

หัวข้อ: ผู้บริหารกับยุทธศาสตร์การบริหารงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

โดย คุณสมพงษ์ อัครกุล

(ในงานบรรยาย ที่จัดขึ้นที่โรงแรมเดอะ รอยัล ริเวอร์ เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2561)

ปัญหาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยเป็นปัญหาที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญ มีการตั้งคณะทำงานในการพยายามปฏิรูปการศึกษาแต่ผลที่ได้กลับยังไม่สามารถทำให้คุณภาพการศึกษาของประเทศดีขึ้นได้ บทความนี้เขียนขึ้นโดยเป็นมุมมองที่ศนะและแนวความคิดที่ได้จากการบริหารและวางนโยบายที่ช่วยพลิกสถานการณ์จากโรงเรียนที่รอวันปิดกิจการมาเป็นโรงเรียนที่มีจำนวนผู้ปกครองที่ให้ความสนใจเข้าเรียนมากกว่าที่นั่งที่สามารถรับได้ ผมมักจะบอกกับคนต่างรุ่นว่าเป็นคนที่ทันสมัย 2 ระบบการศึกษา เพราะผมเป็นนักเรียนในหลักสูตรก่อนที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรครั้งใหญ่ในปีพ.ศ. 2521 ที่มีการนำเนื้อหาส่วนใหญ่ของวิชาเรขาคณิต, เลขคณิต, ตรรกศาสตร์ และพีชคณิตออกและนำเอาเนื้อหาของระดับชั้นอุดมศึกษาบางส่วนลงมาสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษา แม้จนทุกวันนี้ผมเองก็ยังไม่สามารถหาเหตุผลที่มาอธิบายการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรในครั้งนั้น แต่ในมุมมองของผมแล้วการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นคือต้นเหตุของปัญหาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน หลายท่านที่ไม่ได้เรียนในหลักสูตรดังกล่าวอาจจะสงสัยว่าอะไรคือเหตุผลที่ทำให้ผมมีมุมมองเช่นนั้น ผมขออธิบายเพิ่มเติมดังนี้

ประการที่หนึ่งการเรียนอย่างเข้าใจต้องเกิดจากกระบวนการคิดด้วยตนเองซึ่งต้องอาศัยเวลา และไม่ควรมีการอบเวลามาจำกัดเพราะผู้เรียนแต่ละคนมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน ดังนั้นหลักสูตรปัจจุบันที่มีเนื้อหาสาระจำนวนมากจึงไม่เอื้ออำนวยให้นักเรียนพัฒนาทักษะการคิด ต่างกับหลักสูตรในสมัยที่ผมเรียนที่มีเนื้อหาน้อยเรื่อง นักเรียนมีเวลาเรียนทำความเข้าใจในแต่ละเรื่องมากกว่า ในความจริงแล้วพื้นฐานของวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ในช่วงทศวรรษแทบจะไม่แตกต่างกัน การจัดเวลาให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงเป็นประเด็นที่ควรหยิบยกขึ้นมาพิจารณาอย่างจริงจัง

ประการที่สอง ผมมองว่าวิชาเรขาคณิตเป็นวิชาที่ปลูกฝังพื้นฐานของควมมีเหตุผล ในการพิสูจน์สูตรจะสามารถอ้างอิงได้จาก 3 หลักเท่านั้น ได้แก่ ทฤษฎีบท, สัจพจน์ และข้อตกลง วิชานี้เรียนตั้งแต่ระดับชั้นม.ศ.1 (เทียบเท่าม.2 ในปัจจุบัน) จนถึงระดับชั้น ม.ศ.5 (เทียบเท่าม. 6 ในปัจจุบัน) เป็นการหล่อหลอมตัวตนให้เป็นผู้มีหลักเหตุและผลซึ่งเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่พึงมีในสังคมวิไลซ์

ในทัศนะของผมแล้วปัญหาการศึกษาระดับชาติแบ่งเป็น 3 ประเด็นสำคัญ ซึ่งผมให้น้ำหนักของปัญหาแตกต่างกันดังนี้

