

กัลยาณมิตรนิเทศสำหรับผู้บริหาร
กลยุทธ์ในการนิเทศ
เพื่อสร้างโรงเรียนให้เข้มแข็ง

โดย
ศาสตราจารย์ สุমন อมรวีวัฒน์
ราชบัณฑิต

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ

371.2 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
ส 691 ก กัลยาณมิตรนิเทศสำหรับผู้บริหาร
กลยุทธ์ในการนิเทศเพื่อสร้างโรงเรียนให้เข้มแข็ง / กรุงเทพฯ :
สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา สกศ., 2547
24 หน้า
ISBN : 974 - 559 - 690 - 6
1. การนิเทศ - ผู้บริหารสถานศึกษา 2. สุมน อมรวิวัฒน์
3. ชื่อเรื่อง

กัลยาณมิตรนิเทศสำหรับผู้บริหาร

กลยุทธ์ในการนิเทศเพื่อสร้างโรงเรียนให้เข้มแข็ง

สิ่งพิมพ์ สกศ. อันดับที่ 85/2547

ISBN 974 - 559 - 690 - 6

พิมพ์ครั้งที่ 1 มิถุนายน 2547

จำนวนพิมพ์ 1,000 เล่ม

จัดพิมพ์เผยแพร่ สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษา
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
ถนนสุขุมวิท เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300
โทร. 0 2668 7123 ต่อ 2414, 2415
โทรสาร 0 2243 2787

พิมพ์ที่ ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์
296 ซอยจรัญสนิทวงศ์ 40 ถนนจรัญสนิทวงศ์
บางยี่ขัน เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700
โทร. 0 2433 0026 - 7 โทรสาร 0 2433 8587
E - mail : arts@parbpim.co.th

คำนำ

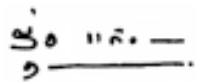
หัวใจของการปฏิรูปการศึกษาตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 คือการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาคั้งนี้จึงอยู่ที่โรงเรียนหรือสถานศึกษาเป็นสำคัญ บุคคลสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จดังกล่าวได้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการบริหารงานวิชาการเป็นอันดับแรกเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้ครูอาจารย์ในสถานศึกษาของตนสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทในการนิเทศเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ของครูอาจารย์ ซึ่งในอดีตที่ผ่านมาบทบาทในการนิเทศภายในสถานศึกษาของผู้บริหารส่วนใหญ่เน้นในเรื่องงานธุรการ งานเอกสาร หรือการปฏิบัติตามนโยบายเพื่อรอรับการตรวจสอบของผู้บังคับบัญชา มากกว่าการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน จึงควรจะต้องมีการสร้างความรู้ ความเข้าใจเพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทในการนิเทศภายในสถานศึกษาใหม่

สารบัญ

หนังสือ "กัลยาณมิตรนิเทศสำหรับผู้บริหาร กัลยยุทธ์ในการบริหารเพื่อสร้างโรงเรียนให้เข้มแข็ง" นี้ ศาสตราจารย์ สุมน อมรวิวัฒน์ ได้ชี้ให้เห็นแนวทางการนิเทศภายในสถานศึกษารูปแบบใหม่ที่เรียกว่า "กัลยาณมิตรนิเทศ" ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเปลี่ยนจากการนิเทศกระดาด มาเป็นนิเทศคน เป็นกระบวนการที่ต้องเริ่มจากการสร้างศรัทธาเพื่อให้ใจและร่วมมือในการปฏิรูปการเรียนรู้อันให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อสร้างสังคมการเรียนรู้ด้วยฐานของปัญญา เมตตา และความเป็นจริงของชีวิต ซึ่งเป็นองค์ความรู้ด้านกรนิเทศการศึกษาแบบไทย ๆ ที่สอดคล้องอย่างยิ่งกับหลักการปฏิรูปการศึกษาของชาติ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ สุมน อมรวิวัฒน์ ที่ได้กรุณาบรรยายเรื่อง "กัลยาณมิตรนิเทศสำหรับผู้บริหาร กัลยยุทธ์ในการนิเทศเพื่อสร้างโรงเรียนให้เข้มแข็ง" และเป็นราชบัณฑิตคนสำคัญที่อุทิศเวลา และพลังความคิดอันมีค่าเพื่อการปฏิรูปการศึกษาของชาติอย่างเข้มแข็งตลอดมา



(นายรุ่ง แกวแดง)

เลขาธิการสภาการศึกษา

หน้า

คำนำ	
ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษายุคปฏิรูป	2
กัลยาณมิตรนิเทศ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา	5
กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศ	7
รูปแบบกัลยาณมิตร : ใจให้ ใจร่วม ใจตั้งใจ ใจเปิดใจ	11
โรงเรียนที่เข้มแข็ง	14

