่จำเป็น ฉะนั้น เป้าหมายในภาพรวมก็ต้องเป็น centralization แต่ก็ควรจะเป็น centralization แบบมีส่วนร่วม

ในระดับโรงเรียน โรงเรียนเป็นผู้กำหนดรายละเอียดต่าง ๆ ของตัวเองรวมทั้งความมุ่งมั่น และเป้าหมายของแต่ละโรงเรียนด้วย ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันในต่างโรงเรียนต่างกลุ่มโรงเรียน ต่างท้องที่ ต่างพื้นที่ ต่างสภาพสังคม ต่างสภาพเศรษฐกิจ เพราะรายละเอียดจะแตกต่างกันไป แต่ภาพรวมต้องเป็นภาพเดียวกัน เพราะเราเป็นประเทศเดียวกัน เป็นสังคมเดียวกัน

เพราะฉะนั้น จะต้องให้ความเป็นอิสระแก่โรงเรียนในการคิดและริเริ่มตัดสินใจใน 4 เรื่อง คือ

(1) **เรื่องงาน** จะทำงานกันอย่างไร มีวิธีการคิดการวางแผนอย่างไร มียุทธศาสตร์ มีกลยุทธ์อย่างไร ทั้งหลายเหล่านี้เป็นรายละเอียดของแต่ละโรงเรียนที่มีโอกาสคิดเองได้

(2) *เรื่องทรัพยากร* จะใช้ทรัพยากรอย่างไร โรงเรียนก็คิดเองได้ แต่แน่นอนทรัพยากรจำกัดต้องยอมรับ

(3) *เรื่องบุคลากร* จะจัดการกันอย่างไร ใครจะทำอะไร รับผิดชอบอย่างไร การพิจารณาความดีความชอบประเมินกันอย่างไร อะไรทั้งหลายเหล่านี้ก็เป็นสิทธิของโรงเรียน

(4) *เรื่องศาสตร์หรือวิชาการ* โรงเรียนต้องมีอิสระที่จะคิดเพื่อสร้างองค์ความรู้สำหรับใช้ในการทำ School Based Management

ที่ล้มไม่ได้ก็คือ *เมื่อมีอิสระมาก การประเมินและติดตามผลโดยบุคคลภายนอกต้องเข้มแข็ง* อันนี้เป็นหลักสำคัญเราเองก็ประเมินตัวเราเองด้วย แล้วก็ต้องมีระบบประเมินภายนอกด้วย ว่าได้ผลเป็นไปตามปณิธานหรือภาพรวมหรือไม่ แล้วที่ให้อิสระมาก ๆ ในการใช้ทรัพยากรนั้น ใช้อย่างสุจริตคุ้มค่าหรือไม่ หลักสำคัญในเรื่องของความเป็นอิสระ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับเรื่องทรัพยากรคือ **“ไว้ใจ แต่ ตรวจสอบ”** อันนี้เป็นเรื่องสำคัญ การตรวจสอบไม่ได้แปลว่าไม่ไว้ใจ ถ้าใครติดตามเรื่องในอเมริกาจะทราบว่า ในช่วงเวลาประมาณสองสามเดือนที่ผ่านมา การทุจริตโกงกันอย่างใหญ่โตเกิดขึ้นในอเมริกา ซึ่งคน

อเมริกันโดนต้มกันทั้งชาติเลย คือ บริษัทรวมตัวกันต้มว่าบางบริษัทมีกิจการดี ทำให้ขายหุ้นได้ดี แต่ที่จริงเป็นการรวมหัวกันต้ม เขาเคยว่าเมืองไทยเราไม่ซื่อสัตย์ แต่จริง ๆ ปรากฏว่าที่อเมริกาก็มีปัญหาแล้ว หนังสือ The Economist ก็ออกมาเขียนบทความบอกไว้เลยว่า หลักที่สำคัญคือ ไว้ใจแต่ตรวจสอบนี่เป็นหลักเลย ไว้ใจไม่ตรวจสอบไม่ได้ คุณจะซื่อสัตย์อย่างไรก็แล้วแต่ แต่ต้องตรวจสอบ นี่คือหลักสำคัญ

## **2. SBM ทดลอง: คำถามวิจัย**

ผมได้กราบเรียนแล้วว่า จะพูดเรื่องโครงการทดลองนำร่อง (pilot project) SBM ของเรานี้เป็นหลัก ผมขอย้ำอีกครั้งว่านี่ไม่ใช่ความเห็นสำหรับให้ท่านไปปฏิบัติตาม แต่เป็นความเห็นสำหรับให้ท่านพิจารณาแล้วลองไปคิดต่อเท่านั้นเอง แล้วก็ไปเลือกเอาว่าจะทดลองทำอะไรแค่ไหน บางเรื่องที่ผมพูดอาจจะผิด บางเรื่องโดยหลักการอาจจะไม่ผิด แต่อาจจะผิดสำหรับบริบทที่ท่านจะนำไปทดลอง เพราะฉะนั้น ท่านอย่าเชื่อไปหมดเสียทีเดียว

เวลาเราพูดถึงเรื่องการวิจัย (Research) การวิจัย และพัฒนา (Research and Development) การพัฒนาและวิจัย (Development and Research) อย่างไหนก็แล้วแต่ ถ้าถามว่า ส่วนไหนคือส่วนสำคัญที่สุดของการวิจัย หลายท่านอาจจะบอกว่า ผลวิจัยที่คนเอาไปกล่าวขวัญถึง ชมนักชมนานันส์ที่สำคัญ แต่ผมคิดว่าไม่ใช่

ส่วนที่สำคัญที่สุดของการวิจัย คือ “การตั้งโจทย์” หรือ “คำถามวิจัย” ซึ่งจะนำไปสู่ผลการวิจัยที่ดี การตั้งโจทย์ตั้งคำถามต้องใช้เวลา ใช้กระบวนการ และใช้ความคิด ที่สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โจทย์วิจัยบางเรื่องบางชุดบางโครงการเราใช้เวลาปีกว่าในการตั้งโจทย์ ผมเคยได้ยินว่าบางแห่ง โจทย์วิจัยบางเรื่องใช้เวลาถึงสามปี และสามปีที่ว่านี้ไม่ใช่ทำวันนี้ แล้วอีกสามปีทำอีกครั้ง แต่ต้องทำอยู่เสมอสม่ำเสมอ ปรึกษา กันแล้วปรึกษากันอีกกว่าจะได้โจทย์วิจัยที่ชัดเจน แต่งานวิจัย เรื่องนั้นจะเป็นเรื่องใหญ่มาก คำถามวิจัยมีได้หลายแบบ และหลายเรื่อง ซึ่งผมจะลองยกตัวอย่างมาให้ดูดังต่อไปนี้



## 2.1 คำถามในเชิงโครงสร้าง เชิงความสัมพันธ์ ถ้าเราพูดถึงเรื่อง School Based Management คำถามที่ใหญ่มาก คือ *ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับกระทรวง*

ควรจะเป็นอย่างไร ซึ่งคงไม่ใช่โจทย์ในที่นี้ที่เราจะดำเนินการว่า กระทรวงควรจะทำกำหนดอะไรแค่ไหน จะเข้ามาช่วยส่งเสริมแค่ไหน เข้ามา empower ซึ่งแปลว่ามอบอำนาจหรือสร้างพลังให้แก่โรงเรียนแค่ไหน พวกเราคงไม่คุ้นเพราะที่ผ่านมากกระทรวงไม่ได้ใช้วิธี empower แต่กระทรวงใช้วิธี command & control คำถามก็คือความสัมพันธ์อันนี้ควรจะเปลี่ยนไปแค่ไหน เปลี่ยนได้จริงหรือไม่ กระทรวงทำเป็นหรือไม่ คนที่เติบโตมาจนประสบความสำเร็จอย่างยิ่งในชีวิตเพราะความเก่งของตัวเองจนได้เป็นอธิบดี empower คนอื่นเป็นหรือเปล่า หรือเป็นแต่สั่ง คำถามนี้หมายรวมถึงปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง และรัฐมนตรีด้วย แต่คำถามอย่างนี้ อันตราย อย่าไปใช้เข้า



