

การผลิตและพัฒนา  
ผู้บริหารสถานศึกษา

โดย

ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย  
องคมนตรี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ  
สำนักนายกรัฐมนตรี

371.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ส691ก การผลิตและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา./ศ.นพ.เกษม วัฒนชัย

--กรุงเทพฯ : 2545. 52 หน้า

ISBN : 974-241-456-4

1. การผลิตและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

2. เกษม วัฒนชัย

4. ชื่อเรื่อง

### การบริหารเพื่อพัฒนาคุณภาพ

โดย ศาสตราจารย์ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย องคมนตรี

สิ่งพิมพ์ สกศ.                      อันดับที่ 173/2545

พิมพ์ครั้งที่ 1                      มีนาคม 2546

จำนวนพิมพ์                      1,000 เล่ม

พิมพ์เผยแพร่โดย               สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ถนนสุขุโขทัย เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทร. 0 2668 7123 ต่อ 2416

โทรสาร. 0 2243 2787

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

พิมพ์ที่                              บริษัท พิมพ์ดี จำกัด

21/232-4 ถนนวงแหวน บางแค กทม. 10160

## คำนำ

สภาผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (สพบท.) ได้ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ จัดสัมมนาเรื่อง ยุทธศาสตร์การผลิตและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2545 ณ โรงแรมปรีนซ์พาเลซ กรุงเทพมหานคร

ในการสัมมนาดังกล่าว ท่านศาสตราจารย์นายแพทย์เกษม วัฒนชัย ได้กรุณาให้เกียรติเปิดการสัมมนาและบรรยายพิเศษเรื่อง “การผลิตและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา” ทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิรูปการบริหารการศึกษา หลักในการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษา บทบาทของภาควิชาและโปรแกรมสาขาวิชาการบริหารการศึกษา และยุทธศาสตร์ในการผลิตและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เห็นว่าการบรรยายพิเศษดังกล่าว เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการปฏิรูปการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จึงได้จัดพิมพ์เพื่อเผยแพร่ให้แก่ผู้บริหารหลักสูตรการบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาคณาจารย์ หน่วยงานการศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนนิสิต นักศึกษา และผู้สนใจทั่วไป

(นายรุ่ง แก้วแดง)

เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

# การบรรยายพิเศษ

## เรื่อง การผลิตและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา



ท่านเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (ดร.รุ่ง แก้วแดง) ที่เคารพ ท่านประธานสภาผู้บริหารหลักสูตรบริหาร การศึกษาแห่งประเทศไทย (ศาสตราจารย์ ดร.ธีระ รุญเจริญ) และเพื่อนๆ ทุกคน ผมมีความยินดีเป็นอย่างมากที่ได้มีโอกาส มาเป็นประธานในพิธีเปิดและนำเสนอความคิดเห็นบางประการ เกี่ยวกับเรื่องหลักสูตรบริหารการศึกษา

ที่จริงอยากจะกราบเรียนว่า ผมโชคดีที่ได้รู้จักทั้งคณะ ศึกษาศาสตร်/ครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ และมีโอกาส ทำงานกับสำนักงานสภาสถาบันราชภัฏอยู่หลายปี นอกจากนั้น ยังได้มีโอกาสพบปะกับผู้บริหารสถานศึกษาระดับต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นภาคใดของประเทศ ผมได้มีโอกาสไปดูงานด้านการศึกษา อยู่หลายประเทศ และเพิ่งกลับมาจากการไปดูด้านเกษตร ที่ ประเทศไต้หวัน แต่ก็อดไปถามเขาเรื่องการปฏิรูปการศึกษาของ ไต้หวันไม่ได้ ก็คงจะยืนยันเหมือนเดิมว่า การศึกษาเป็นนโยบาย

เป็นยุทธศาสตร์ของทุกประเทศในโลก และรูปแบบการบริหาร การศึกษาต้องปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ เพราะการศึกษามีหน้าที่หลัก อยู่หลายประการ คือ

ประการที่ 1 การศึกษามีหน้าที่สร้างคน หมายความว่าตั้งแต่ การสร้างพลเมือง มีการสร้างนักวิชาชีพ มีการสร้างแรงงาน นักวิชาการ ฯลฯ ที่ประเทศต้องการ จะพึงประสงค์ จะพึงมีขึ้นมา

ประการที่ 2 การศึกษายังเป็นตัวสำคัญที่สุดในการสร้าง ความแข็งแกร่งทางสังคม และปัจจัยที่ทำให้สังคมเสื่อมหรือ ปัจจัยที่ทำให้เกิดวิกฤตสังคม ถ้าบอกว่ายาที่ดีที่สุดที่จะรักษา คือการศึกษา

ประการที่ 3 การศึกษาเป็นเสาหลักในการพัฒนา เศรษฐกิจ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน และระดับประเทศ ฉะนั้น ถ้าพูดถึงเฉพาะ 3 หน้าที่หลักของการศึกษาก็จะ เป็นที่มั่นใจและเข้าใจทันทีว่าทำไมทุกประเทศ โดยเฉพาะใน ศตวรรษใหม่ จึงให้ความสำคัญกับระบบการศึกษา และการจัด การศึกษาของประเทศอย่างมาก

ประเทศไทยโชคดีที่มีรัฐธรรมนูญฯ เมื่อปี 2540 และมีหลายมาตราในรัฐธรรมนูญที่พยายามจะตามให้ทันกับประเทศอื่นๆ ที่ล้ำหน้าไป โดยเฉพาะเรื่องเงื่อนไขทางกฎหมายการศึกษาของประเทศ ในมาตรา 43 และมาตรา 81 และก็โชคดียิ่งกว่านั้นอีกที่เรามี พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ถึงแม้ว่ากำลังอยู่ในระหว่างการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เหมาะสมกับนโยบายของรัฐบาลก็ตาม ผมเชื่อว่าโดยเนื้อหาแล้วคงไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงมากนัก อยู่ที่การปฏิบัติที่มีความเห็นไม่เหมือนกันบ้าง

อย่างไรก็ตาม หน้าที่ประการหนึ่งของพวกเราที่คุ้นเคยและคลุกคลีกับการศึกษามานานและมีเจตนาดีที่จะสร้างและพัฒนาระบบการศึกษาให้เข้มแข็งคือ การสร้างผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งทราบจาก ดร.ธีระ และ ดร.รุ่งว่า การประชุมครั้งนี้มีความสำคัญมาก เพราะต้องการจะจุดเชื้อไฟ แล้วกำหนดยุทธศาสตร์ที่ดี เกี่ยวกับการบริหารการศึกษาของประเทศไทย

เมื่อครั้งที่ทำงานในระดับคณะแพทย์ ผมมีโอกาสนำนักศึกษาแพทย์ไปฝากโรงพยาบาลในภาคเหนือ 30 กว่าแห่งใน 17 จังหวัด ติดต่อกัน 5 ปี แล้วรู้ว่าผู้บริหารโรงพยาบาลมีความสำคัญต่อความเจริญและความเสื่อมของโรงพยาบาล ถ้าช่วงใด

ที่ได้ผู้บริหารฝีมือดี เจตนาดี ช่วงนั้นโรงพยาบาลจะเจริญรุ่งเรือง และประชาชนจะให้ความเคารพนับถือมาก แต่ถ้าช่วงใดที่ได้ผู้บริหารไม่มีฝีมือ ไม่มีโลกทัศน์ ไม่มีวิสัยทัศน์ ซ้ำโกงกินอีก ชาวบ้านเขาเรียกโรงพยาบาลนั้นว่าโรงฆ่าสัตว์ ผมมีโอกาสพบปะและพูดคุยกับเจ้าอาวาสวัดหลายวัดในหลายพื้นที่ เหตุการณ์ก็เกิดขึ้นเหมือนกัน บางวัดเป็นวัดหลวง บางสมัยได้เจ้าอาวาสที่ไม่ได้เรื่อง วัดก็ละเหิมหมด เป็นแหล่งซ่องสุมของอะไรมากมาย และศรัทธาของประชาชนที่มีต่อวัดก็ลดน้อยลง แต่เมื่อเปลี่ยนเจ้าอาวาส ท่านปฏิบัติสมกับที่ควรปฏิบัติ ศรัทธาก็ค่อยๆ กลับมา เพราะฉะนั้น เมื่อพูดถึงสถานศึกษา โรงเรียน มหาวิทยาลัย วิทยาลัย สถาบัน ผู้บริหารเป็นตัวแปรที่สำคัญมาก อันนี้เป็นภาพเก่า

แต่ในภาพใหม่ ผมอยากจะเตือนพวกเราในฐานะที่เป็นผู้บริหารการศึกษา และผู้ที่กำลังจะสร้างผู้บริหารการศึกษาในรุ่นต่อไป โดยรัฐธรรมนูญฯ โดย พ.ร.บ.การศึกษาฯ และโดยแนวโน้มสากลจะไม่ใช่ออย่างนั้นอีกแล้ว เราต้องสร้างผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาพันธุ์ใหม่ ไม่ใช่พันธุ์เดิม เพราะสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไปหมดแล้ว educational environment

ไม่ว่า global หรือ national เปลี่ยนไปหมดแล้ว ถ้าท่านยังอาศัยหลักสูตรเดิม และเปลี่ยนเฉพาะบางวิชา ผมเชื่อว่าเราไม่ไปถึงไหน ผมอยากจะทำทนายให้ 57 สถาบันตั้ง task force ที่มีความรอบรู้มากๆ รู้ทั้งเขาและเรา ทั้งต่างประเทศและในประเทศ โดยเฉพาะในประเทศ แล้วมาตั้งทิศทางใหม่ ไม่ว่าจะเป็หลักสูตรปริญญาตรี โท เอก