กัลยาณมิตรนิเทศสำหรับผู้บริหาร กลยุทธ์ในการนิเทศเพื่อสร้างโรงเรียนให้เข้มแข็ง

โดย...ศาสตราจารย์ สุমন อมรวีวัฒน์

ดิฉันขอแสดงความยินดีต่อท่านผู้บริหารทุกท่านที่ได้รับการยกย่องเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ในปีใหม่ 2547 นี้ ขอเริ่มการเป็นกำลังใจให้แก่กัน ถึงจะไม่มีดอกไม้มามอบให้ แต่ว่าขอให้คำบรรยายทั้งหมดต่อไปนี้เป็นดอกไม้ที่จะมอบแสดงความหวังดี มอบความสุข และมอบกำลังใจแก่ผู้ร่วมโครงการทุกท่านตลอดปี 2547

เรื่องที่มาอบหมายให้มาพูดวันนี้คือเรื่อง กัลยาณมิตรนิเทศ ซึ่งเป็นหัวข้อหนึ่งในความพยายามที่ดิฉันจะพยายามเสนอต่อวงการศึกษ และคงจะต้องมีเรื่องอื่น ๆ อีก เช่น ธรรมชาติของการเรียนรู้ และเรื่องเบญจคุณที่เป็นความคาดหวังของหลักสูตร ที่โรงเรียนสามารถนำไปเป็นแนวปฏิบัติได้

ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาคุณปฏิรูป

ภารกิจที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการ อันเป็นผลมาจาก การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษามีอยู่ 4 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 สํารวจ รวบรวม และจัดทําข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชนท้องถิ่น จากการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ทางการศึกษาที่เรา กำลังเผชิญอยู่นี้ ขอให้ผู้บริหาร สถานศึกษาทุกท่านได้จัดกระทำข้อมูลอย่างเป็นระบบ เกี่ยวกับการสำรวจ ข้อมูลแหล่งเรียนรู้และการทำมาหากิน แหล่งวิถีวัฒนธรรมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ อาจจะเป็นเรือกสวน ไร่นา การทำมาหากิน อาชีพต่างๆ ผลผลิตในหมู่บ้าน พิพิธภัณฑ หองสมุด หรือแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ ควรมีการสำรวจอย่างเป็นระบบ และเป็นข้อมูลที่โรงเรียนของท่านสามารถแสดงต่อผู้ที่ต้องการทราบได้ทันที จุดนี้จะเป็นจุดที่ทำให้โรงเรียนของท่านเข้มแข็งต่อไป

ประการที่ 2 บริหารจัดการให้โรงเรียนเป็นแหล่งรวมภูมิปัญญาทุกสาขาเพื่อให้โรงเรียนเป็นโรงเรียน และโรงเรียนเรืงของชุมชน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงฝีมือของท่านเกี่ยวกับกลวิธีที่จะดึงชุมชนเข้ามาสู่โรงเรียน เพราะเราพูดเรื่องโรงเรียนกับชุมชนมานานหนักหนา มีกลวิธีอะไรบ้างที่ทำให้ชุมชนเข้ามาสู่โรงเรียน แล้วเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนสำหรับชุมชน คือ ชุมชนอยากรู้อะไรให้เข้ามาศึกษาเรียนรู้ที่โรงเรียน โรงเรียนจึงต้องมี

บทบาทเป็นโรงเรียน และมีบทบาทเป็นโรงเรียนเรืง คือมีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมทางด้านดนตรี กิจกรรมของกลุ่มชาวบ้านหรืออะไรก็ตามที่เข้ามาเรียนรู้แล้วโรงเรียนมีความสุขในโรงเรียนและชุมชนของเรา นั่นคือโรงเรียนของเราจะกลายเป็นแหล่งรวบรวมภูมิปัญญาของชุมชนนั้น

ประการที่ 3 ส่งเสริมการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อโสตทัศน และสื่อธรรมชาติเพื่อการเรียนรู้ ขอให้ท่านผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงความสามารถในการจัดการที่จะนำสื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อโสตทัศน และสื่อธรรมชาติ ทั้ง 4 อย่าง มาสร้างการเรียนรู้ให้แก่ นักเรียนของท่าน ซึ่งท่านต้องมีวิธีการจัดการสื่อเหล่านี้ให้เสริมคุณภาพ หรือใช้ป้องกันความเสี่ยงของนักเรียนของท่านได้เป็นอย่างดี

ประการที่ 4 เอาใจใส่ส่งเสริมนักเรียนตามความถนัดและความสามารถ รวมทั้งการดูแลเฝ้าระวังนักเรียนกลุ่มเสี่ยง ท่านบอกได้หรือไม่ว่านักเรียนของท่านกลุ่มไหนมีแววอะไร และกลุ่มไหนมีความเสี่ยงอะไร นั่นก็คือ ท่านผู้บริหารสถานศึกษาจะไม่เป็นหัวหน้างานที่วิ่งอยู่กับเอกสารและงานธุรการ แต่จะเริ่มหันมามองนักเรียนของท่านมากขึ้น และสามารถบอกได้ว่านักเรียนในโรงเรียนของท่านกลุ่มไหนที่มีแววทางดนตรี กลุ่มไหนที่มีแววทางกีฬา กลุ่มไหนที่มีแววทางศิลปะ กลุ่มไหนที่มีแววทาง