1. ปัญหาหลักสูตร (60-70%)
2. ปัญหาบุคลากรทางการศึกษา (10-20%)
3. ปัญหาการประเมินวัดผล (10-20%)

1. ปัญหาหลักสูตร

ปัญหาหลักสูตรดังที่กล่าวมา หากเป้าหมายคือการสร้างเด็กให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ก็จำเป็นต้อง ทบทวนปริมาณเนื้อหาวิชาให้เหมาะสมกับเวลา จัดลำดับความสำคัญของความรู้หรือทักษะที่จำเป็นต้องรู้ก่อน และสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ในภายหลัง

หลักสูตรในยุคของผม วิชาคณิตศาสตร์จะเรียนกันเพียง 4 แขนง ได้แก่ พีชคณิต, เรขาคณิต, ตรรกศาสตร์ และเลขคณิต เรียนอยู่ทั้งหมด 5 ปี ทำให้มีเวลาศึกษาทำความเข้าใจแต่ละเรื่องมากกว่าที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน เมื่อพื้นฐานดีในการเรียนต่อในระดับสูงจะสามารถเข้าใจเนื้อหาได้ดียิ่งขึ้น ผมไม่เห็นความจำเป็นที่จะ นำวิชาของระดับอุดมศึกษาในสมัยผมลงมาสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาในปัจจุบัน ผมมองว่าการเรียนรู้อย่าง ลึกซึ้งดีกว่ารู้ทุกเรื่องแต่ไม่สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันหรือนำไปสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ทั้งนี้ทักษะ การคิดวิเคราะห์สามารถพัฒนาขึ้นมาได้บนพื้นฐานของความเป็นคนช่างคิดช่างสงสัย วิชาเรขาคณิตเป็นวิชาที่ ผิดให้เกิดความสงสัยใคร่รู้ ตัวอย่างเช่นการที่จะบอกว่า $A = B$ ได้จะต้องมีการอ้างอิงและการอ้างอิงในวิชา เรขาคณิตมาจาก 3 หลักคือ สัจพจน์, ทฤษฎีบท และข้อตกลงเท่านั้น โดยนักเรียนจะต้องนำ 3 หลักไปใช้ในการ พิสูจน์และอธิบาย หากทำเป็นประจำและสม่ำเสมอจะเป็นการปลูกฝังนิสัยความเป็นคนช่างสงสัยใคร่รู้ซึ่ง เป็นลักษณะนิสัยที่จะนำไปสู่การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ไอน์สไตน์เคยกล่าวว่า “ผมไม่ได้มีสติปัญญา พิเศษ ใดๆ มากมายหรอก ผมมีแค่ความสงสัยใคร่รู้มากกว่าคนอื่น ๆ เพียงเท่านั้นเอง”

จะเห็นว่าการวางหลักสูตรให้ถูกต้องจะเป็นการช่วยพัฒนาและสร้างลักษณะนิสัยที่ตรงตามความ ต้องการของตลาดงานในศตวรรษที่ 21

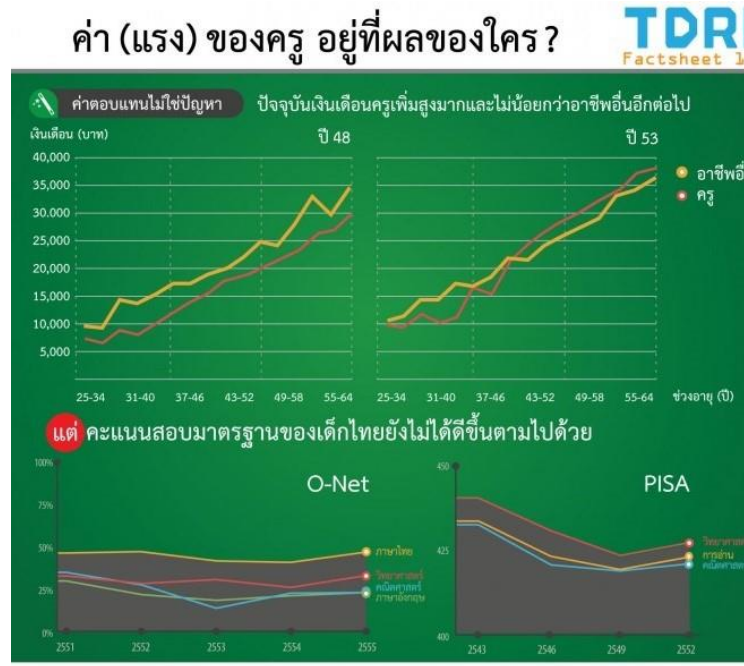
ผมจึงอยากให้ผู้เกี่ยวข้องของทบพวนการวางหลักสูตรอย่างเร่งด่วนและจริงจัง ในการแก้ไขหลักสูตรใช้ เวลาสั้นและไม่ต้องอาศัยงบประมาณจำนวนมาก ถ้าทำได้สำเร็จก็จะสามารถสร้างเด็กที่มีทักษะการคิด วิเคราะห์อย่างที่ต้องการได้