ผมคิดว่าเป็นสิ่งที่ทำทนายมาก ผมพูดเรื่องนี้ในกับคณะกรรมการสภาสถาบันราชภัฏ และท่านคณบดีคณะศึกษาศาสตร์/ครุศาสตร์มาหลายปีแล้วว่า ต้องรีบศึกษาเรื่องนี้ให้ดี เมื่อ 2 ปีที่แล้วมีผู้แทนจากสถาบันราชภัฏแห่งหนึ่งมาเสนอหลักสูตรปริญญาโท สาขาหลักสูตรและการสอน ผมก็บอกท่านว่า “เดี๋ยวนี้เน้นการเรียนรู้ ไม่ใช่การสอน จะมีหลักสูตรและการเรียนรู้ได้ไหม” ท่านก็บอกว่า “ดิฉันไม่เคยได้ยินคะ” เราจะทำอย่างที่เคยเรียนมาจากเมืองนอก หรือ อย่างที่เรียนเรื่องนักบริหาร การศึกษามาสมัยปริญญาตรี โท เอก นั้นไม่ได้แล้ว อาจารย์ท่านสอนในช่วง พ.ศ. นั้นๆ ในสิ่งแวดล้อมนั้นถูกต้องแล้ว แต่เรากำลังจะสร้างลูกศิษย์ในอีกช่วง พ.ศ.หนึ่ง ในอนาคต เราจะเอาสิ่งแวดล้อมเดิมที่เรียนจากมหาวิทยาลัยเดิมมาตั้งไม่ได้ ที่นี้จะ



ทำอย่างไร เราเรียนมาอย่างหนึ่ง แล้วบอกให้เราไปฝืนอีกอย่างหนึ่ง  
วิธีทำมีอย่างเดียวกันนั่นคือ ท่านต้องทำวิจัยเรื่องการบริหาร  
การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ท่านต้องทำวิจัยจึงจะรอบรู้ มีหลัก

ระยะหลังนี้ ผมและอาจารย์เฉลียว บุรีภักดี ได้ช่วยกัน  
วิเคราะห์วิธีทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว 50 กว่าปีที่  
ท่านทรงครองราชย์ และมีโครงการพระราชดำริ โครงการหลวง  
โครงการต่างๆ มากมาย บทสรุปที่ได้เรียนรู้จากการวิเคราะห์วิธี  
ทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มีคำหนึ่งเกิดขึ้น  
คือ “**หลักวิชา**” จะทำอะไรต้องมีหลักวิชา พระบาทสมเด็จพระ  
เจ้าอยู่หัวจะพยายามมีหลักวิชา ท่านจะทรงวิจัยและทดสอบ  
เสมอ โดยมีศูนย์ศึกษาวิจัย 6 แห่งทั่วประเทศ เช่น ห้วยฮ่องไคร้  
พิกุลทอง เป็นต้น วิธีทรงงานของท่านไม่เคยที่จะคิดแล้วลงมือ  
ทำเลยเพราะว่าความรู้ที่เรามีเป็นความรู้เฉพาะมุม เฉพาะด้าน  
แต่ถ้าเรามีหลักวิชา โอกาสพลาดจะน้อย ภายหลังผมสรุปบทเรียน  
ให้ตัวเองว่า จะทำอะไรควรมี 3 หลักคือ 1) หลักคิด 2) หลักวิชา  
และ 3) หลักปฏิบัติ

1) **หลักคิด** เหมือนการออกแบบโมเดลรถยนต์ใหม่ เราเป็นเจ้าของบริษัทรถยนต์ เราต้องชนะเขาให้ได้ ไม่เช่นนั้นขายรถไม่ได้ แล้วเวลาจะออกแบบโมเดลใหม่ของรถยนต์ ต้องมีหลักคิด (conceptualize) ก่อน ต้องมีวิธีคิด มีนโยบาย มีอุดมการณ์

2) **หลักวิชา** เมื่อมีหลักคิดแล้วจะมีความเป็นไปได้หรือไม่ ท่านต้องหาหลักวิชามาหนุน เมื่อหลักคิดถูกต้อง หลักวิชาตรง ท่านออกแบบโมเดล ท่านจะทำได้ สร้างได้ แล้วเอารถยนต์มาใช้ได้

3) **หลักปฏิบัติ** จะพลาดน้อย ถ้าพลาดก็เป็นการพลาดจากการปฏิบัติหรือผลตาม (consequence) ที่เราไม่ได้คาดไว้ในโครงสร้าง ในโครงการของเรา เราก็ปรับโครงการได้ แต่เป้าหมายจะไม่พลาด

ผมขอฝากตรงนี้ไว้ ขอให้ผู้บริหารมี 3 หลัก คือ หลักคิด หลักวิชา และหลักปฏิบัติ

ท่านอาจารย์ธีระ ได้กล่าวไว้แล้วว่าการประชุมครั้งนี้ได้เชิญวิทยากรมาหลายท่าน ต้องขอกราบขอบพระคุณที่ท่านช่วยมาให้หลักคิด หลักวิชา เพื่อจะได้นำไปเป็นเชื้อสำหรับทำ

หลักปฏิบัติ ด้วยการสร้างหลักสูตรดีๆ สำหรับการผลิตผู้บริหาร การศึกษา การสัมมนาในวันนี้ อยากให้พวกเราออกความเห็น ได้เต็มที่เพื่อจะได้หลักคิดที่รอบครอบ

ผมคิดว่าเรื่องการบริหารการศึกษา (educational administration หรือ management) มีแนวคิด concept ต่างๆ เกิดขึ้นใหม่ทั้งสากลและในประเทศมาก เพราะฉะนั้น ถ้าจะเอา ใส่ในหลักสูตร ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องคิดถึงพลวัต (dynamicism) ด้วย ขอยกตัวอย่าง โรงเรียนนายร้อยเวสปอยส์ ที่ได้ปฏิรูปหลักสูตรซึ่งใช้มา 200 ปีแล้ว เขาก็ตั้งคำถามว่า การรบในสมัยใหม่ (modern war fair) หน้าตาเป็นอย่างไร เราจะเอาปืนใหญ่มายิงกัน หรือจะเอาทหารม้ามาทะลุทะลวงกัน หรือ จะเอากำลังทหารราบเข้ายึดพื้นที่ เขาบอกว่าไม่ใช่แล้ว ภาพ การรบ (senario war fair) เปลี่ยนไปหมด

คำถามที่ผมมีก็คือ เราคงต้องถามตัวเองเหมือนกันว่า สังคมและเศรษฐกิจในยุคต่อไป จะเหมือนในอดีตหรือไม่ ถ้าไม่เหมือน เราจะสร้างคนให้ประเทศไทย โดยระบบการศึกษาที่ต้องเปลี่ยนไป เพราะสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยน ระบบการศึกษาต้องปรับเปลี่ยน เพราะฉะนั้น ผู้บริหารการศึกษาก็จะต้อง

มีความรู้และทักษะ และมีแนวคิดในการที่จะติดตามการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว ปรับระบบการบริหารการศึกษาให้เปลี่ยนแปลงตามใช่หรือไม่

ถ้าเช่นนั้น หลักสูตรต้องมีพลวัตมาก ท่านต้องสอนให้ลูกศิษย์เข้าใจเรื่องการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว (change and adaptation) ให้มาก และต้องสอนเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) ถ้าไม่มีทักษะตรงนี้ก็จะเป็นขรัวเฒ่า และก็ทำอะไรเหมือนเดิม เมื่อ 30 ปีทำอย่างไร ปีนี้ก็ทำอย่างนั้น เพราะฉะนั้นเรื่องการเปลี่ยนแปลง เราจะทำอย่างไรให้มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงได้ ลูกศิษย์ต้องรู้การเปลี่ยนแปลง ในหลักสูตรต้องบอกเขาไว้ว่ามีหลักกว้างๆ อะไรบ้าง การเปลี่ยนแปลงมาจากไหน การเปลี่ยนแปลงจะมีผลกระทบ (impact) อะไรบ้าง คำต่างๆ เหล่านี้จะเป็นคำที่รวมแนวคิด (concept) และเมื่อมีการประเมินผลกระทบ (impact assessment) ต่อการศึกษาหรือสถานศึกษา หรือระบบการศึกษาแล้ว เขาก็จะมีฝีมือหรือทักษะในการรับการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

ผมได้หนังสือเล่มหนึ่งของบราเธอร์ที่เซนคาเบรียล

ระบบเซนคาเบรียลได้ทำงานในเมืองไทยมา 100 ปี แล้วเขาก็ทำรายงาน 100 ปี โรงเรียนอัสสัมชัญ โรงเรียนมงฟอร์ต ฯลฯ เขาจะแบ่งระยะ (period) ของการเปลี่ยนแปลง เป็น ระยะๆ ในช่วง 100 ปีของการเปลี่ยนแปลงในประเทศไทย ทั้งการปกครอง การเมือง เศรษฐกิจ สังคมของประเทศไทย และในแต่ละช่วงของการเปลี่ยนแปลงเขาจะต้องปรับโครงสร้างและระบบการบริหารการศึกษาของระบบอัสสัมชัญ เซนคาเบรียล ต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ตลอดเวลา ไม่เช่นนั้นเขาไปไม่รอด ตรงนี้ ผมคิดว่าสำคัญ

สิ่งหนึ่งที่เปลี่ยนกันมาก และจะเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ขอยกเฉพาะ 4 คำนี้ขึ้นมาคือ

- ◆ **Education for All**
- ◆ **Basic Education for All**
- ◆ **Quality Education for All**
- ◆ **Higher Education for All**

1. Education for All ซึ่งพูดไว้เมื่อ ปี ค.ศ. 1990 ที่จอมเทียนพัทยา เพราะต้องการจะแก้ปัญหาเรื่อง illiteracy การอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้