ภาษา หรือกลุ่มไหนที่มีความเสี่ยงเรื่องยาเสพติด หรือความเสี่ยงอื่น ๆ แม้กระทั่งพฤติกรรมของเด็กวัยเริ่มรุ่น ตลอดจนการตัดสินใจของเขา ท่านคงจะได้ยินข่าวว่าเด็ก ม.6 พยายามกระโดดตึก เพราะอกหักรักนักเรียน ม.2 เพราะฉะนั้นนักเรียนของเรามีกลุ่มเสี่ยงหลายกลุ่ม ท่านสามารถแยกแยะ เด็กแต่ละกลุ่มได้หรือไม่ ผู้บริหารสถานศึกษาบางท่านอาจจะบอกว่าผมไม่เคยมองดูเด็กเลย ไม่เคยปรึกษาครูเกี่ยวกับปัญหาของนักเรียนเพราะมันแต่ทำงานบริหารอย่างลอยตัว ก็อาจจะบอกพร่องไปได้

การบริหารการศึกษาปัจจุบันจึงมิได้มีความหมายเพียงการบริหาร (administration) เพียงแค่งานบริหารคือการทำเอกสารและปฏิบัติงานให้เรียบร้อยถูกต้องตรงตามกฎหมายระเบียบปฏิบัติ แต่ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพหรือไม่ต้องดูที่การจัดการ (management) ดูที่การสื่อสารต่อมวลชน (mass communication) คือ ถ้าผู้บริหารคนไหนทำงานประจำ (routine) ได้อย่างถูกต้องตามระเบียบทุกประการยังถือว่าไม่เก่งพอ ผู้บริหารที่มีศักยภาพ ต้องสามารถบริหารจัดการได้ เช่น สามารถจัดทำหลักสูตร ตารางเรียนที่บูรณาการเชื่อมโยงได้ พุดจูงใจให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ และทำงานเป็นทีมได้ดี มีการสื่อสารกัน ทุกคนรู้เรื่องในโรงเรียนพร้อมกันหมด ดังนั้นถ้าถามว่าผู้บริหารที่มีศักยภาพดังกล่าวเป็น CEO ของโรงเรียนใช่หรือไม่ ท่านอาจจะตอบว่า ใช่ หรือ ไม่ใช่ แต่ดิฉันมีความเห็นว่าไม่ใช่ เพราะถ้าเป็น CEO จะมีนัยแห่งอำนาจ (sense of power) คือจะใช้อำนาจเขามากำกับ และมองครูเป็น-

พนักงานบริษัท บรรยายภาคแห่งการประเมินติดตาม ตรวจสอบกำกับจะปกคลุมไปทั่วทั้งโรงเรียน คนทุกคนจะทำงานเป็นหนูถีบจักร บริษัทเป็นเช่นนั้นเพราะเพื่อกำไรของบริษัท เพื่อองค์กรของเขา ขอให้ดูโฆษณาโทรศัพท์มือถือ ที่ผู้บริหาร CEO 2 คน เคี้ยวเช้ญพนักงานบริษัทจนหกหล่นมระเนระนาด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงไม่ควรเป็น CEO เพราะโรงเรียนไม่ใช่บริษัท แต่โรงเรียนเป็นสถานศึกษาที่ครูไม่ใช่ลูกจ้างของ CEO แต่เป็นลูกจ้างของประชาชน และผลกำไรของโรงเรียนไม่ได้ออกมาเป็นเชิงปริมาณ แต่ออกมาเป็นคุณภาพ ถ้าเป็นเช่นนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องทำงานเป็นทีม ผู้บริหารคือผู้นำ (leader) ของหมู่คณะ ซึ่งอาจจะประกอบด้วยครู ผู้ปกครอง นักเรียน ปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ มากมาย เพราะฉะนั้น ผู้บริหารอาจจะเป็นผู้นำ แต่ไม่ใช่ผู้ครองอำนาจ โปรดอย่าใช้วิธีชี้สั่งการ และชี้ให้คนทั้งโรงเรียนหวาดผวากันหมด

กัลยาณมิตรนิเทศ สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

แนวความคิดเรื่อง กัลยาณมิตรนิเทศ ไม่ได้เป็นสิ่งใหม่แต่ประการใด การนิเทศการศึกษาเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมานานแล้ว และได้มีความพยายามที่จะปรับปรุงระบบการนิเทศ (supervision) ให้มาเป็นลักษณะ peer supervision คือ เพื่อนนิเทศเพื่อน ให้มีลักษณะเป็นการช่วยเหลือแบบพี่เลี้ยง (mentor) ระบบ peer supervision หรือ mentor จะเน้นการเป็นเพื่อนมากกว่าการเป็น-

ผู้เหนือกว่าหรือต่ำกว่า เพราะฉะนั้นเวลาที่เรารู้ถึงเรื่องการนิเทศการศึกษาตามความหมายของกัลยาณมิตรนิเทศนั้นเป็นการนิเทศที่มุ่งการพัฒนาคนมากกว่าการพัฒนาเอกสารและผลงาน จริงอยู่ผลงานและเอกสารเป็นร่องรอยของการปฏิบัติงานที่จำเป็นต่อต้องมี แต่ขอให้มีการมากกว่าข้อมูลย่อย ๆ ไม่ใช่รายงานที่น่าเบื่อ เริ่มต้นด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา และต่อยอดด้วยหัวข้อตามแบบฟอร์มที่คัดลอกต่อ ๆ กันมา อ่านแล้วน่าเบื่อเป็นกำลัง ท่านบอกมาเลยว่าท่านพัฒนาครูได้อย่างไร ท่านพัฒนานักเรียน พัฒนาคอนได้อย่างไร การนิเทศทางการศึกษาที่เป็นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร จึงเป็นการพัฒนาครูในลักษณะของ INN ซึ่งเป็นสูตรของ ศาสตราจารย์ นายแพทย์-ประเวศ วะสี คือ information/ node/ network