แต่กระนั้นมันก็เป็นคำถามที่ควรจะถาม เพียง  
แต่ว่าพวกเราต้องทำให้มันเป็นคำถามที่ง่ายขึ้น เช่น **ความ  
สัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** ควร  
จะเป็นอย่างไร ควรจะส่งเสริมซึ่งกันและกัน เกื้อกูลซึ่งกันและกัน  
อย่างไร การ empower ซึ่งกันและกันจะทำให้เกิดประโยชน์ซึ่ง  
กันและกัน โรงเรียนทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานง่าย  
ขึ้น สะดวกขึ้น ร่วมกันสร้างความเจริญให้แก่ท้องถิ่นได้ดีขึ้น  
หรือไม่ หรืออาจจะตั้งคำถามว่า**ความสัมพันธ์ระหว่างโรง  
เรียนกับเครือข่าย**ควรจะเป็นอย่างไร เครือข่ายโรงเรียนมีหลาย  
แบบ ตั้งแต่อนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาจจะโยงไป  
ถึง**ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสถาบันอุดมศึกษา**ด้วย  
ความสัมพันธ์กับโรงเรียนเครือข่ายนั้นเป็นอย่างไร **ความ  
สัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน**เป็นอย่างไร เหล่านี้เป็นค้  
ถามเชิงโครงสร้าง

อีกประเด็นหนึ่งซึ่งก็เป็น  
คำถามเชิงโครงสร้าง  
เหมือนกันแต่ว่าโยงไปที่  
กฎระเบียบ ว่ากฎ  
ระเบียบอะไรที่ต้องการที่  
จำเป็นสำหรับการ  
บริหารโรงเรียนแบบ

School Based Management และกฎระเบียบใดบ้างที่ควรจะต้อง  
ยกเลิก ถ้ายกเลิกอะไรไปแล้วควรจะมีกฎระเบียบอะไรมาแทนหรือ  
ไม่ต้องยกสร้างใหม่อย่างไร ถ้ายกสร้างเรื่องใดขึ้นมาประเด็นสำคัญที่  
ต้องการคืออะไร คนที่ควรจะต้องรู้ดีที่สุดก็คือคนทำงาน คือท่านทั้ง  
หลาย ตัวกฎระเบียบในระดับ ท้องถิ่นที่จะเอื้อต่อโรงเรียน ที่  
จะทำให้โรงเรียนกับท้องถิ่นเข้ามาใกล้ชิดกันมากขึ้นเป็นอย่างไร  
หรือว่าถ้าจะเปิดโอกาสให้โรงเรียนออกกฎระเบียบข้อตกลงกัน  
เองภายในโรงเรียนเราจะทำอย่างไร ถ้าเปิดโอกาสให้โรงเรียน  
ออกกฎได้เองผมเชื่อว่าจะมีโรงเรียนจำนวนมากทีเดียวที่หลงทาง  
คือจะออกกฎระเบียบแบบเดิมมากมายแล้วก็มัดตัวเองให้ทำงาน  
ไม่สะดวก เพราะคุ้นกับกฎระเบียบมาก ๆ

**SBM ทดลอง : คำถามวิจัย (2)**

- **คำถามเชิงโครงสร้าง : กฎ ระเบียบ**
  - กฎ ระเบียบส่วนกลาง ที่ต้องยกเลิก
  - กฎ ระเบียบส่วนกลาง ที่ต้องยกสร้างใหม่
  - กฎ ระเบียบ ส่วนท้องถิ่น
  - กฎ ระเบียบ ของแต่ละโรงเรียน

86

เพราะฉะนั้น จริง ๆ แล้วในองค์กรสมัยใหม่จะมีกฎระเบียบน้อยที่สุด และที่มีกฎระเบียบขึ้นก็เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกให้การทำงานนั้นสำเร็จดีมีคุณภาพ กฎระเบียบที่พวกเราคุ้นเคยส่วนใหญ่เป็นกฎระเบียบเพื่อที่จะให้ส่วนกลางควบคุม ในความเห็นของผมบางกรณีก็จำเป็น ไม่ใช่ไม่จำเป็น แต่มันทำให้เราคิดอะไรที่เป็นความริเริ่มสร้างสรรค์ได้ยาก ต้องมีความพอดี จะพูดว่าการควบคุมโดยส่วนกลางเป็นสิ่งเลวทั้งหมดก็คงไม่ถูก

**2.2 คำถามเกี่ยวกับครู**  
ผมมีตัวอย่างให้สองสามประเด็น แต่ท่านอาจจะคิดได้เป็นร้อย ท่านอาจพิจารณาตัวอย่างคำถามของผม แล้วก็ปรับให้เป็นไปตามสภาพที่ท่าน

**SBM ทดลอง : คำถามวิจัย (3)**

- คำถามเกี่ยวกับครู
  - ครูควรมีเวลาทำกิจกรรมอะไรบ้าง ในสัดส่วนอย่างไร
  - ระบบการเลื่อนขั้นของครูควรเป็นอย่างไร
  - ระบบความดีความชอบที่เน้นการดูแลนักเรียน ควรเป็นอย่างไร
  - "ครู" ควรมีกี่แบบ จะใช้ทรัพยากรเกี่ยวกับ "ครู" อย่างไร
  - "ครูอาสา" ควรจัดอย่างไร
  - ฯลฯ

9/25

เห็นสมควรแก่โรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนของท่าน คำถามเกี่ยวกับครูคือ *School Based Management* เพื่อส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ นั่นคือครูควรจะทำอะไรบ้าง ในแต่ละวันครูใช้เวลาทำอะไรบ้าง สิ่งหนึ่งที่ผมไปเห็นในหลายโรงเรียนของท่านผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบก็คือ ครูใช้เวลาปรึกษากันว่าจะจัดกระบวนการเรียนรู้อย่างไร ฉะนั้น ผมคิดว่าเราควรมากำหนดยุทธศาสตร์หรือวางกลยุทธ์กัน เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจว่าครูควรใช้เวลาอย่างนี้มากน้อยแค่ไหน

อย่าลืมว่าเราทุกคนมีเวลาวันหนึ่งยี่สิบสี่ชั่วโมงเท่ากันหมด แล้วเราต้องมีเวลาพักผ่อนมีเวลาให้กับครอบครัวด้วย ขนาดครูทุ่มเทที่สุดแล้วนี้ใช้เวลาในสัดส่วนอย่างไร ทุ่มเทปานกลางใช้เวลาอย่างไร ครูจะต้องเป็นผู้เรียนรู้ ครูไม่ใช่แค่เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ลูกศิษย์ ในสภาพที่มีการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ครูต้องเป็น *facilitator* ไม่ใช่เป็นคลังความรู้ ครูไม่มีสิทธิ์เป็นคลังความรู้เพราะความรู้มีอยู่มากเหลือเกิน และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในกรณีเช่นนี้ครูควรจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง กระบวนการเรียนรู้ของครูควรเป็นอย่างไร ควรใช้เวลาเท่าใด ทำอย่างไรที่จะให้ครูได้เรียนรู้ ทำอย่างไรให้ความรู้ของครูไม่ล้าหลังไม่ตกยุค