2. Basic Education for All เมื่อปี ค.ศ. 2000 ที่ดักก่า ยูเนสโกได้คำใหม่ขึ้นมาคำหนึ่ง เพราะไปประเมิน Education for All เมื่อปี ค.ศ.1990 ปรากฏว่า ไม่มีประเทศใดทำได้ จึงตั้งเป้าหมายให้เฉพาะลงไปคือ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (Basic Education for All) แล้วธนาคารโลกได้นำมาเป็นนโยบายของการให้กู้เงินในประเทศยากจนเพื่อไปพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะเขาเชื่อว่าการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นฐานสำหรับอาชีวศึกษา เป็นฐานสำหรับอุดมศึกษา นอกจากนั้นยังเป็นฐานสำหรับการศึกษาตลอดชีวิตด้วย (life long learning หรือ life long Education)

ในชนบทหรือชายแดน คนที่ไม่เคยเข้าโรงเรียนเลย แล้วอยู่ๆ บอกเขาเรื่องการศึกษาตลอดชีวิต เขาจะไม่รู้เรื่องและเขาจับไม่ได้ด้วย แต่ถ้าในอีกสังคมหนึ่ง ซึ่งทุกคนในสังคมอย่างน้อยได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วนำความรู้ใหม่ เทคโนโลยีใหม่ ทั้งด้านการใช้ชีวิต ด้านสุขภาพ ด้านการผลิต เขาจะรับได้ง่าย

เพราะฉะนั้น life long learning ไม่ใช่อยู่ๆ ก็ลดยไปหาทุกคนได้ แล้วทุกคนก็จับ ดังนั้น ถ้าท่านจะพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ตรงนี้คือเงื่อนไขอันหนึ่งในการกำหนดนโยบายเพื่อบริหารการศึกษา

3. Quality Education for All ตอนนี้ก็เริ่มพูดกันมาก ในหลายประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่แพ้เขาในเรื่องคุณภาพ ประเทศไทยต้องรีบพูด ผมคิดว่าเราตื่นขึ้นมา เราน่าจะพูดว่า เราต้องเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา เรื่องคุณภาพการศึกษา เป็นเรื่องใหญ่ ทั้งอนุบาล ประถม มัธยม อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา มีคุณภาพต่ำเมื่อเทียบกับประเทศอื่น ตรงนี้เป็นเรื่องใหญ่มาก

4. Higher Education for All ถ้าเราจะสู้เขาได้จริงๆ ต้องเป็น Higher Education for All โดยเฉพาะระดับ อนุปริญญาและปริญญาตรีให้กับทุกคนให้ได้ แต่ผมว่าเรายังไปไม่ถึง ผมอยากให้ประเทศไทยไปถึง เพราะหลายประเทศทำสำเร็จ

ถ้าจะผลิตผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารการศึกษาต้องรู้ ประวัติการจัดการศึกษาของประเทศของตนเองด้วย ซึ่งเป็นเรื่องของ global change ในเรื่องการจัดการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษา จริงๆ แล้ว มี 3 ครั้ง ดังนี้

**ครั้งแรก (พ.ศ. 2435)** ร่วมกับการปฏิรูปการปกครองบ้านเมือง โดยรัชกาลที่ 5 ทรงนี้ท่านปลัดทรวง อาจารย์วรเดช เขียนไว้ดีมาก ว่าเกิดอะไรขึ้นเมื่อปี 2435 ถ้าใครสนใจไปอ่านดู และผมเพิ่มที่ท่านเขียนไว้หนึ่งว่า มีแรงผลักดันให้เกิดปฏิรูปในครั้งนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งอิทธิพลของตะวันตก อิทธิพลของความเจริญทางด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีที่เข้ามาปลายสมัยรัชกาลที่ 2 3 และ 4 ลัทธิล่าอาณานิคมตะวันตกไปทั่วโลก รัชกาลที่ 5 ซึ่งเป็นมหाराช ท่านทำถูกต้องที่สุด ท่านได้วิสัยทัศน์ และโลกทัศน์ มาจากประสบการณ์ 3 ด้าน

1. จากการเสด็จประพาสต้น ไปดูคนไทยของท่านว่ามีอะไรและไม่มีอะไร รู้อะไรและไม่รู้อะไร ขณะนั้นยังมีระบบไพร่และทาสมากมาย การศึกษายังไม่มีการศึกษาในระบบ (formal education) มีแต่การศึกษานอกระบบ

2. จากการเสด็จไปเยือนประเทศเพื่อนบ้าน ชาวอินเดีย สิงคโปร์ อินเดียซึ่งเป็นมหาอำนาจมาตั้งแต่โบราณ ต้องตกเป็นเมืองขึ้น ชาวกรีกตกเป็นเมืองขึ้นของเขา เป็นไปได้ได้อย่างไร



ท่านไปเห็น และท่านก็รู้ว่าอำนาจของโลกอยู่ที่ยุโรป ท่านก็เสด็จ  
 ประพาสยุโรป เมื่อกลับมา ท่านรู้ว่าถ้าขึ้นปกครองประเทศแบบ  
 จตุสดมภ์ เวียง วัง คลัง นา ซึ่งใช้มาตั้งแต่ต้นสมัยรัตนโกสินทร์  
 สมัยพระบรมไตรโลกนาถ ประเทศไปไม่รอด ท่านเลิกทาสกับ  
 ไพร่ เพราะถ้ายังมีทาสกับไพร่ ปฏิรูปการศึกษาไม่สำเร็จ ปฏิรูป  
 สังคมก็ไม่สำเร็จ เหมือนปัจจุบันนี้ ไทยยังมีไพร่และทาสทางการ  
 ศึกษาคือ คนที่ไม่เคยได้รับการศึกษาเลย อ่านออกเขียนไม่ได้  
 จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ระบุว่า  
 คนไทยอายุเกิน 15 ปี ไม่รู้หนังสือเลยร้อยละ 5.3 เรายังมีไพร่  
 และทาสทางเศรษฐกิจ ชาวนาไทยร้อยละ 80 ไม่มีที่ดินและมี  
 วิฤติเรื่องการถือครองที่ดิน เรายังมีไพร่และทาสอีกรูปแบบหนึ่ง  
 ทางเศรษฐกิจและทางสังคม ตอนนั้นท่านทำสำเร็จ ทรงตั้ง  
 กระทรวง 12 กระทรวง รวมทั้งกระทรวงธรรมการ เพื่อดูแลเรื่อง  
 การศึกษาของชาติ มีกรมศึกษาธิการ ซึ่งต่อมาก็เปลี่ยน  
 กระทรวงธรรมการเป็น “กระทรวงศึกษาธิการ “

**ครั้งที่ 2 (พ.ศ. 2517-2521)** ยังมีแรงผลักดันทางการ  
 เมือง ช่วงนั้นเกิดเหตุการณ์ตุลาคม 2516 และตุลาคม 2519  
 ทำให้ต้องมีการปฏิรูปการศึกษา แต่ไม่สำเร็จ เพราะรัฐมนตรีว่า

การกระทรวงศึกษาธิการขณะนั้นมองว่าแผนการปฏิรูปการศึกษาเป็นแผนของคอมมิวนิสต์ เลยไม่เอา

**ครั้งที่ 3 (พ.ศ. 2542-2545)** ครั้งนี้แรงผลักดันที่ใหญ่ที่สุดคือพลังของแผ่นดิน หรือพลังอำนาจของไทยอ่อนแอมาก ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันด้านใด และเกิดจากกระแส 2 กระแสคือ 1) กระแสโลกาภิวัตน์ ที่รุนแรงมาก และ 2) ลัทธิทุนนิยมเสรี ซึ่งยกทุนหรือเงินเป็นอำนาจ และเกิดผลตามมามากในทุกระบบ ตั้งแต่การเมืองระหว่างประเทศ การค้าระหว่างประเทศ การเงินระหว่างประเทศ วัฒนธรรมต่างถิ่น การเบียดเบียนต่างๆ อาชญากรรมข้ามชาติ ประเทศต่างๆ ที่เคยเข้มแข็งก็อ่อนแอ ที่เคยคิดว่าตัวเองแน่ก็หลุดไป ไม่ได้เป็นเมืองขึ้นโดยการเสียดินแดน แต่เป็นเมืองขึ้นทางเศรษฐกิจ ทางการเงิน ฯลฯ ไม่ได้เป็นเมืองขึ้นทางอำนาจรัฐ เรายังมีอำนาจรัฐอยู่ แต่อำนาจรัฐไม่มีอำนาจตัดสินใจ ต้องไปฟังวอชิงตันดีซีว่าเขาสั่งให้ทำอะไร และไม่ทำอะไร อย่างนี้ เป็นต้น

เพราะฉะนั้น ทุกประเทศจึงมองว่าการทำให้ประเทศเข้มแข็งได้ก็คือ **การสร้างคนทุกคนให้เข้มแข็ง ไม่ใช่สร้างคนหยิบมือเดียวให้เข้มแข็ง** จึงเป็นแนวคิดที่ว่า Education for

All Basic Education for All และ Quality Education for All รวมถึง Higher Education for All ระบบการเมืองการปกครองที่เคยใช้ได้ดีในช่วง 100 ปีที่ผ่านมา ต้องเปลี่ยนแปลงเรื่องนี้ไว้

ผมจะไม่พูดว่าระบบการศึกษาไทยที่ผ่านมาเป็นอย่างไร เพราะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาต้องทำและหลักสูตรต้องแก้ ซึ่งจากข้อมูลเปรียบเทียบ พ.ศ. 2544 (IMD) พบว่า

1) ค่าใช้จ่ายด้านการศึกษาของประเทศไทยเป็นร้อยละ 4.4 ของ GDP สูงกว่าทุกประเทศ คำถามคือ เราจะสร้างนักบริหารการศึกษาอย่างไรให้มีประสิทธิภาพในการบริหารการศึกษาดีกว่านี้ การใช้จ่ายเงินมาก แต่ครอบคลุมการศึกษาให้ประชาชนไทยน้อยและคุณภาพต่ำ เป็นการบริหารการศึกษาที่ผิดเพราะใช้เงินมากกว่าเขาเป็นอันดับ 2 รองจากมาเลเซีย แต่มีคนจำนวนมากไม่ได้รับการศึกษา โดยเฉพาะผู้ที่เป็นชาวไร่ชาวนาอยู่ตามชายแดน ถ้าเช่นนั้นเราเอาเงินไปทำอะไร ขณะนี้เราเอาเงินไปสนับสนุนคนรวย เองบประมาณไปช่วยคนชั้นกลางและคนรวย ข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติระบุว่า คนไทยที่รวยที่สุดร้อยละ