ในการปฏิรูปจะสำเร็จได้ต้องสร้างความเข้าใจและเห็นตรงกันของคนในสังคม ผลสัมฤทธิ์ของนโยบาย การศึกษาอาจไม่เห็นผลในระยะเวลานานสั้นและอาจไม่สามารถเห็นได้ในช่วงรัฐบาลหนึ่งๆ ดังนั้นเมื่อคน

ส่วนใหญ่เห็นพ้องแล้วไม่ว่ารัฐบาลจะเปลี่ยน ในการเดินหน้านโยบายต้องดำเนินต่อและทำอย่างต่อเนื่องจึงจะเห็นผลที่เป็นรูปธรรม

ประการที่ 2 ปัญหาเรื่องบุคลากรทางการศึกษาซึ่งเป็นผลผลิตของหลักสูตรใหม่

ผมมองว่าทุกคนมีศักยภาพหากมีความตั้งใจแต่ทุกวันนี้ผลการสอบของเด็กนักเรียนกลับไม่กระเตื้องขึ้น จากข้อมูล TDRl Factsheet 14: ค่า(แรง)ของครู อยู่ที่ผลของใคร?

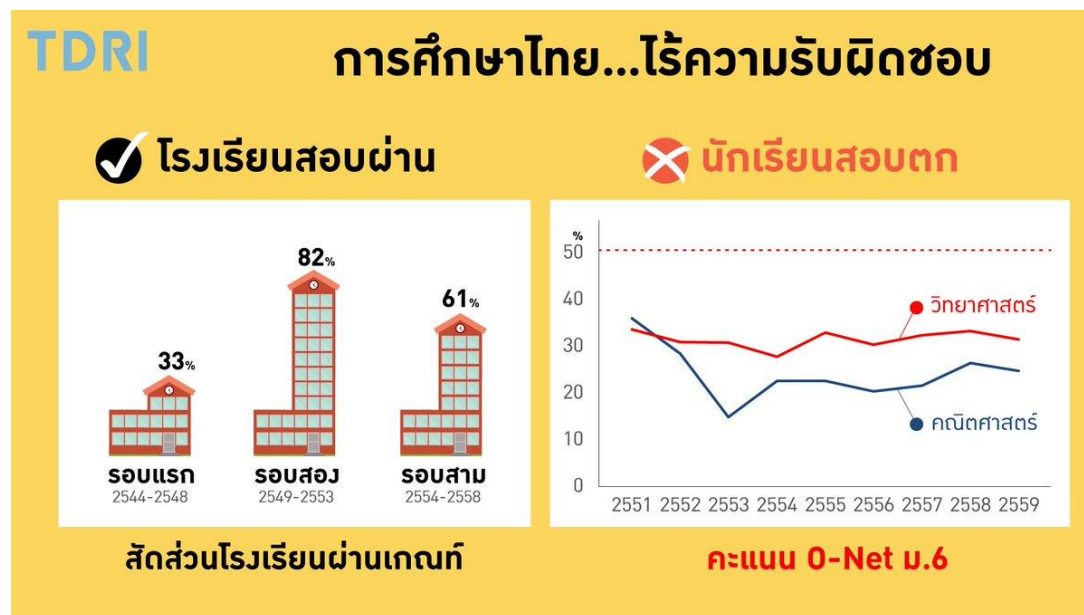


จะเห็นว่าผลการเรียนของนักเรียนไม่มีผลต่อการขึ้นเงินเดือนของคุณ เมื่อไม่มีผลในการตั้งเป้าหมายและความทุ่มเทอย่างจริงจังเพื่อให้บรรลุเป้าหมายจึงเป็นปัจจัยรอง และการพิจารณาในด้านอื่นๆ อาทิ ทักษะการสอนซึ่งน่าประหลาดใจว่าดัชนีวัดความสำเร็จมิใช่มาจากผลการเรียนของนักเรียนหรือ และในด้านจริยธรรมและผลการปฏิบัติงานอื่นๆที่มีมากถึง 70% ผมมองว่าเป็นช่องโหว่ให้เกิดการเอื้ออุปถัมภ์ที่ไม่เป็นธรรม

ปัญหาคุณภาพของบุคลากรการศึกษา การจะกล่าวโทษไปที่ตัวบุคลากรคงไม่ถูกต้องนักเนื่องจากบุคลากรเหล่านี้คือผลผลิตจากหลักสูตรที่เป็นปัญหา ดังนั้นถ้าไม่แก้ไขหลักสูตรวงจรปัญหาก็จะดำเนินต่อไปเรื่อยๆอย่างไม่วันสิ้นสุด

ประการที่ 3 การประเมินวัดผล

แน่นอนว่าเราไม่สามารถเห็นภาพตัวเองได้หากไม่มีกระจกสะท้อนเพื่อดูตัวเรา การมีผู้ตรวจสอบเพื่อช่วยประเมินและแนะนำให้เกิดการพัฒนาจึงเป็นการสะท้อนให้เรามองเห็นสิ่งที่ดีและสิ่งที่ควรปรับปรุง แต่จากข้อมูลของ TDRI: การศึกษาไทย...ไร้ความรับผิดชอบ