ระบบความดีความชอบจะอยู่บนฐานอะไร มีวิธีคิดอย่างไร  
ทำไมจึงให้ครูคนนี้ได้สองขั้นคนอื่นได้ขั้นเดียว มีคำอธิบายที่  
โปร่งใสอย่างไรจึงจะไม่เกิดข้อโต้แย้ง ครูควรมีกี่แบบ มีเฉพาะครู  
อาชีพแบบพวกเราอย่างนี้เท่านั้นหรือ ชาวบ้านเป็นครูได้หรือ  
เปล่า “ครู” ในความหมายที่ว่าเป็นผู้ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ หรือ  
facilitate การเรียนรู้ของเด็กหรือของคนอื่น ๆ ด้วยนั้น ควรทำ  
อย่างไร ถ้าให้โรงเรียนเป็นอิสระ สามารถที่จะตัดสินใจบริหาร  
ทรัพยากรของตัวเองได้ จะใช้เงินไปจ้างครูที่เป็นชาวบ้านได้หรือไม่  
และครูที่เป็นชาวบ้านแบบไหนที่ควรจ้าง เป็นต้น

แล้วถ้าเราเป็นผู้บริหารที่อะอะอะไรก็จ้าง เงินคง  
มีไม่พอ ชาวบ้านบางคนก็ไม่ได้ต้องการเงินเพราะเขาสบายอยู่  
แล้ว เขามีใช้มีจ่าย แต่ยินดีอาสาช่วยสอน เพราะฉะนั้น  
ระบบครูอาสา (volunteerism) ในวงการศึกษาคควรเป็นอย่างไร  
การปฏิรูปการเรียนรู้แบบใหม่จะเอาอาสาสมัคร (volunteers) เอา  
ผู้ปกครองเข้ามาช่วยเป็นครูในเรื่องอะไรได้บ้าง อย่างนี้เป็นต้น  
จะเห็นว่าท่านสามารถคิดโจทย์คำถามได้มากมาย

**SBM ทดลอง : คำถามวิจัย (4)**

- คำถามเกี่ยวกับนักเรียน
  - “นักเรียน” ในความหมายที่กว้าง ควรเป็นอย่างไร
  - จัดการเรียนรู้แก่ “นักเรียน” ต่างแบบอย่างไร
  - วัด “ผลสัมฤทธิ์” ของนักเรียนต่างแบบอย่างไร
  - สร.ประสม กับ “นักเรียน” - การเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

**2.3 คำถามเกี่ยวกับนักเรียน** คำว่า “นักเรียน” มีความหมายอย่างไร เฉพาะเด็ก ๆ เท่านั้นหรือ คนที่อายุมากๆ ถือเป็นนักเรียนได้หรือไม่ โรงเรียน

จะเข้าไปจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียนที่ไม่ใช่เด็กได้อย่างไร กับนักเรียนแท้ ๆ แบบที่เราคุ้นเคยนี้ การวัดผลสัมฤทธิ์คืออะไร ถ้าเรายังคิดไปถึงผู้เรียนที่มีอายุมากด้วยก็ต้องออกแบบว่าจะวัดผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนเหล่านั้นอย่างไร เขาอาจจะเป็นคนกำหนดเองว่าต้องการผลสัมฤทธิ์อะไร ไม่ใช่กำหนดรูปแบบตายตัวสำหรับทุกคน อาจจะต้องเป็นรายบุคคล อย่างที่เรียกว่า Individualized หรือ tailor-made

สมมติว่าเรามีโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา อาจตั้งคำถามว่าโรงเรียนประถมศึกษากับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเกี่ยวข้องกันอย่างไร มีบทบาทอย่างไรกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต แนนอนโรงเรียนประถมศึกษาควรจะมีเด็กให้มีความ

สามารถมีทักษะมีจิตในการที่จะเรียนรู้ต่อไปตลอดชีวิต แต่การเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนอายุสามสิบ อายุห้าสิบ อายุหกสิบ อายุเจ็ดสิบ โรงเรียนประถมศึกษามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร เพราะโรงเรียนประถมศึกษาชื่อก็บอกอยู่แล้วว่าเป็นชั้นประถม เห็นไหมว่ามันต้องออกไปนอกขอบเขตที่เราคุ้นเคย

เรื่องนักเรียน เราต้องพูดกันมากหน่อย คำถามเกี่ยวกับนักเรียนก็คือ ถ้าเด็กมีความสามารถพิเศษเราจะจัดการเรียนรู้เพื่อเอื้อเด็กเหล่านั้นอย่างไร

**SBM ทดลอง : คำถามวิจัย (5)**

■ คำถามเกี่ยวกับนักเรียน (2)

- การจัดการเกี่ยวกับนักเรียนที่มีความสามารถพิเศษอย่างไร
- ส่งเสริมครูให้เอาใจใส่นักเรียนเป็นรายคนได้อย่างไร
- สมดุล : หลักสูตรท้องถิ่น - พื้นฐานความรู้
- ระบบช่วยเหลือเด็กยากจน ? ชุมชน

11/26

ถ้าถามว่าเด็กพิเศษมีมากแค่ไหน ผมตอบได้เลยว่าร้อยเปอร์เซ็นต์ เด็กทุกคนมีความสามารถพิเศษทุกคน คนละด้านคนละแบบ มากบ้างน้อยบ้าง เพราะฉะนั้น เราจะจัดการศึกษาเพื่อเอื้อให้เขาได้อย่างไร ซึ่งอันนั้นแปลว่าเรามอง individual มองเป็นรายๆ ทำอย่างไรที่จะให้ครูเอาใจใส่เด็กเป็นรายๆ ได้

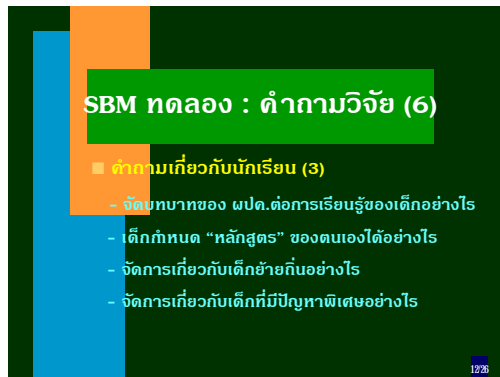
ท่านผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบหลายท่านที่พวกเราไปคัดเลือกสรรหามา呢 เราประทับใจที่ท่านบริหารโรงเรียนให้จัดการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความต้องการของเด็ก สภาพสังคมของเด็ก และความต้องการของพ่อแม่เด็กเป็นตัวตั้ง คำถามก็คือว่าท่านเน้นเรื่องหลักสูตรท้องถิ่นซึ่งดีมาก แต่ถ้าเน้นเลยเถิดไปจนกระทั่งพื้นฐานความรู้ไม่แน่น เด็กบางส่วนที่เขาต้องเรียนต่อไปจนกระทั่งถึงชั้นอุดมศึกษาก็จะมีความรู้ไม่พอ เพราะว่าท่านจัดให้เพื่อที่จะสนองต่อเด็กส่วนใหญ่ใน ท้องถิ่นซึ่งเราว่าเขาต้องจบการศึกษาจากโรงเรียนในไม่ช้าเพื่อออกไปทำงาน ในกรณีอย่างนี้จะจัดการให้เกิดความสมดุลได้อย่างไรระหว่างหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อจบในตัวกับหลักสูตรการศึกษาพื้นฐานเพื่อที่จะไปเรียนต่อในชั้นสูงขึ้น ความสมดุลอยู่ตรงไหน หรือว่าจริงๆ แล้วมันไม่ได้เป็น All or None ไม่ได้ขัดแย้งกัน สามารถจัดให้เสริมไปด้วยกันได้ ถ้าอย่างนั้นก็วิเศษมาก อย่างนี้เป็นต้น