1) การพัฒนา information คือพัฒนาความรู้ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ให้แก่ครูของเรา

2) การสร้าง node คือจุดที่จะกระจายความรู้ความสามารถต่อจากเรา ในโรงเรียนของท่านเองต้องมี node ที่จะช่วยแบ่งเบาภาระของท่าน เช่น กลุ่มครูที่ชำนาญในเรื่องต่าง ๆ พร้อมทั้งจะกระจายการปฏิรูปการเรียนรู้ภายในโรงเรียนต่อไป

3) การสร้าง network คือ การขยายเครือข่ายของเราออกไปให้มาก ถ้าเราใช้สูตร INN ของคุณหมอประเวศ ก็จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่วางศูนย์อยู่ที่ตัวท่าน แต่กระจายลักษณะการนิเทศออกไปสู่กลุ่มต่างๆ ในโรงเรียนและครอบครัวครูทั้งโรงเรียน

กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศ

กัลยาณมิตรนิเทศสำหรับผู้บริหาร เน้น 5 กระบวนการสำคัญ ดังนี้

1. กัลยาณมิตรนิเทศเน้นการนิเทศคน ไม่ใช่ นิเทศ-กระดาษ การนิเทศครูในโรงเรียนของเราเป็นการนิเทศคนไม่ใช่การนิเทศกระดาษและอุปกรณ์ เพราะฉะนั้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตรจะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าท่านผู้บริหารไม่สนใจครู สนใจนักเรียน คอยกับเขา สนทนาเป็นกลุ่ม หรือสนทนาอย่างไม่เป็นทางการ มีวันศุกร์ช่วงโง่งมสุดท้ายที่มีการพบกัน หรือตอนเช้าวันพฤหัสบดีมีการพบกัน 30 นาทีก่อนเข้าเรียนหรืออะไรก็ตามแล้วแต่คุณจะไปหาวิธีในการจัดเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาพบกับครู คอยกับครูในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ คือนั่งประชุมตัวตรงอย่างเป็นทางการก็ทำ หรือนั่งคุยกันไปกินขนมครกกับกาแฟตอนเช้าไปก็ได้ เป็นการนิเทศคนแล้วเราจะได้ปัญญาจะได้แนวทางแก้ไขมากกว่านิเทศกระดาษ

2. กัลยาณมิตรนิเทศ เป็นกระบวนการ "ให้ใจ" และ "ร่วมใจ" การนิเทศคน เราจะนิเทศไม่ได้ถ้าไม่ได้ใจของเขา เพราะถ้าจำใจแล้วจำใจ มันน่าเบื่อ อะไรก็ตามที่จำใจทำแล้วไม่เกิดฉันทะ เพราะฉะนั้นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาคือทำอย่างไรจะให้ครูในโรงเรียนของเรามีใจ ไม่มาโรงเรียนแต่กาย เพราะฉะนั้นสิ่งแรกคือ ทำอย่างไรจึงจะได้ใจเขามา แล้วครูในโรงเรียนของเราทำงานสำเร็จ เป็นความสำเร็จจากการร่วมใจของทุกคน

3. **กัลยาณมิตรเริ่มต้นที่ "ศรัทธา"** การที่จะได้ใจต้องสร้างศรัทธา เราไหว้พระมานานเพราะความศรัทธาเลื่อมใสศรัทธาสำหรับคนไทยสร้างไม่ยาก พอเริ่มยิ้มให้กันศรัทธาจะเกิดขึ้น ไข่ฝัสดะทั้ง 6 ให้ได้เห็น ให้ได้ยิน ให้ได้สัมผัสด้วยกาย วาจาใจ คือเป็นการสร้างรอยยิ้มให้เกิดขึ้น ขอให้ยิ้มแม้ว่าเราจะหนักใจอย่างไรก็ตาม เอน้ำขุ่นไว้น้ำใสไว้นอก ไม่ได้หมายความว่าหน้าไหว้หลังหลอก แต่ขอให้สร้างศรัทธา ดิฉันทำงานกับท่านศาสตราจารย์ อำไพ สุจริตกุล และท่านจะพาพวกเราบุกดอยแม่สะเรียงตั้งแต่ 25 ปีที่แล้ว ซึ่งดิฉันเดิมเป็นคนที่สำรวจ ห่องน้ำไม่ดีก็มีปัญหา ท่านอาจารย์อำไพ จะบอกสุมน ไปแม่สะเรียงกันสนุก เดินขึ้นดอยสนุกจังเลย ท่านจะสร้างศรัทธาให้เราตลอด จนกระทั่งเราได้เรียนรู่ว่า การที่จะนั่งวางท่าเป็นศาสตราจารย์ อยู่ในมหาวิทยาลัยเสียชาวสุกเปล่า ๆ ควรจะได้ออกมาทำงานเพื่อคนอื่นให้มาก ตั้งแต่นั้นดิฉันรักการทำงานที่บุกเบิก กว้างไกล เพราะว่าเรามีวัตถุประสงค์ที่จะสอนนิสิตมากเหลือเกิน ทันทีที่เราออกไปสู่สังคมภายนอก นั่นก็คือทำให้งานเป็นกระบวนการทางบวก ไม่ว่าจะเกิดอะไรขึ้นงานที่เราทำต้องเป็นกระบวนการทางบวก ยอมรับกัน สนับสนุนกัน เกื้อกูลกัน ขอให้เราถามไถ่สารทุกข์สุกดิบกัน วันนี้เป็นอย่างไร ดูหน้าซีดเป็นอะไรหรือเปล่า ทานยาหรือยัง คือ แสดงความเอาใจใส่ แต่อย่ามากเกินไป ต้องรู้หลักมัชฌิมาปฏิปทา สร้างความไว้วางใจ สร้างความเชื่อมั่นในทางเสริมแรงกัน