จะเห็นว่าสัดส่วนโรงเรียนผ่านเกณฑ์ไม่สอดคล้องกับผลคะแนนโอเน็ตของนักเรียน ในการวัดประเมินผลยังรวมไปถึงมาตรฐานข้อสอบระดับชาติที่ต้องมีความน่าเชื่อถือและข้อสอบเองต้องมุ่งเน้นให้สอดคล้องกับแนวนโยบายที่ต้องการเพิ่มทักษะกระบวนการคิด PISA (Programme for International Student Assessment) เป็นตัวอย่างการทดสอบที่เน้นนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตประจำวันและเป็นการวางคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญสำหรับรองรับตลาดแรงงานแห่งศตวรรษที่ 21 ในมุมมองของผมแล้วถ้าต้องการแก้ปัญหาให้เห็นผลในระยะสั้นก็สามารถทำได้โดยใช้ข้อสอบเป็นตัวนำ กล่าวคือเปลี่ยนแปลงข้อสอบนำไปก่อน

แล้วโรงเรียนต่างๆจะค่อยๆปรับการเรียนการสอนให้สอดคล้องกัน ทั้งนี้ทั้งนั้นควรเพิ่มความสำคัญของการสอบมาตรฐานระดับชาติให้มีผลต่อการเรียนต่อในระดับชั้นถัดๆไปเพื่อให้นักเรียนและผู้ปกครองเกิดความตื่นตัว และให้ความสำคัญกับการสอบระดับชาติ

ผมเชื่อว่าทุกคนทราบและพยายามที่จะแก้ปัญหาความล้มเหลวทางการศึกษาดังจะเห็นได้จากงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการที่เพิ่มขึ้น จนปัจจุบันสัดส่วนงบประมาณด้านการศึกษาต่อ GDP อยู่ที่ประมาณร้อยละ 4 โดยแต่ละปีงบประมาณรวมของไทยลงไปทั้งด้านการศึกษาอยู่ที่ประมาณร้อยละ 20 ซึ่งสูงกว่าหลายประเทศในภูมิภาคนี้ และงบประมาณด้านการศึกษาต่อ GDP ใกล้เคียงกับประเทศญี่ปุ่นและสิงคโปร์ แสดงให้เห็นว่าไม่ใช่ปัญหาที่ตัวเงินแต่เป็นปัญหาจากอย่างอื่น รัฐควรจะทำให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหานั้นคือหลักสูตร และหาวิธีการที่ถูกต้องที่จะเดินไปสู่เป้าหมาย