อีกเรื่องหนึ่งคือ ระบบช่วยเหลือเด็กที่ยากจนและอยู่ในโรงเรียนที่ห่างไกล ผมมีความเห็นว่าการที่จะช่วยเหลือเด็กยากจนน่าจะทำได้ง่ายขึ้น ถึงแม้ว่าจะยากจนกันทั้งหมู่บ้านหรือตำบล แต่ว่าความช่วยเหลือน่าจะเกิดขึ้นได้มาก คำถามคือ มี

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะช่วยเด็กที่ยากลำบากคือจนกันหมดทั้งหมู่บ้านได้อย่างไร

ถ้าในนิยามของพวกเราคือใช้เงินเป็นหลัก แต่ในความเป็นจริงการเรียนรู้ของเด็กนั้นผู้ปกครองน่าจะมีบทบาทได้มาก คำถามก็คือว่า ผู้ปกครอง

จะมีบทบาทได้อย่างไร อาจจะช่วยที่บ้าน หรือมาเป็นอาสาสมัครที่โรงเรียนอะไรทำนองนี้ เป็นไปได้หรือไม่ ซึ่งที่จริงก็เป็นไปได้ บางท่านก็มาเล่าให้ฟังแล้วว่าเด็กกำหนดหลักสูตรของตัวเองได้ หรือผู้ปกครองกำหนดหลักสูตรของลูกว่าอยากให้อ่านอย่างไร เพราะอีกสองปีลูกเขาก็จะออกไปทำงานแล้ว จึงต้องการการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับอาชีพของพ่อแม่ ถ้าพ่อแม่ต้องการเช่นนั้นเราจะจัดให้สนองความต้องการได้หรือไม่ ซึ่งค่อนข้างเป็นการศึกษาสำหรับรายบุคคล (individualized)



The diagram shows a green box with the text 'SBM นดลอง : คำถามวิจัย (6)'. Below it is an orange box with the text 'คำถามเกี่ยวกับนักเรียน (3)'. Underneath the orange box is a list of four bullet points: '- จัดบทบาทของ ผปด.ต่อการเรียนรู้ของเด็กอย่างไร', '- เด็กกำหนด "หลักสูตร" ของตนเองได้อย่างไร', '- จัดการเกี่ยวกับเด็กย้ายถิ่นอย่างไร', and '- จัดการเกี่ยวกับเด็กที่มีปัญหาพิเศษอย่างไร'. The number '1238' is visible in the bottom right corner of the diagram.

สำหรับเด็กที่ต้องย้ายถิ่นตามพ่อแม่ อยู่โรงเรียนหนึ่งปีหนึ่ง แล้วออกไปอยู่โรงเรียนไหนอีกครึ่งปี เรามีวิธีการจัดการอย่างไรที่จะช่วยให้การเรียนรู้ของเด็กไม่สะดุด และมีการปรับตัวได้อย่างดี เป็นต้น เด็กที่มีปัญหาพิเศษเป็นออทิสซึมหรือพิการบางเรื่องทางร่างกายหรือทางสมองบางส่วนอะไรอย่างนี้เราจะจัดการศึกษาอย่างไร นี่คือสถานะที่ต่อไปโรงเรียนจะต้องเผชิญ คำถามก็คือ การจัดการเรียนรู้เพื่อผู้เรียนเหล่านี้จะทำเป็นเครือข่ายได้อย่างไร มีวิธีการจัดการอย่างไร ทำอย่างไรให้ครูเข้าใจ โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากพ่อแม่อย่างไร ในเรื่องอะไร เป็นต้น

**2.4 คำถามเกี่ยวกับหลักสูตร** อาจเป็นคำถามเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตรชั้นอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอาจจะโยงไปถึงอุดมศึกษาด้วยว่าเป็นอย่างไร โรงเรียนดูแลกันเองอย่างไร ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญเป็นคนกำหนดมาจากกรุงเทพฯ ผู้เชี่ยวชาญกำหนดมาจากกรุงเทพฯ ที่จริงก็ดี เราก็เอามาศึกษา แต่เรากำหนดของจริง ไม่ใช่บนกระดาษ ไม่ใช่ทฤษฎี ของจริงเชื่อมโยงกันอย่างไร มีการปรึกษาหารือกันอย่างไร

**SBM ทดลอง : คำถามวิจัย (7)**

- คำถามเกี่ยวกับหลักสูตร
  - ความเชื่อมโยงระหว่างหลักสูตร อนุบาล-ประถม-มัธยม
  - ความติดริเริ่มเกี่ยวกับหลักสูตรมีได้อย่างไรบ้าง
  - วัตถุประสงค์ของความริเริ่มนี้คืออะไร
  - ทำให้เป็นหลักสูตร "เฉพาะคน" ได้อย่างไร
  - ชุมชนมีบทบาทกับหลักสูตรได้อย่างไร แต่ไหน

มีวิธีการเพื่อให้เกิดผลจริงได้อย่างไร ความคิดริเริ่มเกี่ยวกับเรื่องหลักสูตรมีได้อย่างไรแค่ไหนที่เขียนไว้เป็นทฤษฎีมีข้อกำหนดอะไรไว้เวลาปฏิบัติเรานำไปคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ต่อได้ในระดับไหนแล้วก็ลงไปถึงการปฏิบัติจริงเลยจะทำอย่างไร เป็นโจทย์วิจัยที่เรียกว่าลงไปภาคสนามเลยทีเดียว และความคิดริเริ่มเหล่านั้นวัดผลสำเร็จได้อย่างไร

ในการวัดผลสำเร็จนั้น อย่าลืมว่าเราเองเราต้องวัดเองด้วย แต่แค่นั้นไม่พอ ต้องให้คนนอกมาวัดด้วยจะได้ไม่เข้าข้างตัวเอง เขาจะได้วัดด้วยความไม่เชื่อ ด้วยความสงสัยว่าเราทำสำเร็จหรือไม่ รวมทั้งบทบาทของชุมชนที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับหลักสูตร ชุมชนมีบทบาทอย่างไร ทำอะไรได้แค่ไหน นี้ก็สามารถที่จะเป็นโจทย์วิจัยได้เหมือนกัน

## 2.5 คำถามเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนการสอน

เรื่องวิธีการจัดการเรียนการสอนท่านต้องไปตั้งโจทย์กันมากมาย โดยลงไปในรายวิชา ลงไปในเรื่องบูรณาการ ลงไปในเรื่องการเรียนรู้นอกโรงเรียน มีสารพัดเรื่องที่ท่านสามารถตั้งโจทย์ถามตัวเองได้ รวมทั้งคำถามเกี่ยวกับเรื่องวิธีวัดผล

สิ่งที่ผมคิดว่าทำทนายที่สุดในเรื่องการวัดผลก็คือวัดว่าต่อไปในวันข้างหน้าผู้เรียนคนนี้จะมีความสามารถในการปรับตัวหรือเรียนรู้ต่อไปอย่างไร นี่คือการวัดอนาคต และจะเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ซึ่งจริงๆ เราก็ไม่ค่อยรู้ว่าทำอย่างไร ขณะนี้เราเก่งแต่วัดว่าเด็กคนนี้มีความรู้แค่ไหน แต่ยังไม่ได้วัดว่าต่อไปเขาจะไปเรียนรู้ได้มากแค่ไหน ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมาก แต่เรายังวัดไม่เป็น

**SBM ทดลอง : คำถามวิจัย (8)**

- คำถามเกี่ยวกับ วิธีการจัดการเรียนการสอน
- คำถามเกี่ยวกับวิธีวัดผล
  - ผลสัมฤทธิ์เฉพาะคน
  - ผลระยะยาว
  - ผลต่อชุมชน
  - ผลต่อ รร., ครู

### 3. เครือข่ายการสร้างสรรค์ SBM

ในการสร้างสรรค์ SBM นี้ ถ้ามีการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายเพื่อสร้างสรรค์ร่วมกัน จะเป็นประโยชน์มหาศาลต่อบ้านเมือง เป็นผลระยะยาว คำถามคือ สิ่งที่เราทำนี้จะเกิดผลต่อชุมชนอย่างไร มันไม่ใช่ผลต่อเด็กเท่านั้น แต่จะเกิดผลต่อชุมชนต่อโรงเรียน และต่อครู ถ้าเรามีวิธีดำเนินการดีครูควรมีความสุขมากขึ้น ทำงานง่ายขึ้น และเข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่าย



เมื่อเห็นภาพรวมของเครือข่ายแล้วจะรู้ว่าแต่ละคนอยู่ตรงระดับไหนของเครือข่ายทั้งหมด ฉะนั้น ในการทำอะไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การเห็นภาพรวมของทั้งหมด แล้วก็รู้ว่าตัวเองทำอะไรอยู่ตรงไหนในภาพรวมนั้นตัวเองเชื่อมโยงกับส่วนอื่นๆ ของภาพรวมนั้นอย่างไร อันนี้เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดที่จะช่วยให้การทำงานสนุก แล้วก็ต้องมีการจัดการเครือข่ายโดยแม่ข่าย ถ้าจะให้ดียิ่งขึ้นก็ควรมีหน่วยที่ให้การสนับสนุนด้วย

ซึ่งในการทดลองครั้งนี้ก็โชคดีที่ได้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.) มาเป็นเจ้าของเรื่อง ให้การสนับสนุนอย่างชัดเจน ทั้งในด้านทรัพยากรและด้านวิชาการ การสนับสนุนด้านวิชาการที่ดีที่สุด คือ ขอให้เครือข่ายบอกความต้องการมาเอง พอทำไป ๆ คนที่เป็นผู้นำอาจจะรู้สึกว่าขณะนี้เราชักชวนเซแล้ว เราชักเหนื่อยเกิน เราชักงงเกิน เพราะขาดความรู้ด้านนั้นด้านนี้ ขาดเทคนิคด้านนั้นด้านนี้ ก็ต้องมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายมาจัดประชุมปฏิบัติการ (Workshop) ให้เราก็จะก้าวข้ามความยากลำบากอุปสรรคไปได้ ในการทำงานนั้นถ้าท่านทำงานแล้วไม่เจออุปสรรคงานนั้นจะไม่ได้เรื่อง เป็นงานที่ไม่ดี การทำงานที่ยิ่งใหญ่ต้องเจออุปสรรค แล้วก็ต้องมีวิธีการจัดการกับอุปสรรค หน่วยงานที่ทำหน้าที่ Empowerment ก็คือหน่วยงานที่มาช่วยทำให้ท่านเอาชนะอุปสรรคได้ นี่จะเป็นช่วงชีวิตของการทำงานที่ยิ่งใหญ่ ทำให้เกิดการเรียนรู้ และได้รับความรู้

กิจกรรมที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผมคิดว่าท่านควรมี ก็คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเป็นระยะๆ ทุกๆ 6 หรือ 12 เดือน มีการแลกเปลี่ยนกันภายในเครือข่ายหรือระหว่างเครือข่าย



ที่จริงแล้วถ้าถามผมว่าแลกเปลี่ยนภายในเครือข่ายทุก 6 ถึง 12 เดือนเพียงพอหรือไม่ ผมคิดว่าไม่พอ น่าจะถี่กว่านั้นอีก เพราะต้องหยิบบางเรื่องมาปรึกษาหารือหรือทำความเข้าใจกัน หลายเรื่องเราคิดเองไม่ค่อยออก หรือบางที่เราก็ชักเบลอๆ บางครั้งงานประจำก็มาดิ่งไว้ ทำให้เราไม่ได้จับประเด็นสำคัญ ๆ แต่พอมาเจอกันก็ได้มาถกเถียงกัน แล้วเรื่องสำคัญต่าง ๆ ก็จะคิดออก

การจัดประชุมวิชาการเฉพาะเรื่องจะช่วยให้มาก ซึ่งผมได้เรียนแล้วว่า แทนที่จะ top-down ท่านควรเป็นคนบอกเองว่าต้องการอะไร เมื่อไหร่ อย่างนี้จะดีกว่า

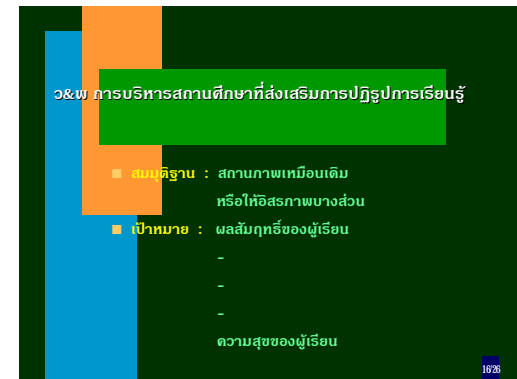
#### 4. การวิจัยและพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

ถ้าท่านเห็นว่าโจทย์เกี่ยวกับ SBM ยังเป็นเรื่องปลอมเกินไป หรือท่านรู้สึกไม่สนุกกับ SBM ก็ไม่ต้องไปสนใจกับมัน เพราะเราตั้งชื่อเรื่องว่าเป็น “การวิจัยและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้”

ถ้าไม่อยากทำเรื่อง SBM ท่านก็คิดใหม่เองได้ เช่น จะบริหารอย่างไรให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่ดี ฉะนั้นสมมติฐาน(Hypothesis) หรือข้อสมมติ

(Assumption)ของสถานศึกษาของท่านก็คือ ถ้าบริหารอย่างที่เป็นอยู่ปัจจุบันนี้ หรืออาจจะมีการให้ความเป็นอิสระบางส่วนในบางเรื่อง (ซึ่งเราก็รู้ว่ามันไม่มากเท่าไร) แล้วท่านก็ลองมาดำเนินการพัฒนาและวิจัย (D& R) เพื่อเป้าหมายที่สำคัญ คือ ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนโดยดำเนินการปฏิรูปการเรียนรู้เป้าหมายเพื่อให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดี ผลสัมฤทธิ์คืออะไรท่านคิดต่อเอง

แต่จุดที่สำคัญที่ผมอยากจะเตือนท่านอย่างแรง คือ บ้าผลสัมฤทธิ์อย่างเดียวไม่ได้ เพราะผลสัมฤทธิ์อาจดีมากแต่เด็กทุกข์หนักเลย การปฏิรูปการเรียนรู้ต้องไม่ทำให้เด็กเครียด เด็กต้องมีความสุขมากขึ้น ผลสัมฤทธิ์เพิ่มขึ้นแล้วเด็กก็เรียนสนุก





เรียนอย่างมีความสุขด้วย เพราะฉะนั้น เป้าหมายต้องมีทั้ง 2 อย่าง คือ “ผลสัมฤทธิ์” และ “ความสุขของผู้เรียน”

ถ้าท่านจะลองพัฒนาและวิจัยเช่นนี้ ท่านอาจตั้งโจทย์คำถามวิจัยโดยจับที่เรื่อง ระบบของความคิดริเริ่มและการตัดสินใจในโรงเรียนว่าเขาทำอย่างไร โรงเรียนซึ่งมีคนจำนวนหนึ่งมีคณะกรรมการสถานศึกษา มีพ่อแม่ผู้ปกครอง มีผู้นำชุมชน มาร่วมกันคิดร่วมกันตัดสินใจ เขา มีวิธีการทำอย่างไร นี่ก็เป็นโจทย์วิจัยที่ยิ่งใหญ่แล้ว และยังมี โจทย์ที่หลายท่านก็เคยทำไปแล้ว คือ