4. **กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศเน้นการสร้างสังคม-การเรียนรู้** ในประเทศไทยเรานี้ที่เรายังไม่ไปถึงไหน เพราะเราไม่ใช่สังคมความรู้ แต่เป็นสังคมความเห็น ถ้าท่านอ่านหนังสือพิมพ์แล้วดูหน้าการศึกษา จะไม่ค่อยมีใครออกมาให้ความรู้แก่นักในวงการการศึกษา หรือให้ความรู้แก่ครูมีแต่การแสดงความคิดเห็น จึงเป็นหน้าที่ของสภาการศึกษาอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้เกิดสังคม ความรู้ขึ้นในบรรดาคนที่สภาการศึกษาไปเกี่ยวข้อง ใครต้องการอ่านหนังสือดีๆ จะมาขอที่สภาการศึกษา เกิดเป็นสังคมความรู้ขึ้น ถ้ามีแต่สังคมความเห็นเดี๋ยวก็เอาไมโครโฟนไปยื่นให้ท่านนี้ ท่านโน้น แล้วเอามารวมกันเป็นสังคมความเห็น แต่ถ้าถามว่าทำอย่างไรไม่รู้ รากฐานมาจากไหนไม่รู้ นอกจากจะเป็นสังคมความรู้แล้ว ยังเป็นสังคมแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน ดิฉันได้พูดหลายหนว่า ไม่มีครูคนใดในประเทศไทยที่ไม่มีอะไรดี ไม่มีใครที่เลวบริสุทธิ์ ครูทุกคนเขามีดีของเขา เพราะฉะนั้นผู้บริหารที่ชาญฉลาดจะพยายามค้นหาว่าครูของเราแต่ละคนเขามีดีอะไร แล้วใช้สิ่งที่เขาดีมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันจะช่วยสร้างความมั่นใจให้เขาทีละนิดๆ ขอให้เขาได้มีโอกาสแสดงให้เขาได้มีโอกาสคิด โรงเรียนของท่านจะต้องเน้นการสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอ มีจดหมายข่าว มีกระดานข่าวเกิดขึ้นในโรงเรียน พอเข้ามาเซ็นชื่อก็จะเห็นข่าว เช่น วันนี้มีข่าวโรงเรียนถูกเผา 20 แห่ง มาเผาโรงเรียนของหนูทำไม มีข่าวที่จะเพิ่ม GPA เป็น 25% แล้วปีต่อไปอาจจะขึ้น 80% อะไรอย่างนี้

เกิดเป็นข่าวขึ้นมาตลอดเวลาก็จะเป็นการสื่อสาร หรือมีกล่องรับฟังความคิดเห็นใครมีเรื่องกลุ่มใจเขียนใส่กล่องนี้ มีการสื่อสารกันอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ถ้าเป็นเช่นนี้โรงเรียนของเราจะมีชีวิตชีวา

5. กระบวนการกัลยาณมิตรนิเทศมาจากฐานปัญญา-ธรรม ฐานเมตตาธรรม และฐานความเป็นจริงในชีวิต ถ้าฐานใดฐานหนึ่งขาดไป กัลยาณมิตรไม่เกิด **ฐานที่ 1 คือ ปัญญา-ธรรม** คือฐานความรู้ ผู้บริหารจะมีความรู้ไม่รู้อยู่ตลอดเวลาไม่ได้ จริงอยู่ไม่มีใครที่รู้ทั้งหมด เพราะเราไม่ใช่สัมพััญญ แต่โรงเรียนของเราจะต้องตื่นตัว ในการที่จะแสวงหาความรู้ มีป้ายกระดานข่าวให้ความรู้ครู มีความสะดวกในการค้นหาความรู้ ข่าวสารจากอินเทอร์เน็ต หรือแต่ละท่านมีวิธีการให้ความรู้แก่ครูต่าง ๆ กัน ตัวอย่างเช่น ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสบซุน จ.น่าน เห็นชัดเลยว่าเขามีวิธีการบริหารจัดการกับนักเรียนที่เป็นชาวเขาอย่างไร ขณะนี้นำไปสู่นโยบายที่ทำอย่างไรเด็กชาวเขาถึงจะมีสัญชาติ ถ้าเขาจบการศึกษาภาคบังคับ เป็นต้น สิ่งที่เราทำมันเกิดเป็นฐานความรู้ขึ้นมา แล้วครูของเราก็จะเป็นครูที่มีความรู้เกิดขึ้น เพราะฉะนั้นฐานความรู้จึงเป็นฐานที่สำคัญ