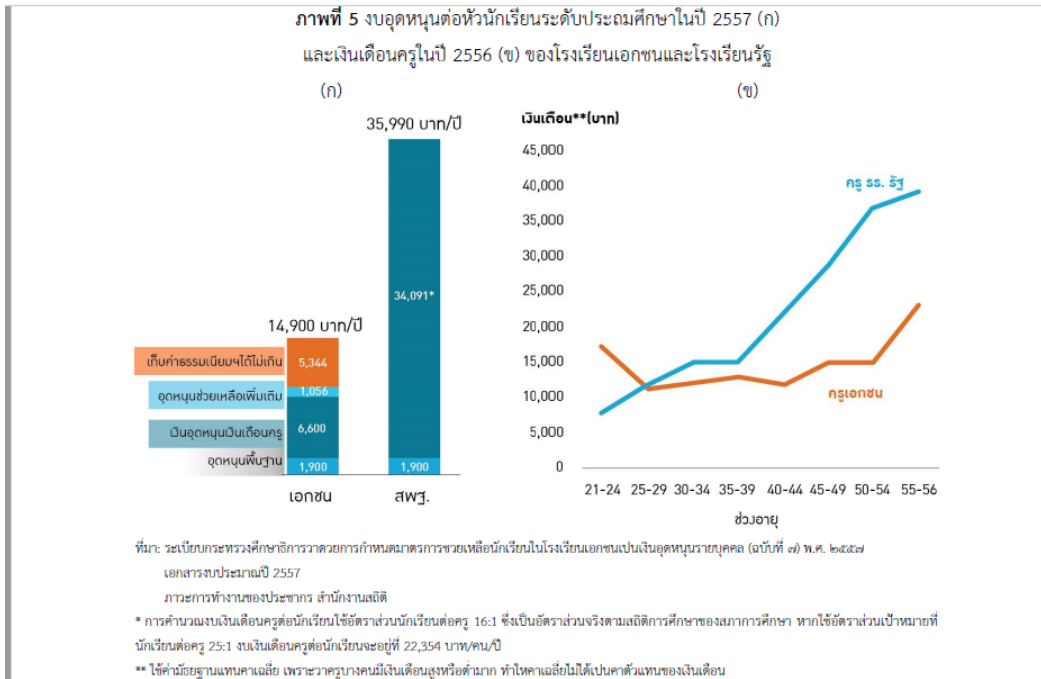
ยุทธศาสตร์ความอยู่รอดของโรงเรียนเอกชน

ในหลักการของการตลาดแล้วโรงเรียนคงทราบกันดีอยู่แล้วว่าสินค้าหรือบริการที่มีอยู่คืออะไร ผู้ซื้อบริการคือผู้ปกครองนั้นมีความต้องการใด ความต้องการที่สามารถวัดผลได้ชัดเจนคือการที่บุตรหลานสามารถสอบเข้าเรียนต่อยังโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัยที่หวังได้ หากโรงเรียนสามารถตอบโจทย์ความต้องการนี้ได้แล้ว ผู้ซื้อบริการย่อมเกิดความเชื่อมั่นและยังเป็นประชาสัมพันธ์โฆษณาให้โรงเรียนอีกช่องทางหนึ่ง ผมเองในฐานะผู้บริหารโรงเรียนจะมาร่วมแบ่งปันประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจริงเป็นกรณีศึกษาที่หวังว่าจะเกิดประโยชน์กับโรงเรียนอื่นๆ ทำความถึงจุดเริ่มต้น คณะเพื่อนและผมอยู่ในแวดวงธุรกิจ และทำงานด้านการเมืองระยะหนึ่ง ทุกคนไม่ได้มีพื้นภูมิล่วงด้านการศึกษา ในขณะที่หนึ่งวันในคณะเพื่อนมีความสนใจงานด้านการศึกษาได้ ชักชวนเพื่อนๆให้มาลงทุนซื้อกิจการโรงเรียน ในช่วงที่โรงเรียนประสบปัญหานักเรียนจำนวนลดลงเรื่อยๆ ทางกลุ่มจึงส่งผมเข้ามาช่วยบริหาร ผมและผู้บริหารอีกท่านได้ร่วมกันวางเป้าหมายเพื่อตอบโจทย์ตลาดการศึกษาในระแวกนั้น คือการตั้งเป้าให้นักเรียนสามารถสอบเข้าโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้น เมื่อวางเป้าหมายแล้วผมก็มาพิจารณาต่อว่าเราจะชูวิชาใดที่จะฉีกตัวเราเองให้โดดเด่นขึ้นมาได้ จากข้อมูลและความเห็นของผมก็พบว่าควรจะมีพัฒนาวิชาคณิตศาสตร์ด้วยเหตุผล 2 ประการคือ หนึ่งเป็นวิชาที่นักเรียนไทยทำคะแนนได้ในระดับต่ำซึ่งถ้าทำได้ดีก็ทำให้โรงเรียนเริ่มมีจุดเด่นที่แตกต่างจากที่อื่น ข้อที่สอง