บริหารทรัพยากรอย่างไร จะต้องใช้เงินในสัดส่วนอย่างไร ทรัพยากรบางส่วนที่หน่วยเหนือหรือส่วนกลางให้มา เช่น เงินเดือน เราแตะไม่ได้ แต่ส่วนอื่นที่ผู้บริหาร

ว&พ. การบริหารฯ (2)

- โจทย์ ว&พ.
- จัดระบบความคิดริเริ่ม & ตัดสินใจอย่างไร
- บริหารทรัพยากรอย่างไร
- บทบาทของคณะ กก.สถานศึกษา
- บทบาทของ ผปค.
- เครือข่าย สศ.ในพื้นที่
- ฯลฯ

17/25

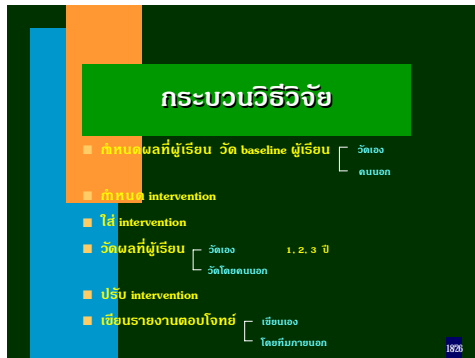
สามารถจัดการเองได้ก็มี ท่านจะใช้ทรัพยากรนั้นอย่างไร หามาได้อย่างไร ใช้อย่างไร แล้วต้องไม่ลืมที่จะโยงไปถึงบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา บทบาทของผู้ปกครอง รวมทั้งบทบาทของเครือข่ายสถานศึกษาในพื้นที่

ท่านต้องพิจารณาเรื่องการจัดการเครือข่ายด้วย เครือข่ายที่ท่านทำอยู่นี้ก็เป็นเครือข่ายเพราะท่านไปชวนกันมาเป็นอยู่แล้ว แต่โจทย์ข้อนี้อาจจะกว้างกว่านั้น อันนี้ก็แล้วแต่ท่านว่าต้องการทำงานหนักหรือเปล่า

## 5. กระบวนวิธีวิจัย

ในการวิจัยและพัฒนากการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ของท่านครั้งนี้ ผมจะขอแนะนำเสนอกระบวนวิธีวิจัย (research methodology) สำหรับให้ท่านนำไปพิจารณา แต่อย่าคิดว่าผมมาบอกแล้วจะต้องใช้ได้

เริ่มแรกคือท่านต้องกำหนดว่าจะให้เกิดผลอะไรที่ผู้เรียน ต้องการให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอย่างไร ร่วมกันกำหนดให้ชัด พอกำหนดแล้วก็วัดว่าขณะนี้ผู้เรียนมีลักษณะอย่างนี้เมื่อต้นปี



เวลาวัดถ้าจะให้ดีนอกจากเรา วัดเองเป็นข้อมูลชุดหนึ่ง ควร มีคนนอกมาวัดด้วย โดยให้ เขาวัดอย่างอิสระ ไม่เกี่ยว ข้องกัน ไม่ต้องเลียนแบบกัน ท่านก็จะมีข้อมูลสองชุด คือ

ข้อมูลที่ท่านวัดเอง กับข้อมูลที่คนนอกวัด เก็บไว้เป็น baseline ก่อน แล้วก็มาตกลงกันว่าเราจะใส่การกระทำ (intervention) อะไร ลงไป เพื่อที่จะทำให้เกิดผลอย่างที่กำหนดไว้ตอนต้นจากนั้นก็ ทดลองทำพอทำเสร็จแล้วก็วัดอีกครั้ง นี่คือวงจรของกระบวนการ PDCA การวัดมีทั้งท่านวัดเอง กับให้คนอื่นวัดด้วย แล้วนำข้อมูล สองชุดมาเปรียบเทียบกัน โดยในกรณีคนนอกนี้ ทีมวิจัยของ สกศ. อาจจะเข้าไปช่วยก็ได้

การดำเนินการแบบนี้เพียงครึ่งปีหรือหนึ่งปี ผมคิดว่าไม่น่าจะเห็นผลได้ชัดเจน เพื่อความมั่นใจต้องทำหลายรอบ หนึ่งปี สองปี สามปี ซึ่งในระหว่างนั้น อาจจะมีการปรับ intervention ด้วย เพราะในบาง intervention ท่านรู้ว่ามันไม่ดี ถ้าทำไปเด็กจะเสียประโยชน์ ท่านก็ต้องปรับ และในที่สุดท่านก็

จะสามารถเปรียบเทียบระหว่างข้อมูล baseline กับข้อมูลหลัง intervention โดยต้อง correct ช่วงเวลาที่ผ่านไปด้วย เพราะช่วง เวลาที่ผ่านไปนั้นเด็กเติบโตขึ้นด้วย เด็กเก่งขึ้นด้วย เด็กอาจเก่ง เอง ไม่ใช่เก่งเพราะท่านไปทำ intervention ทั้งหมด เพราะ ฉะนั้น ต้องมีการปรับในเรื่องเหล่านี้ด้วย แล้วท่านจะสามารถ เขียนรายงานตอบโต้หาคำถามได้ และถ้าเราสามารถทำคู่ขนาน กันไประหว่างสองทีมก็จะน่าสนใจมากกว่าเกิดอะไรขึ้น มองต่าง กันแค่ไหน ที่สำคัญคือต้องอย่าให้ขึ้นต่อกัน (dependent) ต้องให้ สองกลุ่มนี้คือภายในกับผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกเป็นอิสระต่อกัน วิธี วิจัยแบบนี้เป็นวิธีการศึกษาในกลุ่มทดลองกลุ่มเดียวกัน แต่ เปรียบเทียบความแตกต่างของผลที่ได้ระหว่างก่อนที่จะใส่ intervention กับหลังใส่ intervention

อีกแบบหนึ่งเรียกว่า case control คือใส่ intervention ให้โรงเรียน หนึ่ง และ control อีก โรงเรียนหนึ่งไว้ไม่ใส่ intervention ให้แล้วก็



วัดคู่ขนานกันไป ดูการเปลี่ยนแปลงคู่ขนานกันไป วิธีทำก็อาจจะทำโดยใช้เครือข่ายเดียวกัน เช่น เอาโรงเรียน ก. เป็น case ทำนก็ใส่ intervention ในโรงเรียน ก. และไม่ใส่ใน โรงเรียน ข. เพื่อจะดูความแตกต่างของผลที่ได้

ข้อเสียของวิธีนี้คือ โรงเรียน ข. อาจจะเกิดอาการน้อยใจว่าทำไมไม่ให้เราด้วย เผลอๆ ก็แอบใส่เอง หรือไม่แอบใส่แต่ว่าใจมันไปเอง ก็เลยทำไปโดยไม่รู้ตัว ถ้าเป็นเช่นนี้จะทำให้วิจัยได้ลำบาก แต่ก็ยังเป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่ทำได้ เป็นการเปรียบเทียบระหว่างสองกลุ่ม และนี่ก็เป็นอีกวิธีวิจัยหนึ่งที่ผมลองเสนอไว้เท่านั้น

## 6. กระบวนการสนับสนุน

สำหรับเรื่องกระบวนการสนับสนุนนั้น ควรจะมีการประชุมวิชาการประจำปีของเครือข่ายและระหว่างเครือข่ายด้วย ตรงนี้สำคัญ ทำภายในกลุ่มเดียวกันเท่านั้นไม่พอ การประชุมระหว่างเครือข่ายจะ

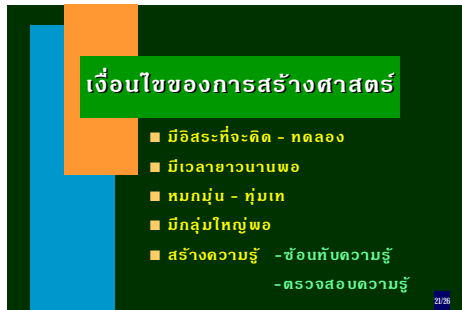


ก่อให้เกิดการแข่งขันกัน รวมทั้งเกิดความร่วมมือกันและเรียนรู้ระหว่างกันด้วย

ในการบรรยายหรือฝึกอบรมเฉพาะเรื่องท่านควรจะเป็นผู้บอกเองว่า ต้องการอะไร ต้องการให้ สกศ.ช่วยจัดวิทยากรเรื่องอะไรให้ ในบางเรื่องทำไป ๆ ท่านอาจต้องการที่ปรึกษามาช่วยดูในรายละเอียดด้วยกันเลย เพราะท่านอาจจะหน้ามืดตามัวแล้ว งงเต็มทีแล้ว ก็ต้องมีที่ปรึกษาเข้าไปช่วย ซึ่งจะประโยชน์มาก หรือบางครั้งอาจไม่ต้องถึงกับลงไปดู แต่ขอให้โทรศัพท์มาถามหน่อยว่าคิดอย่างนี้ถูกหรือไม่ อย่างนี้ก็จะประโยชน์มาก ผมเองมีประสบการณ์เรื่องประชุมวิชาการทั้งภายในและภายนอก ถ้าผมอยู่ในกลุ่มท่านผมจะจัดทุกเดือน ตอนผมสอนในมหาวิทยาลัยผมจัดทุกอาทิตย์ เพราะมันช่วยให้เกิดการกระตุ้นได้มาก

## 7. เงื่อนไขของการสร้างศาสตร์ SBM

ในการสร้างศาสตร์ SBM ของประเทศไทยครั้งนี้ ผมเห็นว่ามึเงื่อนไขที่สำคัญอย่างน้อย 5 ประการคือ



ประการแรก  
ความเป็นอิสระ ท่าน  
ต้องมีอิสระที่จะคิด มี  
อิสระที่จะลองได้

ประการที่สอง ต้องมีเวลายาวนานพอ ปี  
เดียวไม่ทันสร้างศาสตร์ สามปีผมก็ยังไม่แน่ใจในการที่จะ  
สร้างศาสตร์ให้เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน แต่จะเกิดความรู้ที่มี  
ความหมายขึ้นพอสมควรในสามปี ผมเชื่ออย่างนั้น

ประการที่สาม ท่านต้องหมกมุ่น ต้องหมกมุ่นกับ  
เรื่องนั้นๆ ต้องคิดอยู่ตลอดเวลา ถ้ามีข้อสงสัยก็ต้องยกหู  
โทรศัพท์ไปถาม ต้องมาค้นหนังสือดู ต้องมาปรึกษากันว่าเป็น  
อย่างไร คิดอย่างนี้ถูกไหม เป็นต้น นี่คือความหมายของคำว่า  
“หมกมุ่น” ในประสบการณ์ของผม พบว่าคนที่หมกมุ่นกับเรื่อง  
ดีๆ แบบนี้ชีวิตจะมีค่ามาก

ประการที่สี่ กลุ่มต้องใหญ่พอ กลุ่มไม่กี่คนนี่ไม่  
พอ กลุ่มที่ใหญ่พอ นั่นแปลว่า ความคิดหลากหลายด้วย ประสบ

การณ์หลากหลายด้วย ความคิดไม่เหมือนกันด้วย ซึ่งจะทำให้  
เกิดพลังที่เรียกว่า critical mass และ ความหลากหลาย  
(diversity)

ประการสุดท้าย ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ  
สร้างความรู้ เมื่อท่านพบความรู้เกิดข้อสรุปใดข้อสรุปหนึ่งเรายังไม่  
ถือว่าเป็นศาสตร์ ยังต้องมีการตรวจสอบกับประสบการณ์  
ของกลุ่มอื่น บริบทอื่น แล้วทำความเข้าใจในบริบทที่ลึกหรือ  
เชื่อมโยงกว่าเดิมเข้าไปอีก คือเป็นการสร้างศาสตร์ซ้อนศาสตร์  
สร้างความรู้ซ้อนความรู้ ตั้งคำถามตั้งข้อสงสัยแล้วตรวจสอบ  
แล้วก็หาความรู้แบบนี้ซ้อนกันหลายครั้ง ในที่สุดจึงจะไปถึง  
ศาสตร์

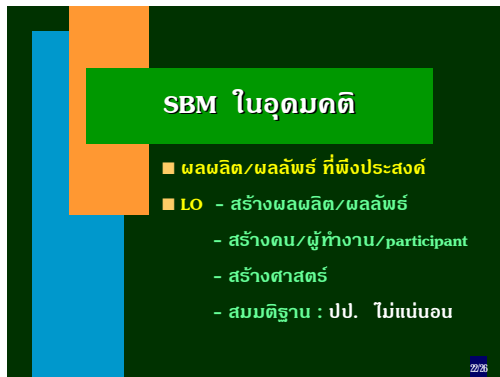
### 8. SBM บนแผ่นดินแม่

เพราะฉะนั้น ผมจึงย้ำว่าการสร้างศาสตร์บนแผ่นดิน  
แม่ไม่ใช่ทำในระยะสั้น ๆ แล้วก็ได้ศาสตร์เลย แต่ต้องการ  
ความอดทน ในกระบวนการเช่นนี้จะเกี่ยวข้องกับคนเป็นหลาย  
ร้อยหรือหลายพัน แต่เกิดเป็นความรู้ที่เราพอจะภูมิใจได้ แล้วก็

ทำให้เกิดความมั่นใจว่าเราก็เป็นคนที่มีสติปัญญา ไม่ใช่จะต้อง  
เลียนแบบชาติอื่นอยู่เรื่อยไป

### 8.1 SBM ในอุดมคติ

สำหรับ SBM จริงๆ นั้น ในสายตาหรือในอุดมคติของผม เป้าหมายของ SBM คือ **ผลผลิตหรือผู้เรียนที่มีคุณสมบัติตามที่เรากำลังต้องการให้เป็น** นี่คือนิยามสำคัญที่สุดของโรงเรียน



โรงเรียน SBM ในอุดมคติจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่งมีความหมายสามประการคือ

ประการที่หนึ่ง สร้างผลผลิต คือ นักเรียนที่จบไป  
ประการที่สอง สร้างคนที่ทำงาน ซึ่งก็คือครู  
ทำให้ครูเก่งขึ้นเจริญงอกงามขึ้น มีปัญญามากขึ้น เป็นคนที่ใจดี

มากขึ้น และประการที่สาม **สร้างศาสตร์ ซึ่งก็คือศาสตร์หรือวิชาที่ใช้ทำงาน** ที่ทำให้เด็กเป็นคนดีมีความรู้ทั้งหลายนั่นเอง

เมื่อโรงเรียนมี 3 เป้าหมายนี้ ทำงานเพื่อสามเป้าหมายนี้ องค์กรหรือโรงเรียนจะเกิดการเรียนรู้ไปในตัว และเป็นอัตโนมัติไปโดยตลอด จะไม่หยุดนิ่งแข็งตัวอยู่กับที่ การที่องค์กรจะเป็น learning organization ได้คนในองค์กรต้องมีเจตคติหรือวิถีหรือทฤษฎีที่ถูกต้อง ทฤษฎีที่ผิดก็คือคิดว่าตนเองทำงานอยู่อย่างนี้อีกสิบปีก็จะเป็นอย่างนี้ นี่คือนิยามที่ผิด คือไปหลงเชื่อว่าสภาพการทำงานหรือสิ่งแวดล้อมจะคงที่ตายตัว เป็นไปตามที่นายสั่งหรือหน่วยเหนือกำหนด

แต่ความเป็นจริงไม่ใช่เช่นนั้น สังคมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพราะฉะนั้น สมมติฐานที่ถูกต้องหรือทฤษฎีที่ถูกต้องของ learning organization ก็คือ สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงแบบไม่รู้ทิศทาง ไม่แน่นอน (uncertainty) ด้วยเหตุที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเปลี่ยนอย่างไม่แน่นอน คาดหวังยาก เราจึงต้องเป็น learning organization

## 8.2 SBM ในบริบทไทย

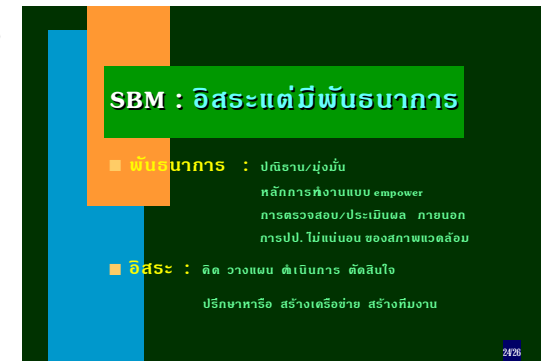
SBM ในบริบทไทย สรุปได้ว่า มุ่งเป้าที่ผู้เรียน ลดขั้นตอนการควบคุมและสั่งการ เพิ่มผลของงานที่แท้จริงและเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพแปลว่าใช้



ทรัพยากรน้อยได้ผลงานมาก และมอง participants ของโรงเรียนในมุมมองที่กว้าง คือ มีทั้งครู ผู้ปกครอง และผู้นำชุมชน และอีกประการหนึ่ง คือ เปิดโอกาสหรือให้โรงเรียนมีความเป็นอิสระ ความเป็นอิสระก็คืออิสระในการคิดในการวางแผน การทดลอง สร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมในงานที่ทำ แต่อย่าลืมว่าต้องลงท้ายโดยมีการตรวจสอบและประเมินด้วย

## 8.3 SBM อิสระแต่มีพันธนาการ

เงื่อนไขที่สำคัญที่สุดของ School Based Management คือ เป็นอิสระแต่มีกติกาเงื่อนไขหรือข้อตกลง มีเป้าหมายหรือพันธกิจที่ชัดเจน มีหลักการทำงานแบบ

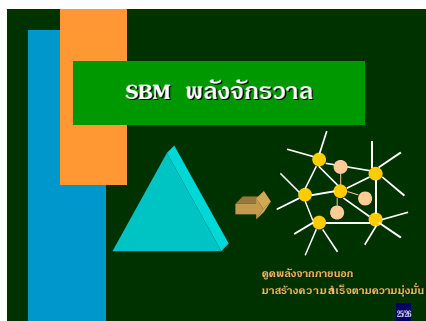


empower ให้ครูและบุคลากรผู้ร่วมทำงานมีสิทธิ์มีอำนาจในการออกความคิดในการใช้ความคิดริเริ่มในการตัดสินใจบางจุดที่เขารับผิดชอบ เป็นการทำงานแบบที่เรียกว่า distributive ไม่ใช่ควบคุมสั่งการ แต่เป็นเครือข่ายแบบมีส่วนร่วม และเงื่อนไขที่สำคัญคือ ต้องมีการตรวจสอบจากภายนอก

## 8.4 SBM พลังจักรวาล

ในสายตาผม การสร้างเครือข่ายหรือทีมงาน การบริหารแบบ SBM เป็นวิธีเรียกพลังจักรวาลเข้ามาในโรงเรียน คือ ดึงพลังจากภายนอกโรงเรียนเข้ามาสร้างความเจริญให้แก่โรงเรียน

โดยการเปลี่ยนจากการทำงานหรือวิธีคิดแบบปิรามิดแบบ top-down ไปเป็นองค์กรหรือวิธีการทำงานแบบเครือข่ายเชื่อมโยงกัน



จากภาพด้านซ้ายมือนี้ท่านจะเห็นว่า คนแต่ละคนที่อยู่ในองค์กร จะเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน และเชื่อมโยงกับภายนอก เพราะฉะนั้น จะรับเอาความรู้ รับเอาข้อมูลข่าวสาร

ทั้งหลายจากภายนอก เข้ามาแลกเปลี่ยนและปรึกษากัน จะทำให้เกิดการเรียนรู้และสัมพันธ์กับภายนอกรอบด้าน ถ้าเป็นองค์กรแบบเก่าการสัมผัสกับภายนอกจะอยู่ที่ยอดแล้วส่งลงมาข้างล่าง แต่ในแบบใหม่พลังจะมาจากทุกด้าน และพลังที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือพลังของการประเมินจากคนภายนอกที่มาประเมิน ถ้าเราใช้เขาเป็นเขาจะเป็นคนออกความคิดในเรื่องต่างๆ ให้เรา เป็นคนมากระตุ้นให้แต่ละส่วนขององค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลง

### สรุป: สร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่

เพราะฉะนั้น ศาสตร์ที่เราพูดถึงก็คือ ศาสตร์ว่าด้วยการเรียนรู้ในบริบทไทยหรือบริบทของท้องถิ่นหนึ่งๆ ศาสตร์ในการที่โรงเรียนจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้ เรียกอีกชื่อหนึ่งเป็น Chaordic คือเป็นองค์กรผสมระหว่างความเป็น chaos คือความไร้ระเบียบ กับ order คือความเป็นระเบียบ ศาสตร์ที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับสังคมโดยรวม ศาสตร์ที่ว่าด้วยเครือข่ายที่โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายองค์กรในท้องถิ่น และศาสตร์ที่ว่าด้วยการที่โรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายในประเทศ นี่เป็นมุมมองของเรื่อง SBM

**สร้างศาสตร์**

- การเรียนรู้ในบริบทไทย/ท้องถิ่น
- รร.เป็นองค์กรเรียนรู้

**Chaordic**

- SS. - สังคมโดยรอบ
- เครือข่ายองค์กรในท้องถิ่น
- เครือข่ายชาติ

การดำเนินการ SBM เป็นการสร้างศาสตร์ เป็นวิธีมองแบบหนึ่ง รายละเอียดที่ผมนำเสนอมาทั้งหมดนี้เป็นการนำเสนอในเชิงวิธีคิด เป็นแบบหนึ่งที่ผมคิดขึ้น ซึ่งท่านไม่จำเป็นต้องคิดแบบนี้ คิดแบบอื่นก็ได้ ถ้าทุกคนช่วยกันคิด ช่วยกันทดลองทำ ได้ผลอย่างไรก็มาแลกเปลี่ยนกัน ประเทศไทยเราจะมีศาสตร์ SBM ที่ไม่แพ้ประเทศใดในโลกเลย

---

ถอดความจากคำบรรยายของ ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช เรื่อง การสร้างศาสตร์ SBM บนแผ่นดินแม่ ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การวิจัยและพัฒนาการบริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาดันแบบและเครือข่าย ระหว่างวันที่ 11-12 และ 17-18 มิถุนายน 2545 ณ โรงแรมบางกอกพาเลส กรุงเทพมหานคร



## โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

### ที่ปรึกษา

ดร.รุ่ง แก้วแดง

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

ประธานผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

ดร.นงราม เศรษฐพานิช

ที่ปรึกษาด้านนโยบาย และแผนการศึกษา สกศ.

### คณะทำงาน

ดร. วรชัยพร แสงนภาพร ผู้อำนวยการโครงการ

นางสาวสุภาพร โกเฮงกุล นักวิชาการศึกษา

นายวีระ พลอยครบุรี นักวิชาการศึกษา

นางสาวน้องนุช ดำเกิงสุรเดช นักวิชาการศึกษา

กลุ่มงานนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

โทร. 0 2668 7123 ต่อ 2414 โทรสาร. 0 2243 2787