ฐานที่ 2 เมตตาธรรม คือฐานความรัก ก่อนอื่นท่านต้องเมตตาตัวเอง เราไม่ควรจะโหมงานอยู่คนเดียว พยายามกระจายงาน พยายามทำตนให้มีชีวิตชีวา พยายามสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทุกอย่างเป็นฐานของความเมตตาทั้งสิ้น

ฐานที่ 3 คือ ฐานความเป็นจริงในชีวิต วิธีชีวิตที่เราสามารถจะพัฒนาได้ เป็นฐานทางวัฒนธรรม ขณะนี้การยุบรวมเขตพื้นที่การศึกษาได้ทำให้ครู และศึกษานิเทศก์ สปช. สช. ไปรวมกับครู ศึกษานิเทศก์กรมสามัญศึกษา คนละวัฒนธรรมการทำงาน คนละวัฒนธรรมความคิด คนละวัฒนธรรมฐานความรู้ ถึงแม้ว่าจะเป็นครูเหมือนกันมีประสบการณ์คล้ายคลึงกัน แต่เมื่อมาทำงานร่วมกัน คนที่เป็นผู้บริหารจะต้องเข้าใจวัฒนธรรมของแต่ละคน แล้วมีความสามารถที่จะสร้างวัฒนธรรมของโรงเรียนของเราเป็นวัฒนธรรมองค์กรของเรา จึงจะไม่มีว่าใครมาจากไหน เมื่อมาอยู่ร่วมกันแล้วทำอะไรถึงจะหลอมรวมวัฒนธรรมกันได้ดีอย่างฐานที่ 3 นี้ยังมีอีกมาก

รูปแบบกัลยาณมิตร : ให้อใจ ร่วมใจ ตั้งใจ เปิดใจ

1. ให้อใจ กัลยาณมิตรนิเทศเป็นกระบวนการให้อใจ ถ้าคุณไม่มีใจให้ คุณมีแต่เงินให้ ไม่สำเร็จ คุณต้องมีใจให้ นั่นคือต้องสร้างจิตอาสาที่จะปฏิบัติ เราเคยมีวัฒนธรรมชอบแสดงแต่ความคิดเห็นแต่ถ้าให้ทำไม่ทำ เราจึงไม่แสดงความคิดเห็น เพราะแสดงแล้วคนที่แสดงเป็นคนทำ จิตอาสาไม่มี โรงเรียนไหนก็ตามที่ครูไม่ให้อใจ เลิกเกิน 20 นาทีก็บ่น วันเสาร์มาเรียนคอมพิวเตอร์เพื่อจะมีทักษะคอมพิวเตอร์ก็บ่น ไม่มีใจให้ ท่านผู้บริหารสถานศึกษาต้องรู้ว่าครูเขามีครอบครัว เขาอาจจะมีความกังวลส่วนตัว เขาต้องปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการอย่ามาเคี่ยวเข็ญให้

พวกเขาทำอะไรมากมาย ถ้าคุณทะเลาะกันแก่งแย่งนี้ไม่ได้ก็ไม่เชื่อว่าโรงเรียนของคุณจะเข้มแข็ง เพราะครูไม่เข้าใจ ถ้าดิฉันไปเยี่ยมโรงเรียนไหนเจอครูยิ้มให้จะรู้สึกดีใจมาก เพราะว่าเขาไม่กลัวว่าเราจะมาตรวจอะไร แล้วดูบรรยากาศในโรงเรียนถ้ามีคนให้ใบบรรยายกาศของโรงเรียนจะเป็นอย่างหนึ่ง ดิฉันสัมผัสได้ทันที ถ้าเข้าไปในสถานที่ที่เขาทะเลาะกันเขาใช้อำนาจข่มขู่กัน เข้าไปแล้วเราจะรู้สึกเยือกเย็น หงอยเหงา เงียบขงายกว่าปกติ

2. ร่วมใจ ก็คือ ไม่เอาดีเด่นดังเฉพาะตัว แต่ทำงานเป็นทีมการทำงานเป็นทีมช่วยให้เกิดพลัง ท่านคงฟังเรื่องนิทานไม้ไผ่ซีกเดียวกับไม้ไผ่เป็นกำ การทำงานรวมพลังเป็นทีมภาษาบริหารสมัยใหม่คือ synergy คือ การรวบรวมพลังเป็นทวีคูณ ขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่พึงประสงค์ ถ้าท่านผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบรุ่น 2 แต่ละคนไปทำงานของตน โดยที่ สกศ. เป็นศูนย์กลางในการเสริมแรง (synergy) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทั้ง 2 รุ่นเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดกระบวนการบริหารใหม่ขึ้นมาได้ จะเกิดเป็นองค์กรที่มีพลังที่ทำให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการต้องรับฟัง เพราะสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำออกมาไม่ใช่ความเห็น แต่เป็นความรู้และเป็นผลของการปฏิบัติร่วมกันเป็นทีม เพราะฉะนั้นกระบวนการร่วมใจจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ

3. ตั้งใจ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนต้องมีความวิริยะอุตสาหะ บากบั่น พยายาม เพราะงานในโรงเรียนของเราต้องมีปัญหาแน่นอน ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนใดที่ต้องการสร้างสรรค์

คุณภาพ ต้องมีปัญหา เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นถ้าเราตั้งใจที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน ให้กำลังใจกัน สร้างสิ่งดี ส่งเสริมเพิ่มเติมสิ่งที่ดี แล้วหัดวิจารณ์ วิเคราะห์ สรุปข้อแก้ไขปัญหา กระบวนการนี้ถ้าไม่ตั้งใจจะทำได้เพราะมันหนัก มันยาก จึงต้องบากบั่นมานะพยายาม ตั้งใจที่จะสร้างสรรค์โรงเรียนของเราให้เข้มแข็ง

4. เปิดใจ โรงเรียนของท่านต้องได้รับการตรวจสอบ ทบทวน ประเมิน 3 คำนี้เป็นคำที่ครูสยดสยอง ครูไม่ชอบ 3 คำนี้ ตรวจสอบ เอาแผนมาตรวจ เอาโครงการมาตรวจ แล้วต้องไปแก้ไข หรือทำใหม่ ซึ่งยุคนี้เราหลีกเลี่ยงกระบวนการตรวจสอบ ทบทวนที่ประเมินไม่ได้ ถ้าเช่นนั้นเราควรจะใช้การประเมินเชิงบวก คือ การตรวจสอบตนเอง การทบทวนตนเอง และประเมินตนเอง ให้ 3 คำนี้เป็นไปเพื่อสร้างความตระหนักว่าเราจะต้องทำอย่างนั้น อย่างนี้ อย่างโน้นเตือนเราไว้ ตรวจสอบทบทวนเพื่อเตือนตนเอง ประเมินเพื่อปรับปรุงตนเอง ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ เราจะฝึกครูทีละนิดๆ ให้ประเมินกัน ให้แสดงความคิดเห็นกันซึ่งหน้า ไม่ไปนินทาลับหลัง เขาชอบว่าครูชอบนินทา เราไม่นินทากัน แต่เรามาวินิจฉัยกัน **เรามาฝึกครูให้วิจารณ์กันและพยักหน้ารับได้** ถ้าทำอย่างนี้ได้ประเทศไทยจะเจริญ เพราะว่าการวิจารณ์ที่รับได้คือการวิจารณ์ตามความเป็นจริงมีเหตุผลปราศจากอคติ ถ้าเราจะประเมินโครงการต่างๆ เราประเมินผลที่เห็นจริงแล้วตามขั้นตอนที่เป็นจริง และประเมินเพื่อจะพัฒนา ไม่ใช่ประเมินเพื่อพิพากษา ผู้ประเมินไม่มีสิทธิที่จะพิพากษาว่าโรงเรียนไหนไร

คุณภาพ ผู้บริหารคนไหนไร้คุณภาพ แต่มีหน้าที่ที่จะเข้าไปพัฒนาคนที่เห็นว่าเขาน่าจะปรับปรุงได้และพัฒนาเขาขึ้นมา ผู้ประเมินจึงไม่ใช่ผู้พิพากษา แต่เป็นผู้พัฒนา

โรงเรียนที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปต้องสามารถสร้างโรงเรียนให้เข้มแข็ง อาจจะใช้คำว่า smart school หรือ magnet school ก็ได้ คือเป็นโรงเรียนที่ไม่อ่อนเปลี้ยเพลียแรง เป็นโรงเรียนที่มีพลัง ท่านวาดภาพได้ไหมว่าโรงเรียนที่อ่อนแอนั้นเป็นอย่างไร ทำอย่างไรโรงเรียนของท่านจะมีพลังเกิดขึ้นโดยใช้ทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทรัพยากรให้คุ้มค่า และใช้หลักวิชาให้เป็นประโยชน์ เพราะว่าการบริหารโดยไม่มีหลักวิชาการนั้นเป็นการบริหารแบบลองผิดลองถูก แต่แน่นอนไม่มีหลักวิชาใดที่ใช้ได้กับทุกโรงเรียนต้องมีการนำหลักการไปประยุกต์ใช้ ลักษณะของโรงเรียนที่เข้มแข็ง คือ