คณะเพื่อนและผมมีพื้นหลังทางด้านวิศวกรรมและวิทยาศาสตร์ วิชาแข็งคือวิชาคณิตศาสตร์ ด้วยเหตุผลสองประการจึงเชื่อว่าจะทำสำเร็จได้ไม่ยาก ผมได้ลงมือสอนด้วยตนเองถึง 3 ปีโดยใช้วิธีการสอนแบบที่คุ้นเคยทุกท่านทำกันปรากฏว่าผลก็ดีขึ้นบ้าง คือเด็กสอบได้ที่ 1-3 ของการสอบเข้าแข่งขันม.1 ไม่ว่าจะเข้าโรงเรียนเตรียม

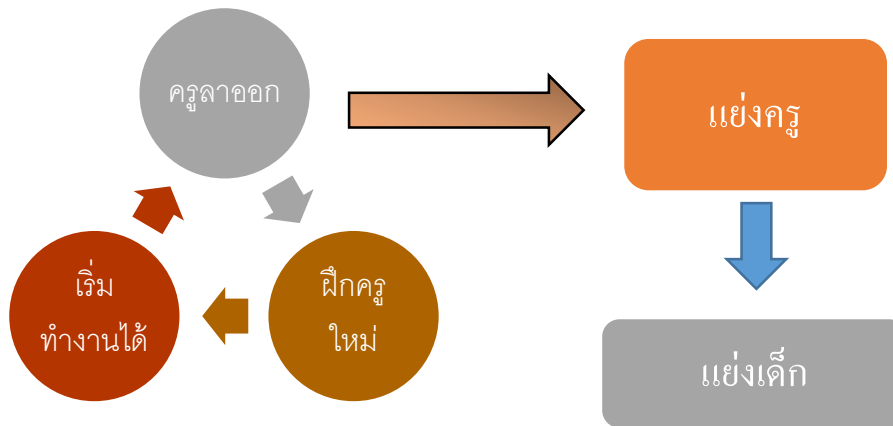
อุดมศึกษาพัฒนาการและโรงเรียนบดินทรเดชา แต่ภาพรวมยังไม่ดีขึ้นเท่าที่ควร เด็กส่วนใหญ่ยังทำได้ไม่ดี จึงกลับมาทบทวนวิธีการว่ามีความผิดพลาดตรงไหน ข้อดีของการลงมือปฏิบัติเองทำให้ผมเห็นและเข้าใจ ปัญหาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ผมพบว่าเด็กแต่ละคนมีความรู้ติดตัวมาไม่เท่ากัน ระยะเวลาในการทำความเข้าใจในเนื้อหาเดียวกันก็แตกต่างกัน ทำให้ผมเปลี่ยนแปลงวิธีการที่ให้ผู้เรียนได้เรียนตามศักยภาพของตนเอง Individualized teaching method และผมพยายามไม่สร้างข้อจำกัดเวลาคือปล่อยให้เด็กเป็นอิสระและไม่สร้างภาวะกดดันอันเป็นการปิดกั้นกระบวนการเรียนรู้ วิธีการผมมีความแปลกและแตกต่างทำให้ได้รับเสียงต่อต้านทั้งภายนอกและภายในแต่ผมมีความเชื่อมั่นในวิธีการดังกล่าวผมจึงเดินหน้าต่อ สิ่งที่ผมต้องการจะสื่อกับผู้อ่านคือเมื่อเราเชื่อมั่นในแนวทางและมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นแล้วไม่ควรไขว่ไขว้เพราะทุกอย่างคือการเรียนรู้ ผมใช้ผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้เป็นตัวตัดสิน ถ้าไม่มีผลมันคงเป็นการยากที่จะสรุปว่าแนวคิดนี้ใช้ได้หรือไม่ ได้จากการเปลี่ยนแปลงและทดลองทำในวิชาเดียวคือวิชาคณิตศาสตร์ส่งผลให้ระดับคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

ในส่วนรายละเอียดวิธีการถ้ามีผู้สนใจ ในบทความครั้งถัดไปผมจะลงรายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อให้ผู้อ่านได้เข้าใจมากขึ้น

เมื่อพูดถึงความอยู่รอดของโรงเรียนเอกชน สิ่งที่โรงเรียนต้องทำคือต้องสามารถสร้างคุณภาพทางวิชาให้สูงกว่าอย่างเห็นชัดเจนกับโรงเรียนในระแวกเดียวกันโดยเฉพาะโรงเรียนรัฐ และควรจะมีจุดเน้นแก้ปัญหาการดึงตัวบุคลากรจากภาครัฐด้วยการลดความเหลื่อมล้ำของรายได้และสวัสดิการ เพราะการเปลี่ยนแปลงครูผู้สอนจะทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ปัญหานี้เป็นปัญหาใหญ่ที่โรงเรียนเอกชนต้องจับมือร่วมกันในการนำเข้าหารือกับกระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้ได้ทางออกที่เหมาะสม



แหล่งข้อมูลอ้างอิงจาก โครงการจัดตั้งสถาบันวิจัยระบบการเรียนรู้ ทีดีอาร์ไอ: การขยายผลโรงเรียนคุณภาพดีสู่ระบบการศึกษาที่ดีกว่า



โรงเรียนเอกชนนับเป็นกำลังสำคัญในการสร้างคนที่มีคุณภาพ รัฐควรมีความชัดเจนและแสดงความจริงใจที่จะสนับสนุนให้เอกชนสามารถทำงานได้ การรักษาคุณภาพทางการศึกษาของโรงเรียนเอกชนด้วยกลไกทางการตลาดเองก็จะเป็นตัวคัดกรองคุณภาพโรงเรียนเอกชน หากโรงเรียนเอกชนใดไม่สามารถรักษาคุณภาพทางการศึกษาจำนวนผู้สนใจให้บุตรหลานเข้าเรียนย่อมลดน้อยลงและไม่สามารถอยู่ได้ในที่สุด แต่ปัญหาความเหลื่อมล้ำของสวัสดิการกลับเป็นปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชน

ทำได้ไม่เต็มที่เพราะคุณครูที่พอจะเริ่มทำงานได้กลับลาออกไปสอบบรรจุ ปัญหาที่รัฐควรจะใส่ใจและให้ความช่วยเหลือไว้เสียแต่รัฐเองมีแผนที่จะให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนของรัฐทั้งหมด ผมมองว่าการขยายจำนวนโรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพกลับจะเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายของรัฐ “ได้คุณภาพ ประหยัดงบประมาณ” จึงควรสนับสนุนโรงเรียนเอกชนคุณภาพดีให้มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น

ผมมีความเชื่อมั่นว่าโรงเรียนเอกชนสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ดีขึ้นได้หากมีการวางเป้าหมายที่ถูกต้อง แนวทางวิธีการที่แตกต่างไปจากกรอบวิธีการเดิม ถ้าทำอย่างถูกวิธีก็จะได้งานที่มีคุณภาพ และเห็นผลสำเร็จได้ในเวลาอันสั้น