20 ครองทรัพย์สินของประเทศร้อยละ 58 และคนจนที่สุดร้อยละ 20 ครองทรัพย์สินทั้งหมดร้อยละ 3.9 คนไทยชนชั้นกลางร้อยละ 60 ครองทรัพย์สินทั้งหมดกว่าร้อยละ 30

อาจารย์ปรัชญาได้เคยให้สัมภาษณ์ว่า คนที่เข้ามหาวิทยาลัยร้อยละ 98 เป็นคนในเมืองและคนชั้นกลางขึ้นไป อีกร้อยละ 2 เป็นลูกชาวไร่ชาวนา และค่าหน่วยกิตของมหาวิทยาลัยของรัฐ ซึ่งรัฐต้องเอาเงินไปทุ่ม ซึ่งร้อยละ 98 เป็นลูกคนชั้นกลางหรือคนรวย เรียนหนังสือในเมืองไทย เรียนอุดมศึกษาในเมืองไทย ที่บอกว่าค่าหน่วยกิตเพื่อคนรวย ค่าหน่วยกิตนั้นคนเรียนจ่ายร้อยละ 6 ร้อยละ 10 ร้อยละ 15 อย่างมาก ที่เหลือให้คนที่เสียภาษีทุกชั้นไปช่วยจ่าย นักการศึกษา ต้องศึกษาให้ลึกซึ้งและต้องเปลี่ยนนโยบายตรงนี้ ไม่เช่นนั้นคนชั้นล่างไม่มีโอกาสได้เข้าเรียนอาชีวศึกษา อุดมศึกษา ถ้ายังอุดหนุนคนรวย ผมว่านักการศึกษาต้องติดตามเรื่องนี้ และท่านต้องใส่เรื่องนี้ลงในหลักสูตร เพราะฉะนั้นวัตถุประสงค์ของหลักสูตรที่ท่านเขียนหลักสูตรเสนอ จะมีวัตถุประสงค์ 4-5 ข้อ และข้อสุดท้ายมักจะบอกว่าบัณฑิตที่จบหลักสูตรนี้จะต้องมีคุณธรรมจริยธรรม ผมอยากให้ได้ว่า มี

**จิตใจเที่ยงธรรม**      เรื่องคุณธรรมจริยธรรมอย่าไปใส่เลย  
 ต่อไปนี้ ต้องมีจิตใจเที่ยงธรรม ต้องเห็นส่วนรวม ต้องเห็น  
 ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

2) ครู : นักเรียนประถมของประเทศไทย = 1 : 18  
 ดีกว่าประเทศเพื่อนบ้าน

ครู : นักเรียนมัธยมของประเทศไทย = 1 : 20 ไก่  
 เคียงกับประเทศเพื่อนบ้าน

เรื่องนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาเช่นกัน  
 ประเทศไทยมีจำนวนครูไม่น้อย ดีกว่าประเทศเพื่อนบ้าน แต่คุณ  
 ภาพครูเป็นสิ่งที่น่าสนใจ วิธีการผลิตครู หลักสูตรที่ผลิตครู คง  
 ต้องแก้ไขอย่างมาก เพราะถ้าไทยมีครูมากกว่าประเทศอื่น แล้ว  
 ทำไม output คือ performance ของระบบการศึกษาทั้งระบบ  
 จึงมีคุณภาพต่ำกว่าเขา ต้องมีอะไรผัดผ่อนในการผลิตครู  
 และการกระจายครู หลักสูตรที่ผลิตครูทั้งหลายต้องเปลี่ยน เพื่อ  
 จะตอบคำถามตรงนี้

3) อัตราการเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของประเทศไทย ร้อยละ 48 ของวัยเรียน ต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้าน ขณะนี้  
 อัตราการเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายของประเทศต่างๆ จะอยู่ที่

ร้อยละ 80-90 ของไทยอยู่ที่ร้อยละ 40 -50 และส่วนใหญ่อยู่ในเขตเมือง อำเภอใหญ่ๆ แต่เด็กบ้านนอกพอจบ ป.6 แล้ว ไม่มีศักยภาพที่จะทะเยอทะยาน ที่จะเรียนต่อ เพราะฉะนั้น มาตรา 43 ผมเห็นว่าสำคัญมากต่ออนาคตของชาติ บังคับให้รัฐบาล บังคับให้พ่อแม่ต้องส่งลูกเรียนอย่างน้อย 9 ปี (จาก 6 เป็น 9 ปี )

เมื่อหลายปีก่อน TDRi บอกว่า คนทำงานประเทศไทยมีการศึกษาเฉลี่ย (average schooling) เพียง 5 ปีกว่าคือ ป.5 กว่า ตอนนั้นภาคบังคับ ป.4 (4 ปี) เมื่อปี 2543 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้ประเมินใหม่ ขึ้นมาเป็น 7.2 7 ปี คือ ม.1 กว่าๆ ระดับการศึกษาของคนทั้งชาติในกลุ่มที่ทำงาน เอาเฉพาะคนกลุ่มที่ทำงาน ไม่รวมเด็กเยาวชนและคนแก่ มีการศึกษาเฉลี่ยเพียง 7 ปีกว่า เพราะฉะนั้น ถ้าทำตามรัฐธรรมนูญ มาตรา 43 อัตราการรู้หนังสือเฉลี่ยของคนไทยจะต้องเกิน 9 ปี ในขณะที่ฟินแลนด์ ผู้ใหญ่ในวัยอุดมศึกษา เข้าอุดมศึกษา กว่าร้อยละ 70 เพราะฉะนั้นเราต้องเสียค่าโง่อีกนาน

ผมขอฝากนักบริหารการศึกษาว่า ต้องพยายามปรับยกระดับการศึกษาและยกระดับคุณภาพการศึกษา ไม่เช่นนั้น

ประเทศไทยไปไม่รอด ประเทศไต้หวันจัดการศึกษาภาคบังคับ 9 ปีมานานแล้ว ตอนนี้นำกำลังเพิ่มเป็น 10 ปี โดยเริ่มปีนี้ แล้วค่อยๆ เพิ่มขึ้นเป็น 11 ปี 12 ปี ไปเรื่อยๆ ในกรุงเทพฯ อาคารรัฐบาลที่ใหญ่ที่สุด สวยที่สุดคือโรงเรียนประถมศึกษา และ โรงเรียนมัธยมศึกษา

4) ผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ของประเทศไทยต่ำกว่าเกือบทุกประเทศในเอเชีย ยกเว้นอินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ อันนี้พูดถึงคุณภาพการศึกษา การผลิตครู การจัดการเรียนการสอน ฯลฯ ซึ่งนักบริหารการศึกษาต้องรับรู้และต้องรับผิดชอบ

เมื่อเข้านี้ ถ้าใครอ่านมติชน บทบรรยายของคุณบัณฑิต ล้ำช้า ยอมรับว่า ใน 5 ปีที่ผ่านมา คนดีๆ ของกสิกรไทยออกจากราชการมาก เพราะเมื่อเทียบกับธนาคารต่างประเทศคือ คนทำงานในธนาคารพาณิชย์ไทย ความรู้และทักษะโดยเฉพาะเทคโนโลยีใหม่ๆ เรื่อง banking สู้เขาไม่ได้เลย ที่สำคัญมากคือระบบการบริหารธนาคารไทย ไม่ได้เน้นที่ผลของการบริหารงาน ผลของการบริหารจัดการ (key performance และ performance output) ผมคิดว่าไม่ต่างกับระบบการศึกษาไทย

คือ 1) คนในระบบของเราไม่เข้มแข็งพอ คุณภาพสู้เขาไม่ได้จริงๆ ทั้งผู้บริหารและครูในหมวดต่างๆ 2) เราไม่ได้สร้างระบบความรับผิดชอบ performance assessment ไม่มี เพราะว่าไม่มีเครื่องวัด โรงเรียน 42,000 โรง สอนเอง ตัดเกรดเอง ไม่มีข้อสอบระดับชาติ (national test) ซึ่งต้องรีบทำ

**การพัฒนาคุณภาพการศึกษา อย่าลู่หน้าปะจุมุก และอย่าเอาใจกันเด็ดขาด ขอให้เอาใจประเทศ อย่าเอาใจซึ่งกันและกันเลย** (ไม่ทราบว่ากรมวิชาการจะยกเลิก national test หรือยัง เมื่อเร็วๆ นี้ รัฐมนตรีท่านปัจจุบันบอกว่ายังทำอยู่ ขอให้ทำ) ประเทศอื่นเขาทำหมดแล้ว อเมริกาหลวมตัวให้ความเป็นอิสระ (autonomy) แก่โรงเรียนทำการทดสอบและประเมินผลเอง คุณภาพจึง sleep back ไปเลย เพราะไม่มีการเทียบเคียงระดับชาติ (national benchmarking) ซึ่งประธานาธิบดี ยอร์ช บุช สั่งให้ทุกมลรัฐต้องมีข้อสอบของมลรัฐ (state test) ทุกเกรด ตั้งแต่เกรด 1-12 ประเทศออสเตรเลียทำ national test มาแล้ว 2 ปี ต่อไปนี้ ผู้บริหารและครูต้องรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน (performance) โรงเรียนของตัวเอง ต้องรับผิดชอบต่อหมวดวิชาของตัวเอง ขณะนี้ไม่ต้องออกข้อสอบ



เอง ไม่ได้ตัดเกรดเอง หมวดวิชาคณิตศาสตร์ก็ต้องรับผิดชอบ  
แล้ว ถ้าไม่ดีก็ต้องปรับปรุงคุณภาพ

จากการประเมินคุณภาพของสถาบันนานาชาติเพื่อ  
พัฒนาด้านการจัดการศึกษา International Institute for  
management Development : IMD) ปรากฏว่า ผลสัมฤทธิ์  
วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ของไทยต่ำ แล้วเราทำอะไร ไม่มี  
อะไรเปลี่ยนแปลง เพราะไม่มีใครรับผิดชอบ ระบบบอกว่าไม่  
ต้องรับผิดชอบ หัวหน้าหมวดวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ไม่ต้อง  
รับผิดชอบเลยสักคน เพราะระบบไม่ได้สร้างความรับผิดชอบ  
ตรงนั้น

5) ประชากรไม่รู้หนังสือ (อายุ 15 ปีขึ้นไป) เป็นร้อยละ  
5.3 มีประชากรอีกมากที่ไม่ได้เรียนหนังสือ และยังมีคนไทยที่อยู่  
ในประเทศไทยมาเป็นชั่วคราวแล้วยังพูดภาษาไทยไม่ได้

ผมมีโอกาสตามเสด็จสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ  
ไปชายแดน ต้องขออนุญาต โดยส่วนตัวคิดว่า สมเด็จพระเทพ  
รัตนราชสุดา ทรงเข้าใจสภาพการศึกษาของประเทศไทยดีมาก  
คนหนึ่งและทรงออกแบบการบริหารการศึกษาในถิ่นทุรกันดาร  
ผมว่าไม่มีใครในประเทศลึกซึ้งเท่าพระองค์ท่าน ท่านทำอยู่ 20

กว่าปี ตั้งแต่ตามเสด็จพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และตอนนี้  
 เสด็จเอง ทำเองหมด ท่านแก้ปัญหาตั้งแต่ชุมชนที่อยู่ในเขตไทย  
 ทั้งผู้ใหญ่และเด็กที่พูดไทยไม่ได้เลย ทรงแก้ปัญหาโดยสร้าง  
 ระบบการศึกษาอีกระบบหนึ่งคือ ศูนย์การเรียนรู้ชาวไทยภูเขา  
 แม่ฟ้าหลวง ทรงสร้างศูนย์การเรียนรู้ไว้ตามชายแดนใกล้มาเล  
 เซีย มีคนไทยมุสลิมที่พูดไทยไม่ได้เลยและไม่สนใจจะพูดด้วย  
 ดร.สุรินทร์บอกว่า สมัยหนึ่งคนเหล่านั้นเขาคิดว่า ถ้าพูดภาษา  
 ไทย เขาบอกว่าเป็นบาป แล้วระบบการศึกษาค่อยๆ เข้าไป ตอน  
 นี้โรงเรียนปอเนาะเริ่มใช้หลักสูตรสามัญศึกษาดีขึ้นมาก ค่านิยม  
 ตรงนั้นเปลี่ยนไป กลายเป็นว่าถ้าใครได้รับการศึกษาในระบบ  
 สามัญมีโอกาสที่จะมีอาชีพดีขึ้น ความเป็นไทยกลับมาได้ ชาย  
 แดนทางพม่าก็เหมือนกัน ท่านมีระบบการศึกษาได้รับมาจน  
 กระทั่งเข้ามาในระบบของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งน่าศึกษามาก  
 ที่จริง ผมก็พยายามสนับสนุนให้มีการจัดประชุมสัมมนาระดับ  
 ชาติในเรื่อง “ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาในถิ่นทุรกันดาร” (ซึ่ง  
 จะไม่เหมือนกับที่ภาคอีสาน ซึ่งยังไม่กันดารมากนัก) ประชากร  
 ไม่รู้หนังสือ ผู้บริหารจะทำอย่างไร

6) ระดับการศึกษาไม่สามารถตอบสนองความสามารถ

ในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ประเทศไทยอยู่อันดับที่ 47 ใน 49 ประเทศ

7) การศึกษาระดับมหาวิทยาลัยไม่สามารถตอบสนองความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ประเทศไทย อยู่อันดับที่ 46 ใน 49 ประเทศ

8) วิศวกรที่มีคุณภาพตามความต้องการของตลาดแรงงานในประเทศมีน้อย

9) ความร่วมมือระหว่างบริษัทธุรกิจและมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการถ่ายโอนเทคโนโลยีซึ่งกันและกันมีน้อย เรื่องนี้เป็นเรื่องของมหาวิทยาลัย แต่ว่าสะท้อนการศึกษาทั้งระบบ

อยากให้ศึกษากันว่า พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่กำลังปรับปรุง และฉบับที่ทำมาในปี 2542 เขาตั้งใจจะทำอะไร ภายในวันที่ 20 สิงหาคม 2545 เราเห็นว่า พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะปรับโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการของการศึกษาไทย การปรับระบบ เช่น ระบบการผลิตครู ระบบการมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ ซึ่งเป็นระบบใหม่

การปฏิรูประบบ (system reform) เป็นการสร้างระบบใหม่ หรือปรับระบบเก่า โครงสร้างจะรวม 3 กระทรวง เขตพื้นที่การศึกษาเป็นโครงสร้างใหม่ เป็นระบบใหม่ เรื่องเขตพื้นที่การศึกษา อาจจะเรียนว่า ในประเทศที่เจริญแล้ว เขาหวังว่า การศึกษาจะตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มาก เขาต้องถอนอำนาจการบริหารจัดการศึกษาออกจากการเมืองและรัฐบาลกลางให้เหลืออำนาจน้อยที่สุด แล้วส่งไปให้ประชาชน เอกชน และการบริหารส่วนท้องถิ่นให้มากที่สุด

สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเราไม่ได้มีการพุ่มพักให้เข้มแข็ง มันอ่อนแอ อยู่ๆ จะส่งโรงเรียนประชาบาลไปให้เทศบาล ไปให้ อบต. เพราะเราไม่สนใจที่จะไปสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรเหล่านั้น ปล่อยให้ไปตามมีตามเกิด แต่ถ้าเราลุกขึ้นมาแล้วช่วยกันขัดเกลา ผมว่าเราทำได้ ประเทศเราจะสู้เขาได้

ส่วนเรื่องหลักการ มาพบอุปสรรคหรือมาสะดุดเพราะสิ่งที่เรามีอยู่มันอ่อนแอ ไม่ใช่หลักการไม่ดี หลักการดีมาก ในเรื่องของเขตพื้นที่ แต่เรามีข้อแม้เพราะความอ่อนแอในระบบล่างที่รองรับ แล้วก็บอกว่าอันนี้ไม่ดี ไม่ทำ เราก็จะอยู่อย่างนี้ตลอดไป เพราะฉะนั้นผมคิดว่า เราต้องยึดหลักการ เอาหลักวิชาเข้ามา

แล้วก็หาทางสร้างยุทธศาสตร์เป็นหลักปฏิบัติให้ได้เพื่อจะชนะตรงนี้ได้ ไม่เช่นนั้นประเทศไปไม่รอด ถ้ายังต้องให้กระทรวงศึกษาเดิม อธิบดี ปลัดกระทรวง มาตัดสินเรื่องการซื้อนมแจกซื้อคอมพิวเตอร์แจก ซื้อเครื่องแบบนักเรียนแจก ต้องไปสร้างให้ประชาชนมารับผิดชอบการศึกษาของลูกหลานเขาให้มากเท่าที่จะมากได้ และถ้าประชาชนกลุ่มใดด้อยโอกาส รัฐต้องไปช่วย อันนี้เป็นหน้าที่ของรัฐ รัฐต้องรับผิดชอบ คือผู้ด้อยโอกาสตรงนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก ถ้าเขารวยอยู่แล้ว เก่งอยู่แล้ว ปล่อยให้เขารับผิดชอบเอง

**ขอฝากแนวคิดตรงนี้ไว้และอยากให้ไปอยู่ในหลักสูตรจริง ๆ** เราจะได้สร้างผู้บริหารการศึกษาพันธุ์ใหม่ที่มีมองเห็นปัญหาของชาติ ไม่ใช่มองเห็นในโครงสร้างเดิม ระบบเดิม และคุ้นชินกับมัน แล้วก็ยอมรับ แล้วเราก็ไม่ไปถึงไหน เพราะฉะนั้นตรงนี้ผมฝากไว้

การปฏิรูปกระบวนการ (process reform) ขอแบ่งเป็น 2 เรื่องคือ

1. ต้องปฏิรูปกระบวนการบริหารการศึกษา (Administrative process )

## 2. ปฏิรูปกระบวนการการเรียนรู้ (Learning process)

เรื่องปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ เข้าใจว่า ได้สร้างความเข้าใจและความตื่นตัวไว้มาก และมีรูปแบบต่างๆ มากแล้ว อันหนึ่งที่เราจะเริ่มทำตรงนี้คือ เรื่องการปฏิรูปกระบวนการบริหารจัดการศึกษา (Administrative reform ) การประชุม 2 วันนี้ ผมขอชื่นชม เราอาจจะมาจุดแรกของการปฏิรูปกระบวนการบริหารจัดการก็ได้ ผมไม่อยากจะให้เราจำกัดความคิดของเรา เฉพาะหลักสูตรผู้บริหารการศึกษาในระดับเขตพื้นที่หรือในโรงเรียน ผมอยากให้พวกเราสร้างหลักวิชา องค์ความรู้ ในเรื่องนโยบายการศึกษาของรัฐ ซึ่งเป็นนโยบายสาธารณะ (public policy ) ของรัฐด้วย ในเรื่องโครงสร้างการบริหารกลาง เรื่องการจัดสรรงบประมาณกลาง แล้วแสดงความคิดเห็น ถ้า 57 สถาบันนี้ มีกลุ่มศึกษาจริงๆ ในส่วนที่เหนือจากตรงนี้ขึ้นไป ในเรื่องโครงสร้างก็ดี ระบบก็ดี แล้วให้ความเห็นต่อสาธารณะ ให้ความเห็นต่อรัฐบาล ต่อรัฐสภา ก็จะเป็นประโยชน์มหาศาล ยกตัวอย่าง ถ้าท่านไม่เห็นด้วยว่าการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูอัตโนมัติ ท่านต้องไปหาเหตุผลว่าไม่ดีอย่างไร จะทำลายระบบการศึกษาอย่างไร แล้วเสนอให้ประชาชน ให้

นายกรัฐมนตรี แล้วให้เกิดเป็นแรงพลังขึ้นมา

ในระบอบสังคมเสรีประชาธิปไตย ถ้าเป็นสังคมเปิด คือสังคมซึ่งทุกคนรู้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน สิทธิประโยชน์ของตนเอง ความรับผิดชอบของตนเอง และทุกคนมีสิทธิที่จะแสดงเหตุผลและความเห็นประกอบเหตุผล เพราะฉะนั้นตรงนี้ผมเข้าใจว่าประเทศไทยอยู่ในสังคมประชาธิปไตย เราน่าจะแสดงความเห็นได้โดยใช้เหตุใช้ผล

ในการปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้ เป็นเรื่องที่เขาอนาคตของชาติมาเป็นเดิมพันอย่างสูง ไม่ใช่เรื่องทำก็ได้ ไม่ทำก็ได้

### **การปฏิรูปการศึกษา 2540-2542-2545**

#### **• ด้านการบริหารการศึกษา**

- 1. Education for All**
- 2. All for Education**
- 3. กระจายอำนาจการบริหารจัดการ**
- 4. การบริหารโดยวงตัดณะบุคคล**
- 5. การกำหนดระบบความรับผิดชอบต่อการบริหาร**

การปฏิรูปด้านบริหารการศึกษาจะมีเรื่องใหญ่มาก ดังนี้

1. Education for All Basic Educational for All และ Quality Educational for All ท่านต้องเอาไปทำ

2. All for Education ต่อไปนี้ รัฐจะต้องเปิดกว้างให้ภาค ส่วนต่างๆ ของสังคม ได้เปิดสถานศึกษาทุกระดับให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และรัฐทำน้อยที่สุดเท่าที่จะน้อยได้ ถ้าไม่ทำ All for education ก็จะทำ Educational for All ไม่ได้ เพราะรัฐไม่มีทางที่จะเก็บภาษีมาแล้วก็สร้างโรงเรียนทั่วไปหมด รัฐต้องปล่อยให้เอกชน ชุมชน สังคม กระทรวงอื่น เปิดสถานศึกษาทุกระดับทุกประเภทให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ รัฐจะได้เหลือเงินมาทำเรื่องคุณภาพการศึกษา มาตราฐานการศึกษา มาดูผู้ด้อยโอกาส องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่มีรายได้ รัฐเข้าไปสนับสนุน เพราะฉะนั้น Education for All และ All for Education เกี่ยวข้องกันมาก และแยกกันไม่ออก

3. กระจายอำนาจการบริหารการจัดการ ข้อนี้คือหัวใจในระยะยาวต้องเอาตรงนี้ออกให้ได้ ที่เขาพยายามที่จะแก้ พ.ร.บ.นี้ แล้วให้องค์กรต่างๆ ไปอยู่ภายใต้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพราะต้องการจะรวบอำนาจเหมือนเดิม เพราะถ้าองค์กรในการบริหารจัดการศึกษาไปอยู่ภายใต้อำนาจปลัดกระทรวง ก็ต้องไปขึ้นกับรัฐมนตรีฝ่ายการเมือง ใน พ.ร.บ.นี้ต้องการกระจายอำนาจออกจากอธิบดี ปลัดกระทรวงไปที่เขตพื้นที่กับสถาน



ศึกษา ให้โรงเรียนและเขตพื้นที่มีอำนาจมากขึ้น เพราะฉะนั้น ถ้าใครยังยึดอยู่ในอำนาจนิยมก็จะพยายามไม่ให้มีเขตพื้นที่ ไม่อยากกระจายอำนาจไปที่โรงเรียน อยากจะให้อำนาจอยู่ที่ อธิบดี ปลัดกระทรวงให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

ประเทศต่างๆ ก็เหมือนกัน การวางแผนของส่วนกลาง (central planning) นี้เกิดในสังคมนิยมคอมมิวนิสต์ โดยสังคมนิยมคอมมิวนิสต์กับสังคมนิยมประชาธิปไตยแบบเผด็จการนิยม เป็น central planning เป็น authority based เป็น power based แต่ระบบจะทำอย่างอื่นได้นั้น เรื่องความมั่นคงของชาติ ต้องเป็น central planning เช่น เรื่องความสัมพันธ์ต่างประเทศ เรื่องระบบเศรษฐกิจและเงินตรา ถูกไหมจะให้จังหวัดต่างๆ ไปพูดเรื่องการสร้างเงินตราใหม่นั้นไม่ได้ คนละเรื่องกัน แต่ถ้าเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับประชาชน เป็น human services พยายามกระจายอำนาจให้มาก การศึกษาเป็นตัวอย่างหนึ่งที่เป็น human services ต้องกระจายอำนาจ (decentralize)

การกระจายอำนาจการบริหารจัดการต้องวิเคราะห์ให้ชัดจากฐานเดิมที่มีในรูปของโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการไปสู่

กระทรวงใหม่ กระทรวงการศึกษา ผมอยากให้นักบริหารการศึกษาไปศึกษาตรงนี้ให้ชัดว่า อะไรเปลี่ยน และเปลี่ยนเพราะอะไร

4. การบริหารโดยองค์คณะบุคคล ข้อนี้รับข้อ 3 เพราะการบริหารโดยองค์คณะบุคคลเน้นมาก ทำไมต้องมีกรรมการโรงเรียน ซึ่งตอนหลัง ถ้าเป็นระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา เรียกว่าคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียน ซึ่งผมว่าน่าจะใช้คำสั้นๆ ง่ายๆ เป็น “คณะกรรมการโรงเรียน” หรือ “คณะกรรมการนโยบายโรงเรียน” และต้องทำหน้าที่ให้เข้มแข็ง เป็น คณะกรรมการโรงเรียน (school board) ที่เข้มแข็ง

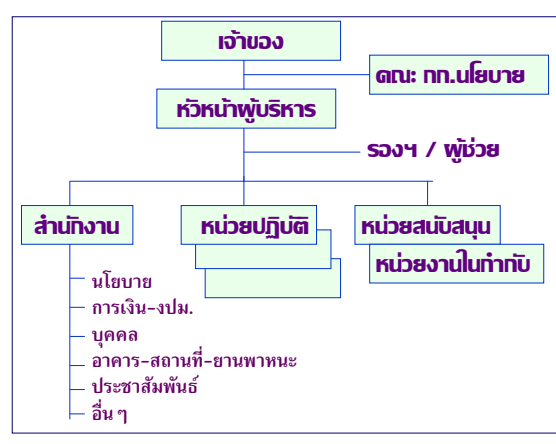
5. การกำหนดระบบความรับผิดชอบต่อการบริหาร ต้องมีข้อสอบระดับชาติ (national test) มีมาตรฐาน (standard) และมีการเทียบเคียงระดับชาติ (national benchmarking)

**การปฏิรูปการศึกษา ปี 2540-2542-2545** ประชาชนจะได้อะไร

1. ขยายการศึกษาภาคบังคับจาก 6 ปี เป็น 9 ปี
2. มีสิทธิได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี
3. ปฏิรูประบบอาชีวศึกษา

- 4. ปรับปรุงหลักสูตร 12 ปี
- 5. ปฏิรูปการเรียนรู้
- 6. พัฒนาวิชาชีพครู
- 7. ระบบมาตรฐานและการประกันคุณภาพ

ผมจะขออนุญาตมาที่โรงเรียน จากแผนภูมิแสดงถึงโครงสร้างหลักของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นโรงเรียนอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา มหาวิทยาลัย โครงสร้างจะเป็นดังนี้ คือ



1. เจ้าของ สถานศึกษามีเจ้าของ โรงเรียนรัฐบาลรัฐบาล จะเป็นเจ้าของ เอกชนก็ของผู้รับใบอนุญาตประกอบการ เป็น

มูลนิธิเซนคาเบียลก็ได้ ของ มหาดไทย ของ กทม. ก็ได้

2. คณะกรรมการนโยบาย หรือคณะกรรมการโรงเรียน  
หัวหน้าคณะผู้บริหาร ที่ใช้คำว่า Chief Executive Officer  
(CEO) นั้น เป็นหัวหน้าผู้บริหาร จะเป็น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่  
ผู้อำนวยการ ก็เรียกตามระบบที่สร้างขึ้นมาจากต่างหาก คือหัวหน้า  
ผู้บริหาร ซึ่งต้องรับผิดชอบด้านนโยบาย กับ กรรมการนโยบาย  
และต้องรับผิดชอบต่อทิศทางบริหารกับเจ้าของ ไม่ว่าเจ้าของ  
จะเป็นรัฐหรือใครก็ตาม จะมีรองฯ หรือผู้ช่วยก็ได้

3. หน่วยงาน จะแบ่งเป็น 3 หน่วยหลัก ที่สำคัญคือ  
สำนักงาน หน่วยปฏิบัติ และ หน่วยสนับสนุน

หน่วยปฏิบัติ ถ้าเป็นโรงเรียนประถมศึกษา มัธยมศึกษา  
ซึ่งจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Basic education) หน่วยปฏิบัติก็  
จะเป็นหมวด หน่วยบริหารกลุ่มวิชาหรือหมวดวิชา เช่น หน่วย  
บริหารสาขาวิชาภาษาอังกฤษ หน่วยบริหารสาขาวิชาวิทยา  
ศาสตร์และเทคโนโลยี หน่วยบริหารวิชาศิลปะ นาฏศิลป์  
 เป็นต้น อันนั้นมี 7 และอันที่ 8 ก็มีหน่วยพัฒนานักเรียน ก็จะมี  
กิจการนักเรียน ลูกเสือ เนตรนารี นี่คือหน่วยปฏิบัติ จะมี  
หัวหน้าหน่วย แต่ละหน่วยจะต้องมีการตรวจสอบ (account able)

ต่อการกระทำหรือการปฏิบัติ ของตนเอง

สำนักงานของผู้บริหารจะมีหน้าที่ดูแลด้านต่างๆ นโยบาย การเงิน งบประมาณ บุคลากร อาคารสถานที่ ยานพาหนะ ประชาสัมพันธ์ อื่นๆ และอาจจะมีหน่วยงาน สนับสนุน กับหน่วยงานในกำกับต่างๆ อันนี้จะมีลักษณะโครงสร้างรูปแบบโครงสร้างหลักนี้ ปรับแต่งให้เข้ากับโรงเรียน หรือ สถานศึกษาทุกระดับได้เลย

สิ่งที่ผมพยายามไปทำบนดอยและโรงเรียนในเขตโครงการหลวง โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาส ผมขอให้เขาไปคุยกับประชาชนในชุมชนที่ โรงเรียนตั้งอยู่ ช่วยกันตั้งปณิธาน คุณ德การณของโรงเรียน ซึ่งปรัชญา คุณ德การณของ โรงเรียนไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ถ้าอยู่ห้วยขวางก็อย่างหนึ่ง ถ้าอยู่บ้านนอกในจังหวัดปัตตานีก็อีกอย่างหนึ่ง ถ้าอยู่บนดอยก็อย่างหนึ่ง กำหนดภารกิจหลักไว้ให้ชัดเจน จริงๆ แล้ว เจ้าของและคณะกรรมการโรงเรียน นอกจากความรับผิดชอบทางด้านวิชาการ ด้านหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือ ด้านอื่นๆ แล้วยังกำหนดความสัมพันธ์กับชุมชน ความสัมพันธ์กับ วัฒนธรรมท้องถิ่น ความสัมพันธ์กับภูมิปัญญาท้องถิ่น ไว้ทั้งหมด

## องค์ประกอบของภาระงานในองค์กร

1. มีปณิธาน/ปรัชญา/อุดมการณ์
2. กำหนดภารกิจหลักไว้ชัดเจน
3. สิ่งที่ต้องกระทำ
  - 3.1 วิสัยทัศน์ (มองไกล 10-15 ปี)
  - 3.2 พันธกิจ - นโยบาย - เป้าหมาย (ในแผน 5 ปี)
  - 3.3 แผนงาน - โครงการ (แผนรายปี)

สิ่งที้องค์กรต้องทำ คือ วิสัยทัศน์ ซึ่งมองไกลไป 10-15 ปี ควรเขียนให้ชัดเจน ต้องมีพันธกิจ นโยบายและเป้าหมายอยู่ในแผน 5 ปี และมีแผนงานโครงการ ซึ่งเป็นแผนรายปี ผู้บริหารต้องมีสิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำกับ เพราะฉะนั้น ถ้ามองจากตรงนี้ขึ้นไป ทุกปี เวลาทำแผนงบประมาณประจำปี มีแผนงานรายปี มีข้อสอบระดับชาติ ก็ประเมินผลการดำเนินงาน (performance assessment) ในปีที่ผ่านมา และปีต่อไปเราจะพัฒนาคุณภาพหมวดใดเป็นหลัก เช่น คณิตศาสตร์ ส่งเด็กไปสอบในระดับประเทศแล้ว เย่มาก เรามีเหตุผลที่จะคุยกันระหว่างผู้บริหารกับกรรมการนโยบายโรงเรียน กับเขตพื้นที่การศึกษาว่า ต่อไปนี้ โรงเรียนของผมคงต้องช่วยกันเรื่องคณิตศาสตร์ เพราะผลสอบออกมาแย่มากเกินไป มีเหตุผลในเชิงรูปธรรมที่จะขอความสนับสนุน

ทรัพยากรเพื่อเพิ่มคุณภาพการศึกษาทุกหมวด ที่นี้ติดยาเสพติดมาก เพราะฉะนั้นต้องช่วยกัน การวางงบประมาณในแผนปีต่อไปมีที่มาที่ไป

นอกจากนั้นยังให้สอดคล้องกับพันธกิจ 5 ปีหรือแผน 5 ปี แผนฯ 9 แผนฯ 10 สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่โรงเรียนนี้ยึดอยู่ สอดคล้องกับภารกิจหลักที่ตกลงกันไว้กับชุมชน กับกรรมการนโยบาย สอดคล้องกับปรัชญา ปณิธาน คุณธรรม ถ้าเรามีทั้ง 6-7 อย่างนี้ โรงเรียนจะมีทิศทางที่จะเดินไปอย่างชัดเจน จะเปลี่ยนอาจารย์ใหญ่กลางคันก็ไม่ทำให้หือหวามาก เพราะมีทิศทางในการบริหารโรงเรียน ไม่ขึ้นกับบุคคลจนกระทั่งว่าพอเปลี่ยนเจ้าอาวาสแล้ว วัดนี้โถมไปเลย หรือเปลี่ยนผู้อำนวยการโรงพยาบาลก็กลายเป็นโรงฆ่าสัตว์ไปเลย จะไม่เช่นนั้น ถ้าเรามีสิ่งเหล่านี้จะเป็นหลักประกันขององค์กรนั้น

ภารกิจ คือ ภารกิจหลักกับภารกิจรอง ต้องแยกให้ออกว่า อะไรคือภารกิจหลัก ภารกิจรอง ขณะนี้แยกไม่ออกมีหลายโรงเรียน ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่เกือบไม่เคยเดินไปห้องสมุดเลย เกือบไม่เคยเดินไปดูการสอนของหมวดต่างๆ เกือบไม่เคยดูผลของมันเลย ให้ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการดูแลหมด เพราะครูใหญ่

ต้องประชุมมาก ต้องประชุมจังหวัด ประชุมกรมฯ ไม่ได้ลงมา  
ตรวจสอบต่อผลการเรียนการสอนในห้องเรียน แล้วจะเอาคุณ  
ภาพจากเด็กนักเรียนไทยมาจากไหน ในระดับหน่วยงาน ระดับ  
บุคคล ผู้บริหารต้องจัดโครงสร้างนี้ให้เกิดให้ได้ว่าอะไรต้องทำ  
อะไรควรทำ และอะไรที่ไม่ควรทำหรือไม่ต้องทำ เพราะถ้ามีตรง  
นั้นแล้วเราจะมาทำการวิเคราะห์ระบบ ทั้งระดับหน่วยงานและ  
ระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน ภารกิจระดับบุคคลกำหนดราย  
ละเอียดของลักษณะงาน (job description) ภาระงาน ทั้งปัจจัย  
(input) กระบวนการ (process) และผลผลิต(output) ซึ่งสามารถ  
ประเมินได้หมด

<b>วิเคราะห์เชิงระบบ</b>		
	<b>หน่วยงาน</b>	<b>บุคคล</b>
	<b>ภารกิจ</b>	<b>ภาระงาน</b>
<b>1. ปัจจัยนำเข้า</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คน</li> <li>- งบประมาณ</li> <li>- ทรัพยากรอื่น ๆ</li> <li>- วัฒนธรรมองค์กร</li> <li>- สิ่งแวดล้อม</li> <li>- ระบบคุณภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความรู้</li> <li>- ทักษะงาน</li> <li>- ทักษะคน</li> <li>- เจตคติ</li> <li>- เครื่องมือเครื่องใช้</li> </ul>
<b>2. กระบวนการ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบบงาน</li> <li>- เครือข่าย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ลงมือปฏิบัติ</li> <li>- การประสานงาน</li> </ul>
<b>3. ผลิต/ผลงาน</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลผลิต</li> <li>- ผลกระทบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลงาน</li> <li>- ผลกระทบ</li> </ul>



สุดท้าย ขอทบทวนอีกครั้ง คือ เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2540 ได้ประกาศใช้รัฐธรรมนูญ และมาตรา 81 “...จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ...” เป็นคำสั่งของรัฐธรรมนูญอีกที แล้วเราก็ทำตามนี้ จนกระทั่งวันที่ 19 สิงหาคม 2542 มี พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ซึ่งในวันที่ 20 สิงหาคม 2545 ก็ครบ 3 ปีแล้ว มาตรา 53 “ให้องค์การวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา.....” ซึ่งมีคำใหม่เกิดขึ้น

คำว่า **องค์การวิชาชีพครู** เป็นคำใหม่ใน พ.ร.บ.นี้ มีคำว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และ ผู้บริหารการศึกษา เกิดขึ้น เมื่อรวมๆ กันแล้วจะเกิดแนวคิดใหม่ ซึ่งไม่มีในแนวคิดเดิม เราแยกครู ผู้บริหารสถานศึกษา ออกจากผู้บริหารการศึกษา นอกจากนั้นยังมีบุคลากรทางการศึกษาอื่นอีก มีองค์การวิชาชีพ เกิดขึ้น กำลังสร้างกฎหมายรองรับอยู่ และบอกว่า ครูต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ และที่กำลังเป็นประเด็นอยู่คือจะให้ฟรี ดีหรือไม่ จะให้อัตโนมัติดีหรือไม่ และต้องปฏิบัติตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ

- ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น
- มีองค์การวิชาชีพ
- ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- ต้องปฏิบัติตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ

ทั้งใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ มาตรฐาน จรรยา-บรรณวิชาชีพ มีวัตถุประสงค์อยู่ 3 ข้อ คือ

1. ต้องการจะยกให้วิชาชีพครูและผู้บริหารเป็นวิชาชีพชั้นสูง ได้รับความเชื่อถือจากสาธารณะ เป้าหมายสูงสุดคือ ต้องการจะยกศักดิ์ศรีของครู และผู้บริหารให้สูงเป็นที่เชื่อถือเป็นที่เคารพรักของสาธารณะ ทั้งในและนอกประเทศ
2. ต้องการจะให้ครูและผู้บริหาร ร่วมกันพัฒนาอาชีพของตนเองให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ต้องดูแลกันเอง และให้มีศักดิ์ศรีมากขึ้น ตรงนี้จะทำให้คนภายนอกมองว่าวงการของเราอยู่ในระดับสูงส่ง มีศักดิ์ศรี
3. เป็นกลไกให้คนในวงการศึกษาร่วมกันพัฒนามาตรฐานของวิชาชีพให้สูงขึ้นด้วย

ในมาตรา 4 แยกนิยามของคำว่า ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษาไว้ ต้องอ่านให้เข้าใจ

## มาตรา 4

**“ผู้บริหารสถานศึกษา”** หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

**“ผู้บริหารการศึกษา”** หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษา นอกสถานศึกษา ตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

ผมตีใจที่ผู้บริหารหลักสูตรบริหารการศึกษามาจากสถาบันอุดมศึกษาต่างๆ ที่มาประชุมร่วมกันเมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2544 โดยร่วมกันตั้ง สผบท. และมีจุดประสงค์เพื่อ 1) ต้องการสร้างความเข้มแข็งของศาสตร์การบริหารการศึกษา 2) ปฏิรูปการผลิตและพัฒนาผู้บริหารการศึกษามืออาชีพตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ คำว่า มืออาชีพ ในภาษาอังกฤษ ใช้คำว่า professionalism professional คือ มืออาชีพ professionalism คือความเป็นมืออาชีพ ซึ่งความเป็นมืออาชีพ จะมีเงื่อนไขอยู่ 2 ประการ คือ

1) ต้องได้รับการฝึกอบรมตามมาตรฐานของวิชาชีพ  
 นั้นๆ (to be train according to professional standard)  
 เช่น ถ้าเป็นหมอมต้องได้รับการฝึกอย่างได้มาตรฐานอย่างที่  
 มาตรฐานของวิชาหมอมที่ทั่วโลกเขาถือกัน ถ้าเป็นครูก็ต้องได้รับ  
 การฝึกความเป็นครู ถ้าเป็นผู้บริหารต้องได้รับการฝึก กลับมาตั้ง  
 คำถามว่า หลักสูตรของท่านจะเรียนทฤษฎี หรือจะมีการฝึกด้วย  
 เพราะต้องฝึกกับคนที่เป็นปรมาจารย์ทางด้านการบริหารการ  
 ศึกษาด้วย เขาไม่ได้บอกว่าไปฟังคำบรรยายแล้วเป็นหมอมไม่ได้  
 ฟังบรรยายแล้ว เป็นครูที่ดีไม่ได้ จบหลักสูตร 4 ปีแล้วแต่ไม่เคย  
 ไปฝึกสอน ขณะนี้กระบวนการฝึกสอนจะอ่อนแอมาก เพราะครู  
 ไม่ตามไปดู ไม่ได้ไปเป็นพี่เลี้ยง ไปสังเกต ส่งเด็กไปแล้ว ก็ส่งจด  
 หมายตามไป

ถ้าท่านเอาจริงตามนี้และต้องการมืออาชีพ ท่านต้องมี  
 กระบวนการที่จะฝึกอบรมความเป็นผู้บริหารการศึกษา  
 มืออาชีพ และต้องทำเป็นระบบ ต้องสร้างระบบการฝึกอบรม  
 (training system) ขึ้นมา ไม่ใช่ฝึกเฉพาะตอนศึกษาอยู่เท่านั้น  
 ต้องฝึกอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่จบแล้วเป็นครูใหญ่แล้วไม่ต้องฝึก  
 ต้องเรียกมาฝึกเป็นระยะๆ ตัวอย่างคณะพยาบาล เขาให้ใบ

อนุญาตประกอบวิชาชีพ ครั้งละ 5 ปี ไม่ใช่ให้ตลอดชีวิต และในช่วงนั้นต้องกลับมาฝึกทักษะใหม่ๆ ความรู้ใหม่ๆ ทางพยาบาล ผมงถาม สผบท.ว่าจะเอาหรือไม่ หรือจะให้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตลอดชีวิต ของหมอตอคนนี้เปลี่ยนแล้ว เปลี่ยนยากเพราะว่าแก่แล้วไม่ยอมให้เปลี่ยน แต่ตอนนี้เริ่มเปลี่ยนแล้วจะให้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพทุก 5 ปี และถ้าไม่ไปรับการอบรม จะไม่ได้รับการต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพเป็นหมอ 2) ต้อง command respect ต้องประพฤติปฏิบัติตัวจนกระทั่งได้รับความเคารพจาก 2 ฝ่าย คือ จากสมาชิกวิชาชีพเดียวกัน และจากประชาชนทั่วไป

ดังนั้น ถ้าอยากเป็นมืออาชีพ มีเงื่อนไข 2 ประการ คือ ต้องฝึกอบรมในวิชาชีพนั้นๆ และต้องได้รับความไว้วางใจจากคน 2 ฝ่ายคือจากเพื่อนนักบริหารเอง และจากประชาชนทั่วไป

สุดท้ายที่อยากฝากไว้คือ มีคนเขาบอกว่า new economy มีลักษณะเป็นอย่างไร ก็มีคนให้คุณสมบัติต่างๆ ไว้ มี 2 ประการ

1. ความสลับซับซ้อนมาก (complexity) จะมีความสลับ

ซับซ้อนมากกว่าทุกเรื่องไม่ว่าเรื่องลูกจะเรียนที่ไหน จะส่งไปที่ใดดี จะไปโรงเรียนนานาชาติ โรงเรียนสาธิต หรือโรงเรียนข้างบ้านดี แต่ถ้าเป็นโรงเรียนสมัยเก่ามีโรงเรียนวัดที่เดียว การตัดสินใจก็ง่าย

2. การเชื่อมโยง (interconnectedness) เนื่องจากทุกอย่าง มีความสลับซับซ้อน และสังคมเชื่อมโยงกันมาก

ทั้ง 2 อย่างนี้ demand ว่ากระบวนการตัดสินใจทุกระดับต้องใช้หลักวิชา เช่น เปรียบเทียบ 2 สังคม สังคมชนบท ซึ่งง่าย ๆ มี โรงเรียนวัด โรงเรียนเดี่ยวส่งลูกไปก็ได้แล้ว ไม่ต้องใช้หลักวิชาอะไร เพราะถูกบังคับโดยความเรียบง่ายของสังคมและไม่ได้เชื่อมโยงกับอะไรทั้งนั้น แต่ถ้าอยู่ในเมืองใหญ่แล้วเป็นเศรษฐี มีเงินเดือนมาก จะส่งลูกไปเมืองนอก ไปโรงเรียนนานาชาติ โรงเรียนสาธิตก็ได้ อันนี้ต้องใช้หลักวิชา ต้องไปหาความรู้หาข้อมูลทั้ง 4 แห่ง ว่าอะไรจะสอดคล้องกับลูกของเรามากที่สุด ขอยกตัวอย่าง คำว่า complexity กับ interconnectedness ตรงนี้ ทำให้กระบวนการตัดสินใจ (decision making process) แน่นขึ้น ผู้บริหารการศึกษาก็เหมือนกัน ผู้บริหารการศึกษามัธยม อยู่บ้านนอก เรียนประถม มัธยม ตอนเย็น ครูใหญ่เขาสบาย

กินข้าวเสร็จก็เดินตลาดตกท้ายกับเรา แต่ผู้บริหารสมัยนี้วุ่นวายมากต้องไปประชุมที่โน่นที่นี้ กระบวนการตัดสินใจของท่านมีปัจจัยอื่นเข้ามาอีกมาก

เพราะฉะนั้น หลักการทำงาน (principle for execution) เรื่องประเด็นนั้นมีความสลับซับซ้อน แต่ว่าหลักในการทำงานหรือหลักคิดนั้น ต้องอย่าไปสับสน ต้องใช้ความเรียบง่ายให้มีหลักในการตัดสินใจ

### หลักการงาน (principle for execution)

#### ความเรียบง่าย (simplicity)

- **หลักคิด (conceptualization)**
- **หลักวิชา (knowledge - based approach)**
- **หลักปฏิบัติ (practice framework)**

ผมใช้หลัก 3 หลัก คือ **หลักคิด** (conceptualization) หลักในการคิดวิเคราะห์ให้ลึกซึ้ง **หลักวิชา** (knowledge - based approach) ที่จะเอาเข้ามา เรียนรู้จากต่างประเทศก็เป็นหลักวิชา ตัวอย่างจากที่อื่นก็เป็นหลักวิชา

ในภาคบ่ายจะมีตัวอย่างของผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะมาเล่าให้ฟัง อันนั้นก็เป็นหลักวิชา ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว และเราเอาไปสร้าง**หลักปฏิบัติ**เอง (practice framework) กลับไปบริหารเอง โรงเรียนของเรา เป็น practice framework ให้เราด้วย





## คณะผู้จัดทำ



- **ที่ปรึกษา**  
 ดร. รุ่ง แก้วแดง  
 เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ  
 ดร.นงราม เศรษฐพานิช  
 ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนการศึกษา
- **สรุปและเรียบเรียง**  
 นางสาวประภาพรพรณ ไชยวงษ์
- **ผู้จัดทำเอกสาร**  
 นางสาวประภาพรพรณ ไชยวงษ์  
 นางจันทิมา พงษ์สมาน  
 นางสาวสมปอง สมญาติ  
 นางสาวปัทมา เอี่ยมละออง
- **ผู้จัดพิมพ์ต้นฉบับและรูปเล่ม**  
 นายสมชาติ สมญาติ