1. โรงเรียนที่เข้มแข็งจะพัฒนาคนไปสู่งาน มิใช่การรับงานมาส่งคน เดิมผู้บริหารสถานศึกษาจะคอยรับคำสั่งจากกระทรวงศึกษาธิการ รับคำสั่งจากระดับจังหวัด แล้วก็เอาคำสั่งนั้นมาสั่งให้ครูให้ทำงาน ต่อไปนี้ไม่ใช่ต้องกลับกัน เราจะพัฒนาคนให้เขาสร้างงานของเขาขึ้นมาเอง แต่แน่นอนเราก็ต้องเป็นกับตันที่ถือหางเสือ ให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ เพราะฉะนั้นโรงเรียนที่เข้มแข็งจึงเป็นโรงเรียนที่มีชีวิตเข้าไปแล้วได้ยินเสียง

ดนตรี ได้ยินเสียงสนทนา ได้ยินเสียงหัวเราะ ได้ยินเสียงอ่าน กลอน ได้ยินเสียงพูดของนักเรียน ไม่ใช่เข้าไปแล้วโรงเรียนเงียบสงัดได้ยินแต่เสียงครูอยู่แจ้วๆ สถานที่ที่เงียบสงัดจะน่ากลัวมาก เพราะฉะนั้นโรงเรียนที่เงียบสงัดจะได้ยินแต่เสียงครู และเสียงตวาดของผู้อำนวยการ ในโรงเรียนที่เข้มแข็งบรรยากาศจะผ่อนคลาย แต่ก็ไม่ใช่เรื่อยเฉื่อย ที่ผ่อนคลายคือทำงานอย่างสบายใจ ผ่อนคลายที่ใจ ไม่ใช่ที่กาย และในเวลาเดียวกันทุกฝ่ายเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน แล้วก็ไว้วางใจกัน

2. โรงเรียนที่เข้มแข็งจะไม่มีใครถูกทอดทิ้งอยู่อย่างโดดเดี่ยว โรงเรียนจะให้ทุกคนทำงานเป็นทีม มุ่งพัฒนาคุณภาพของตนเองและของผู้เรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนของเราจึงไม่ใช่เป็นแต่เพียง child - centered เท่านั้น แต่เป็น teacher - centered ในเชิงบริหารคือ ผู้บริหารต้องสนใจให้ความสำคัญครูด้วย แล้วทุกอย่างจะขึ้นมาอยู่ที่จิตสำนึกเป็น consciousness - centered กลายมารวมเป็นจิตสำนึกของทุกคนในโรงเรียน ที่จะทำให้การจัดการศึกษาในโรงเรียนของเราไม่อ่อนเปลี้ยเพลียแรงอย่างที่เป็นอยู่ เพื่อว่าอีก 20 ปีข้างหน้า นักเรียนในโรงเรียนของท่านเขาจะเติบโตขึ้นมาเป็นผู้ใหญ่ ถ้าท่านปลูกฝังเขาไว้ดีเขาจะเป็นผู้ใหญ่ที่ดี แต่ถ้าท่านทำให้เขาตายทั้งเป็นตั้งแต่อยู่ในโรงเรียน เขากลายเป็นผู้ใหญ่ที่โง่เขลาบ้าอำนาจใช้เงินเป็นใหญ่ เขากลายเป็นคนที่ฉกฉวยผลประโยชน์ทุกชนิด เมื่อถึงเวลานั้นคุณจะเป็นคนแก่ที่เศร้าโศกมาก เพราะนั่นคือผลกรรมที่คุณทำเอาไว้ การ

เป็นคนในวงการศึกษเราได้ทำบุญทุกวัน ดิฉันเชื่ออย่างนั้น คือ เราได้ใช้ความสามารถของเราช่วยสร้างชีวิตที่ดีให้แก่ครู และนักเรียนของเราตั้งกี่ร้อยคน เพราะฉะนั้นถ้าเราทำดี ทำให้เขาดีขึ้นๆ คือ กุศลกรรมอย่างยิ่ง ครูจึงเป็นคนที่จะได้ขึ้นสวรรค์ เพราะเราเป็นคนสร้างให้มนุษย์เป็นคนที่ดีขึ้นๆ เรื่อยๆ แล้วปกป้องเขาไม่ให้เขาไปสู่อบายภูมิ และโมหภูมิ เพราะฉะนั้นจึงขอให้กำลังใจผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่าน ทุกวันนี้นั้นท่านได้ทำบุญมาก และจะเกิดกุศลกรรมแก่ท่านอย่างยิ่ง ขอให้เป็นพรปีใหม่ในปี 2547 นี้



โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

ที่ปรึกษา

ดร.รุ่ง แก้วแดง

เลขาธิการสภาการศึกษา

ศาสตราจารย์ นายแพทย์วิจารณ์ พานิช

ประธานผู้ทรงคุณวุฒิโครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ

ดร.นงราม เศรษฐ์พานิช

ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนการศึกษา

ดร.สุทธศรี วงษ์สมาน

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษา

คณะทำงาน

ดร.วรัญพร แสงนภาพร

นักวิชาการการศึกษา 8 ว.

ดร.จินตนา ศักดิ์ภู่อราม

นักวิชาการการศึกษา 8 ว.

นางสาวสุภาพร โกเฮงกุล

นักวิชาการการศึกษา 8 ว.

นายวีระ พลอยครบุรี

นักวิชาการการศึกษา 8 ว.

นางสาวรองนุช ดำเกิงสุรเดช

นักวิชาการการศึกษา 4

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา