

โรงเรียนดี มีคุณภาพ

การบริหารจัดการนักเรียนแบบไม่บังคับ



กระทรวงศึกษาธิการ

ปฏิรูปการเรียนรู้

หนังสือความรู้สำหรับครู

โรงเรียนดีมีคุณภาพ

การบริหารจัดการนักเรียนแบบไม่บังคับ
ฉบับปรับปรุง

The Quality School: Managing Students Without Coercion

นายแพทย์วิลเลียม กลาสเซอร์
สุวิมล ปิฎยุทธ

เขียน
แปล

สถาบันการแปลหนังสือ
กรมวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ

The Quality School: Managing Students without Coercion

1990, 1992, 1998 by William Glasser, Inc.

หนังสือแปลอันดับที่ 189 สาขาการศึกษา

จัดพิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2545 จำนวน 15,000 เล่ม

ลิขสิทธิ์เป็นของกระทรวงศึกษาธิการ

แปลและจัดพิมพ์โดย

สถาบันการแปลหนังสือ กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ

ถนนราชดำเนินนอก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทร. 02-2829222 ต่อ 509

โทรสาร 02-6285336 e-mail: bdctran@emisc.moe.go.th

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

กลาสเซอร์, วิลเลียม.

โรงเรียนดีมีคุณภาพ = The Quality School.-- กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ, 2545.

180 หน้า

1. จิตวิทยาการศึกษา. 2. โรงเรียน.-- I. สุวิมล ปฏิยุทธ, ผู้แปล.

II. กรมวิชาการ. III. ชื่อเรื่อง.

370.15

ISBN 974-269-2513

โรงเรียนดีมีคุณภาพ

การบริหารจัดการนักเรียนแบบไม่บังคับ

หนังสือเล่มนี้จัดทำขึ้นด้วยความมุ่งหมาย
เพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้ตามแนวการจัดการศึกษา
แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542



ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ
เรื่อง อนุญาตให้ใช้หนังสือในโรงเรียน

ด้วยกรมวิชาการได้จัดทำหนังสือแปลเรื่อง โรงเรียนดีมีคุณภาพ: การบริหารจัดการนักเรียนแบบไม่บังคับ ซึ่งแปลจากฉบับภาษาอังกฤษเรื่อง *The Quality School: Managing Students without Coercion* ของ นายแพทย์วิลเลียม กลาสเซอร์ (William Glasser, M.D.) เพื่อใช้เป็นหนังสือความรู้สำหรับครูระดับมัธยมศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการพิจารณาแล้ว อนุญาตให้ใช้หนังสือนี้ในโรงเรียนได้

ประกาศ ณ วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2545

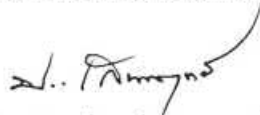
(นายออรุณ จันทวานิช)

รองปลัดกระทรวง ปฏิบัติราชการแทน
ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

คำนำ

หนังสือเรื่อง *โรงเรียนดีมีคุณภาพ: การบริหารจัดการนักเรียนแบบไม่บังคับ* แปลจาก *The Quality School: Managing Students without Coercion* เขียนโดย นายแพทย์วิลเลียม กลาสเซอร์ (William Glasser, M.D.) เป็นหนังสือที่กล่าวถึงทฤษฎีทางเลือกซึ่งเป็นทฤษฎีด้านจิตวิทยาในการบริหารการศึกษาด้านพฤติกรรมของมนุษย์ ทฤษฎีนี้ก็นิยมนำมาใช้ในการบริหารจัดการโรงเรียนวิธีหนึ่งซึ่งช่วยส่งเสริมให้โรงเรียนมีคุณภาพ แนวคิดตามทฤษฎีนี้เน้นความพอใจและความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ ความอยู่รอด ความรัก อำนาจ ความเพลิดเพลิน และเสรีภาพ จึงช่วยให้ครูและผู้บริหารโรงเรียนสามารถเลือกใช้วิธีสอนและจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนโดยไม่บังคับส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ความต้องการของตนเองด้วย และสนับสนุนให้นักเรียนเรียนรู้ร่วมกัน อีกทั้งยังเสนอแนวคิดที่ช่วยให้ครูเข้าใจและบริหารจัดการนักเรียนที่ขาดแรงจูงใจ ไม่ชอบการเรียนรู้และไม่ชอบโรงเรียน ให้เกิดแรงบันดาลใจอยากเรียนรู้และทำงานอย่างมีความสุขและมีคุณภาพ หนังสือเล่มนี้จึงมีคุณค่าสาระประโยชน์ที่ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนสามารถนำไปดัดแปลงเพื่อพัฒนาโรงเรียนของตนเข้าสู่การเป็น “โรงเรียนดีมีคุณภาพ” ได้ กรมวิชาการจึงขอความร่วมมือ นางสุวิมล ปิฎกุธ สถาบันราชภัฏนครศรีธรรมราช เป็นผู้แปลและ รองศาสตราจารย์สัจฉิวิ สายบัว เป็นผู้ตรวจ

กรมวิชาการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะอำนวยประโยชน์ และเป็นแหล่งความรู้สำหรับครูเพื่อใช้ศึกษาและนำไปปฏิบัติในการปฏิรูปการเรียนการสอน ขอขอบคุณท่านที่มีส่วนร่วมในการจัดพิมพ์หนังสือนี้ไว้ ณ โอกาสนี้



(นายประพัฒน์พงศ์ เสนาฤทธิ์)

อธิบดีกรมวิชาการ

รายชื่อหนังสือ โดยนายแพทย์วิลเลียม กลาสเซอร์

ทฤษฎีทางเลือก: จิตวิทยาว่าด้วยเสรีภาพส่วนบุคคลแนวใหม่
การอยู่ร่วมกัน

ครูดีมีคุณภาพ

โรงเรียนดีมีคุณภาพ

ทฤษฎีทางเลือกในชั้นเรียน (เดิมชื่อ ทฤษฎีการควบคุมในชั้นเรียน)

โรงเรียนที่ไม่มีการล้มเหลว

การบำบัดด้วยการเผชิญความจริง

การหลงติดอย่างสร้างสรรค์



จิตวิทยา/การศึกษา

หนังสือเล่มนี้ควรจัดเป็นหนังสืออ่านสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ครู กรรมการ สภาครู และคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยที่ฝึกอบรมครูอย่างยิ่ง สิ่งที่ต้องยอมรับกันในปัจจุบันนี้คือ การดำเนินกิจการใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับคนต้องไม่ใช้การดำเนิน การฝืนใจ และการวิพากษ์วิจารณ์อย่างเด็ดขาด เมื่อใดที่เราตระหนักว่าโรงเรียนเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกับคน เมื่อนั้นเราก็จะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์ได้

ดอกเตอร์อัลเบิร์ต เมมารี อดีตศึกษาธิการ
เมืองจอห์นสันซิตี มลรัฐนิวยอร์ก

นายแพทย์วิลเลียม กลาสเซอร์ ทำงานร่วมกับโรงเรียนต่างๆ ตั้งแต่ปี 1956 จนถึงปัจจุบัน และได้เขียนหนังสือเล่มแรกสำหรับผู้เป็นครูชื่อว่า “โรงเรียนที่ไม่มีการล้มเหลว” ซึ่งมีนักการศึกษาอ่านหนังสือเล่มนี้มากกว่าหนึ่งล้านคน แต่การจะดำเนินกิจการโรงเรียนโดยไม่ให้ล้มเหลวนั้น เมื่อลงมือทำจริงแล้วก็จะเห็นว่าเป็นเรื่องยาก ใน ค.ศ. 1990 นายแพทย์วิลเลียมได้สร้างแนวคิดของโรงเรียนคุณภาพขึ้น และมีนักเรียนจำนวนมากทำงานที่ได้คุณภาพ นับตั้งแต่ที่หนังสือเล่มนี้พิมพ์เผยแพร่เป็นต้นมา มีโรงเรียนกว่า 200 แห่งได้ร่วมกับสมาคมโรงเรียนคุณภาพเพื่อปรับเปลี่ยนโรงเรียนของตนให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ มีโรงเรียนหลายแห่งประสบความสำเร็จ และอีกหลายแห่งที่จวนบรรลุเป้าหมายแล้ว ส่วนนายแพทย์วิลเลียมยังคงมีความคิดใหม่ๆ ที่จะเผยแพร่อยู่เรื่อยๆ หนังสือเล่มนี้เป็นฉบับที่ปรับปรุงเพื่อเสนอความคิดล่าสุดของเขาเกี่ยวกับทฤษฎีทางเลือก สำหรับทฤษฎีใหม่นี้เขาอธิบายไว้อย่างละเอียดในหนังสือที่เขียนใน ค.ศ. 1998 ชื่อ ทฤษฎีทางเลือก: จิตวิทยาว่าด้วยเสรีภาพส่วนบุคคลแนวใหม่

แด่ แบรด จีน (Brad Geene)

แบรด มาทำงานกับข้าพเจ้าตั้งแต่กลางทศวรรษ 1980 ขณะที่เขายังเป็นครูใหญ่โรงเรียนอพอลโล ที่เมืองซายมาซ แวลเลย์ (Simi Valley) รัฐแคลิฟอร์เนีย เขาได้ใช้แนวความคิดของข้าพเจ้ามาบริหารโรงเรียนมาตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1970 และขอให้ข้าพเจ้าไปร่วมงานกับเขา เพื่อปรับโรงเรียนนี้ให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ เราได้ร่วมงานกันอยู่ 5 ปีจนโครงการเกือบจะบรรลุเป้าหมาย และถ้าแบรดยังอยู่ที่อพอลโลต่อไป ข้าพเจ้าเชื่อว่าเราต้องทำสำเร็จอย่างแน่นอน แต่แบรดหลงใหลและทุ่มเทตนเองให้กับความคิดในหนังสือเล่มนี้จนเขาลาออกจากโรงเรียนเดิม และไปเป็นครูให้สถาบันกลาสเซอร์ (Glasser Institute) เพื่อจะได้กระจายความคิดที่เขาได้เรียนรู้ไปยังโรงเรียนอื่นๆ เขาสำเร็จการฝึกอบรมจากสถาบันของเรา และทำงานเป็นครูที่มีความสามารถคนหนึ่งของสถาบันอยู่หลายปี ได้สอนครูและผู้บริหารโรงเรียนหลายพันคน บุคคลเหล่านี้เป็นประจักษ์พยานว่าสิ่งที่ข้าพเจ้าค้นพบเมื่อเริ่มทำงานกับแบรดนั้นเป็นเรื่องที่ถูกต้อง ข้าพเจ้าภูมิใจที่ได้มีโอกาสร่วมงานกับเขา

จากผู้เขียน

เมื่อหนังสือเล่มนี้พิมพ์เผยแพร่ในปี 1992 ข้าพเจ้าได้เปลี่ยนชื่อของทฤษฎีเสียใหม่จาก ทฤษฎีควบคุม (Control Theory) มาเป็นทฤษฎีทางเลือก¹ (Choice Theory) เพราะคำว่าทฤษฎีควบคุมทำให้มีผู้เข้าใจผิดและไม่อยากยอมรับ และทั้งไม่ใช่คำที่ข้าพเจ้าคิดขึ้นเองด้วย การเปลี่ยนเป็นทฤษฎีทางเลือก ทำให้ครูและนักเรียนยอมรับมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ถึงจะเปลี่ยนชื่อไป แต่เนื้อหาของทฤษฎียังคงเหมือนเดิม

ข้าพเจ้าอธิบายและขยายความทฤษฎีทางเลือกไว้ในหนังสือชื่อ “ทฤษฎีทางเลือก: จิตวิทยาด้วยเสรีภาพส่วนบุคคลแนวใหม่” ซึ่งเขียนไว้ใน ค.ศ. 1998 โดยเฉพาะบทที่มีประโยชน์ต่อครูทุกคนมากคือ บทที่ 10 เรื่อง “การจัดการเรียนการสอน การศึกษา และโรงเรียนคุณภาพ” ในบทนี้ ข้าพเจ้าเสนอแนวคิดใหม่ๆ ที่จะนำมาใช้ในห้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นแนวคิดที่จะช่วยให้ผู้อ่านเข้าถึงนักเรียนที่ไม่สนใจหรือไม่ชอบโรงเรียน หากผู้ใดมีคำถามเกี่ยวข้องกับเนื้อหาในหนังสือ หรือต้องการแสดงความคิดเห็นเรื่องโรงเรียนคุณภาพ จะในนามของโรงเรียนหรือโดยส่วนตัว อาจเขียนจดหมาย โทรศัพท์ ส่งโทรสารหรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ถึงข้าพเจ้าได้ที่

The William Glasser Institute
22024 Lassen Street, Suite 118
Chatsworth, CA 91311
โทรศัพท์ : (818) 700-8000
โทรสาร : (818) 700-0555
web site: <http://www.wglasserinst.com>
email: wglasser@wglasserinst.com

¹ ทฤษฎีทางเลือก หมายถึง บริการทางการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และการตรวจสอบ

ความนำ

เชล ยูรอฟ (Shayle Uroff) ผู้ช่วยแบรด จิน บรรยายงานที่ทำที่
โรงเรียนฮอลลีวูด ได้เขียนข้อความดังต่อไปนี้ให้แก่ข้าพเจ้า

เจ้านายผลึก ผู้นำนำ

เจ้านายใช้อ่านาจ ผู้นำใช้ความร่วมมือ

เจ้านายพูด “ฉัน” ผู้นำพูด “เรา”

เจ้านายสร้างความเกรงกลัว ผู้นำสร้างความมั่นใจ

เจ้านายรู้วิธีทำ ผู้นำแสดงวิธีทำ

เจ้านายสร้างความขุ่นเคือง ผู้นำเพาะความกระตือรือร้น

เจ้านายแก้ไขคำตำหนิ ผู้นำแก้ข้อผิดพลาด

เจ้านายทำให้งานน่าเบื่อ ผู้นำทำให้งานน่าสนใจ

ขณะที่ท่านอ่านหนังสือเล่มนี้ ขอให้พลิกกลับมาหน้านี้เป็นระยะๆ และ
อ่านข้อความนี้อีก แล้วท่านจะตามประเด็นได้ถูกต้อง

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	การศึกษาคุณภาพ: ทางออกเดียวของปัญหาในโรงเรียน	12
2	งานยากที่สุด: การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	26
3	ความจำเป็นที่ผู้บริหารการศึกษาของรัฐ ควรใช้การบริหารแบบชี้นำกับครู	37
4	ทฤษฎีทางเลือกและแรงจูงใจ	51
5	โลกคุณภาพ	68
6	แนวปฏิบัติ: งานคุณภาพสร้างความสุข	82
7	งานคุณภาพของนักเรียน	98
8	คะแนนและองค์ประกอบพื้นฐานของโรงเรียนคุณภาพ	112
9	การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในที่ทำงาน	131
10	การจัดการกับปัญหาด้านวินัย	143
11	การสร้างโรงเรียนคุณภาพ	159
	แหล่งอ้างอิง	178

การศึกษาคุณภาพ: ทางออกเดียวของปัญหา ในโรงเรียน

ดิฉันสมมติว่านักเรียนระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียนใดก็ได้แห่งหนึ่ง ซึ่งกำลังเรียนอยู่ใน ห้องเรียนเป็นคนงานซ่อมถนน และคนงานเหล่านี้ทำงานเท่ากับนักเรียนพวกนี้ เราจะเห็นภาพกรรมกรครึ่งหนึ่งหรือมากกว่านั้นยืนเอาตัวเท้าพลั่วที่ขุดไว้กับพื้น พร้อมกับสูบบุหรี่และเล่นกันอย่างสบายใจ ปล่อยให้เพื่อนคนงานอื่นๆ ทำงานไป และในกลุ่มที่ทำงานนี้จะมีไม่กี่คนที่ทำงานหนัก และอาจไม่มีใครทำงานที่มีคุณภาพเลย

แต่เท่าที่พบมา ปรากฏว่านักเรียนจะคิดเรื่องคุณภาพ และรู้ว่าคุณภาพในโรงเรียนของตนคืออะไร ข้าพเจ้าได้พูดคุยกับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหลายกลุ่มเกี่ยวกับเรื่องนี้ และพบว่าส่วนใหญ่จะคิดถึงคุณภาพเมื่อ

พูดถึงกีฬา ดนตรี และละคร มีบางคนพูดถึงการสมัครเข้าเรียนในวิชาระดับสูงขึ้น* แต่แทบจะไม่มีใครนึกถึงคุณภาพในชั้นเรียนปกติ นักเรียนเชื่อว่าตนสามารถเรียนอย่างมีคุณภาพได้ แต่เกือบทั้งหมดยอมรับว่าไม่เคยทำงานที่มีคุณภาพหรือไม่เคยมีแผนที่จะทำงานอย่างนี้ในอนาคต จุดประสงค์ของหนังสือเล่มนี้คืออธิบายวิธีการบริหารที่ให้โอกาสนักเรียนส่วนใหญ่ได้เรียนอย่างมีคุณภาพ ซึ่งเป็นทางเดียวที่จะแก้ปัญหของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง

หากเรารับว่าองค์กรใดๆ ไม่ว่าจะเป็นของรัฐบาลหรือเอกชน ต่างมีเป้าหมายที่จะผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพ เราต้องรับด้วยว่าผู้ทำงานในองค์กรนั้นๆ ต้องทำงานให้มีคุณภาพด้วย และรับว่าหน้าที่ของผู้บริหารคือส่งเสริมผู้ทำงานให้ได้ทำงานอย่างมีคุณภาพ ในโรงเรียน นักเรียนเปรียบเสมือนคนงานซึ่งในขณะนี้แทบไม่มีใครทำงานในชั้นเรียนที่มีคุณภาพเลย ผู้บริหารจัดการโรงเรียนซึ่งได้แก่ครูผู้ดูแลนักเรียนโดยตรง และผู้บริหารที่ดูแลครูและนักเรียนส่วนมากเป็นผู้มีเมตตากรุณา และอุทิศตนให้กับงานหนัก แต่ไม่รู้วิธีบริหารจัดการอันจะทำให้ให้นักเรียนได้ทำงานอย่างมีคุณภาพได้

ปัญหานี้มีทางแก้ไขหรือไม่ หรือเราจะขอมตัดความคิดนี้ออกไปและปล่อยให้งานไร้คุณภาพเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ซึ่งก็ดูเหมือนว่าเรากำลังทำเช่นนั้นอยู่แล้ว เช่น เราใช้นโยบายลดจำนวนนักเรียนที่ต้องออกกลางคันเพราะเรียนไม่ได้ในแง่ของการศึกษาที่มีคุณภาพ การมีนักเรียนในโรงเรียนยื่นเอาตัวเท้าพลั่วขึ้นพันอยู่เฉยๆ ไม่เรียนหรือให้ออกจากโรงเรียนแล้ว “ไปยืนเท้าพลั่วอยู่ข้างนอก” ดูจะไม่ต่างกันเลย

* advanced placement (AP) การทดสอบเพื่อวางตัวนักเรียนให้เรียนในระดับสูงขึ้น เป็นโครงการที่จัดให้นักเรียนที่จบมัธยมปลายในบางวิชา เช่น ประวัติศาสตร์อเมริกา เรียงความภาษาอังกฤษ เคมี ฝรั่งเศส ถ้านักเรียนสอบผ่านก็ไม่ต้องเรียนวิชาดังกล่าวในชั้นพื้นฐานในระดับมหาวิทยาลัย นักเรียนสามารถเรียนในวิชาที่สูงขึ้น

หรือเราควรศึกษาองค์กรที่มีผู้ทำงานเกือบทั้งหมดทำงานหนักและได้คุณภาพ และนำวิธีการบริหารจัดการนั้นมาประยุกต์ใช้กับโรงเรียน ข้าพเจ้าเชื่อว่าวิธีบริหารที่ดีกว่าที่ผู้บริหารของโรงเรียนส่วนใหญ่รู้จัก แต่วิธีดังกล่าวยังไม่เป็นที่แพร่หลายหรือนำมาใช้กันในสหรัฐอเมริกา หนังสือเล่มนี้จะบรรยายถึงการบริหารจัดการที่ประสบความสำเร็จที่ว่านี้ และอธิบายวิธีที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเรียนรู้และนำไปปฏิบัติได้ ความสำคัญของการบริหารจัดการที่ดีขึ้นอยู่กับว่ามีเป้าหมายที่จะมุ่งใจให้คนงานในองค์กรได้ทำงานที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะในโลกปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง จะพบว่าองค์กรซึ่งผลิตสินค้าและให้บริการที่มีคุณภาพสูงเท่านั้นที่สามารถเจริญรุ่งเรืองได้ โรงเรียนของเรายังห่างไกลจากระดับนี้มาก

ดร. ดับเบิลยู เอ็ดเวิร์ด เดมมิง (Dr. W. Edwards Deming) เป็นบุคคลหนึ่งในบรรดาผู้บรมให้ผู้บริหารสามารถจัดการให้พนักงานได้ผลผลิตงานที่มีคุณภาพได้ ดังที่ ดร. ไมรอน ทริบัส (Dr. Myron Tribus) ซึ่งเป็นลูกศิษย์คนหนึ่งกล่าวไว้ดังนี้

ผู้ที่สอนชาวญี่ปุ่นให้ผลิตสินค้าคุณภาพสูงด้วยต้นทุนต่ำ (หลังสงครามโลกครั้งที่ 2) คือ ชาวอเมริกัน ชื่อ ดร. ดับเบิลยู เอ็ดเวิร์ด เดมมิง... ขณะนั้นชาวญี่ปุ่นอยู่ในสถานการณ์ “ส่งออกมีเงินนั้นล้นมือ” เดิมประเทศญี่ปุ่นเคยได้ชื่อว่าผลิตสินค้าคุณภาพต่ำ... แต่ด้วยความช่วยเหลือของคณะรักษาการดูแลประเทศญี่ปุ่น ซึ่งมีแมคอาร์เธอร์ (MacArthur) เป็นหัวหน้า มีการจัดให้ ดร.เดมมิงมาสอนวิธีการจัดการให้ชาวญี่ปุ่นซึ่งเป็นวิธีการจัดการที่ผู้บริหาร ชาวอเมริกันปฏิเสธ¹ จากนั้นก็คือเรื่องราวที่เราทราบกันดีอยู่แล้ว

เรื่องราวนี้นับว่าคนงานญี่ปุ่นภายใต้การนำของผู้บริหารที่ได้รับการอบรมจาก ดร. เดมมิง ได้ผลิตสินค้าคุณภาพออกขายในราคาที่คนทั่วไปสามารถ

ซื้อหาได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าประเภทรถยนต์และอิเล็กทรอนิกส์ นับว่าเป็นครั้งแรกของประวัติศาสตร์ยุคใหม่ การเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคได้ซื้อสินค้าคุณภาพสูงในราคาที่ใช้ซื้อของคุณภาพต่ำ ทำให้สินค้าที่ติดตรา “ผลิตในประเทศญี่ปุ่น” ได้รับความนิยมมาก เป็นผลให้ประเทศญี่ปุ่นในปัจจุบันเป็นประเทศที่ร่ำรวยที่สุดในโลกประเทศหนึ่ง

ปัจจุบันนี้มีคนวิพากษ์วิจารณ์วิธีการบริหารจัดการของชาวญี่ปุ่นและนักบริหารชาวอเมริกันที่อ้างว่าได้ใช้ความคิดของด็อกเตอร์เดมมิงเช่นเดียวกัน หลังจากที่ ดร. เดมมิงนำวิธีการของเขาไปสอนชาวญี่ปุ่นแล้วหลายปี แต่เมื่อมีการตรวจสอบก็พบว่ามิใช่เป็นการวิจารณ์สิ่งที่ด็อกเตอร์เดมมิงสอน แต่เป็นการวิจารณ์การนำความคิดทางด้านการทำงานโดยไม่มีการบังคับฝืนใจไปใช้ผิดๆ เช่น นักบริหารมักอ้างถึง ดร. เดมมิง แต่ในทางปฏิบัติยังใช้การบีบบังคับแบบเดิมเพื่อแก้ปัญหา

หนังสือเล่มนี้จะอธิบายวิธีนำความคิดของด็อกเตอร์เดมมิงมาใช้ในโรงเรียนได้โดยไม่บิดเบือนเพื่อเปลี่ยนระบบคัดหัวกะทิซึ่งมีนักเรียนที่ทำงานได้คุณภาพเพียงไม่กี่คน ให้เป็นระบบที่มีนักเรียนเกือบทั้งหมดทำงานอย่างมีคุณภาพ² แทนที่ที่นักเรียนได้ประสบการณ์นี้ ซึ่งเป็นสิ่งใหม่ นักเรียนจะรู้สึกพึงพอใจ และจะไม่สละโอกาสที่จะทำต่อไปเรื่อยๆ เช่นเดียวกับคนทำงานในโรงงานที่มีการบริหารจัดการดี ยิ่งกว่านั้น นักเรียนไม่เพียงแต่มีสถานะเป็นผู้ทำงานในโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นตัวผลิตผลของโรงเรียนด้วย ดังนั้น เมื่อรู้สึกว่าตนเองเริ่มมีคุณภาพขึ้น ก็จะรักษาวินัยนี้เอาไว้ เช่นเดียวกับเราซึ่งยังคงซื้อสินค้าคุณภาพของญี่ปุ่นต่อไป

ดร. เดมมิง ทำงานในประเทศญี่ปุ่นอยู่นานถึง 30 ปี หลังจากที่ เขาเสียชีวิตในค.ศ. 1994 จึงได้มีนักอุตสาหกรรมชาวอเมริกันเริ่มสนใจเดมมิง ปัจจุบันนี้มีนักอุตสาหกรรมยอมรับความคิดของเดมมิงมากขึ้น เพราะตระหนัก

ว่าความคิดเหล่านี้เป็นทางที่หน่วยงานจะดำรงอยู่ได้ แต่ครูและผู้บริหารการศึกษาไม่มีแรงจูงใจเช่นนั้น เนื่องจากต่างมีเหตุผลมากมายที่จะเชื่อว่า โรงเรียนสามารถจะอยู่ต่อไปได้ โดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำมานาน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าความคิดของ ดร. เดมมิงจะสามารถเพิ่มคุณภาพทางการศึกษาได้ แต่การนำ “การบริหารเพื่อสร้างคุณภาพ” ไปปฏิบัติในโรงเรียน ก็ไม่ใช่เรื่องง่าย

เพื่อให้ผู้บริหารและครูเห็นประโยชน์ของความคิดทางการจัดการแนวใหม่นี้ ข้าพเจ้าขออธิบายถึงหลักการของทฤษฎีทางเลือกซึ่งข้าพเจ้าได้คลุกคลีใกล้ชิดมากกว่า 10 ปีว่า ทฤษฎีนี้สามารถอธิบายพฤติกรรมของมนุษย์และสาเหตุของพฤติกรรมได้ดีกว่าทฤษฎีอื่นๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทฤษฎีนี้อธิบายได้ว่าเหตุใดความคิดของ ดร. เดมมิงจึงใช้ได้ผลดีเมื่อนำไปใช้อย่างถูกต้อง และเราจะนำความคิดนี้ไปใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร ข้าพเจ้าเชื่อว่าผู้บริหารจะไม่เปลี่ยนแปลงสิ่งที่เคยปฏิบัติ หากเขาไม่เข้าใจแจ่มชัดว่าเหตุใดจึงต้องเปลี่ยน ดังนั้น ตั้งแต่บทที่ 4 เป็นต้นไป ข้าพเจ้าจะอธิบายทฤษฎีทางเลือกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเพื่อสร้างคุณภาพอย่างละเอียด

ข้าพเจ้าคิดว่ามีสิ่งคล้ายกันมาก ระหว่างการที่นักอุตสาหกรรมอเมริกันผู้ไม่ใส่ใจในคำแนะนำของด็อกเตอร์เดมมิง ที่ให้มุ่งผลิตสินค้าคุณภาพสูงในสมัยหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กับการเพิกเฉยไม่เดือดร้อนที่นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาเพียงไม่กี่คนเรียนหนังสือได้อย่างมีคุณภาพสูง โรงเรียนของเรามุ่งแต่เพียงผลิตนักเรียนเป็นจำนวนมาก ถึงแม้ว่านักเรียนจะทำงานเพียงแคให้สำเร็จการศึกษา เหมือนกับผู้ผลิตรถยนต์ในทศวรรษที่ 1970 ซึ่งมุ่งผลิตรถยนต์คุณภาพต่ำ แต่ทำเงินได้มาก และในที่สุดอาจถึงล้มละลายได้ถ้าปล่อยให้การแข่งขันเป็นไปอย่างไม่หยุดยั้ง トラバโดที่เป้าหมายของเราคือ “ให้นักเรียนจำนวนมากทำงานเพียงแคให้สำเร็จการศึกษา” เราก็มักจะล้าหลังไปเรื่อยๆ ด้วยเหตุผลที่ข้าพเจ้าจะได้กล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้

สิ่งที่กล่าวมานี้ได้รับการยืนยันในรายงานของหนังสือพิมพ์แทบทุกวันนี้ว่า ในสหรัฐอเมริกา นักศึกษาอเมริกันระดับสูงกว่าปริญญาตรี เรียนวิชาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์น้อยกว่านักศึกษาต่างชาติ จากรายงานการศึกษาครั้งล่าสุด ระบุว่านักเรียนอเมริกันอายุ 13 ปี มีคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ลดต่ำลงเรื่อย ๆ และในปัจจุบันมีระดับที่ต่ำกว่านักเรียนวัยเดียวกันในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ถึงแม้ว่าคะแนนนี้จะได้จากข้อสอบซึ่งใช้เครื่องตรวจข้อสอบ ซึ่งอาจถือได้ว่าไม่ใช่ข้อสอบที่คือนักก็ตาม³

ถึงแม้ว่าครูส่วนมากอาจจะไม่อยากเชื่อ แต่ข้าพเจ้าขอกล่าวว่า สาเหตุของคะแนนที่ต่ำลงเรื่อย ๆ นั้นคือ ระบบบริหารจัดการที่เราใช้กันมานั้น ทำให้ผู้เรียนคิดว่างานที่มีคุณภาพดำนั้น เป็นที่ยอมรับกันได้ มีนักเรียนไม่ถึงร้อยละ 15 ที่ทำงานอย่างมีคุณภาพ และส่วนใหญ่ในกลุ่มนี้ก็ไม่ได้ทำงานเต็มความสามารถของตนด้วยซ้ำ เราไม่ได้ตระหนักเลยว่า ระบบบริหารจัดการที่เราใช้กันมา ทำให้มีคนเพียงไม่กี่คนที่ทุ่มเททำงานให้มีคุณภาพ นอกนั้นจะทำก็ต่อเมื่อเขารู้ว่างานที่ได้รับมอบหมายจะต้องมีคุณภาพอย่างไรอย่างหนึ่ง

ผู้บริหารไม่อาจบังคับให้คนทำงานให้มีคุณภาพได้ และทฤษฎีทางเลือกก็กล่าวว่ามนุษย์ไม่สามารถบังคับใครให้ทำอะไรได้ จึงเป็นหน้าที่ของผู้จัดการที่จะดูแลให้ผู้ทำงานหรือนักเรียนเห็นความเกี่ยวข้องกันระหว่างงานที่ได้รับมอบหมายกับสิ่งที่เรียกว่าคุณภาพ トラบเท่าที่เราขังมุ้งและทำงานให้บรรลุผลอย่างฉับไวโดยตัดเรื่องคุณภาพออกไป โรงเรียนของเราซึ่งล้าหลังอยู่แล้วก็จะมีคุณภาพต่ำลงไปเรื่อย ๆ

ข้อเท็จจริงที่สนับสนุนว่าโรงเรียนของรัฐยังมิได้ให้การศึกษาคุณภาพก็คือ ครูในโรงเรียนของรัฐจำนวนมากที่อยากให้อลูกลองตนได้รับการศึกษา ขอมเสียเงินส่งลูกเข้าโรงเรียนเอกชนเพราะเชื่อว่ามีคุณภาพดีกว่าโรงเรียนของรัฐ ทั้งนี้มิได้หมายความว่าโรงเรียนเอกชนดีกว่าโรงเรียนของรัฐจริงๆ แต่คนจำนวน

มารวมทั้งครูด้วยเข้าใจเช่นนั้น

การนิยามการศึกษาคุณภาพว่าเป็นอย่างไรอย่างหนึ่ง และสำหรับทุกสถานการณืเป็นเรื่องยาก แต่ถ้าเราเห็น เราจะบอกได้ทันทีว่านี่คือคุณภาพ หากผู้บริหารโรงเรียนได้นำชมผลงานคุณภาพของโรงเรียนในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง ข้าพเจ้าแน่ใจว่าทุกคนจะมองเห็นคุณภาพได้ทันที และผลงานคุณภาพเหล่านี้ไม่อาจให้คะแนนหรือประเมินผลได้ด้วยเครื่องจักรกลใดๆ ยิ่งกว่านั้น เราจะมองไม่เห็นหรือทำอะไรได้เลยถ้าเราไม่ประเมินคุณภาพอย่างถูกวิธี ดังที่จะอธิบายต่อไปในตอนที่กำลังพูดถึงทฤษฎีทางเลือก

ในหนังสือเล่มนี้ ข้าพเจ้าจะทำการเปรียบเทียบคนทำงานและผู้บริหารในโรงงานอุตสาหกรรมกับนักเรียนและครูในโรงเรียน เพราะตรงตามความจริงและเข้าใจได้ง่าย นักเรียนเปรียบเสมือนคนงานในโรงเรียน และงานที่มีคุณภาพสูง บอกได้ว่าองค์กรนั้นๆ ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ครูเป็นผู้บริหารจัดการระดับต้น ผู้บริหารอยู่ระดับกลางและระดับสูง และเช่นเดียวกับในงานอุตสาหกรรม ความสามารถในการผลิตของโรงเรียนขึ้นอยู่กับทักษะของครูซึ่งเป็นผู้บริหารจัดการนักเรียนโดยตรง แต่ดร. เดมมิงกล่าวว่า ความสำเร็จของครูก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในระดับเหนือขึ้นไปอีกทีหนึ่ง

หนังสือที่ ดร. เดมมิงเขียนในค.ศ. 1982 เป็นเรื่องของภาคอุตสาหกรรม แต่ข้อคิดต่างๆ นั้น ควรนำมาใช้กับโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง เขากล่าวว่า “หนังสือเล่มนี้สอนการปรัวรตเพื่อความอยู่รอด เป็นการปรัวรตที่มนุษย์เท่านั้นที่ทำได้ บริษัทไม่อาจใช้เงินซื้อหาคุณภาพได้ แต่ต้องใช้การบริหารจัดการในระดับสูงจึงจะนำไปสู่ความสำเร็จได้ ขณะนี้มีทฤษฎีการบริหารจัดการแบบหนึ่งเกิดขึ้นแล้ว ฉะนั้น ผู้ใดจะมาพูดว่าไม่มีการบริหารจัดการแนวใหม่ๆ ให้เรียน ย่อมพูดไม่ได้เลย

จะเห็นว่าบรรดาผู้ที่มิหน้าทีแก้ไขปัญหของโรงเรียน ยังมิได้มุ่งไปที่ประเด็นการบริหารจัดการนักเรียนเช่นที่หนังสือเล่มนี้ทำ ไม่ว่าจะเป็นผู้เชี่ยวชาญ

หรือบุคคลทั่วไปต่างพูดว่า วิธีแก้ปัญหาคือสอนให้ดีกว่าเดิม โดยไม่รู้ว่าการสอนให้ดีขึ้นนั้น ส่วนใหญ่คือการบริหารจัดการให้ดีขึ้นนั่นเอง ท่านเหล่านี้เรียกร้องให้สอนให้ดีกว่าเดิมเพราะต่างจำได้ว่าเคยเรียนและทำงานอย่างหนักกับครูบางคน ไม่ใช่ครูทุกคน และเคยคิดอยากให้มีครูแบบนี้มากขึ้น

เมื่อสมัยเป็นนักเรียน เราไม่ค่อยบ่นเรื่องต้องเรียนหนักเกินไป แต่มักจะบ่นว่าน่าเบื่อ ขอบ้านนี้ไม่เกินความจริง และเดี๋ยวนี้ก็ยังเป็นเช่นนั้น “ความน่าเบื่อ” นั้น โดยปกติหมายถึงการที่นักเรียนไม่สามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ครูสอนกับสิ่งที่เขาอาจต้องนำไปใช้ในชีวิต เช่น การต้องท่องจำเรื่องที่ไม่ได้ใช้จริงในชีวิตประจำวันเลย นอกจากเอาไปใช้สอบที่โรงเรียน เป็นต้น เท่าที่จำได้นั้น ครูที่สอนอย่างได้ผล คือครูที่ไม่น่าเบื่อ ครูเหล่านี้จะมีวิธีให้เราทำงานในสิ่งที่เราพอใจ

มีความแตกต่างที่สำคัญยิ่งระหว่างครูผู้เข้าใจบทบาทของตนเองในฐานะผู้บริหารจัดการกับครูที่ไม่เข้าใจ ผู้บริหารจัดการนั้นจะต้องพยายามหางานที่ไม่น่าเบื่อให้ผู้ทำงานทำ เพราะรู้ว่าคนทำงานที่รู้สึกเบื่อจะทำงานคุณภาพไม่ได้ ครูที่เป็นผู้จัดการที่ดีจะไม่น่าเบื่อ เพราะรู้จักใช้วิธีสอนที่ทำให้นักเรียนได้สนองความต้องการขั้นพื้นฐานของตนได้โดยง่าย หากครูไม่ได้สอนด้วยวิธีที่สนองความต้องการดังกล่าว วิธีอื่นๆ จัดเป็นการบังคับฝืนใจนักเรียนให้เรียนทั้งนั้น ซึ่งข้าพเจ้าจะได้อธิบายต่อไปในบทที่ 4 ที่ว่าด้วยทฤษฎีทางเลือก

หนังสือเล่มนี้จะชี้ให้เห็นว่า ครูที่มีประสิทธิผลจะบริหารจัดการนักเรียนโดยไม่บังคับ ส่วนครูที่ด้อยประสิทธิผลนั้น แม้จะใส่ใจห่วงใยนักเรียนเหมือนกับครูกลุ่มแรก แต่เมื่อลงมือสอนมักจะใช้วิธีบีบบังคับนักเรียน ทำให้การสอนลดประสิทธิผลลง อย่างไรก็ตาม ถึงแม้การเพิ่มจำนวนครูที่สามารถหาวิธีสอนที่ไม่ฝืนใจนักเรียน (ครูดีบางคนที่เราจำได้) จะเป็นวิธีแก้ปัญหาลดแรงกดดันนี้ได้ แต่ผู้มีอำนาจก็มักไม่สนใจประเด็นนี้

ดังจะเห็นได้ว่ามีรายงานฉบับหนึ่งชื่อ “ประเทศกำลังอยู่ในภาวะใกล้

อันตราย” ซึ่งอ้างว่าสิ่งที่ประเทศต้องการคือ นักเรียนควรเรียนในแต่ละวันให้นานขึ้น และเพิ่มจำนวนปีที่เรียนให้มากขึ้น มีข้อกำหนดของการสำเร็จการศึกษามากขึ้น และมีการบ้านมากขึ้น ทั้งหมดนี้เป็นการสอนโดยวิธีบีบบังคับทั้งสิ้น⁵ แต่รายงานนี้มิได้มีข้อเสนอแนะใดๆ ที่มุ่งประเด็นไปที่วิธีที่ครูจัดการนักเรียนเลย เมื่อรายงานฉบับนี้ไม่ได้กล่าวเลยว่าการใช้เวลาเรียนมากขึ้น และเรียนวิชากับครูคนเดิมที่ไม่ได้ให้นักเรียนทำงานคุณภาพนั้น มิได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้ จึงไม่แปลกที่รายงานฉบับนี้มิได้ส่งผลให้มีการปรับปรุงโรงเรียนที่สำคัญใดๆ เลย

วิธีที่ดูเหมือนให้ผลดีคือ การเปลี่ยนโครงสร้างของโรงเรียน และรูปแบบใหม่ ที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือ โรงเรียนที่เรียกกันว่าโรงเรียนแมกเน็ต (magnet schools) ทั้งครูและนักเรียนในโรงเรียนนี้มีทางเลือกมากขึ้น ครูได้สอนในสิ่งที่ตนสนใจมากขึ้น และนักเรียนได้เรียนในสิ่งที่พวกเขาสนใจมากขึ้น จึงไม่มีเรื่องของการบังคับฝืนใจ มีหลักฐานแสดงให้เห็นว่าทั้งครูและนักเรียนในโรงเรียนแมกเน็ตทำงานมากขึ้น และผลิตงานคุณภาพได้มากกว่าโรงเรียนในเขตเดียวกันที่ใช้ระบบบริหารที่ไม่ยืดหยุ่นเท่า และมีการบีบบังคับมากกว่า

มีงานวิจัยระบุว่าโรงเรียนแมกเน็ตและโรงเรียนที่มีโครงสร้างใหม่ๆ เหล่านี้ก็อาจล้มเหลวได้หากยังคงมีการบริหารด้วยวิธีการบีบบังคับ ดังนั้น จึงมีโรงเรียนประเภทนี้หลายแห่งที่ทำงานได้ไม่เต็มความสามารถของตน ทั้งนี้มิใช่เป็นเพราะความบกพร่องของโครงสร้าง แต่เป็นเพราะว่า เมื่อครูได้ลงแรงปรับปรุงการจัดการนักเรียนได้สำเร็จแล้ว ฝ่ายบริหารกลับไม่ยอมรับงานคุณภาพที่นักเรียนและครูร่วมกันทำ

ลินดา แมคเนิล (Linda Mcneil) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ทางด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัยไรซ์ (Rice University) กล่าวว่า ฝ่ายบริหารไม่อาจยอมรับงานของครูและนักเรียนในระบบใหม่นี้ได้ เพราะขาดส่วนงานซึ่งต้องใช้

การประเมินผลด้วยข้อสอบสัมฤทธิ์ผลของรัฐ ข้อสอบนี้เป็นข้อสอบมาตรฐาน และใช้เครื่องตรวจ ซึ่งจะวัดได้แต่เฉพาะงานที่มีคุณภาพเท่านั้น⁶ ที่จริงการประเมินงานของครูที่โรงเรียนแมกเน็ทสามารถทำได้ง่าย ๆ โดยการสัมภาษณ์ ในเชิงลึก การสังเกตกลุ่มตัวอย่างโดยผู้เชี่ยวชาญ และการศึกษาติดตาม นักเรียนว่าการศึกษามีผลต่ออนาคตของพวกเขาอย่างไร ระบบการเรียนการสอนที่ล้มเหลวในปัจจุบันคือการใช้วิธีการบังคับต่างๆ และให้ความสำคัญแก่ข้อสอบมาตรฐานที่ใช้ตรวจด้วยเครื่องจักรมากเกินไป

ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของการประท้วงระบบการเรียนการสอน ซึ่งอาจเทียบได้กับ “งานเลี้ยง น้ำชาที่บอสตัน” ในประวัติศาสตร์อเมริกาทีเดียว

นักเรียนปีสุดท้ายกลุ่มหนึ่งของโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย ชื่อ เวสต์ (West) ในเมืองทอร์เรนซ์ (Torrance) ซึ่งได้ชื่อว่าเอาจริงเอาจังทางด้านวิชาการมาก พวกกันจึงใจสอตกในข้อสอบของมลรัฐแคลิฟอร์เนียฉบับใหม่สุด เพื่อบอกผู้บริหารว่าไม่ควรให้ความสำคัญต่อข้อสอบนี้มากเกินไป... เมื่อวันพุธ ประธานนักเรียนชื่อแคล ไพรซ์ (Kelle Price) ซึ่งบอกว่าตัวเธอเองไม่ได้ตั้งใจสอตก แกลงว่านักเรียนปีสุดท้ายส่วนหนึ่งไม่พอใจที่มีครูบางคนเข้ามาขัดจังหวะการเรียนของตนเพื่อชักชวนการทำข้อสอบของรัฐ เธอกล่าวด้วยว่านักเรียนรู้ว่าผู้บริหารให้ความสำคัญของการทำข้อสอบ เพราะต้องการรักษากาพลักษณะของโรงเรียนเท่านั้น... ในวันนี้ได้มีการอภิปรายกันว่า ใครบ้างที่สนใจเรื่องการสอบนี้มากเกินไป ครูใหญ่ชื่อบาวเดน (Bawden) กล่าวโทษหน่วยงานการศึกษาของรัฐ และบรรดาหนังสือพิมพ์ที่ไม่เคยเผยแพร่ตัวบ่งชี้การเรียนการสอนอื่นๆ ของโรงเรียนเลย... บิล ฟรานชินิ (Bill Franchini) ซึ่งเป็นประธานสมาคมครูของเมืองทอร์เรนซ์โทษระบบการบังคับดื้อ ๆ กันมาจาก

เบื้องบน ความกดดันเริ่มจากหน่วยงานการศึกษาระดับรัฐ ไปจนถึง
เจ้าหน้าที่ระดับเขต ครูใหญ่ ครู และนักเรียน ในที่สุด เขากล่าวว่า
“ผมคิดว่า นักเรียนกำลังรู้สึกว่าคุณเป็นตัวเบียดเบียนกระดานหมากที่ใหญ่
เกินไป” ⁷

การคาดคะเนสาเหตุที่กล่าวมานี้ถูกต้องทั้งสิ้น นักเรียนฉลาดที่ต้องการ
การศึกษาคุณภาพกำลังต่อต้านการบีบบังคับจากเบื้องบน ที่ต้องการให้นักเรียน
ทำข้อสอบซึ่งวัดได้แต่งงาน ที่มีคุณภาพระดับต่ำ ผู้ถูกบังคับมักจะบังคับผู้ที่อยู่
ในบังคับบัญชาของตนต่อไป ใครก็ตามที่รู้ระบบการศึกษาที่นี้จะรู้ดีว่าเป็น
ความจริง

ที่สำคัญคือต้องมองเห็นว่าโรงเรียนแมกเน็ทประสบความสำเร็จได้
เพราะจำนวนโรงเรียนมีไม่มากนัก ถ้าจะเพิ่มจำนวนโรงเรียนเหล่านี้ เราจำเป็นต้อง
เพิ่มจำนวนครูที่พอใจที่มีโอกาสได้ทำงานอย่างอิสระและมีโอกาสได้ใช้
นวัตกรรมทางการศึกษาด้วย เราควรนึกไว้ตลอดเวลาว่าพลังของนวัตกรรม
ไม่ใช่การเพิ่มจำนวนคนที่มีประสิทธิภาพ แต่เป็นการให้โอกาสคนที่มีประสิทธิภาพ
ได้แสดงความสามารถได้เต็มที่ โรงเรียนแมกเน็ทประสบความสำเร็จได้ ไม่ใช่
เพราะมีโครงสร้างใหม่เพียงอย่างเดียว แต่เพราะมีการบริหารจัดการดีกว่าเดิม
ด้วย และถ้าโรงเรียนประสบความสำเร็จแล้ว ก็เพราะว่าผู้บริหารยังใช้วิธีบีบบังคับ
แบบเดิมๆ อยู่ ผลผลิตของโรงเรียนจึงมีคุณภาพต่ำ

ดังนั้น ปัญหาการขาดครูที่มีประสิทธิภาพ ไม่อาจแก้ไขได้ด้วยการใช้
โครงสร้างใหม่ แต่แก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกและบริหารจัดการครู ครูซึ่งเป็นนัก
บริหารที่มีประสิทธิภาพจะทำงานได้ดีไม่ว่าจะอยู่ในโรงเรียนใด ๆ แต่ครูเหล่านี้จะ
ทำงานได้น้อยลงถ้าครูใหญ่บริหารจัดการพวกเขาแตกต่างไปจากที่พวกเขาจัดการ
นักเรียน ครูดีในสมัยที่เรายังอยู่ในโรงเรียนที่เราจดจำได้นั้น เพราะท่านมีความ
เข้มแข็งที่จะบริหารนักเรียนได้ดีกว่าที่ครูใหญ่บริหารท่าน

ถ้าเราสามารถเพิ่มครูที่มีประสิทธิภาพโดยใช้วิธีการบริหารที่ดีขึ้น ในไม่ช้าเราจะได้เห็นพัฒนาการทางโครงสร้างของโรงเรียนอีกหลากหลายรูปแบบ การพัฒนาเหล่านี้เกิดขึ้นเพราะมีครูที่มีความรู้มีมากขึ้น และครูมีความมั่นใจในตนเองสูงขึ้น ส่งผลให้นักเรียนทำงานมากกว่าเดิมและมีคุณภาพด้วย การเพิ่มจำนวนโรงเรียนแบบโรงเรียนแมกเน็ตก่อนการปรับปรุงระบบบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อนักเรียนทำงานคุณภาพมีมากขึ้น เป็นสิ่งที่ทำไม่ได้ เปรียบเหมือนเอาเกวียนไปลากม้า

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือเกี่ยวกับการบริหารจัดการโรงเรียนที่เน้นเรื่องคุณภาพ ซึ่งเป็นทางนำไปสู่สิ่งที่ข้าพเจ้าขอเรียกว่าโรงเรียนคุณภาพ ข้าพเจ้าจะเน้นประเด็นว่าครูจะจัดการบริหารนักเรียนให้มีประสิทธิผลมากขึ้นได้อย่างไร และผู้บริหารจะใช้วิธีเดียวกันนี้กับครูอย่างไร วิธีการบริหารจัดการที่ข้าพเจ้าเสนอแนะจะแตกต่างจากการบริหารโรงเรียนเกือบทุกแห่งในปัจจุบัน เป็นการใช้ทฤษฎีทางเลือกและวิธีการของ ดร. เดมมิง ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าได้ผลจริง ทฤษฎีนี้แทบจะพูดได้ว่ายังไม่เคยมีโรงเรียนใดนำมาใช้เลย มีบริษัทบางแห่งนำไปใช้จนประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง เช่น บริษัท ฟอร์ดมอเตอร์ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ข้าพเจ้ายังไม่คิดว่าบริษัทซึ่งได้ปรับปรุงการบริหารและพยายามรักษาความสำเร็จของตนไว้นั้น จะรู้ว่าวิธีการที่ตนใช้อยู่ตรงกับทฤษฎีหนึ่งซึ่งมีหลักการที่มีเหตุผลและเข้าใจได้ง่าย ข้าพเจ้าเชื่อว่าความคิดของดอกเตอร์เดมมิงจะไม่แพร่หลาย หรือไม่มีผู้นำไปปฏิบัติเท่าที่ควร หรืออาจจะไม่มีใครใช้อีกต่อไปทั้งๆ ที่เป็นทฤษฎีที่ดี หากผู้บริหาร (โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารโรงเรียน) ไม่ได้ตระหนักว่าสิ่งที่พวกตนปฏิบัติอยู่นั้น จริงๆ แล้วมีพื้นฐานเป็นทฤษฎีใหม่ที่ไม่มีอะไรซับซ้อน และสามารถนำไปใช้ได้จริง และเป็นทฤษฎีที่แตกต่างจากที่ผู้บริหารใช้กันอยู่ขณะนี้เป็นอย่างมาก

ถึงแม้ว่าเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารในอุตสาหกรรมใหญ่ๆ 2-3 ประเภท แต่การเปลี่ยนแปลงก็ยังไม่เป็นที่แพร่หลายในองค์กรทั่วไป และแทบจะไม่เกิดขึ้นในโรงเรียนใดๆ เลย การบริหารครูและนักเรียนยังใช้รูปแบบที่เคยดำเนินมาแล้วเป็นศตวรรษ ที่ใช้ “ทฤษฎีสามัญสำนัก” ในการทำงานเป็นพื้นฐาน ทฤษฎีนี้มักจะเรียกว่าการควบคุมจากภายนอกอย่างที่สุด

ในบทที่ 4 ข้าพเจ้าจะอธิบายว่าทฤษฎีควบคุมจากภายนอกนั้นผิดอย่างไรเมื่อกล่าวถึงทฤษฎีทางเลือก และเมื่อนำทฤษฎีนี้มาบริหารมนุษย์ ก็จะนำไปสู่การบริหารจัดการแบบที่ใช้ต่อๆ กันมาที่เรียกกันว่าการบริหารแบบนายกับลูกน้อง ซึ่งไม่มีประสิทธิผลเพราะต้องใช้การบีบบังคับ ส่งผลให้ลูกจ้างและผู้บริหารกลายเป็นคู่ปรปักษ์กัน การบริหารแบบนายกับลูกน้องไม่เอื้อให้ลูกจ้างทำงานหนักอย่างสม่ำเสมอ หรือทำงานที่มีคุณภาพ ดังจะเห็นได้ในโรงเรียนต่างๆ การจัดการเพื่อให้ได้คุณภาพต้องการวิธีใหม่ซึ่งไม่มีการบีบบังคับ ข้าพเจ้าขอเรียกวิธีนี้ว่าการบริหารแบบชั้นนำ ข้าพเจ้าจะได้อธิบายถึงวิธีนี้อย่างละเอียดในบทที่ 3

ครั้งนี้ไม่ใช่ครั้งแรกที่ข้าพเจ้าเขียนเกี่ยวกับการใช้ทฤษฎีทางเลือกในโรงเรียน หนังสือทฤษฎีทางเลือกในห้องเรียน เป็นหนังสือที่ข้าพเจ้าเขียนถึงการใช้ทฤษฎีใหม่ชักจูงครูให้หันมาใช้วิธีการสอนโดยให้นักเรียนทำงานร่วมกัน แทนการที่ครูบรรยายและนักเรียนแต่ละคนต่างนั่งทำงานประจำที่โต๊ะของตน⁸ การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญนี้นับว่าดีมาก แต่ความก้าวหน้าเป็นไปอย่างช้าๆ ข้าพเจ้าเห็นว่าความก้าวหน้าที่จะยังคงช้าอยู่เช่นนี้ต่อไป จนกว่าเราจะสามารถเปลี่ยนการบริหารแบบนายกับลูกน้องมาเป็นการบริหารแบบชั้นนำได้

การเรียนแบบร่วมกันทำงานใช้ได้ผลดี เพราะสอนให้นักเรียนมีอำนาจ และการบริหารแบบชั้นนำจะช่วยส่งเสริมการเรียนวิธีนี้ เพราะครูค้นพบว่า หากครูมอบอำนาจให้แก่นักเรียนมากขึ้น นักเรียนก็จะทำงานหนักขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามครูในระบบนายกับลูกน้องต้องการมีอำนาจเสียเอง และจะรู้สึกไม่สบายใจถ้ามอบอำนาจให้แก่นักเรียน เช่น การเรียนแบบร่วมกันทำงาน

การหันมาใช้การบริหารแบบชี้นำ หมายถึงการยกเลิกสิ่งที่ทำกันมาเป็นเวลานาน ซึ่งทำได้ยาก และยิ่งในโรงเรียนก็ยิ่งทำได้ยากกว่าในภาคอุตสาหกรรมเสียอีก ดังที่ข้าพเจ้าจะกล่าวถึงในบทที่ 2 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าอุปสรรคสำคัญที่ฝังแน่นในระบบการศึกษาเป็นอุปสรรคที่เราไม่ค่อยพบนักในที่ทำงานอื่น



งานยากที่สุด : การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

การเปลี่ยนแปลงการบริหารแบบนายกับลูกน้องมาเป็นการบริหารแบบชั้นนำ จะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงได้เสียก่อน พวกเราส่วนใหญ่ไม่รู้ว่าการสอนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นงานยาก เราฝังใจเชื่อว่าถ้าเราพยายามอย่างจริงจัง เราก็จะสามารถควบคุมครูให้ทำงานดีขึ้นได้อย่างง่ายดาย ซึ่งเป็นความคิดที่ขัดกับความจริง トラบโดที่เรายังระบุไม่ได้ว่าสิ่งใดคืออุปสรรค เราก็ไม่มีทางที่จะเอาชนะมันได้ และสิ่งนั้นก็ขัดขวางการเปลี่ยนแปลงการบริหารครูและนักเรียนต่อไป

เกือบทุกคนในสังคมเรามีความคิดผิดๆ เกี่ยวกับการสอน คำว่า “ทุกคน” ในที่นี้ ข้างเข้าไม่ได้หมายถึงบุคคลทั่วๆ ไปเท่านั้น แต่หมายรวมไปถึงครู ผู้ปกครอง ผู้บริหาร คณะกรรมการโรงเรียน นักการเมือง ผู้สื่อข่าวด้านการศึกษา และคณาจารย์มหาวิทยาลัยที่จัดและบริหารหลักสูตรการฝึกหัดครูสิ่งที่ทุกคนไม่เข้าใจคือการเป็นครูที่มีประสิทธิภาพนั้นอาจเป็นงานยากที่สุดในสังคมของเรา

ก่อนที่จะอธิบายว่าทำไมจึงเป็นเช่นนี้ ข้าพเจ้าขออนุญาตกล่าวการสอนที่มีประสิทธิภาพเสียก่อน ครูที่มีประสิทธิภาพคือผู้ที่สามารถกระตุ้นนักเรียนทั้งหมดให้ทำงานที่ได้คุณภาพ ไม่ใช่เพียงครึ่งหนึ่งหรือสามในสี่ นักเรียนทุกคนได้ทำงานเต็มความสามารถ ไม่ใช่มีแค่ “ยื่นเอาตัวเท้าพลั่วตักดิน” เหมือนกับที่หลายๆ คนกระทำอยู่ในขณะนี้ รายงานแสดงความล้มเหลวของโรงเรียนมีให้เห็นมากมาย เช่น อัตรานักเรียนที่ต้องออกไปก่อนจบ ผลคะแนนสอบต่ำ และการไม่ยอมเรียนวิชายาก เช่น วิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ ทั้งหมดนี้เป็นผลของการที่นักเรียนไม่พยายามทำงานที่มีคุณภาพ มีครูไม่กี่คนที่พยายามโน้มน้าวนักเรียนของตนให้ทำงานคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ และประสบความสำเร็จในการทำงานที่ยากที่สุดนี้

ข้าพเจ้าขอกล่าวถึงงานโดยทั่วไปอย่างย่อๆ ก่อนที่จะอธิบายว่าเหตุใดการสอนอย่างมีประสิทธิภาพจึงเป็นงานยาก ข้าพเจ้าแบ่งงานออกเป็น 2 ประเภทคือ งานบริหารวัตถุ และงานบริหารบุคคล

เมื่อเราบริหารวัตถุ เรื่องงานคือการดำเนินการกับวัตถุ หรือบุคคลที่ประพุดิตคนเป็นฝ่ายรับฟังอย่างเดียวเหมือนวัตถุ ลักษณะเฉพาะของวัตถุหรือบุคคลที่เหมือนวัตถุคือ ไม่ต่อต้านผู้บริหาร แม้ว่าวิธีที่ใช้ในการจัดการอาจรุนแรงหรือพิถีพิถันมาก ตัวอย่างเช่น การเจียรไนเพชรต้องใช้ทักษะสูงและละเอียดมาก แต่เพชรไม่เคยต่อต้านช่างเจียรไนเลย เพชรไม่มีปฏิกิริยาใดๆ เพราะไม่มีความคิด คนป่วยและผู้ที่นั่งอยู่บนเก้าอี้ในร้านเสริมสวยเป็นเหมือนวัตถุมากกว่าคน เพราะว่าเขาจะไม่ต่อต้านแพทย์และช่างทำผมเลย จะว่าไปแล้ว เขากำลังให้ความร่วมมือกับผู้ที่กำลังจัดการเขาอยู่ด้วยซ้ำไป ไม่ว่าแพทย์หรือช่างทำผมจะทำอะไรเขาก็ตาม

งานบริหารวัตถุ เช่น งานของช่างไม้ นายปรัญชัย คนเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ นักดนตรี คนขับรถบรรทุก สถาปนิก และแม้แต่สัลยแพทย์

เป็นงานที่ง่ายกว่างานบริหารบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีวัตถุประสงค์ให้จัดการ
 ร่วมด้วย เช่น นักดนตรีมีเปียโนดี นักเขียนโปรแกรมมีเครื่องคอมพิวเตอร์ดี
 คนขับรถมีรถดี สถาปนิกมีอุปกรณ์เครื่องเขียนดี และสัลลัพท์มีคนที่ดี
 ตัววัตถุไม่ใช่สิ่งสำคัญที่สุด สิ่งสำคัญมากกว่านี้คือ ทักษะ และพลังที่ทุ่มเทให้
 แก่งาน คนเหล่านี้ทำงานได้สำเร็จและมีคนตัดสินให้ว่าทำงานได้ดีทั้งๆ ที่วัตถุ
 ที่ใช้มีข้อบกพร่อง หรือคนที่เขาพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นไม่ร่วมมือด้วย ขณะที่
 เราบริหารวัตถุซึ่งไม่มีความคิดของตนเอง เราสามารถควบคุมงานได้มากกว่าที่
 เราบริหารบุคคล ดังนั้น ทักษะที่กำหนดไว้ชัดเจน ฝีมือเสมอดันเสมอปลาย และ
 การไม่รู้สึกรู้สีกพันกับวัตถุของผู้บริหารนั้นต่างหากที่เป็นหัวใจของงาน ดังเช่น
 ช่างไม้ต่อตู้ที่มีทักษะสูงจะจัดการกับไม้ในทำนองที่กล่าวมานี้

การควบคุมวัตถุทำให้งานบริหารวัตถุเป็นเรื่องง่าย ไม่ว่างานนั้นจะต้องใช้
 ทักษะสูงหรือต้องมีความคิดสร้างสรรค์มากเพียงใด ความสำเร็จของการบริหาร
 บุคคล นอกจากจะอาศัยทักษะและความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหารแล้ว ยัง
 ต้องการความร่วมมือของบุคคลที่เราจัดการด้วย ถ้าบุคคลเหล่านั้นไม่เต็มใจทำ
 ตามผู้บริหารงานนั้นก็จะยากยิ่งขึ้น ครูเป็นผู้บริหารบุคคล และครูเกือบทุกคน
 เห็นตรงกันว่า นักเรียนเป็นผู้ทำงานที่มีฤทธิ์ต่อต้านรุนแรงที่สุด

แม้ว่าการนิยามการบริหารบุคคลเพื่อให้สร้างงานคุณภาพยังไม่อาจ
 ทำได้ชัดเจนเหมือนการนิยามการบริหารวัตถุ แต่ผู้บริหารบุคคลและผู้บริหาร
 วัตถุที่มีประสิทธิภาพก็ใช้ทักษะที่คล้ายคลึงกัน ถ้าครูมีความรู้เรื่องทฤษฎีทางเลือก
 ซึ่งกล่าวว่าพฤติกรรมของคนคือความพยายามที่จะตอบสนองความต้องการ
 พื้นฐาน เช่น ความรักและอำนาจ ครูก็จะเรียนรู้ทักษะการบริหารอย่างมี
 ประสิทธิภาพได้ไม่ยาก ตัวอย่างเช่น นักเรียนอาจดูเหมือนว่ามีอะไรแตกต่างกัน
 กันไป แต่นักเรียนจะมีแรงกระตุ้นให้ทำงานจากความต้องการอย่างเดียวกัน
 ครูที่เข้าใจเรื่องนี้ก็จะพยายามให้นักเรียนได้สนองความต้องการของตนโดย

การเรียนรู้ และเมื่อนักเรียนทำเช่นนี้และได้เรียนรู้ว่าการทำงานที่มีคุณภาพมีประโยชน์ แก่ตนมากที่สุด ครูเองก็จะได้สนองความต้องการของตนด้วยเช่นกัน

ตัวอย่างที่มองเห็นได้ชัดเจนของการที่ผู้บริหารและผู้ทำงานได้สนองความต้องการของตนคือ การแข่งขันเรือชิงรางวัลอเมริกันคัพเมื่อไม่นานมานี้ กับดันเดนนิส คอนเนอร์ (Dennis Conner) และลูกเรือมีความต้องการอย่างเดียวกันคือชัยชนะ เมื่อลงมือแข่ง ลูกเรือทำตามคำสั่งของกัปตันคอนเนอร์อย่างไม่ลังเลตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นการแข่งขันและชนะไป ทุกคนต่างได้รับความพอใจอย่างล้นเหลือและพอใจมาก ตัวอย่างแบบนี้ยังมีอีกมาก แต่เราต้องรู้ว่าการปฏิบัติตามคำสั่งอย่างไม่ลังเลไม่อาจนำมาใช้ในการบริหารคนจำนวนมากได้เสมอไป

ผู้บริหารส่วนมากสามารถบริหารให้ลูกจ้างทำงานได้ หากทำให้ลูกจ้างมองเห็นว่างานที่ตนทำสามารถสนองความต้องการพื้นฐานได้พอสมควร และไม่จ่ายค่าแรงต่ำเกินไป ลูกจ้างไม่เหมือนครูและนักเรียน เขาจะไม่รับงานตั้งแต่ต้นหากไม่ชอบงานนั้น หรือถ้ารับงาน ไม่ช้าก็ทิ้งหรือไม่ก็ถูกไล่ออก นักเรียนที่ไม่พอใจโรงเรียนอาจลาออก หรือถูกไล่ออกเช่นกัน แต่มักจะเกิดขึ้นหลังจากที่เรียนและแสดงการต่อต้านอย่างไม่ละลomaแล้วนานพอควร ส่วนลูกจ้าง ถ้าไม่ชอบงานก็จะไม่ยอมอยู่ทำงานนานเท่านักเรียน

โดยปกติลูกจ้างอาจให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหารพอสมควร และยอมทำงานที่ตนไม่ชอบต่อไปอย่างไร้คุณภาพ เพราะยังหางานใหม่ที่ดีกว่านี้ไม่ได้ ซึ่งเป็นเรื่องที่พบได้เสมอเมื่องานเหล่านี้ได้รับการคุ้มครองจากรัฐหรือสหภาพแรงงาน แต่สถานการณ์ในชั้นเรียนไม่เป็นเช่นนั้น ครูและผู้บริหารต้องพยายามจัดการนักเรียนจำนวนมาก ซึ่งบางครั้งก็เชื่อฟังครูอย่างเปิดเผยหรือไม่ก็ต่อต้านแบบเงียบๆ งานบริหารโรงเรียนนับตั้งแต่ศึกษาธิการลงมาถึงว่าเป็นงานยากทั้งสิ้น แต่การสอนเป็นงานบริหารที่ต้องเผชิญกับนักเรียนที่ต่อต้าน

จำนวนมากทุกวันเป็นงานที่ยากที่สุดในโรงเรียน และนับว่าเป็นงานที่ยากที่สุดในงานบริหารทั้งหลายด้วย

ข้าพเจ้าขอเปรียบเทียบการสอนอย่างมีประสิทธิภาพกับการรักษาคนไข้ของแพทย์เพื่อให้เข้าใจอย่างชัดเจนขึ้นในสิ่งที่ข้าพเจ้าพูด ทุกคนคิดว่าแพทย์เป็นอาชีพที่ต้องใช้ความเที่ยงและความแม่นยำอย่างยิ่ง แพทย์จึงได้รับการฝึกอย่างหนักและเข้มงวดมากกว่าอาชีพครู และเมื่อทำงานแพทย์จะมีผู้ช่วยซึ่งล้วนเป็นช่างเทคนิคและผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้รับค่าตอบแทนสูง โรงพยาบาลก็เป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถบันดาลได้ ค่าตอบแทนที่พวกเขาได้รับก็ดีกว่าอาชีพอื่นๆ และยังได้รับการยกย่องจากผู้คนทั้งหลาย จึงกล่าวได้ว่าแพทย์ทำงานในสภาวะการทำงานที่ดีกว่าครูมาก สภาวะการทำงานที่ดีและการได้รับการฝึกที่ดี ทำให้งานยากกลายเป็นงานง่ายขึ้นไม่ว่าจะเป็นงานชนิดใด

แต่งานของแพทย์นั้นไม่ได้ง่ายกว่าการสอนเพราะมีการฝึกอบรมรายได้และสภาวะการทำงานที่ดีเท่านั้น คนไข้ก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกปัจจัยหนึ่ง ถึงครูจะมีสภาพการทำงานที่ดี แต่ครูก็ยังต้องเผชิญกับนักเรียนซึ่งต่อต้านครูมากกว่าคนไข้ที่ปฏิบัติต่อแพทย์ คนไข้ถือว่าแพทย์เป็นผู้สนองความต้องการของเขา ถ้าคนไข้ไม่ให้ความร่วมมือ (ซึ่งหาได้ยากมาก) น้อยคนนักจะตำหนิแพทย์ที่ปฏิเสธไม่ยอมรับรักษาคนไข้ นั่นๆ ดังนั้น แพทย์จึงสามารถควบคุมงานของตนได้ดีกว่าครู ใครก็ตามถ้าสามารถควบคุมงานของตนได้มากเท่าใด ก็จะเห็นว่าเป็นงานง่ายขึ้นเท่านั้น

อีกปัจจัยหนึ่งซึ่งทำให้งานบริหารเป็นงานยากคือ ผู้บริหารอาจถูกกล่าวว่าเป็นผู้ผิดเมื่องานนั้นล้มเหลวหากผู้บริหารวัดผู้มีข้อบกพร่องก็เห็นได้ชัดเจนและถูกดำเนินได้ในทันที เช่น ในกรณีคนขับรถบรรทุกปล่อยให้น้ำมันหมดหรือช่างประปาอุดรูรั่วไม่ได้ เป็นต้น

แต่ผู้บริหารวัดดูแลเหล่านี้มีโอกาสดำเนินงานคุณภาพได้ดีกว่าผู้บริหารบุคคล

เพราะสามารถควบคุมงานในหน้าที่ได้ แม้ว่าเขาอาจจะต้องเป็นฝ่ายรับผิดชอบที่ทำงานบกพร่อง แต่ก็สามารถหลีกเลี่ยงได้ถ้าใช้ความพยายามทำงานให้ดี

ในทางตรงกันข้าม เราไม่อาจโทษผู้บริหารบุคคลว่าเป็นฝ่ายผิดอย่างชัดเจนเมื่อผู้ทำงานไม่มีคุณภาพ แต่ไหนแต่ไรมา ผู้ทำงานมักได้รับการตำหนิมากกว่าผู้บริหาร ความผิดมักจะตกเป็นของนักเรียนที่เรียนอ่อนมากกว่าตกเป็นของครู แต่เมื่อในปัจจุบันเรามีนักเรียนมากมายที่เรียนอ่อน ครูจำนวนมากซึ่งไม่เชื่อว่าตนไม่มีส่วนผิด จึงถูกตำหนิมากขึ้นทุกทีว่า ผลิตนักเรียนไร้คุณภาพ หรือไม่รู้จักแก้ปัญหา เพราะตนเองก็ถูกบริหารผิดๆ มาอีกทีหนึ่ง การตำหนิในสิ่งที่ตนแก้ไขไม่ได้หรือคิดว่าไม่สามารถแก้ไขได้เป็นเรื่องอึดอัดชวนข้องใจมิใช่น้อย

แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารบุคคล หรือแม้แต่ผู้บริหารโรงเรียน และครูจะไม่ต้องรับผิดชอบเมื่อนักเรียนเรียนไม่ดี ประเด็นตรงนี้ คือ เมื่อครูถูกตำหนิในสิ่งที่เชื่อว่าเป็นสิ่งที่ไม่มีวันทำได้ เช่น การสอนนักเรียนที่ไม่มีแรงจูงใจทางด้านวิชาการ ครูคิดว่า การตำหนิเช่นนี้ไม่ยุติธรรม และทัศนคตินี้เองทำให้งานสอนเป็นงานยากยิ่งขึ้น

ปัจจัยต่อไปที่ทำให้การสอนเป็นงานยากที่สุดก็คือ ครูได้รับค่าจ้างน้อย แต่ทำงานหนัก ถ้าเราต้องการครูที่ทำงานได้ประสิทธิภาพมากกว่านี้ เราต้องยอมรับว่าค่าจ้างเป็นสิ่งที่ทำให้งานง่ายหรือยาก การชดเชยด้วยค่าแรง 25 เหรียญต่อชั่วโมง ไม่ใช่งานง่ายนัก แต่ก็ง่ายกว่างานที่ได้รับค่าแรงเพียง 5 เหรียญต่อชั่วโมงมาก งานสอนไม่เคยได้ค่าแรงสูง และด้วยเหตุนี้จึงยังทำให้งานสอนกลายเป็นงานยากโดยไม่จำเป็น

ยิ่งกว่านั้น งานสอนเป็นงานยากเพราะว่าไม่ว่าจะสอนอย่างมีประสิทธิภาพเพียงไรก็ไม่ทำให้ค่าจ้างเพิ่มขึ้นได้ เมื่อครูไม่มีสิ่งจูงใจด้านค่าจ้าง ครูย่อมไม่อยากอุทิศเวลาและพลังทำงานที่แสนยากให้ดีขึ้น ข้ออ้างสำหรับเรื่องค่าแรงคือฝ่ายบริหารยังไม่มีวิธีประเมินผลงานที่ยุติธรรม เช่น ครูคนหนึ่งทำงานหนัก

ตลอดทั้งปีอย่างมีคุณภาพ แต่ผลของงานจะยังไม่ปรากฏชัดเจนจนกว่าเวลาจะผ่านพ้นไป 1 ปี และลูกศิษย์เปลี่ยนมาเรียนอย่างตั้งใจและขยันขึ้น

ระบบการตอบแทนที่ไม่ยุติธรรมซึ่งก่อให้เกิดความขมขื่นและความไม่พอใจ กำลังเป็นปัญหาของการพิจารณาความดีความชอบตามความสามารถของครู และเป็นปัญหาของระบบครูที่ปรึกษาด้วย ถ้าการเพิ่มเงินเดือนขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาที่ไร้หลักเกณฑ์ ปัญหา ก็จะเพิ่มมากขึ้น แต่เรื่องนี้มีทางแก้ไขได้ ในส่วนสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ ข้าพเจ้าได้เสนอแนวการเพิ่มค่าตอบแทนสำหรับผลงานที่เพิ่มขึ้นไว้ด้วย ซึ่งข้าพเจ้าเชื่อว่าครูส่วนใหญ่จะเห็นว่ายุติธรรม

ปัจจัยต่อไปซึ่งทำให้การสอนในโรงเรียนของรัฐในสหรัฐอเมริกาด้วยประสิทธิผลเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ คือ ในประเทศนี้ไม่มีวัฒนธรรมหลักที่ช่วยค้ำจุนการศึกษาที่แน่นแฟ้นเหมือนในประเทศอื่น เช่น เกาหลี ญี่ปุ่น ฝรั่งเศส และเยอรมัน เรามีแต่วัฒนธรรมย่อยๆ เฉพาะกลุ่มมากมาย ซึ่งบางวัฒนธรรมก็ไม่เห็นคุณค่าของการศึกษาในโรงเรียน การกล่าวว่ววัฒนธรรมเฉพาะกลุ่มเหล่านี้เป็นการต่อต้านพลังสมองอาจจะฟังดูรุนแรงเกินไปบ้าง แต่เราจะเห็นว่าตามความจริงมีครอบครัวจำนวนมากที่ไม่ชื่นชมคุณค่าของ “การศึกษาดีรา” เลย

สถานศึกษาระดับมหาวิทยาลัยมักเป็นที่รู้จักกันในผลงานด้านกีฬา มากกว่าด้านวิชาการ เราจะยกย่องคนที่อาจเรียนไม่เก่งหรือมีการศึกษาน้อย แต่สามารถสร้างตัวเองเป็นปึกแผ่นและขึ้นไปอยู่ในระดับบนของสังคมได้ คนมีการศึกษาระดับปริญญาเอกที่เข้าแข่งขันเพื่อชิงตำแหน่งสำคัญๆ อาจตกอยู่ในฐานะเสียเปรียบพอๆ กับคนไร้คุณธรรมที่เดียว ทักษะชนิดนี้นี้อาจเป็นประชาธิปไตยและเปิดโอกาสให้สมาชิกในสังคมมากกว่าวัฒนธรรมของชาติอื่นๆ ก็จริง แต่ไม่ได้ช่วยอาชีพครูเลย ครูของเราทำงานหนักกว่าครูในประเทศอื่นๆ ซึ่งมีผู้ปกครองคอยโน้มน้าวนักเรียนให้ขยันเรียนและเชื่อฟังครูตลอดเวลา

เมื่อความจริงคือ ถ้านักเรียนต่อต้านน้อย งานของครูจะง่ายขึ้น จึงดูเหมือนว่าองค์กรที่รับผิดชอบการศึกษาของรัฐบาลจะพยายามสร้างหลักสูตรที่นักเรียนพึงพอใจที่จะเรียน แต่ศาสตราจารย์ ลินดา แม็คนิล กล่าวว่าความจริงมิได้เป็นเช่นนั้น (พฤติกรรมต่อต้านของนักเรียนของโรงเรียนมัธยม เวสต์ ไฮ ที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 สนับสนุนคำกล่าวนี้เป็นอย่างดี)

การฉกฉวยปรากฏว่า ประชาชนเริ่มสนใจผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนมากขึ้น และนักการเมืองใช้เรื่องนี้เป็นประเด็นการเมือง รัฐต่างๆ จึงหันมาวัดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนด้วยการใช้ข้อสอบแบบ “ปรนัย” และเมื่อพบว่านักเรียนทำคะแนนได้ต่ำเกินไป ก็เกิดกลัวว่าจะถูกตำหนิ ซึ่งอาจจะส่งผลให้อำนาจของตนถูกรีดรอนได้ องค์กรที่รับผิดชอบทางการศึกษาของรัฐจึงแก้ปัญหาโดยเสนอให้ “ปฏิรูป” การสอนซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่การเพิ่มคะแนนสอบ ซึ่งข้าพเจ้าเห็นว่าเป็นจุดมุ่งหมายที่ไม่ถูกต้องเลย

งานวิจัยของแม็คนิลแสดงให้เห็นชัดเจนว่า ผู้บริหารระดับสูงกำลังขอให้ครูกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนเป็นรูปธรรมและใช้รูปแบบมาตรฐานในการสอน เป็นเหตุให้องค์ความรู้ถูกจัดแยกเป็นส่วนย่อยและสับสน ส่วนหัวข้อใหญ่และกว้างที่อาจทำให้เป็นประเด็นขัดแย้งและน่าสนใจ เช่นเรื่องสงครามเวียดนามถูกตัดออกไป ผลของการปฏิรูปแนวนี้คือ ครูเห็นว่าพวกตนถูกมองว่าเป็นวัตถุไร้ปัญญาและกลายเป็นนักวิชาชีพที่ไร้ความสามารถไปทุกที แม็คนิลกล่าวว่า

การปฏิรูปแนวนี้ ส่งผลให้การสอนและหลักสูตรขาดความสมจริง ถ้าเราต้องการให้นักเรียนเรียน เราต้องเปลี่ยนกระบวนการนี้ไปในทางตรงกันข้าม เมื่อนักเรียนไม่เชื่อถือความรู้ที่โรงเรียนให้ นักเรียนน่าจะมีโอกาสเลือกไม่เรียน และรอมาเรียนสิ่งที่เขาอยากเรียนจริงๆ ความรู้ที่ได้มาจากการสอนที่เป็นไปโดยอัตโนมัติมันจะไม่น่าเชื่อถืออยู่แล้ว หลักสูตรจาก

ส่วนกลาง ข้อสอบจากส่วนกลาง และการสอนที่ใช้รูปแบบมาตรฐาน เหล่านี้สร้างความอึดอัดให้แก่บรรดาครูผู้รักการสอน และรู้ว่าการศึกษ ควรเป็นอย่างไร

การที่ครูต้องทำตามระบบ ซึ่งกำหนดให้วัดผลทุกสิ่งที่สอน ทำให้ครูซึ่ง มีฐานะเป็นผู้บริหารจัดการนักเรียน ต้องผลจากทฤษฎีทางเลือกพื้นฐาน และ กลับมายัดเยียดความรู้ที่จัดเป็นส่วนย่อยๆ ซึ่งวัดผลได้ให้แทน รวากับว่า นักเรียนเป็นวัตถุที่ไม่มีความต้องการ การศึกษาจึงหมายถึงองค์ประกอบของ ความรู้ส่วนย่อยๆ จำนวนหนึ่ง ซึ่ง “นักเรียนวัตถุ” เหล่านี้จะสามารถรับได้ เพียงพอที่จะนำไปรับการวัดด้วยข้อสอบสัมฤทธิ์มาตรฐานได้ ครูที่มีความสามารถ ส่วนใหญ่รู้ว่าวิธีนี้ไม่ใช่การศึกษาคุณภาพ แต่การทำงานของพวกเขาก็ไม่ได้รับความสนใจหรือไม่ถูกใจผู้นิยมการใช้มาตรฐานและนักวัดผลที่วัดความรู้แบบ แยกเป็นส่วนๆ ซึ่งเป็นผู้ดูแลการศึกษาในปัจจุบันและมักถูกอิทธิพลทางการเมือง ครอบงำ

เมื่อวิธีสอนโดยจัดความรู้เป็นส่วนย่อยๆ และวัดผลด้วยข้อสอบมาตรฐาน อันไร้คุณภาพนี้ สร้างความไม่พอใจให้แก่นักเรียนและครู จำนวนนักเรียนที่ต่อต้าน จึงเพิ่มขึ้น แต่การต่อต้านนี้ถูกมองว่าเป็นปัญหาด้านวินัยผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจผิด คิดว่าต้นเหตุของคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำคือปัญหาทางวินัย ไม่ใช่ การศึกษาที่จัดไม่ดี โรงเรียนแสดงออกโดยการสร้างระเบียบกฎเกณฑ์เข้มงวดขึ้น (ซึ่งหมายถึงบังคับมากขึ้น) คำนิยามของนักเรียนที่ดีคือผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง เจียบๆ ไม่ใช่ผู้เรียนรู้ที่ใส่ใจ รู้จักซักถาม และได้แย้ง

ศาสตราจารย์แม็คนิลพบเหตุการณ์ต่อไปนี้ในโรงเรียนที่เธอทำการศึกษา อยู่

เมื่อนักเรียนฝ่าฝืนข้อบังคับของฝ่ายบริหารใดๆ ผู้บริหารจะไม่ลงโทษ ผู้กระทำผิดโดยตรง แต่จะลงโทษนักเรียนทั้งหมดพร้อมกัน ทั้งครูและ

นักเรียนรู้สึกของฝูงเดียวกัน มาตรการควบคุมพฤติกรรมไม่สอดคล้องเหมาะสมกับความผิดซึ่งมักเกิดจากการหาทางออกเมื่อทำอะไรไม่ได้ ซึ่งยังทำให้นักเรียนต่อต้านโดยแกล้งก่อวุ่นเล็กน้อยๆ ไปเรื่อย ๆ เช่น ทิ้งขยะในห้องอาหารหรือหอประชุม เป็นต้น³

แม้จะอยู่ในสภาพการศึกษาที่ดีที่สุด งานสอนก็ยังเป็นงานยาก และการที่เราไม่คำนึงถึงความต้องการของนักเรียนและครู ยิ่งทำให้งานที่ยากอยู่แล้วนี้ ยากยิ่งขึ้นไปอีก การสอนที่ไม่เห็นความสำคัญของความต้องการของครูหรือนักเรียนมีแต่จะล้มเหลวอย่างเดียว บัดนี้ เราส่วนใหญ่ได้ตระหนักแล้วว่าเราต้องลดใช้ความล้มเหลวด้วยราคาแพงในรูปของนักเรียนติดยาเสพติด ผ่าฝืนกฎหมาย ดังครรภ์ และอื่นๆ

ส่วนครูซึ่งต้องทำงานบริหารให้ดีกว่าผู้บริหารงานอื่นถ้าต้องการทำให้สำเร็จ กลับถูกบังคับให้ยอมรับสภาวะการทำงานทางการศึกษาที่แทบจะไม่มีทางจูงใจนักเรียนแม้แต่ครั้งหนึ่งหรือน้อยกว่านั้นเลย สถานการณ์เช่นนี้เป็นสิ่งเลวร้ายสำหรับครูที่มีความสามารถ ถ้าข้าพเจ้าสอนแนวคิดที่ท้าทายนักเรียนให้คิดขยายออกไป และรู้จักยกเหตุผลสนับสนุนความคิดของตนเอง นักเรียนก็จะได้เรียนอะไรที่มีคุณค่าบ้าง แต่อาจจะทำข้อสอบซึ่งวัดความรู้เป็นส่วนๆ ได้ไม่ดีนัก และข้าพเจ้าเองจะถูกตราหน้าว่าเป็นตัวยุ่งยากและผู้ล้มเหลวในการงาน แต่ถ้าข้าพเจ้าสอนตามที่ได้รับมอบหมาย นักเรียนก็จะไม่ได้เรียนสิ่งที่ข้าพเจ้าและเขาคิดว่ามีคุณค่า ข้าพเจ้าจะได้รับการยกย่องว่าเป็นครูที่ประสบความสำเร็จ แต่นักเรียนจะกล่าวหาว่าไม่มีความสามารถ

ครูที่ติดอยู่ในกรอบเช่นนี้หลายคนเลิกคิดในสิ่งที่เขาเชื่อ และยอมรับความคิดเห็นของนักการเมืองว่านักเรียนควรได้รับการดูแลเช่นเดียวกับวัตถุ และต้องได้รับการขัดเย็ดความรู้ที่แบ่งแยกเป็นส่วนๆ ครูให้ความสำคัญกับข้อมูลและคำตอบที่ “ถูกต้อง” ไม่มีการโต้แย้งและการอภิปราย มีแต่การบ้าน

มาก ๆ สอบบ่อย ๆ และสอนให้ตรงกับข้อสอบของรัฐ และเมื่อทำดังนี้ไปเรื่อย ๆ ครูจะหมดความรู้สึกผูกพันใ้ใจ และสอนในสิ่งที่ตนเห็นควรมากกว่าสิ่งที่นักเรียนอยากรู้ ไม่มีอะไรที่จะทำให้งานกลายเป็นของยากได้มากไปกว่าการรู้สึกว่าตนเองถูกบีบให้ทิ้งความเชื่อของตนไปเสีย

ถ้าเราจะเปลี่ยนการบริหารแบบนายกับลูกน้องมาเป็นการบริหารแบบชี้นำ ก็อาจมีอุปสรรคอื่นๆ อีก แต่ถ้าเราสามารถชนะเรื่องที่พูดมาในบทนี้ได้ เราก็สามารถชนะเรื่องอื่นๆ ได้ แต่ถ้าเราเห็นว่าทักษะและศิลปะการสอนเป็นเรื่องไม่สำคัญ และเมื่อเริ่มสอนก็เลิกการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบงานบริหารการสอนคงไม่ก้าวหน้าไปได้ งานสอนเป็นงานยากที่ต้องการผลตอบแทนสูง จำเป็นต้องมีการอบรมเป็นระยะๆ ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน ถ้าไม่ทำให้ได้เช่นนี้ คงไม่ประสบความสำเร็จ



บทที่ 3

ความจำเป็นที่ผู้บริหารการศึกษา ของรัฐควรใช้การบริหาร แบบชี้นำกับครู

เมื่อประจักษ์แล้วว่างานสอนเป็นงานบริหารจัดการที่ยากที่สุด ต่อไปนี้ เราจะได้ศึกษาปัจจัยสำคัญของการปฏิรูปทางการศึกษาอย่างละเอียด นั่นคือ เปลี่ยนการบริหารแบบนายกับลูกน้องมาสู่การบริหารแบบชี้นำเพื่อให้ได้งาน คุณภาพ การบริหารแบบแรกเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เพราะจำกัดทั้งคุณภาพของงาน และความสามารถในการผลิตของลูกจ้าง นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดปัญหาด้าน วินัยที่เราไม่อยากไม่ให้เกิดขึ้นด้วย

การบริหารจัดการแบบนายกับลูกน้องเกือบจะเป็นระบบเดียวที่ใช้กันอยู่ในวงการศึกษานี้ ผลปรากฏว่าโรงเรียนในเขตชุมชนชั้นดีที่สุดมีนักเรียน ประมาณร้อยละ 50 ที่ทำงานพอใช้ได้ และมีจำนวนหนึ่งแค่เป็นจำนวนน้อยมาก ที่ทำงานมีคุณภาพ ส่วนโรงเรียนในเขตชุมชนระดับล่างซึ่งบรรยากาศที่บ้าน

ไม่เอื้อต่อการเรียน จะมีนักเรียนประมาณร้อยละ 90 ที่ทำงานพอใช้ได้ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนและครูซึ่งทำงานบริหารจัดการประเภทที่ยากที่สุด อยู่แล้ว ยังถูกรูปแบบของการบริหารมาถ่วงกันความสำเร็จในการทำงานอีกด้วย ไม่ว่าผู้บริหารและครูนั้นจะมีความสามารถเพียงใดก็ตาม

การบริหารแบบนายกับลูกน้องเป็นระบบที่ไม่ซับซ้อน องค์ประกอบ พื้นฐานสำคัญมี 4 ประการคือ

1. นายกำหนดงานและมาตรฐานของงานให้ผู้ทำงาน (นักเรียน) ทำโดยไม่ต้องปรึกษาหารือกับฝ่ายหลัง นายจะไม่มีการประนีประนอม ผู้ทำงานเป็นฝ่ายปรับตัวให้เข้ากับงานที่กำหนดมาให้
2. นายบอกว่าควรจะทำอย่างไร แต่ไม่ทำให้ดู และมักไม่ปรึกษา ผู้ทำงานถึงวิธีปรับปรุงให้งานดีขึ้น
3. นายหรือผู้ที่นายมอบหมายเป็นผู้ตรวจหรือประเมินผลงาน (หรือ ให้คะแนน) ผู้ทำงานไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการนี้ จึงมักทำงานให้มีคุณภาพพอเป็นที่ยอมรับได้เท่านั้น
4. เมื่อผู้ทำงานต่อต้าน นายจะใช้วิธีบังคับ ซึ่งโดยมากเป็นการลงโทษ เพื่อให้ผู้ทำงานปฏิบัติตามคำสั่ง ทำให้บรรยากาศของการทำงาน กรุ่นด้วยความขัดแย้งระหว่างฝ่ายนายและลูกน้อง

ภาพรวมของการบริหารแบบนายกับลูกน้องแสดงให้เห็นชัดว่าเป็น เรื่องความต้องการของนายมากกว่าผู้ทำงาน แต่ผู้เป็นนายส่วนใหญ่มักจะ รู้ว่าการบริหารแบบนี้ไม่เอื้อต่อการผลิตในปัจจุบันจึงได้มีการผ่อนปรนกัน มากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงและภาคอุตสาหกรรม บริการ ซึ่งต้องใช้ผู้มีการศึกษาและมีทักษะในการจงใจสูง แต่โรงเรียนจัดว่าเป็น หนึ่งใน “อุตสาหกรรม” ไม่ก็แห่งที่ยังใช้การบริหารแบบนายกับลูกน้องอยู่

เหตุผลที่เห็นได้ชัดคือ ประเพณีนิยม โดย “ธรรมชาติ” ของผู้แข็งแรง ย่อมพยายามควบคุมผู้อ่อนแอ นักเรียนมีอายุน้อยกว่าและความรู้ด้อยกว่าครูเสมอ (จึงอ่อนแอกว่า) โดยเฉพาะผู้บริหารมักจะเห็นนักเรียนเป็นลูกน้อง นับเป็น สถานการณ์ที่เหมาะสมสำหรับการบริหารแบบนายกับลูกน้องอย่างยิ่ง และเมื่อ ระบบนี้ได้ต่อๆ กันมานาน ครูและผู้บริหารส่วนมากจึงไม่ตั้งใจสงสัยในสิ่งที่ ตนทำ และไม่รู้ด้วยซ้ำว่ามีการบริหารแบบไม่บังคับฝืนใจ ซึ่งเป็นระบบที่ดึกว่า

ในภาคอุตสาหกรรมได้มีการทำวิจัยมากมาย เพื่อพิสูจน์ว่าการบริหาร แบบนายกับลูกน้องให้ประสิทธิผลน้อยกว่าการบริหารแบบชี้นำ¹ แต่การวิจัยนี้มี ผลต่อภาคอุตสาหกรรมน้อยมากและแทบจะไม่มีผลใดๆ ต่อโรงเรียนเลย ข้าพเจ้า เชื่อว่าเกิดจากสาเหตุ 2 ประการคือ

1. ผู้บริหารจัดการไม่รู้จักทฤษฎีทางเลือก และไม่รู้ว่าจะทำไมการบริหาร แบบชี้นำจึงได้ผล พวกเขาจึงไม่เชื่อถือนัก ทั้งๆ ที่เคยเห็นว่าใช้ได้ผล
2. ผู้บริหารจัดการไม่เคยรู้ว่า ดร.เดมมิงสอนและสาธิตให้เห็นว่าคุณภาพ เป็นหัวใจของการเพิ่มความสามารถในการผลิต

ทางด้านการศึกษา นักวัดผลและผู้ที่เกี่ยวข้องในการแบ่งความรู้เป็นส่วนย่อยๆ ซึ่งมักเป็นผู้บริหารระดับบน มักกลัวว่าถ้าเราให้ความสนใจด้านคุณภาพมาก เกินไปนักเรียนจะได้เรียนเนื้อหาน้อย แต่เดมมิงได้พิสูจน์ให้เห็นว่ามีใช่นั้น คุณภาพจะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการผลิตเสมอ คนส่วนใหญ่ไม่เชื่อ สิ่งที่เดมมิงทำ เพราะเป็นสิ่งที่ตรงกันข้ามกับ “สามัญสำนึก” ของตน

การเปลี่ยนการบริหารแบบนายกับลูกน้องดูว่ายาก เพราะโรงเรียนส่วนใหญ่ มีนักเรียนจำนวนพอควรที่ตั้งใจทำงานให้ดี และทำให้ครูพูดได้ว่าทำงานดีเพราะ ทำตามที่ครูบอก แต่ในความเป็นจริง ความสำเร็จของนักเรียนเหล่านี้เกิดจากการ สนับสนุนของครอบครัว พวกนี้เรียนดีเสมอไม่ว่าครูจะบริหารอย่างไร ถ้าการ

บริหารแบบนายและลูกน้องมีประสิทธิผลจริง จำนวนนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ
ควรจะมีมากกว่านี้

การบังคับเข้มงวดเอาจริงเอาจังเป็นวิธีการหลักที่โรงเรียนใช้แก้ปัญหา
นักเรียน วิธีการบริหารแบบชี้นำซึ่งใช้การเจรจาไม่เป็นที่นิยมหรือแม้แต่จะนำมา
พิจารณาใช้ ถึงแม้ว่าครูจะรู้จักวิธีนี้ แต่ไม่คิดนำมาปฏิบัติจริง เพราะเห็นว่าไม่มี
มาตรการควบคุมนักเรียนได้ ผู้บริหารแบบนายรู้สึกไม่สบายใจหากต้องสละ
อำนาจควบคุม ซึ่งตนเชื่อว่ามืออยู่ในการบริหารแบบที่ใช้ต่อๆ กันมานี้

การบริหารแบบนายกับลูกน้องให้อำนาจในการควบคุมก็จริง แต่อำนาจ
นี้ใช้ไม่ได้ในโรงเรียน เพราะโรงเรียนจะมีนักเรียนที่ไม่ยอมเรียนและไม่ยอมทำ
ตามกฎระเบียบอยู่เสมอ ครูจึงเกิดความคับข้องใจ และเมื่อเด็กต่อต้านจึงมักใช้
การลงโทษ เช่น การให้อยู่ทำงานหลังเลิกเรียน ให้อยู่เรียนชั่วคราว หรือการโบย
การลงโทษแบบนี้ทำให้ครูกลายเป็นนายมากขึ้น และประสิทธิภาพของการบริหาร
ลดลง ครูไม่ค่อยตระหนักว่านักเรียนหลายคนเกิดอาการต่อต้านการลงโทษ และสิ้น
ความเกรงกลัวไปแล้ว จากมุมมองของนักเรียน ความเจ็บปวดที่เกิดจากความ
คับข้องใจที่ต้องท่องจำวิชาส่วนย่อยๆ ที่ไม่จำเป็นต่อชีวิต รุนแรงพอๆ กับความ
เจ็บปวดที่เกิดจากครูลงโทษ หรือบางทีอาจมากกว่าก็ได้

สิ่งที่ครูไม่ตระหนักอีกอย่างหนึ่งคือการลงโทษเป็นอุปสรรคต่อคุณภาพ
ซึ่งเป็นหัวใจของสถานผลิตที่มีศักยภาพสูง ทั้งนี้เพราะทันทีที่นายจ้างใช้การ
บังคับฝืนใจ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้การลงโทษ นายจ้างและลูกจ้างจะแยกเป็น
สองฝ่ายที่เป็นปฏิปักษ์ต่อกัน ถึงแม้ว่าจะมีคนทำงานให้ฝ่ายปฏิบัติได้ (มีมาก
และทำงานหนักด้วย) แต่ก็ทำด้วยความจำเป็น คนพวกนี้จะไม่ฟังผู้เป็นนายหลบเลี่ยง
และไม่ชอบนาย หรือเห็นนายเป็นตัวตลก บางครั้งเขาเห็นนายเป็นของไม่จำเป็น
หรือเป็นอุปสรรคในการทำงานของตน

บรรยากาศดังกล่าวมีปรากฏให้เห็นในหน่วยงานหลายแห่ง ไม่ใช่แค่ที่โรงเรียน เราจะเห็นคนทำงานไปเรื่อย ๆ แต่มีน้อยคนที่ทำงานเต็มความสามารถอย่างสม่ำเสมอ บ่อยมากที่งานกลายเป็นเป็นการชิงชัยกันอย่างไรประโยชน์ระหว่างปฏิบัติทั้งสองฝ่าย นายพยายามเรียกร้องสิ่งที่ตนต้องการ ทั้งสองฝ่ายต่างเสียพลังไปมากในการต่อสู้เพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการเร่งรัดลูกน้องให้ทำงานมากที่สุดโดยจ่ายค่าแรงน้อยที่สุด และลูกน้องก็ทำงานให้น้อยที่สุด และพลังนี้ควรจะได้นำไปใช้ในการผลิตและการสร้างคุณภาพมากกว่า

ส่วนความเป็นปฏิปักษ์ระหว่างครูและนักเรียนซึ่งเป็นอันตรายต่อคุณภาพนั้นเกิดขึ้นได้ตั้งแต่วัยต้น ๆ เริ่มตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 เมื่อเด็กไม่ทำตามที่คุณครูบอก เด็กจะถูกความเป็นนายเข้าบังคับ ไม่ว่าจะเป็นการใช้อำนาจโดยตรงหรือทางอ้อม สิ่งแรกที่เด็กทำคือการต่อต้านการต่อสู้เพื่ออำนาจระหว่างครูกับนักเรียนจะเริ่มขึ้น และจะไม่มีใครสนใจการเรียนการสอน ก่อให้เกิดวงจรที่เลวร้าย นั่นคือ นักเรียนเรียนรู้น้อยลงและต่อต้านมากขึ้น ครูบังคับมากขึ้นและสอนน้อยลง และดำเนินไปเช่นนี้อย่างไม่สิ้นสุด มีเด็กจำนวนมากที่เผชิญภาวะนี้ตั้งแต่วัยระดับชั้นประถมศึกษา ผลก็คือไม่มีใครชนะ ทุกคนที่เกี่ยวข้องเป็นผู้แพ้มหมด

อย่างไรก็ตาม ครูในโรงเรียนประถมศึกษาใช้การบริหารแบบเจ้านายกับลูกน้องน้อยกว่าครูในระดับมัธยมศึกษา ระบบการออกคำสั่งให้ “เงียบและปฏิบัติตาม” จะยิ่งเข้มข้นขึ้นตามชั้นเรียนที่สูงขึ้น เพราะครูถูกกดดันให้ “ทำงาน” กับนักเรียนจำนวนมากกว่าร้อยละร้อยคนต่อวัน โอกาสที่จะพูดจากับนักเรียนเป็นการส่วนตัวแทบจะไม่มี เมื่อถึงปลายปีของระดับ 7 นักเรียนมากกว่าครึ่งหนึ่งคิดว่าครูและครูใหญ่เป็นปรปักษ์ของตน นักเรียนส่วนใหญ่จึงไม่ได้เรียนอย่างมีคุณภาพ ยกเว้นนักเรียนไม่กี่คนที่เต็มใจเรียนในระบบบังคับฝืนใจแบบนี้ มีนักเรียนไม่น้อยที่เชื่อว่าการศึกษาคงจะไม่สามารถสนองความต้องการของตน และ

ไม่ใส่ใจที่จะรู้ด้วย จริงๆ แล้วนักเรียนที่เลิกเรียนกลางคันมีมากกว่าที่ปรากฏในรายงาน เนื่องจากสถิติในปัจจุบันของเราไม่ได้รวมจำนวนนักเรียนที่ออกจากโรงเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาต้นๆ ²

การบริหารแบบนายกับลูกน้องอาจใช้ได้ผลดีขึ้น ถ้านายให้รางวัลแทนการลงโทษ ซึ่งจะช่วยลดบรรยากาศความเป็นปฏิปักษ์ที่เป็นเอกลักษณ์ของระบบนี้ แต่โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่มีกำลังที่จะให้รางวัลนักเรียนได้ ดังนั้น นักเรียนจึงไม่มีโอกาสได้ใช้ประโยชน์จากคุณสมบัติที่ดีที่สุดของระบบ เช่น การให้รางวัลทันทีทันใดในรูปของการขึ้นเงินเดือน การช่วยเหลือจากผู้ที่อยู่ในสังกัด การเลื่อนขั้น การปรับปรุงสำนักงานให้ดีขึ้น การมีที่จอดรถดีและการมีวันหยุดซึ่งปฏิบัติกันอยู่ในภาคอุตสาหกรรม

แม้แต่การให้รางวัลเป็น “เกรดสูง” ก็ยังไม่ใช่การให้รางวัลในทันทีที่โรงเรียนส่วนมากมักให้รางวัลที่เห็นผลในระยะยาว เช่น การบอกว่านักเรียนจะได้เข้ามหาวิทยาลัย มีงานทำดีถ้าพวกเขาขยันเรียนและเรียนได้คะแนนสูง สิ่งเหล่านี้อาจเป็นจริงได้ แต่อนาคตนั้นไกลเกินไป จำนวนนักเรียนที่ตั้งใจเรียนดีเพื่อให้ประสบผลสำเร็จดังกล่าวค่อยๆ ลดลงจนเหลือไม่ถึงครึ่งหนึ่ง ตามธรรมดาคนอายุน้อยจะไม่ทำงานหนักเพื่อผลตอบแทนในระยะยาว เมื่อต้องทำงานหนักเขาจึงต้องการเห็นผลตอบแทนทันที

ดังนั้น การบังคับนักเรียนให้ขยันเรียนเป็นเรื่องที่แทบจะเป็นไปไม่ได้ สิ่งที่เราควรใช้แทนการบังคับคือการริเริ่มสร้างสรรค์และความอดทน ซึ่งในปัจจุบันนี้ เราจะไม่มีใครนำมาใช้ ที่กล่าวมานี้ไม่ได้หมายความว่าการบริหารแบบนายกับลูกน้องไม่มีประสิทธิภาพเสียทีเดียวเพียงแต่ว่าเมื่อนักเรียนไม่ได้รับความพึงพอใจในสิ่งที่เรียน ประสิทธิภาพก็จะลดลงไปจนเหลือน้อยที่สุด และจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อนักเรียนและครูมีความต้องการเหมือนกันและครูให้รางวัลมากกว่าลงโทษ เหตุการณ์เช่นนี้มีในโรงเรียนระดับชั้นประถมศึกษามากกว่าในระดับชั้นมัธยมศึกษา

การใช้ระบบนายกับลูกน้องในการบริหารระดับที่สูงขึ้นเท่าใด จะยิ่งทำลายคุณภาพของงานและความสามารถในการทำงานมากขึ้นเท่านั้น เช่น ถ้าครูบริหารชั้นเรียนด้วยระบบนี้ระบบเดียว การเรียนรู้จะมีได้ในวงจำกัด ครูใหญ่ซึ่งชอบการบริหารระบบนี้ก็จะกดดันครูจนทำให้การนำการบริหารแบบชี้นำมาใช้กลายเป็นเรื่องยากไป ในที่สุดโรงเรียนทั้งโรงเรียนจะหาประสิทธิภาพไม่ได้เลย และยิ่งถ้าผู้ตรวจการทางการศึกษาเชื่อในการบริหารระบบนายกับลูกน้องด้วยแล้ว ก็จะสร้างผลเสียต่อการศึกษาไปตลอดทั้งเขตดังเช่นในขณะนี้ และถ้าองค์กรการศึกษาของรัฐก็เชื่อในระบบนี้เช่นกัน การศึกษาของรัฐทั้งหมดก็จะมีปัญหาดังจะเห็นได้จากการที่หลายรัฐได้เรียกร้องให้มีแบบทดสอบมาตรฐานที่แยกเป็นส่วนย่อยมาชี้วัดผลการศึกษาอยู่ในขณะนี้

เดมมิงกล่าวว่า “ถ้าเป้าหมายชัดเจน ความสามารถในการผลิตของเราจะเพิ่มขึ้น สิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงคือผู้บริหารรู้ความหมายของผู้บริหารที่ดีให้ต้องแท้เสียก่อน”

การบริหารแบบชี้นำไปสู่การปฏิรูปขั้นพื้นฐานที่เราต้องการ

การโน้มน้าวและการแก้ปัญหาเป็นหัวใจของปรัชญาการบริหารแบบชี้นำ ซึ่งจะตรงกันข้ามกับการบีบบังคับอันเป็นหลักของการบริหารแบบนายกับลูกน้อง ผู้บริหารแบบชี้นำใช้เวลาและแรงทั้งหมดหาวิธีใช้ระบบได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้คนทำงานมองเห็นว่าการทำงานคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อคนอย่างไร เดมมิงกล่าวว่า

1. ผู้บริหารจัดการรับผิดชอบในการทำให้จุดประสงค์ขององค์กรดำเนินไปตามที่ตั้งไว้และทำให้องค์กรดำเนินต่อไปได้ นั่นคือ ผู้บริหารจัดการมีหน้าที่ที่จะทำให้คนทำงานของตนมีอนาคต (เรามีฐานะเป็นสังคมที่มีหน้าที่บริหารโรงเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนเกือบทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูง)

2. คนทำงานอยู่ภายใต้ระบบ ผู้บริหารต้องสร้างระบบให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงสุดด้วยต้นทุนต่ำที่สุด ความแตกต่างจากระบบอื่นในข้อนี้ นับว่าสำคัญที่สุด คือคนทำงานอยู่ใต้ระบบผู้บริหารสร้างและปรับปรุงระบบทั้งหมด³

(หมายความว่าผู้บริหารเป็นคนรับผิดชอบการปรับปรุงระบบมากกว่าครู)

นอกจากหลักการทั้งสองที่กล่าวมานี้ ยังมีส่วนประกอบสำคัญของการบริหารแบบชั้นนำ 4 ประการดังนี้

1. ผู้ชั้นนำดึงผู้ทำงานเข้ารวมในการอภิปรายด้านคุณภาพของงานที่จะทำ และระยะเวลาที่ต้องใช้ในการทำงานชิ้นนั้นให้เสร็จ เพื่อให้ลูกจ้างมีโอกาเสนอความคิดเห็น ผู้บริหารพยายามใช้คนให้เหมาะกับงาน และตรงกับความต้องการของเขา
2. ผู้ชั้นนำ (หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายโดยผู้บริหาร) สาธิตงานหรือตัวอย่างของงานเพื่อให้ผู้ที่ต้องทำงานเข้าใจชัดเจนว่าผู้บริหารต้องการอย่างไร และอนุญาตให้ลูกจ้างเสนอความคิดเห็นที่ตนเชื่อว่าเป็นหนทางที่ดีกว่าได้
3. ผู้ชั้นนำให้ผู้ทำงานตรวจสอบ หรือประเมินคุณภาพของตนเองแสดงให้เห็นว่าผู้ชั้นนำเห็นและยอมรับความรู้ในการสร้างงานคุณภาพของคนทำงานและจะฟังข้อเสนอแนะเสมอ
4. ผู้ชั้นนำเป็นผู้อำนวยความสะดวก โดยการจัดหาเครื่องมือที่ดีที่สุด สถานที่ทำงานที่ดีที่สุด และสร้างบรรยากาศที่ไม่มีการบังคับ ฝืนใจและการเป็นอริกัน

ต่อไปนี้ข้าพเจ้าขอให้การสอนวิชาพีชคณิตเป็นตัวอย่างแสดงการใช้ส่วนประกอบที่กล่าวไว้ 4 ประการข้างต้น วิชาพีชคณิตเป็นวิชาที่นักเรียนบ่นว่ายาก ในชั้นเรียนที่ใช้การบริหารแบบนายกับลูกน้อง ครูกำหนดขั้นตอน

การสอนไปโดยนักเรียนไม่มีส่วนร่วม นักเรียนถือว่าสอบผ่านวิชานี้ ถ้าได้คะแนนเกินเกณฑ์ต่ำสุดที่ตั้งไว้ในการสอบครั้งแรก หรือทำงานในชั้นเรียนได้ในระดับดี (D) ซึ่งเป็นงานคุณภาพต่ำถือว่าสอบผ่าน แต่นักเรียนจำนวนมากไม่ผ่านวิชานี้เพราะคุณภาพงานไม่ถึงระดับดี หรือทำข้อสอบไม่ได้

ส่วนครูแบบชิ้นจะเริ่มสอนด้วยการนิยามคำว่าพีชคณิต อธิบายว่าทำไมนักเรียนต้องเรียนวิชานี้ และนำไปใช้ประโยชน์ในชีวิตได้อย่างไร ต่อจากนั้นก็ให้ชมวีดิทัศน์ (ถ้ามี) เกี่ยวกับวิธีการที่บุคคลผู้ประสบความสำเร็จจากหลากหลายวัฒนธรรมใช้วิชาพีชคณิตในชีวิตประจำวัน และบอกว่านักเรียนคนใดก็ตามที่มีความพยายามสามารถเรียนวิชานี้ได้ทุกคน

หลังจากนั้น ครูจะตอบข้อสงสัยของนักเรียน และอธิบายต่อไปว่างานส่วนใหญ่ในวิชานี้จะต้องทำกันเป็นกลุ่มย่อยเพื่อให้ นักเรียนมีโอกาสช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งถือว่าการสนองความต้องการของเด็กที่สุด ครูพยายามหานักเรียนที่เก่งอย่างน้อย 1 คน ไว้ในแต่ละกลุ่ม แล้วสอนให้เป็นผู้นำกลุ่มและให้รู้จักนำเทคนิคการแก้ปัญหาไปใช้กับกลุ่มของตน ครูจะย้ำว่าจุดมุ่งหมายของกลุ่มคือ ให้ทุกคนเข้าใจพีชคณิต มิใช่เพียงแต่การแก้โจทย์ปัญหาให้เสร็จๆ ไป โรงเรียนจะพยายามฝึกครูที่สอนด้วยวิธีที่ใช้การเรียนแบบช่วยกันเป็นกลุ่ม จนกระทั่งสามารถใช้ได้อย่างดี

จากนั้นครูถามความคิดเห็นของนักเรียนว่าพร้อมจะสอบเมื่อไร โดยอาศัยผลของการสอบซ่อมเป็นเกณฑ์ นักเรียนที่ทำข้อสอบซ่อมได้ดีก็สามารถเข้าสอบไล่ได้เลย นักเรียนที่ทำคะแนนได้ไม่ดีก็มีโอกาสฝึกฝนกับแบบทดสอบต่อไป จนกว่าจะสอบผ่าน ความสามารถและคุณภาพเป็นเกณฑ์ในการวัด เวลาไม่ใช่ปัจจัยสำคัญ อุดมการณ์ของโรงเรียนคุณภาพคือ นักเรียนคนใดที่เต็มใจทำงานที่มีคุณภาพจะไม่ต้องกังวลเรื่องเวลานักเรียนจะไม่ถูกบังคับให้เรียนเรื่องใหม่จนกว่าจะเข้าใจเรื่องเก่าได้ดี

ในทางปฏิบัติ วิธีนี้อาจมีข้อยุ่งยากหลายประการ ครูจะต้องทำอย่างไร เมื่อมีผู้ที่เรียนเร็วและเรียนช้าในห้องเดียวกัน ที่สอนกันอยู่ในปัจจุบันคือ เราปล่อยให้ให้นักเรียนที่เรียนช้าพยายามอยู่ตามลำพัง นักเรียนบางคนสอบตกหรือไม่ก็ทำงานคุณภาพต่ำ ซึ่งไม่ใช่ทางออกที่ดี บางคนถอนชื่อออกจากวิชาพีชคณิต แต่เรียนวิชาคณิตศาสตร์ทั่วไปแทน และไม่เคยเรียนวิชาคณิตศาสตร์ชั้นสูงอีกเลย วิธีแก้ปัญหของข้าพเจ้าคือทำให้ได้โดยเร็วที่สุดว่าใครไม่สามารถเรียนรายวิชานี้ ซึ่งกำหนดว่าเป็นวิชา 1 ปีได้ และให้ย้ายไปเรียนในรายวิชาที่กำหนดเวลาให้ 2 ปีแทน อาจมีเด็กที่เรียนหลักสูตร 1 ปี ทำงานได้อย่างมีคุณภาพเหนือกว่านักเรียนที่ใช้เวลาเรียน 2 ปี แต่หลักสูตรที่กำหนด 2 ปียังคงเน้นเรื่องคุณภาพเช่นกัน ความแตกต่างระหว่าง 2 กลุ่มนี้คือ ระยะเวลาในการเรียน ไม่ใช่คุณภาพ

ในรายวิชาที่ใช้เวลาเรียน 2 ปี นักเรียนที่ตั้งใจเรียนมีเวลาเพียงพอที่จะศึกษาไปทีละบทเรียนอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งทำให้เกิดความมั่นใจและเริ่มทำงานได้เร็วขึ้น หลายคนสมัครเรียนวิชาคณิตศาสตร์ชั้นสูงต่อไป (ในการสอนปัจจุบัน นักเรียนที่เรียนตามไม่ทันมักหมดความมั่นใจไปเลย) นักเรียนที่เข้าเรียนในหลักสูตร 1 ปี จะขอย้ายไปห้องหลักสูตร 2 ปีได้ในเวลาที่กำหนดไว้ให้ นักเรียนที่เรียนได้เร็วกว่ามีโอกาสเรียนวิชาเสริมหรืออาจจะไปช่วยสอนนักเรียนที่เรียนช้ากว่าทั้งในและนอกเวลาเรียน เมื่อนักเรียนมีโอกาสอนเพื่อน เขาก็ได้พัฒนาทักษะที่มีสูงอยู่ให้สูงขึ้นไปอีก แรงจูงใจแถมคือ เขาจะได้รับเกรดเอบวก (A+) ซึ่งจะกล่าวอย่างละเอียดในบทที่ 8 ด้วยวิธีการเช่นนี้ นักเรียนเกือบทุกคนที่เต็มใจจะลองเรียน สามารถเรียนวิชาพีชคณิตได้อย่างมีคุณภาพ และนักเรียนที่สมัครเข้าทดลองมีจำนวนเพิ่มขึ้นด้วย

ตั้งแต่เริ่มสอน ครูจะให้นักเรียนทุกคนประเมินคุณภาพการเรียนของตนเอง ทั้งการบ้านและการทดสอบ ทั้งในแบบรายบุคคลและเป็นกลุ่ม นักเรียนจะอภิปรายและตกลงกันว่าประเมินอย่างไร ซึ่งเป็นกระบวนการเสนอและรับความคิดเห็น

อันเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแบบชี้นำตามทฤษฎีของเดมมิง จุดเน้นอยู่ที่ การให้นักเรียนเป็นผู้ประเมินคุณภาพของงานตนเอง ครูจะส่งเสริมให้นักเรียน เก็บสถิติของคุณภาพ เพื่อจะรู้ว่าตนมีความสามารถในระดับใด

งานอีกอย่างหนึ่งของครูแบบชี้นำก็คือการให้ความสะดวกแก่นักเรียน อย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพูดคุยกับนักเรียน รับฟังความคิดเห็นว่าจะทำให้ ห้องเรียนน่าเรียนได้อย่างไร รวมทั้งวิธีการปรับปรุงด้วย เมื่อนักเรียนรู้ว่าตน สามารถเรียนวิชาพีชคณิตอย่างมีคุณภาพได้ ก็จะมองเห็นสิ่งที่ถูกใจน่าเรียนใน วิชาคณิตศาสตร์ ซึ่งหาได้ยากมากในชั้นเรียนที่มีการบริหารแบบนายกับลูกน้อง ในปัจจุบัน เพียงแต่นักเรียนรู้ว่า “ตนสามารถทำงานคุณภาพได้” นักเรียนก็จะมี แรงจูงใจ ดังนั้นการบีบบังคับก็จะไม่เกิดขึ้น ซึ่งหมายถึงไม่มีปัญหาทางด้านวินัย ข้างเจ้าจะกล่าวถึงเรื่องนี้อย่างละเอียดในบทต่อไป

การนำหลักการเหล่านี้ไปปฏิบัติในโรงเรียนหรือที่ทำงานอื่นๆ ทำให้ ผู้ทำงานจะรู้สึกที่ผู้บริหารใส่ใจในความต้องการของตนพอๆ กับความต้องการ ของผู้บริหาร และเมื่อผู้ทำงานคือนักเรียน เขาก็จะรู้สึกที่ตนทำงานกับครูไม่ใช่ กับนาย ด้วยเหตุนี้ การบริหารแบบชี้นำจึงเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะนำมาใช้ในการศึกษา จะว่าไปแล้ว คำนิยามของการสอนที่ดีก็คือส่วนประกอบสำคัญ 4 ประการของ การบริหารแบบชี้นำนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทฤษฎีการบริหารทั้งสองชนิดนี้จะแตกต่างอย่างชัดเจน ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องก็ไม่ได้ทำตนเป็นนายอยู่เสมอไป มี ผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องไม่กี่คนที่ทำงานโดยใช้การบังคับ แบบที่ใช้การฝึกทหาร แม้แต่การฝึกทหารก็ยังใช้การโน้มน้าวใจบางครั้งบางคราว และในบางกรณีผู้บริหาร แบบชี้นำอาจอยากใช้การบีบบังคับเต็มเข้าไปในการบริหารของตนบ้างเหมือนกัน แต่ถ้ามองทำตามใจอยาก การทำงานอาจมีประสิทธิผลลดลง ดังนั้น ผู้บริหาร แบบชี้นำที่ดีจะต้องพยายามไม่เบนไปใช้การบังคับฝืนใจเลย เพราะการบีบบังคับ

เพียงเล็กน้อยจะทำลายบรรยากาศการบริหารแบบชั้นนำ และสร้างเป็นความตึงเครียดขึ้นทันที ผู้บริหารอาจถูกมองว่าไม่มีความจริงใจ ลูกจ้างที่เคยทำงานกับนายในระบบนายกับลูกน้องมาก่อนต้องใช้เวลานานกว่าจะยอมรับว่าตนสามารถทำงานในบรรยากาศของการรู้จักแก้ปัญหา และการให้และรับโดยไม่มีการบังคับได้ การบังคับฝืนใจแม้จะเล็กน้อยเพียงใด อาจทำให้การยอมรับในความสามารถของตนต้องใช้เวลานานออกไปอีก

ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารแบบชั้นนำจะวางเฉยถ้าลูกจ้างไม่ทำตามระเบียบของที่ทำงาน หรือไม่ทำงานอย่างจริงจัง มีหลายวิธีที่ผู้บริหารจะทำได้ และควรจะทำด้วย แต่เขาต้องทำโดยไม่ใช้การบังคับอย่างเด็ดขาด วิธีแก้ปัญหาลำดับแรกสำหรับผู้บริหารโรงเรียนและครูจะได้กล่าวถึงอย่างละเอียดในบทสุดท้ายของหนังสือ หลักสำคัญคือ เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและผู้ทำงานขึ้น ผู้บริหารต้องพยายามทำให้ผู้ทำงานเข้าใจว่านี่เป็นปัญหาที่ทั้งสองฝ่ายจะช่วยกันแก้ไข และต้องย้ำด้วยว่าปัญหาคงไม่มีทางแก้ไขได้ด้วยการบังคับ แต่ด้วยการที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องช่วยกันคิดหาทางออกที่เป็นที่ยอมรับของทุกคน ถ้าทางออกแรกไม่ได้ผล ก็นำเอาปัญหานั้นมาพิจารณาใหม่ เมื่อไม่มีการบังคับฝืนใจ ความเป็นปฏิปักษ์กันระหว่างผู้บริหารและลูกจ้างก็ไม่เกิดขึ้น

การเป็นผู้บริหารแบบชั้นนำที่มีประสิทธิผล อาจต้องใช้เวลาและลงแรงมากกว่าการบริหารแบบนายกับลูกน้องในระยะแรก แต่ในที่สุดก็จะต้องใช้เวลาและลงแรงมากเลย เพราะคนทำงานจะรู้ว่าเขาได้รับการชี้แนะและเกิดความพึงพอใจ ครูก็สามารถเรียนรู้ให้เป็นผู้บริหารแบบชั้นนำที่มีประสิทธิผลได้เช่นกัน แต่มีครูไม่กี่คนยอมเหนื่อยทำ จนกว่าจะได้รับประโยชน์จากการบริหารแบบนี้ด้วยตนเอง นี่หมายความว่า การบริหารแบบชั้นนำและแนวคิดเรื่องคุณภาพจะไม่แพร่หลายในห้องเรียนได้ ถ้าไม่นำไปใช้กับผู้บริหารระดับครูใหญ่ก่อน

สำหรับครูใหญ่ที่ต้องการเป็นผู้บริหารแบบชี้นำที่ประสบความสำเร็จ ต้องเรียนรู้ทักษะของการอยู่ในสังคมและทักษะการบริหาร เพื่อให้ประสานงานระหว่างเจ้านายระดับเหนือขึ้นไปกับครู ถ้าผู้บริหารระดับสูงกว่าครูใหญ่ยอมรับทฤษฎีนี้ งานจะง่ายขึ้น แต่เมื่อไปถึงหน่วยงานการศึกษาส่วนกลาง วิธีการทางการเมืองในการแย่งชิงอำนาจทางการศึกษาจะเข้ามาแทรกแซงทันที ประเพณีการยินยอมเพื่อเอาใจเจ้านายยังฝังลึกอยู่ในการบริหารระดับบนแน่นแฟ้นจนทำให้ข้าพเจ้าเชื่อว่า เราจำเป็นต้องเพิ่มครูใหญ่ที่เต็มใจเลิกทำตัวเป็นนายแต่เป็นผู้นำแทนให้มาก การปฏิรูปการศึกษาจึงจะทำได้สำเร็จ

การบริหารแบบนายกับลูกน้องสร้างความล้มเหลวมาแล้ว และคงจะเป็นเช่นนั้นต่อไป เพราะระบบนี้มีได้ตั้งอยู่บนการทำงานของมนุษย์ ในบทต่อไป ข้าพเจ้าจะกล่าวถึงทฤษฎีทางเลือกซึ่งอธิบายว่าคนเราทำงานอย่างไร อันจะแสดงได้ชัดเจนว่าทำไมการบริหารแบบชี้นำ และความคิดเรื่องคุณภาพของเดมมิงจึงใช้ได้ผลในการศึกษา หากแนวคิดนี้ฟังดูมีเหตุผลดี เราก็อาจเริ่มการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งขณะนี้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง

ข้อสังเกตเกี่ยวกับลีลาการบริหารจัดการ

ข้าพเจ้าเคยพูดแล้วว่า ผู้บริหารแบบชี้นำจะไม่บีบบังคับ แต่ครูเก่งๆ และดี ๆ ที่ยังอยู่ในความทรงจำของเรามักจะมีลักษณะตรงข้าม พวกเราคงจำครูเจมี เอสกาเลนเต ผู้สอนวิชาแคลคูลัสในภาพยนตร์เรื่อง แสตนด์ แอนด์ ดีลิเวอรี่ (Stand and Deliver) ได้ ในการให้นักเรียนทำงานครูเอสกาเลนเตใช้วิธีล่อหลอก คว้าแรงๆ เขะหย้น ให้คะแนนตามอารมณ์ ไล่เด็กออกจากห้องเรียน ห้ามเด็กทำสิ่งที่เด็กต้องการ เช่น ห้ามเล่นดนตรี ให้งานทำมากมาย จนนักเรียนหมดแรง ซึ่งล้วนแต่ขัดหลักการเป็นครูแบบชี้นำ นักเรียนบางคนต่อต้าน แต่ส่วนใหญ่ก็นับถือยกย่องและรับว่าสิ่งที่ครูทำก็เพื่อประโยชน์ของนักเรียน

ทำไมจึงเป็นเช่นนี้ คำตอบคือ เราต้องรู้ว่ามี ความแตกต่างที่ละเอียดมากจนแทบมองไม่เห็นแต่รู้สึกได้ระหว่างการบังคับฝืนใจ ซึ่งเป็นเรื่องของการไม่ใส่ใจเลยกับการสอนที่มีลักษณะบังคับ แต่มีแก่นแท้คือการใส่ใจอย่างจริงจัง ถ้าคนทำงานเห็นว่านายโหดเกินไป ไม่ว่านายจะทำอะไรที่ดูเป็นการบังคับ เขาก็จะยอมรับได้ เพราะนั่นหมายถึงผู้บริหารคำนึงถึงสวัสดิการของลูกจ้างมากกว่าสวัสดิการของตนเองหรือของผู้บริหารเหนือขึ้นไป นอกจากนี้ คนทำงานยังเข้าใจด้วยว่า ผู้บริหารบังคับเข้มงวดเพราะจำเป็น ไม่ได้ทำเพราะเกลียดหรือแค้นเคือง คนทำงานรู้ว่าตนไม่ได้ทำงานคุณภาพ และผู้บริหารเพียงแต่อยากให้งานตนทำงานหนักขึ้นเท่านั้น แต่ลูกจ้างเข้าใจอย่างนี้ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารจะทำงานหนักกว่าผู้บริหารคนก่อนๆ ให้ลูกจ้างเห็น ผู้บริหารจะต้องสื่อให้ชัดเจนว่า ไม่ว่าฉันจะให้ คุณทำงานหนักเพียงใดก็ตาม ฉันก็จะทำงานหนักพอๆ กับคุณหรือหนักกว่า

เพราะฉะนั้น แก่นแท้ของการบริหารที่ดีคือการใส่ใจและการทำงานหนัก การกระทำ การแสดง การตะโกน ท่าทาง และการวิพากษ์วิจารณ์เป็นลีลาที่ผู้บริหารอาจใช้เพื่อให้การทำงานมีชีวิตชีวา ตื่นเต้น ไม่น่าเบื่อหน่าย ครอบงำที่ การใส่ใจและการทำงานหนักยังมีอยู่ การใช้ลีลาใดถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารแบบชั้นนำได้ทั้งสิ้น ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ล้วนแล้วแต่มีรูปแบบเป็นของตนเอง ยกย่องที่ผู้ใดจะเลียนแบบได้ จัดเป็นวิธีการสร้างสรรค์ส่วนตัวสำหรับจัดการกับ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่ขาดความมั่นใจให้ทำงานได้

กระนั้นก็ตาม ข้าพเจ้าเชื่อว่าครูที่ดีส่วนใหญ่ไม่ใช้ลีลาขู่บังคับหนักหน่วง เหมือนกับครูเอสกาเลนเดโซ เมื่อเราศึกษาครูที่ดี ก็จะได้เรียนรู้มากมายจากการใส่ใจและการทำงานหนักของครูเหล่านั้นมากกว่ารูปแบบของเขา ต่อไปเราจะพัฒนารูปแบบของตนเองขึ้น แล้วเราก็จะได้เป็นผู้บริหารแบบชั้นนำที่ประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีทางเลือกและแรงจูงใจ

การบริหารแบบนายกับลูกน้องเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้จำนวนนักเรียนที่ได้รับเกียรตินิยม หรือได้รับการจัดอันดับให้เรียนในระดับสูง (เอพี) มีน้อยมาก หากเราขังบริหารการศึกษาด้วยระบบนี้ต่อไป จำนวนนักเรียนจะเพิ่มขึ้นคงเป็นไปได้ยากยิ่ง เพราะผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องมีความเข้าใจผิดเกี่ยวกับคำว่า “แรงจูงใจ” ผู้บริหารเชื่อว่ามนุษย์สร้างแรงจูงใจด้วยสิ่งเร้าภายนอก ไม่รู้เลยว่าแรงจูงใจของคนเราเกิดขึ้นจากสิ่งที่อยู่ภายในตัวเราเอง

ครูและผู้บริหารที่ทำตนเป็นนายมักบ่นเสมอว่านักเรียนไม่มีแรงจูงใจแต่แท้จริงเป็นเรื่องของการที่เขาจะโน้มน้าวนักเรียนให้เรียนได้อย่างไร และตราบโดที่เขายังใช้การบีบบังคับ เขาคงไม่มีวันทำได้แน่นอน ความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจของผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องเป็นสิ่งที่ไม่มีในความเป็นจริง แต่เขาก็พยายามให้มีให้จงได้ เพราะเชื่อในทฤษฎีการควบคุมจากภายนอกซึ่งกล่าวว่าพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจจากสิ่งเร้าภายนอกเกือบทั้งหมด ยกตัวอย่างเช่น คนส่วนใหญ่เชื่อว่านักเรียนหยุดคุยเพราะครูบอกให้เงียบ หรือการลงโทษ

จำคุกจะลดจำนวนอาชญากรรมได้ ในทางตรงข้าม ทฤษฎีทางเลือกเชื่อว่านักเรียนส่วนใหญ่จะหยุดพฤติกรรมเมื่อรู้ว่าตนจะได้ประโยชน์เมื่อทำตามที่คุณบอก ไม่เช่นนั้นก็จะหยุดคุยกันต่อไป เหมือนกับที่เรื่อนจำยังเต็มไปด้วยผู้ทำผิดกฎหมายที่เคยติดคุกมาก่อนแล้ว การติดคุกไม่ทำให้คนพวกนี้เจ็บหลายแต่อย่างใด

พฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากความต้องการของตนในขณะนั้นๆ เสมอ สิ่งเร้าภายนอกอาจดูเหมือนเป็นสาเหตุ แต่จริงๆ แล้วไม่ใช่ นักเรียนบางคนไม่หยุดพฤติกรรมเมื่อครูสั่ง นอกจากใช้การลงโทษ เช่น ให้อาบน้ำหรือมัดมือหรือไล่ออกจากห้องครูที่ทำตัวเป็นนายข้ากับนักเรียนทุกวันให้ขยันเรียนหนังสือ แต่นักเรียนก็ไม่ขยันเรียนแม้จะถูกลงโทษ นักเรียนส่วนมากจะขยันน้อยกว่าเดิมหลังจากถูกลงโทษด้วยซ้ำไป แต่ครูก็ไม่รู้สึกเดือดร้อน เพราะยังเชื่อว่าตนจะสามารถบังคับได้ด้วยวิธีที่รุนแรงขึ้น สิ่งที่ยืนยันความเชื่อนี้คือมีครูและประชาชนทั่วไป (ครูประมาณร้อยละ 56 และประชาชนร้อยละ 50) เชื่อว่าครูควรมีสิทธิตีนักเรียนได้¹

ข้าพเจ้ามีเพื่อนคนหนึ่งซึ่งเลิกเชื่อแรงจูงใจจากภายนอก หลังจากที่เขาถูกโจรชิงเงินจะเอาทรัพย์สิน เขาไม่ยอมส่งกระเป๋าเงินให้โจรเพราะเสียดาบขบขันและบัตรเครดิต เขารู้สึกแปลกใจที่ขณะนั้นเขาไม่กลัวปืนเลย ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งเร้าภายนอกที่มีอำนาจร้ายแรง เราอาจพูดว่าเขาโชคดีที่รอดชีวิตมา แต่โจรผู้ชั่วช้าข่มขู่แบบนาย ก็ไม่ได้กระเป๋าสเงินไป แม้แต่ปืนก็ไม่สามารถทำให้คนเราบังคับผู้อื่นได้เสมอไป

นี่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนที่ถูกบังคับด้วยปืนทุกคนจะขัดขืน ส่วนมากมักยอมทำตาม แต่เหตุผลที่ยอมก็เพราะกลัวคำขู่ ซึ่งเขาพิจารณาแล้วว่าในเวลานั้นการขัดขืนจะทำให้เสียประโยชน์มากกว่า แต่ถึงอย่างไร คนถูกขู่จะรู้สึกไม่พอใจและจะทำตามคำขู่ให้น้อยที่สุดพอที่จะเอาตัวรอดได้เท่านั้น ผู้บริหารอาจใช้การบังคับได้สำเร็จเฉพาะงานที่ง่ายๆ เท่านั้น คนทำงานที่เต็มไปด้วยความขุ่นเคืองจะไม่ทำงานที่ยากแม้เพียงเล็กน้อยได้ดีเป็นอันขาด

ทำนองเดียวกับการให้รางวัล ตัวรางวัลไม่ใช่สิ่งเร้า ลูกจ้างมุ่งมั่นทำงานก็เพราะพิจารณาแล้วว่าเขาคงต้องการรางวัลแค่นั้น ผู้บริหารที่ใช้การให้รางวัลจะประสบความสำเร็จในการบริหารมากกว่าผู้ใช้การลงโทษ เพราะรางวัลมักสนองความต้องการของคนได้มากกว่า แต่ถึงกระนั้น ผู้ทำงานก็ยังไม่พอใจนัก เพราะเป็นอำนาจของผู้บริหารที่จะให้หรือไม่ให้รางวัล เขาอาจท้าทายอำนาจนั้นโดยการไม่ทำงานให้ดีเท่าที่ผู้บริหารต้องการ แม้ว่าจะเสี่ยงต่อการไม่ได้รับรางวัลก็ตาม

ข้าพเจ้าไม่ได้หมายความว่าสิ่งเร้าภายนอกไม่สำคัญ สิ่งเร้าภายนอกรอบๆ ตัวเรามีผลต่อพฤติกรรมเสมอ แต่ไม่ใช่สาเหตุของพฤติกรรม สิ่งเร้าภายนอกทั้งหมดคือข้อมูลที่เรานำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจที่จะเลือกพฤติกรรมมาโต้ตอบ ดังนั้น ข้อมูลที่นักเรียนได้รับจากครูรวมทั้งวิธีการให้ข้อมูลของครูจึงเป็นสิ่งสำคัญ นักเรียนคือผู้พิจารณาและตัดสินใจว่าข้อมูลเหล่านั้นสำคัญสำหรับตนเพียงไร ยิ่งนักเรียนเห็นความสำคัญมากเท่าใด เขาก็จะทำตามที่ครูบอกหรือทำดียิ่งขึ้นไปอีกเท่านั้น

หากข้าพเจ้าเล็งป็นไปที่คนผู้หนึ่งเพื่อขู่เอากระเป๋เงิน กระบวนการทั้งหมดนี้เป็นข้อมูลของผู้ที่ถูกขู่ ซึ่งจะได้ตอบด้วยวิธีที่คิดแล้วว่าดีที่สุดส่วนมาก คงยอมให้กระเป๋เงิน เพราะคิดว่าชีวิตสำคัญกว่า แต่มีบางคนไม่ยอมให้ดังเช่นเพื่อนข้าพเจ้า ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารแบบชั้นนำและแบบนายกับลูกน้องอยู่ตรงข้อมูลที่ให้แก่คนทำงานหรือนักเรียน และเป็นความแตกต่างที่สำคัญยิ่งในทางปฏิบัติแล้ว มันหมายถึงว่าเราจะได้คนทำงานคุณภาพ หรือคนประเภทคูดาข ผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องสร้างความรู้สึกว่าถูกบังคับบีบใจให้ผู้ทำงานหรือนักเรียนอยู่เสมอ เพราะคิดอยู่อย่างเดียวนี่เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการสร้าง “แรงจูงใจ” ผู้บริหารมักชอบใช้บังคับด้วยปืนมากกว่าขึ้นเงินเดือน และคอยหาปืนกระบอกใดชิ้นเรื่อย ๆ ส่วนผู้บริหารแบบชั้นนำที่ประสบความสำเร็จจะไม่สร้าง

ความรู้สึกว่าถูกบังคับ แต่พยายามสื่อสารข้อมูลที่โน้มน้าวใจให้ทำงานเพราะจะให้ประโยชน์แก่ตัวผู้ทำงานเองเท่าๆ กับผู้บริหาร

ถ้าหากผู้บริหารแบบชั้นนำรู้จักทฤษฎีทางเลือก ก็จะเข้าใจว่ามนุษย์ต้องการข้อมูลอะไรบ้าง และจะสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ผู้ทำงานต้องการ (ซึ่งเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนต้องการ) กับสิ่งที่ผู้บริหารอยากให้คนทำงานทำได้ ถ้าผู้บริหารทำได้เช่นนั้นคนทำงานจะเลือกที่จะทำงานและทำอย่างดียิ่งด้วย

คำบ่นของครูที่ทำตัวเป็นนายว่าไม่อาจสร้างแรงจูงใจให้นักเรียนขยันเรียน แท้จริงแล้วหมายความว่าครูสื่อสารกับนักเรียนผิดๆ การสื่อสารที่สร้างความรู้สึกรับบังคับจะ “ไม่จูงใจ” และนักเรียนที่ครูไม่จูงใจจะไม่ฟังและไม่เรียน ที่เป็นเช่นนี้ไม่ได้หมายความว่าพวกเขาไม่มีแรงจูงใจ มนุษย์ทุกคนมีแรงจูงใจ อันที่จริงสัตว์โลกทั้งหลายมีแรงจูงใจสูงตลอดเวลา แก่นของทฤษฎีทางเลือกกระบุว่าสัตว์โลกทั้งหลายมีแรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการขั้นพื้นฐาน แต่สัตว์โลกซึ่งรวมนักเรียนด้วยไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจที่จะทำตามคำสั่งของผู้ใด การเรียนในโรงเรียนไม่ใช่ความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างแน่นอน

แต่ถ้าครูมอบหมายงานที่สนองความต้องการขั้นพื้นฐานให้ทำ ไม่ว่าจะอย่างเดียวหรือหลายอย่าง งานนั้นๆ ก็จะเสร็จ ผู้ที่รักผู้บริหารจะทำงานเพื่อเอาใจผู้บริหาร ทั้งๆ ที่งานนั้นไม่น่าสนใจ เพราะการทำให้คนที่เรารักพอใจเป็นการสนองความต้องการที่จะได้รับความรักและมิตรภาพ ดังนั้น ทั้งๆ ที่นักเรียนไม่ชอบวิชาไวยากรณ์แต่อาจจะยอมเรียนเพราะรักครู แต่ถ้าเมื่อไรที่นักเรียนเลิกใส่ใจความรู้สึกของครู เขาก็เลิกเรียนวิชาไวยากรณ์ นักเรียนจะยอมทำอะไรให้ครูที่เขารักเท่านั้น แต่จะไม่ทำสิ่งเดียวกันนั้นให้กับครูที่เขาไม่รักเด็ดขาด

การทำงานเพื่อคนที่เรารักอาจมีขีดจำกัดเมื่องานนั้นไม่น่าสนใจสำหรับเรา ที่จริงแล้วความผิดหวังเสียใจทั้งหลายที่เราประสบกันอยู่นี้มาจากการที่เราไม่รู้ว่าเราไม่อาจให้ใครทำอะไรตามที่เราร้องการได้ ถ้าสิ่งนั้นไม่เป็นที่พอใจของผู้ทำ

ไม่ว่าเราจะรักเขาหรือเขาจะรักเรามากก็ตาม ผู้ปกครองจำนวนไม่น้อยต้องเจ็บปวด เพราะพยายามเปลี่ยนพฤติกรรมของลูกหลานให้เป็นอย่างที่คุณต้องการ เพราะ “รู้” แต่เฉพาะสิ่งที่ตนต้องการมากกว่าที่ลูกหลานต้องการ

เวลาอาจพิสูจน์ว่าความคิดของผู้ปกครองถูกต้องก็จริง แต่เมื่อเป็นเรื่องขัดแย้งกันและผู้ปกครองมักจะเป็นฝ่ายแพ้ ความทุกข์กังวลและความเจ็บปวดของผู้ปกครองจะรุนแรงสาหัส เช่น ในกรณีเด็กวัยรุ่นเริ่มกลับบ้านเที่ยงคืน แม้แต่ในวันที่เรียนหนังสือ และยิ่งถ้าผู้ปกครองทำตนเป็นนายออกคำสั่งบังคับให้กลับบ้านในเวลาที่คุณเห็นว่าควร ก็ยังควบคุมเด็กได้น้อยลงทุกทีและเจ็บปวดมากขึ้น

ความแตกต่างที่สำคัญยิ่งระหว่างผู้บริหารที่ชอบบงการและผู้บริหารแบบชั้นนำคือ ความเข้าใจเรื่องแรงจูงใจ เจ้านายที่ชอบบงการไม่ยอมเชื่อว่าพวกเขาไม่อาจสร้าง “แรงจูงใจ” แก่ลูกจ้างได้ด้วยวิธีทำโทษหรือให้รางวัล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเขาเชื่อว่าสิ่งที่ขอให้ลูกจ้างทำนั้นเป็นสิ่งดีสำหรับลูกจ้างเองอยู่แล้ว ผู้บริหารแบบนี้เฝ้าคิดหาวิธีการลงโทษแปลกๆ หรือให้รางวัลใหม่ๆ เพื่อ “บังคับ” ให้ลูกจ้างทำงาน ส่วนผู้บริหารแบบชั้นนำจะรู้ว่าไม่อาจบังคับลูกจ้างให้ทำงานหนักหากงานนั้นๆ ไม่เป็นที่พึงพอใจหรือไม่ตรงกับความต้องการของลูกจ้าง

การที่จะเข้าใจแรงจูงใจให้ถูกต้องนั้น ขั้นแรกเราต้องทำความเข้าใจเรื่องทฤษฎีทางเลือกเสียก่อน ซึ่งระบุว่ามนุษย์มีความต้องการขั้นพื้นฐาน 5 ประการ คือ ความมั่นคงแต่เกิดทุกคน ได้แก่ ความอยู่รอด ความรัก อำนาจ ความเพลิดเพลิน และเสรีภาพ และมนุษย์พยายามดำเนินชีวิตตามแนวที่จะสามารถสนองความต้องการเหล่านี้ตลอดเวลา

ทฤษฎีทางเลือกเป็นศัพท์ที่มีความหมายชัดเจนอยู่แล้วในตัว ทฤษฎีนี้เชื่อว่าคนเราควบคุมพฤติกรรมของตนเองโดยเลือกทำสิ่งที่สนองความพึงพอใจของตนในขณะนั้น และถึงแม้ว่าเราสามารถควบคุมพฤติกรรมเฉพาะของตน

เท่านั้น พวกเราส่วนมากยังชอบเลือกปฏิบัติสิ่งที่เป็นการควบคุมคนอื่นด้วย ทฤษฎีทางเลือกจึงเป็นการอธิบายความพยายามในการควบคุมพฤติกรรมของตนเองและผู้อื่น แม้ว่าในทางปฏิบัติจริงเราจะควบคุมได้แต่พฤติกรรมของเราเองเท่านั้น

คำว่า “ควบคุม” ของทฤษฎีนี้เปรียบได้กับการบังคับพวงมาลัยรถหรือเหมือนการปรุงอาหารตามตำหรับ จึงไม่ใช่การใช้อำนาจหรือกำลังบังคับ เหมือนตำรวจผู้ร้ายให้ยอมจำนนด้วยอาวุธ และในทฤษฎีนี้ คำว่า “ฉันบังคับตัวเองให้ทำ” ไม่ได้หมายถึงการใช้กำลังบังคับตนเอง แต่เป็นการสื่อนัยยะของความยากลำบากที่จะต้องตัดสินใจเลือกที่จะทำอย่างนี้มากกว่า

พันธุกรรมเป็นตัวกำหนดสำคัญทางชีววิทยาว่าเราจะเติบโตเป็นอะไร พันธุกรรมกำหนดทั้งโครงสร้างทางกายภาพ (เช่น กำหนดสีของนัยตา) และกำหนดวิถีดำรงชีวิตในฐานะที่เราเป็นมนุษย์ด้วย พันธุกรรมกำหนดให้คนจากซีกโลกเหนือต้องอพยพลงมาจากซีกโลกใต้ในฤดูหนาว เช่นเดียวกัน พันธุกรรมก็กำหนดให้มนุษย์พยายามดำรงชีวิตโดยการเลือกทางที่ดีที่สุดสนองความต้องการของตนเองตลอดเวลา ความเชื่อที่ว่าพันธุกรรมกำหนดวิถีดำรงชีวิตนี้ ถือว่าเป็นสิ่งที่ทำให้ทฤษฎีทางเลือกต่างจากทฤษฎีอื่น ดังนั้น ถ้างานที่ได้รับมอบหมายในห้องเรียนไม่สนองความต้องการขั้นพื้นฐาน หรือเราไม่ชอบครูที่มอบหมายงานให้เราทำ เราอาจจะทำงานนั้นอย่างไม่เต็มใจ หรือไม่ยอมทำเลย

พฤติกรรมของมนุษย์ตั้งแต่เกิดเป็นเรื่องของความพยายามสนองความต้องการพื้นฐานอย่างใดอย่างหนึ่งในเวลานั้นๆ ให้ดีที่สุดเสมอ ความต้องการเหล่านี้ถูกกำหนดให้ฝังอยู่ในสมองของเรา (ไม่ว่าเราจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม) เหมือนกับลักษณะของจมูกหรือสีของตาที่ถูกกำหนดมา และถึงแม้คนเราจะเกิดและดำรงชีวิตในวัฒนธรรมที่ต่างกัน แต่ทุกคนเป็นมนุษย์และมีความต้องการตามพันธุกรรมอันเดียวกัน การดำรงชีวิตของมนุษย์คือการเรียนรู้วิธีที่จะสนอง

ความต้องการเหล่านี้ แต่คนเราเมื่ออายุยังน้อย ส่วนมากจะไม่รู้ความต้องการเหล่านี้ได้อย่างชัดเจน เรารู้แต่ว่าเรารู้สึกอย่างไร และสิ่งที่เราดิ้นรนเพื่อให้ได้มาตลอดชีวิตก็คือความรู้สึกที่เป็นสุข การที่เรามีความรู้สึกทำให้เรารู้ว่าเราต้องการอะไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้สึกเป็นสุขและทุกข์

ทารกแรกเกิดแสดงพฤติกรรมได้แล้ว เพื่อให้พ่อแม่รู้ว่าตนสามารถแยกแยะความสบายหรือไม่สบายเป็น และสามารถเรียนรู้วิธีแสดงให้ผู้ดูแลรู้ว่าตนสบายหรือไม่สบาย พ่อแม่อาจไม่รู้แน่ชัดว่าจะช่วยทารกได้อย่างไร แต่ที่แน่ๆ คือพ่อแม่รู้ว่าทารกรู้สึกอย่างไร และไม่นานทารกจะแสดงพฤติกรรมได้ดียิ่งขึ้น เพื่อบอกว่าไม่สบายเรื่องใด จนทำให้พ่อแม่ทาสเหตุได้ถูกต้อง

และไม่ช้าพ่อแม่ก็จะเรียนรู้ว่าจะช่วยทารกให้สบายขึ้นได้อย่างไร ซึ่งนั่นคือการช่วยให้ทารกสนองความต้องการของตนเอง ตลอดเวลาที่เติบโตขึ้นทารกก็จะเรียนรู้มากขึ้นว่าอะไร ทำให้รู้สึกสบายและไม่สบายโดยใช้ข้อกำหนดที่มีอยู่ในพันธุกรรม และเรียนรู้ที่จะสนองความต้องการของตนเอง หรือขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นให้ทำ

เด็กๆ ได้รับการสั่งสอนในครอบครัวตั้งแต่ก่อนที่จะไปโรงเรียนว่าโรงเรียนคือสิ่งที่ดี เด็กๆ จึงหวังว่าโรงเรียนคือสถานที่ที่ทำให้เขาารู้สึกเป็นสุข และในตอนแรกๆ โรงเรียนก็ทำให้เด็กรู้สึกเช่นนั้น โรงเรียนอนุบาลคือประสบการณ์ที่สนองความต้องการสำหรับเด็กส่วนใหญ่ได้เป็นอย่างดี แต่เมื่อเขาเรียนในระดับชั้นสูงๆ ขึ้นไป โรงเรียนก็ไม่ใช่ว่าประสบการณ์ที่ดีเสียแล้ว เมื่อเด็กถามถึงความพึงพอใจที่หายไป ครูก็บอกว่สิ่งที่เขาเรียนยังมีประโยชน์ เพราะจะช่วยเขาได้ในอนาคตจริงๆ แล้ว คำตอบนั้นหมายความว่า “จงเรียนหนักต่อไป ต้องอดทน เพราะต่อไปนี่ สิ่งที่ทำให้มีความสุขในทันทีจะน้อยลงเรื่อยๆ ความสุขจะมีในภายหลัง”

ปัญหาคือความต้องการตามพันธุกรรมเป็นเรื่องของเดี๋ยวนี้ ไม่ใช่กาลภายหน้า และจะคอยกระตุ้นให้มนุษย์ทำสิ่งที่นำความสุขมาให้เดี๋ยวนั้น ตลอดเวลา

เราอาจบอกกระเพาะอาหารของเราว่าจะไม่กินข้าวเพราะต้องการลดความอ้วน แต่จะห้ามกระเพาะอาหารไม่ให้บอกเราว่าต้องการอาหารเดี๋ยวนี้ไม่ได้ ความเข้มแข็งทางจิตใจของคนเราที่อยู่ที่เราฝึกจิตใจให้ทนความไม่สบายเจ็บปวดหรือรู้จักคอยสิ่งดีๆ ที่จะได้รับในอนาคตได้ บทที่แล้วข้าพเจ้าบอกไว้แล้วว่า ครอบครัวที่เกื้อหนุนและบ้านที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้จะช่วยให้นักเรียนรู้จักอดทนและเรียนหนังสือได้ง่ายขึ้น

แต่นักเรียนถึงจะมีครอบครัวคอยให้การสนับสนุนอย่างไร การฟันฝ่าอุปสรรคที่เกิดขึ้นจำเป็นเวลานานเป็นเรื่องที่ยาก ยิ่งถ้าขาดการสนับสนุนด้วยแล้วนักเรียนจะเรียนไม่ได้เลย มีนักเรียนจำนวนน้อยคนนักที่จะมีความเข้มแข็งทางจิตใจ อดทนและขยันเรียนหากต้องพบกับสภาวะที่คับข้องใจทุก ๆ วัน และต้องเรียนวิชาที่น่าเบื่อหน่ายแบบที่กล่าวไว้ในบทที่แล้ว เมื่อคนเราล้วนแต่จะยอมเผชิญความทุกข์ทรมานให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ นักเรียนที่รู้สึกว่าการเรียนเป็นสิ่งที่ไม่น่าพึงพอใจจึงเลิกเรียน

ผู้บริหารแบบชั้นนำสามารถจะอธิบายได้ว่า คนทำงานจะอดทนและทำงานหนักในตอนนี้เพื่อจะได้ดีในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด ปัจจุบันนี้ผู้บริหารโรงเรียนส่วนมากบอกได้ถูกต้องว่า เด็กจำนวนมากไม่ยอมขยันเรียนถ้าผลที่ได้รับยังอยู่ในอนาคตอันไกล แต่สิ่งที่ครูไม่รู้คือครอบครัวให้การสนับสนุนนักเรียนมากน้อยเพียงใด ครูจำนวนมากเชื่อว่านักเรียนได้รับการสนับสนุนจากครอบครัวเป็นอย่างดี ซึ่งไม่เป็นความจริง

ข้อมูลของครูมักผิดพลาดได้ง่ายๆ เพราะครูได้มาด้วยการสรุปเอาจากประสบการณ์ของตนเอง สมัยที่ครูยังเป็นเด็ก ครอบครัวส่วนใหญ่ให้การสนับสนุนเด็กมากกว่าสมัยนี้ ในตอนนั้นครูก็รู้ว่าไม่มีทางจะนำความรู้จากคณิตศาสตร์ชั้นสูงไปใช้ในชีวิตรประจำวันได้ และรู้ว่ามีย่อโรยอื่นสนุกและน่าทำมากกว่าเรียนคณิตศาสตร์เพียงเพื่อสอบให้ผ่าน แต่ครูยอมเรียนเพราะเชื่อครอบครัวที่

บอกว่าวิชาคณิตศาสตร์ชั้นสูงเป็นสิ่งจำเป็น ถ้าต้องการมีอำนาจในอนาคต ครูอาจยังไม่รู้ว่าการมีอำนาจเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคน แต่ครูรู้ว่าอนาคตอาจต้องพึ่งพาอาศัยวิชานี้

ในตอนนั้น หากครูรู้เกี่ยวกับความต้องการขั้นพื้นฐานของตนดี ครูคงเต็มใจเรียนมากขึ้น โดยไม่ต้องอาศัยการพูดสนับสนุนจากครอบครัวเลยก็ได้ บทที่ 11 จะกล่าวถึงการสอนนักเรียนเรื่องทฤษฎีทางเลือก เพื่อให้ให้นักเรียนรู้จักเลือกสิ่งที่ดีกว่าในชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งรู้จักเลือกที่จะขยันเรียนและไม่แะต้องยาเสพติด การเรียนรู้ความต้องการของตนเองมีประโยชน์เสมอ โดยเฉพาะความต้องการที่จะมีอำนาจ เพราะเราใช้ความรู้นี้ปลอบเราให้ยอมรับความไม่พอใจในระยะสั้น ๆ เพื่ออำนาจและความพึงพอใจในอนาคต

ผู้อยู่ในตำแหน่งบริหารบุคคลจำเป็นต้องมีความรู้เรื่องความต้องการพื้นฐานของคนเรา ทุกครั้งที่ข้าพเจ้ามีโอกาสเสนอความเห็นต่อพวกครูและคณะผู้บริหาร ข้าพเจ้ามักจะสัมภาษณ์นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นหรือชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย 6 คนต่อหน้าผู้ฟังจำนวนมาก และเนื่องจากคนหนุ่มสาวมักหาทางสนองความต้องการด้านอำนาจได้ยาก ข้าพเจ้ามักถามว่า “นักเรียนรู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญในโรงเรียนอย่างไรบ้าง” นักเรียนจะมองหน้าข้าพเจ้าราวกับว่าข้าพเจ้าถามคำถามที่ไร้ความหมายไม่ถูกกาลเทศะที่สุด แม้กระทั่งนักเรียนดีเด่นที่ได้รับเลือกเข้าสัมภาษณ์ก็ยังเห็นว่ามึนนักเรียนไม่กี่คนที่รู้สึกว่าคุณค่าของนักเรียน (หรืออำนาจ) มีอยู่ในโรงเรียน

แต่เมื่อถามซ้ำอีกครั้ง นักเรียนส่วนใหญ่ตอบแต่ว่าตนเองมีความสำคัญในเรื่องกิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น กีฬา ดนตรี และละคร แทบจะไม่มีนักเรียนคนใดกล่าวถึงการเรียนในห้องเรียนเลย เมื่อถามถึงสาเหตุ นักเรียนตอบว่าในช่วงกิจกรรมเสริมหลักสูตร พวกตนได้ทำงานเป็นกลุ่ม ได้ใช้ความพยายามมากขึ้นและประสบผลสำเร็จมากขึ้น เพราะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและสนุก

นักเรียนเน้นว่ารู้สึกสบายใจและไม่เบื่อในสถานการณ์แบบนี้ เพราะพูดคุยกันได้ ขณะที่ทำงาน ซึ่งไม่อาจทำได้ในห้องเรียน กรณีเช่นนี้ ทฤษฎีทางเลือกอธิบายว่า นักเรียนไม่สามารถสนองความต้องการของตนในชั้นเรียนได้ เพราะต้องทำงานตามลำพัง ไม่มีการอภิปรายกลุ่มหรือถ้ามีก็น้อยมาก

ข้าพเจ้าเสนอทางแก้ไขปัญหานี้ไว้ในทฤษฎีทางเลือก (เดิมเรียกทฤษฎีควบคุม) ในชั้นเรียน โดยแนะนำให้สอนวิชาเนื้อหาด้วยการให้นักเรียนทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นทางสนองความต้องการการมีอำนาจและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้ดีกว่าการเรียนรู้ตามลำพัง ผู้บริหารแบบชั้นนำที่ดีจะรู้ว่าหากเขาสามารถส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มได้ ก็ถือว่าสามารถวางพื้นฐานสำหรับการทำงานที่มีคุณภาพได้แล้ว

การบริหารบุคคลโดยมิได้คำนึงถึงความต้องการของผู้ทำงานก็คือการสั่งให้เขาทำสิ่งที่ผู้บริหารไม่ใส่ใจว่าจะเป็นประโยชน์ต่อเขาตอนนี้หรือภายหลัง ผู้บริหารแบบชั้นนำรู้ว่าหากการทำงานสามารถสนองความต้องการได้รวดเร็วเพียงไร ผู้ทำงานก็ทำงานหนักขึ้นเพียงนั้น ในกรณีของโรงเรียนถึงแม้ว่างานทุกอย่างที่ให้นักเรียนทำไม่อาจสนองความต้องการของนักเรียนได้ทันที แต่อย่างน้อยงานนั้นควรสนองความต้องการได้ในเวลาต่อมา และนักเรียนก็จะอยากรู้ด้วยว่าการสนองความต้องการของตนจะเกิดขึ้นเมื่อใดและที่ไหน ซึ่งครูจะต้องเป็นผู้ให้ข้อมูลนี้แก่นักเรียนเอง มิฉะนั้นนักเรียนจะไม่ทำงาน และครูก็จะล้มเหลว

ในแง่ของวิธีจัดสนองความต้องการของคนทำงาน ผู้บริหารแบบนายกับลูกน้อง และผู้บริหารแบบชั้นนำ มีวิธีการที่แตกต่างกันชัดเจน ผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องจะบอกว่าทำอะไร ทำอย่างไร และบอกว่าสิ่งที่ให้ทำนี้เป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับคนทำงานแล้ว และบางครั้งถึงกับพูดเป็นนัยว่า การปฏิบัติตามคำสั่งทำให้ผู้ทำงานเกิดความรู้สึกที่ดีได้ (หรือสนองความต้องการได้)

โดยทั่วไปแล้ว ครูที่ทำตนเป็นนายจะไม่สนใจความต้องการของนักเรียนถึงขนาดนั้น จะไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องใกล้ชิด และถือว่างานสำคัญกว่าบรรยากาศการทำงาน ครูที่ทำตัวเป็นนายจะบริหารจัดการนักเรียนโดยตรง ไม่ได้บริหารระบบ ซึ่งตรงกันข้ามกับข้อแนะนำของเดมมิง เมื่อสถานการณ์ตึงเครียด นักเรียนมักจะมีผลการเรียนต่ำ และไม่ได้อะไรที่สนองความต้องการของตนเลย ในที่สุดก็เลิกเรียน

ครูที่ทำตัวเป็นนายอาจยินดีให้รางวัลนักเรียนที่เรียนดีและทำงานดี แต่ดังที่กล่าวไว้ในบทที่แล้ว โรงเรียนแทบจะไม่มีรางวัลอะไรที่มีความหมายต่อนักเรียนเลย ยกเว้นการให้คะแนนสูงๆ ครูในระบบนี้จะเป็นคนตัดสินใจเลือกรางวัล ไม่ค่อยศึกษาว่านักเรียนอยากได้รางวัลอะไร และรางวัลส่วนใหญ่ก็ไม่ตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้

มนุษย์เกือบทุกคนต้องการความรัก อำนาจ ความสุข และอิสรภาพ เป็นปริมาณใกล้เคียงกัน และทุกคนต่อสู้เต็มທີ່เพื่อเอาตัวรอดหากตกอยู่ในอันตราย อาจมียกเว้นบ้างบางคนที่ต้องการมากเหนือผู้อื่น แต่ถึงแม้มนุษย์ไม่ค่อยมีความแตกต่างกันนักในด้านความต้องการพื้นฐาน มนุษย์ก็จะแตกต่างกันในด้านความสำเร็จในการสู้เพื่อสนองความต้องการของตน

เด็กบางคนโชคดี มีพ่อแม่ไม่บังคับฝืนใจมากนัก (ครอบครัวมักมีฐานะดี) เด็กกลุ่มนี้มีโอกาสที่จะเรียนรู้วิธีสนองความต้องการของตนได้มากกว่าเด็กอื่นๆ และมีพ่อแม่ที่คอยช่วยเหลือตลอดกระบวนการเรียนรู้ด้วย ที่อยู่อาศัยมักอยู่ในย่านที่ดี และไปโรงเรียนที่ “ดีกว่า” ซึ่งใช้วิธีบังคับนักเรียนน้อยกว่าโรงเรียนอื่นๆ เด็กพวกนี้ขยันเรียนเพื่อเอาใจพ่อแม่ เพราะรู้ว่าจะได้รับความรักและความเอาใจใส่เพิ่มขึ้น ทั้งนักเรียนและครูมีจุดประสงค์ด้านวิชาการอย่างเดียวกัน ปัจจุบันทั้งหมดดังกล่าวทำให้เด็กกลุ่มนี้พอใจและชอบเรียนมากกว่าเด็กที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะฝืดเคือง ในโรงเรียนของรัฐ งานที่มีคุณภาพส่วนใหญ่จะเป็นงานของเด็กที่มาจากครอบครัวที่มีฐานะดี

สำหรับเด็กที่ด้อยโอกาส การบริหารแบบนายกับลูกน้องทั้งที่บ้านและโรงเรียนนับว่าเป็นภัยพิบัติถึงสองชั้น ชั้นแรกนักเรียนเหล่านี้มีโอกาสเรียนรู้ การสนองความต้องการน้อยกว่า และมาโรงเรียนอย่างไม่เต็มใจ ทำให้เรียนได้ไม่ดีนัก พวกเขาจึงรู้สึกไม่พอใจได้ง่ายๆ นี่ก็หมายความว่าพอเริ่มเรียนก็ทำได้ไม่ดีเสียแล้ว ทั้งๆ ที่เด็กทุกคนเกิดมาด้วยความสามารถเท่าเทียมกัน ชั้นที่สอง เด็กที่ด้อยโอกาสจะถูกบังคับฝืนใจมากกว่า เพราะผู้บริหารหรือครูคิดว่าวิธีนี้จูงใจเพื่อให้เด็กเรียนดีขึ้น ในบรรยากาศซึ่งกรุ่นด้วยการบีบบังคับเช่นนี้ เด็กก็ยังไม่ยอมเรียน และเมื่อถูกเข้มงวดและถูกลงโทษนานเข้าก็เริ่มเกลียดโรงเรียน เมื่อโรงเรียนเป็นแหล่งนอกบ้านแหล่งเดียวที่เด็กพวกนี้จะเรียนรู้วิธีสำคัญๆ ที่จะสนองความต้องการของตนได้ แต่กลับไม่ค่อยได้อะไรจากโรงเรียน นักเรียนหลายคนกลายเป็นภาระหรือเป็นอันตรายต่อสังคมไปในที่สุด

เมื่อถึงระดับมัธยม ครูกับนักเรียนที่ไม่ยอมเรียนก็แยกกันเป็นคนละฝ่าย และต่างก็ไม่พอใจซึ่งกันและกัน บางครั้งในโรงเรียนในย่านที่ผู้คนมีฐานะผิวดำ เด็กไม่ยอมเรียนมีจำนวนมากถึงร้อยละ 90 การรักษาสถานการณ์ให้ดำเนินไปอย่างปกติได้เป็นเรื่องเหนียวยากอย่างยิ่ง ดังนั้น ทั้งสองฝ่ายจึงหันไปใช้วิธีเมินเฉย ไม่ใส่ใจกันในลักษณะ “ฉันไม่ยุ่งกับเธอ ถ้าเธอไม่มายุ่งกับฉัน” การเมินเฉยแบบนี้เป็นสถานการณ์ที่เปราะบางพร้อมที่จะแตกหัก และมักเกิดขึ้นบ่อยๆ เมื่อครูและนักเรียนเกิดความคับข้องใจจนถึงขีดระเบิดออกมา

สถานการณ์ที่น่าเสียใจนี้มีอยู่ในโรงเรียนมัธยมของชุมชนชั้นดีเช่นกัน มีนักเรียนถึงครึ่งหนึ่งของโรงเรียนเหล่านี้อยู่ในสภาพเดียวกับที่กล่าวมา แม้ความตึงเครียดจะไม่ดุเดือดและปะทุออกมา แต่บรรยากาศของความเฉยเมยที่นักเรียนและครูไปคนละทางก็มีมากพอๆ กัน สภาพเช่นนี้คงมีอยู่ต่อไปหรืออาจเลวร้ายลงอีก ถ้าเราไม่เลิกใช้การบริหารแบบนายกับลูกน้อง ซึ่งไม่เอื้อต่อความต้องการที่จำเป็นของนักเรียน เราต้องยอมรับความจริงว่าขณะนี้นักเรียนที่ได้รับการบริหาร

แบบนากับลูกน้อง ไม่เห็นว่าการขยันเรียนจะตอบสนองความต้องการของเขาได้เลย และเราไม่มีทางบังคับให้เขาเรียนหนักขึ้นไปอีกได้

อย่างไรก็ตาม ครุจำนวนมากแย้งว่า ในอดีต นักเรียน “ทุกคน” ขยันเรียนเพราะการใช้มาตรการลงโทษ ซึ่งอาจเป็นความจริงบ้าง แต่อาจเป็นไปได้เช่นกันว่านักเรียนที่ไม่ขยันเรียนถูกลงโทษเสียจนต้องออกจากโรงเรียน หรือถูกไล่ออกไปหมดแล้ว ในสมัยก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ชั้นเรียนระดับสูงๆ มีแต่ผู้ที่ต้องการเรียนเพราะนักเรียนที่ไม่อยากเรียนลาออกไปหมดแล้ว

ปัจจุบันการที่จะมีชีวิตที่ดี จำเป็นต้องมีประกาศนียบัตรรับรองการศึกษา จำนวนนักเรียนไม่ว่ารวยหรือยากจนจึงเพิ่มสูงขึ้น แต่มีนักเรียนส่วนหนึ่งที่ขมอยู่ทั้งๆ ที่ไม่เชื่อว่าโรงเรียนจะสามารถสนองความต้องการของตนได้ นักเรียนส่วนนี้จะไม่พยายามเรียนหนักหรือทำงานไม่มีคุณภาพ มีรายงานวิจัยเรื่อง “ปัญหาของการเลิกเรียนที่ตีมาก” ฉบับหนึ่ง ซึ่งกล่าวว่า

ธุรกิจอเมริกันใช้เงินถึง 30 ล้านดอลลาร์ต่อปี เพื่อฝึกทักษะการอ่าน และทักษะทางคณิตศาสตร์ให้พนักงานของเขาควรได้เรียนรู้ตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษา... เดวิด พี การ์ดเนอร์ (David P. Gardner) ซึ่งเป็นอธิการบดีมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ซิสเต็ม (California System) และเป็นหัวหน้าคณะศึกษาเรื่องนี้กล่าวว่า หากปัญหาการเลิกเรียนก่อนจบ และปัญหาระบบการศึกษาไม่ได้ผล ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างจริงจังอันตรายจะเกิดต่อคนทั้งชาติ ไม่ใช่เฉพาะบุคคล... การ์ดเนอร์พูดว่า “เราต้องลงมือจัดการกับปัญหานี้ และยอมเสียค่าใช้จ่าย เราไม่มีทางเลือก” ²

เราต้องรู้ว่า เราไม่อาจบังคับนักเรียนให้เรียนหนักขึ้นได้ การบริหารแบบขี้ฉ้อในโรงเรียนหรือการสนับสนุนจากครอบครัวต่างหากที่จะนำนักเรียนไปสู่การทำงานหนักได้ และถ้าใช้ทั้ง 2 ประการร่วมกัน นักเรียนย่อมเรียนดีขึ้นอย่างแน่นอน หากขาดทั้ง 2 อย่าง นักเรียนจะกลายเป็นผู้ล้มเหลว ถ้าเราสามารถเพิ่ม

ครอบครัวที่สนับสนุนเด็กให้รู้คุณค่าทางการศึกษาให้มีมากกว่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน ได้ยอมช่วยแก้ปัญหาได้ แต่ในส่วนของโรงเรียนเอง สิ่งที่สามารถทำได้และควรทำคือ การบริหารให้นักเรียนสามารถเรียนอย่างตอบสนองความต้องการของตนเองได้

ผู้บริหารแบบชั้นนำก็มีจุดประสงค์เหมือนกับผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องคือ ให้ทำงานให้หนักขึ้น แต่ผู้บริหารแบบชั้นนำคำนึงถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของคนทำงานอยู่ทุกขณะ เช่น ในบทที่ 3 ข้าพเจ้าเล่าให้ฟังแล้วว่า ครูสามารถชักจูงนักเรียนจำนวนมากให้เรียนวิชานี้ เริ่มตั้งแต่วันที่เปิดเรียนครูพยายามสร้างบรรยากาศของชั้นเรียนให้เป็นมิตรและไม่มีลักษณะการออกคำสั่ง บังคับเลข นักเรียนตระหนักได้ทันทีว่าครูไม่ใช่ฝ่ายตรงข้าม และจะไม่บังคับฝืนใจนักเรียนเพื่อตอบสนองความต้องการอยากอดอำนางของครูเลย

ตราบไคที่นักเรียนยังทำงานหนักต่อไปเรื่อย ๆ ครูจะคอยปกป้องไม่ให้ใครมาบังคับฝืนใจนักเรียนได้ เช่น ครูจะป้องกันนักเรียนจากผู้บริหารที่คิดว่าต้องใช้ความเียบจึงจะทำงานได้ดี ครูยอมให้นักเรียนส่งเสียงได้บ้าง เพราะทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม และมีงานวิจัยระบุว่าการปฏิสัมพันธ์กันจะให้นักเรียนเรียนรู้มากขึ้น นอกจากนี้ ครูส่งเสริมให้นักเรียนทำงานร่วมกันที่บ้าน เพราะนักเรียนหลายคนไม่ค่อยชอบทำการบ้านตามลำพัง ภายในชั้นเรียนนั้นครูจะเดินจากกลุ่มหนึ่งไปยังอีกกลุ่มหนึ่งและสร้างความคุ้นเคยกับนักเรียน ซึ่งการสอนแบบครูบรรยายหรือให้นักเรียนทำงานเองจะไม่มีโอกาสได้ทำเช่นนี้ได้ เมื่อรู้จักนักเรียนดีขึ้น ครูจะคิดหาวิธีสอนให้เหมาะสมขึ้นอีก และจะคอยสอบถามความคิดเห็นจากนักเรียนว่าการสอนแบบใดที่นักเรียนพอใจ

ครูแบบชั้นนำว่า ถึงวิชาพีชคณิตเป็นวิชายาก แต่ก็เรียนได้โดยไม่ต้องมีความสามารถพิเศษอย่างใด และหากทุกคนตั้งใจก็จะสามารถเรียนได้ดี ครูเน้นเรื่องการแก้ปัญหาในพีชคณิตให้ถูกต้องทั้งในชั้นเรียนและที่บ้าน แม้จะเป็นโจทย์

เพียงข้อเดียวก็ต้องทำให้ถูก แต่สิ่งที่สำคัญกว่าการแก้โจทย์คือ ต้องเข้าใจว่าทำอย่างไรจึงจะได้คำตอบที่ถูกต้อง นอกจากนั้น วิธีทำและการนำเลขคณิตไปใช้ใน ชีวิตประจำวันเป็นเรื่องที่ควรย้ำมากที่สุด

ครูแบบชี้นำต้องอธิบายให้นักเรียนเข้าใจด้วยว่าจุดประสงค์ของคะแนน คือ การบอกว่าคุณเรียนได้เรียนรู้อะไรบ้าง (เรื่องคะแนนอยู่ในบทที่ 8) คะแนนต่ำ ไม่ได้หมายความว่าเรียนไม่ได้ แต่แสดงว่าคุณเรียนยังไม่หนักพอ คะแนนระหว่างภาคไม่ใช่คะแนนตัดสิน คะแนนต่ำอาจเขยิบสูงขึ้นได้ถ้าคุณเรียนแสดงให้เห็นว่าเรียนรู่มากขึ้น คะแนนตัดสินคือ คะแนนที่ได้จากการวัดครั้งสุดท้าย ครูต้องบอกด้วยว่าครูไม่ชอบกดคะแนน และยินดีจะให้คะแนนสูงถ้าคุณเรียน ต้องขยันเรียน การทำเช่นนี้ช่วยให้นักเรียนรู้ว่าคะแนนเป็นเครื่องมือช่วยให้เรียนได้ สำเร็จ ไม่ใช่อาวุธหรือการลงโทษ ซึ่งต่างจากการสอนแบบนายกับลูกน้องที่ นักเรียนมักรู้สึกได้ว่าไร้ความสามารถและไม่สบายใจเรื่องคะแนนตลอดเวลา เพราะครูให้คะแนนต่ำเป็นการลงโทษ และนักเรียนไม่มีทางทำคะแนนเพิ่มได้เลย

แม้ว่าการเรียนหนักเป็นหัวใจของการสอนแบบชี้นำ แต่ควรมีบรรยากาศ สนุกสนาน นักเรียนควรทำงานอย่างมีความสุข ผู้บริหารแบบชี้นำเต็มใจเปิด โอกาสให้คนทำงานมีส่วนร่วมกำหนดวิธีทำงาน และครูแบบชี้นำก็เช่นกันทุกครั้ง ที่สอนเขาจะใช้เวลาไม่มากนัก หากถามนักเรียนว่าทำอย่างไรนักเรียนจึงจะเรียนดีขึ้น และขยันเรียนน่าเรียนมากขึ้น ครูแบบชี้นำอาจให้รางวัลด้วย แต่ให้นักเรียนตัดสิน เองว่าตนทำงานดี สมควรที่จะได้รางวัลหรือไม่ และให้เลือกรางวัลเอง ครูสนับสนุน ให้นักเรียนวางแผนกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนเพื่อเป็นรางวัลเมื่อ นักเรียนตั้งใจเรียน และในบางครั้งครูจะร่วมงานสร้างสรรค์ของนักเรียนนอกห้องเรียน ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ในการอยู่ในสังคมของเด็ก

ครูแบบชี้นำตระหนักกว่าวิธีสอนเช่นนี้ตอบสนองความต้องการด้านอำนาจ และการได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานที่หาทางสนอง

ได้ยากที่สุด ครูแบบชั้นนำเชื่อในสิ่งที่ครูแบบเป็นนายไม่อาจยอมรับได้ นั่นคือ ยังมีอำนาจมากเท่าใด ครูก็ควรใช้อำนาจบังคับนักเรียนให้น้อยลงเท่านั้น เพราะอำนาจที่แท้จริงอยู่ที่การที่นักเรียนเห็นแล้วว่า ครูมีความสามารถในการทำหน้าที่ของตน ซึ่งได้แก่การเป็นตัวอย่างทำสิ่งที่นักเรียนต้องทำให้ดูก่อน และสร้างบรรยากาศให้น่าเรียนในการทำงาน นักเรียนจะชื่นชมครูที่ไม่ข่มขู่หรือลงโทษ และปลื้มใจเมื่อครูพูดว่า “เราจะแก้ไขปัญหานี้ด้วยกัน” ครูแบบชั้นนำรู้สึกว่าคุณครูมีอำนาจเมื่องานสอนประสบความสำเร็จ ไม่ใช่เมื่อทำให้นักเรียนอยู่ในการบังคับของตนได้

ครูบางคนอาจคิดว่า ถ้าฝ่ายบริหารการศึกษาบริหารจัดการครูในแบบที่ข้าพเจ้าเสนอให้ครูทำกับนักเรียน ก็คงจะเป็นเรื่องที่พิเศษยิ่ง และคงคิดด้วยว่าสิ่งที่พูดมาข้างต้นนั้นเป็นแค่การฝันลมๆ แล้งๆ “ใครจะยอมให้ฉันสอนอย่างนี้หรือปฏิบัติกับฉันอย่างนี้ละ” นี่หมายความว่า การสอนและการบริหารที่ข้าพเจ้าพรรณานามาแล้วนั้น ถัดกันติดกับการบริหารแบบนายกับลูกน้อง ซึ่งใช้กันทั่วไปในวงการการศึกษาขณะนี้ ทั้งครูและนักเรียนไม่ได้รับโอกาสให้ทำสิ่งที่ดีที่สุดของตน ต้องมีคนสั่งและบังคับให้ทำตามคำสั่ง ดังนั้น หากครูแบบชั้นนำทำงานได้ผล ซึ่งต้องได้แน่นอน การทำงานของเขาจะถูกมองว่าเป็นการคุกคามผู้บังคับบัญชาและเพื่อนครูที่ทำตัวแบบนายไปพร้อมๆ กัน

ในห้องเรียนที่ใช้การสอนแบบชั้นนำ ถึงแม้ว่านักเรียนจะตั้งหน้าตั้งตาทำงานกันดี แต่ครูคนอื่นๆ ก็จะตำหนิว่าครูแบบชั้นนำไม่กวาดขันเรื่องวินัยเพราะมักจะมีเสียงหัวเราะให้ได้ยินในห้องเรียนบ่อยๆ และถ้าครูแบบชั้นนำคิดหาทวิวิธการสอนใหม่ๆ ที่นักเรียนมาใช้ ครูคนอื่นๆ ก็จะพูดว่าเขาออกนอกกรอบของวิธีสอนที่เวลาได้พิสูจน์มาแล้วว่าดี ซึ่งได้แก่ การสอนแบบบรรยาย และให้ทำงานตามลำพัง ในห้องเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายที่ใช้วิธีสอนแบบดั้งเดิม นักเรียนเก่งบางคนบอกข้าพเจ้าตอนสัมภาษณ์ว่า พวกเขา “ต้องทำอะไรซ้ำซากจนรู้สึกเซ็ง”

ครูแบบชั้นนำถูกวิจารณ์ด้วยว่าใส่ใจนักเรียนมากเกินไป และเข้าไปรู้จักสนิทสนมจนเกินกว่าที่ครูควรจะทำ ครูแบบชั้นนำจะถูกครูใหญ่ดักเตือนให้สนใจข้อสอบของรัฐ และให้แยกสอนวิชาเป็นหน่วยย่อยๆ เพื่อให้นักเรียนทำข้อสอบได้ดีขึ้น ซึ่งเป็นวิธีสอนที่นักเรียนกว่าครึ่งไม่ชอบเลย ครูแบบชั้นนำจะรู้ได้ไม่ช้าว่าทั้งในโรงเรียน (และในโลกนี้) ซึ่งอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องตัวเองจะไม่เป็นที่นิยมชมชอบเพราะทำสิ่งที่ขัดกับคนอื่น ครูแบบชั้นนำมองเห็นครูแบบนายกับลูกน้องมากมายล้มเหลว แต่ฝ่ายบริหารส่วนใหญ่ก็จะสนับสนุนสิ่งที่ครูล้มเหลวทำว่าถูกต้อง และวิจารณ์สิ่งที่ครูแบบชั้นนำทำว่าผิด

การคิดแบบนายข่มนำไปสู่สถานการณ์ที่จะทำให้ลายการศึกษาได้อย่างสิ้นเชิง โรงเรียนจะกลายเป็นสนามต่อสู้ระหว่างครู (นาย) กับนักเรียน (ลูกน้อง) เมื่อใดที่ครูผู้เป็นนายเหล่านี้เพลอ นักเรียนจะสร้างผลเสียให้โรงเรียนได้ ที่น่าเศร้าก็คือโรงเรียนส่วนใหญ่ของเราใกล้จะเสียหายหมดแล้ว โรงเรียนในเขตเมืองบางแห่งดูไม่ออกเลยว่าเป็นสถานศึกษา ยิ่งเราใช้การบริหารแบบนายกับลูกน้องมากกับปัญหามากขึ้นเท่าใด เราจะต้องสูญเสียสิ่งที่มีอยู่เพียงน้อยนิดนี้เร็วขึ้นเท่านั้น

ข้าพเจ้าขอยืนยันว่าครูและผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ ได้ใช้ทฤษฎีทางเลือก ไม่ว่าจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม แต่ยังมีครูส่วนใหญ่ที่ไม่ยอมเหนื่อยและไม่พยายามเรียนรู้ทฤษฎีทางเลือก ถ้าครูเหล่านั้นไม่ได้รับการสนับสนุนและมีกำลังใจอย่างจริงจังจากผู้บริหารที่คุ้นเคยกับวิธีนี้ หากเราปล่อยให้ครูได้แต่พยายามที่จะเป็นครูแบบชั้นนำด้วยตนเอง การสอนแบบนายกับลูกน้องก็จะยังครอบครองวงการการศึกษาต่อไป เราต้องนำครูไปในทิศทางนี้ด้วยการให้กำลังใจชื่นชมเมื่อเข้าไปเยี่ยมในชั้นเรียน และชมเชยทั้งครูและนักเรียนที่สร้างผลงานคุณภาพ ในการบริหารการศึกษานั้น ผู้บริหารแบบชั้นนำต้องส่งเสริมการสนองความต้องการขั้นพื้นฐานให้ได้ ถ้าขาดไปแม้เพียงระดับเดียว การบริหาร การศึกษาจะล้มเหลว

บทที่ 5

โลกคุณภาพ

ในบทที่ 4 ข้าพเจ้ากล่าวว่ามนุษย์ได้รับแรงกระตุ้นจากความต้องการพื้นฐาน 5 ประการ ซึ่งเป็นความต้องการตามพันธุกรรมของมนุษย์ และพฤติกรรมของเราคือความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะสนองความต้องการประการใดประการหนึ่งหรือมากกว่านั้น แม้ว่าความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์จะเหมือนกัน แต่พฤติกรรมที่เราเลือกแสดงเพื่อตอบสนองความต้องการแตกต่างกัน เช่น นักเรียนคนหนึ่งอาจสนองความต้องการทางอำนาจด้วยการมุขเรียนคณิตศาสตร์จนเก่ง แต่นักเรียนอีกคนใช้พฤติกรรมก่อวณในชั่วโมงคณิตศาสตร์ ระบบบริหารของโรงเรียนและการสนับสนุนจากครอบครัวที่แตกต่างกัน เป็นสาเหตุที่ทำให้พฤติกรรมของนักเรียนแตกต่างกัน

แต่การรู้ว่าอะไรเป็นสาเหตุ ก็ไม่อาจช่วยครูที่พยายามสอนเด็กที่มีพฤติกรรมก่อวณในชั้นเรียนได้มากนัก ครูไม่อาจทำให้ครอบครัวหันมาให้กำลังใจเด็กได้ แต่การรู้ว่านักเรียนก่อวณเพราะต้องการสนองความต้องการด้านอำนาจ จะช่วยครูได้อย่างแน่นอน ถ้าครูสามารถโน้มน้าวให้นักเรียนประเภทนี้เรียนให้หนักขึ้น

จนได้คะแนนดีสัก 1 วิชา นักเรียนอาจรู้สึกภูมิใจขึ้นจนเลิกก่อวุ่นและเริ่มเรียนเพื่อให้ได้คะแนนดีๆ ในวิชาอื่นต่อไป หรือถ้าครูกิดว่านักเรียนรู้สึกได้ว่าตัวเองถูกทอดทิ้งและก่อวุ่นเพื่อเรียกร้องความสนใจ ครูอาจให้นักเรียนทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม นักเรียนก็จะได้รับความสนใจจากเพื่อนๆ ตามต้องการ

ตัวอย่างทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของ “ถ้าครูเข้าใจ” ทั้งสิ้น แต่ในทางปฏิบัติจริงครูไม่สามารถจัดการนักเรียนที่ค้ำของใจพวกนี้ได้สำเร็จเลย เพราะครูส่วนใหญ่ มักใช้วิธีบังคับกับฝืนใจ นอกจากวิธีนี้จะใช้ไม่ได้ผลแล้วยังทำให้ปัญหารุนแรงยิ่งขึ้น ถ้าเราไม่สามารถโน้มน้าวนักเรียนให้เห็นว่าการเรียนอย่างมีคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อตัวเองโดยไม่ใช้วิธีบังคับ เราก็ไม่อาจปรับปรุงโรงเรียนได้ ผู้บริหารโรงเรียนต้องตระหนักว่าปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการบริหารแบบนายกับลูกน้อง และต้องเริ่มเปลี่ยนมาใช้การบริหารแบบชั้นนำแทน เมื่อนั้นเราจะป้องกันปัญหาได้ และการป้องกันปัญหาจะช่วยเราให้ก้าวหน้าได้

ยกตัวอย่างเช่นเรื่องการใช้เข็มขัดนิรภัย รัฐต้องรณรงค์นานมากกว่าประชาชนจะยอมรับว่าการใช้เข็มขัดนิรภัยเป็นความคิดที่ดี เพราะสามารถป้องกันปัญหาสมองพิการซึ่งแพทย์ไม่อาจรักษาได้ การทำให้การบริหารแบบชั้นนำเป็นที่ยอมรับอาจต้องอาศัยเวลาเช่นเดียวกัน แต่หลังจากเราได้พยายามปรับปรุงการศึกษาโดยใช้วิธีบังคับมานานมากแล้ว และปัญหามีได้ทุเลาลง เราควรหันมาใช้คุณภาพในการป้องกันปัญหาเสียที อย่างไรก็ตาม ก่อนจะลงมือปฏิบัติ เราต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีทางเลือกซึ่งเป็นแนวคิดหลักของโลกคุณภาพเสียก่อน

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าแรงจูงใจเกิดจากความพยายามที่จะสนองความต้องการพื้นฐานประการใดประการหนึ่งหรือมากกว่านั้นในจำนวนทั้งหมด 5 ประการของมนุษย์ แต่มีน้อยคนที่รู้ว่าความต้องการตามพันธุกรรมเหล่านี้มีอยู่จริง ยามที่เราเหงาหรือหม่นหมองใจ เราไม่ได้คิดว่าเป็นเพราะความต้องการที่จะเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มไม่ได้รับการตอบสนอง แต่เราจะเริ่มมองหาเพื่อน เมื่อหิวเราก็

จะเริ่มหาอาหาร แต่ไม่ได้คิดว่าจะเราต้องการจะมีชีวิตอยู่ต่อไป เราหาสิ่งเหล่านี้เพราะว่ามันทำให้เรารู้สึกดีขึ้น แต่ไม่เคยคิดว่าทำเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐานแต่อย่างใด

ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สิ่งที่เราจะรู้จักมาตั้งแต่เกิด และจะรู้ไปตลอดชีวิตคือความรู้สึก เราอาจต้องโตขึ้นสักหน่อยจึงจะรู้จักแยกแยะว่าอย่างนี้เป็นความเจ็บและอย่างนี้เป็นความรื่นรมย์ แต่ตั้งแต่เกิดเรารู้ว่าความรู้สึกสองอย่างนี้แตกต่างกัน และในไม่ช้า เราก็เรียนรู้ว่าจะอะไรทำให้รู้สึกดีและอะไรทำให้รู้สึกไม่ดี หลังจากเกิดไม่นาน เราจะรู้จักจดจำสิ่งที่เราทำหรือสิ่งที่เกิดขึ้นกับเราทำให้เรารู้สึกดี แล้วเรารวบรวมสิ่งที่น่าอภิรมย์เหล่านี้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่เรียกว่าโลกคุณภาพ และโลกคุณภาพซึ่งรวบรวมความทรงจำดีๆ นั้นกลายเป็นส่วนสำคัญที่สุดในชีวิตเรา

สำหรับมนุษย์ส่วนใหญ่ โลกคุณภาพประกอบด้วยภาพ (หรือถ้าจะพูดให้ตรงคือความเข้าใจ) ของสิ่งที่เราชอบที่สุดในชีวิต ภาพเหล่านี้กลายมาเป็นมาตรฐานสำหรับพิจารณาสิ่งที่เราจะเก็บมาชื่นชมต่อไป ถ้าเราบริหารคนโดยไม่รู้จักส่วนที่เป็นโลกคุณภาพของเขา เราก็จะไม่ประสบความสำเร็จได้เลย

เพื่อให้ความเข้าใจเรื่องสำคัญนี้กระจ่างขึ้น เราลองนึกถึงทารกแรกเกิด เราจะเห็นว่าทารกช่วยตัวเองแทบไม่ได้และจะเสียชีวิตถ้าไม่มีใครดูแล ทารกมีความต้องการ แต่ไม่รู้ว่าต้องการอะไร และจะสนองความต้องการได้อย่างไร ทารกรู้ว่าตนเองรู้สึกอย่างไร และมีพฤติกรรมดั้งเดิมติดมากับตัวหรือเรียนรู้ได้ในเกือบทันทีหลังเกิด เช่น กรีดร้องหรือส่งเสียงจากลำคอเบาๆ เพื่อให้คนที่ดูแลตนเดาความรู้สึกของตนได้

ทารกมีประสาทสัมผัส แต่ไม่รู้ว่ามีอะไรบ้าง หรือสิ่งที่สัมผัสคืออะไร แต่เขาเห็น ได้ยิน ได้กลิ่น รู้รส และรู้สึกเมื่อสัมผัส ต่อมาทารกก็เรียนรู้ว่าพฤติกรรมของตนอาจเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เขารับรู้ทางประสาทสัมผัสได้ ตัวอย่างเช่น เมื่อแรกเกิด ทารกรู้สึกหิวก็จะร้อง แม่จะเรียนรู้ได้ในไม่ช้าว่านี่เป็นการบอกว่าลูกต้องหิว จึงให้อาหารให้เด็กอิ่ม

เมื่อพฤติกรรมนี้เกิดขึ้นซ้ำๆ ทารกก็จะเรียนรู้ว่า ความหิว การส่งเสียงร้อง และความสุขเมื่อได้รับอาหารนั้นเกี่ยวโยงกัน ทารกเริ่มรู้สึกและเรียนรู้ว่า “มีบางอย่าง” ทำให้ตัวเองอิ่ม และทารกก็เรียนรู้อย่างรวดเร็วว่าตนสามารถควบคุม “บางอย่าง” ให้ทำสิ่งที่ตนเกิดความสุขได้เสมอด้วยการร้อง

ในที่สุด ทารกเรียนรู้ว่า “บางอย่าง” นั้นเป็นใคร รู้ว่าคนนั้นเรียกว่า “แม่” และแม่จะช่วยทุกครั้งที่ตนรู้สึกไม่สบาย เมื่อกระบวนการเรียนรู้ดำเนินต่อไป ทารกจะใช้ประสาทสัมผัสทั้งหมดทำงานเหมือนกล้องถ่ายรูปที่เก็บรายละเอียดได้มาก สร้างภาพแม่ผู้ให้ความรักและคอยช่วยเหลือ ซึ่งทำให้ตนมีความสุข และเก็บภาพที่ให้ความสุขไว้เป็นส่วนหนึ่งของโลกคุณภาพ ซึ่งเป็นแหล่งรวบรวมประสบการณ์ที่สนองความต้องการของตน และเก็บไว้กับตนตลอดชีวิต พวกเราเกือบทุกคนมีภาพแม่ในโลกพิเศษของเราเป็นเวลานานหรือจนเราสิ้นอายุขัย

ถึงความต้องการพื้นฐานของทุกคนจะเหมือนกัน แต่โลกพิเศษของแต่ละคนจะเป็นโลกเฉพาะตัว ไม่มีใครมีภาพเหมือนกัน เพราะไม่มีใครมีชีวิตแบบเดียวกัน เราเรียกโลกนี้ว่าโลกคุณภาพเพราะประกอบด้วยภาพหรือความเข้าใจเกี่ยวกับคน สิ่งต่างๆ และสถานการณ์ต่างๆ ที่เราเคยประสบและทำให้เรามีความสุขในโลกจริง ขณะที่เราเติบโตขึ้น โลกคุณภาพนี้ก็มียุ่ขนาดใหญ่ตามไป ถ้าเราสามารถดำเนินชีวิตอยู่ในโลกจริงเหมือนกับภาพที่เก็บไว้ในโลกส่วนตัวแล้ว ชีวิตของเราก็เป็นชีวิตที่วิเศษสมบูรณ์เปี่ยมล้นด้วยความสุขทีเดียว

โลกคุณภาพเป็นส่วนสำคัญที่สุดของชีวิต ถึงจะเป็นแต่เพียงความทรงจำเล็กๆ ความสำคัญของโลกคุณภาพคือ ภาพที่เราสะสมมานี้เป็นสิ่งที่ทำให้เราขอมลงแรงที่จะหาให้ได้ตลอดการดำเนินชีวิต หากสิ่งใดไม่ได้มีบันทึกไว้ในโลกคุณภาพ เราก็จะไม่คิดหาอีก เหตุผลที่นักเรียนไม่ขยันเรียนเพราะเขาไม่มีภาพของการเรียนในโลกคุณภาพของเขา เมื่อใดที่เราสามารถบริหารจัดการนักเรียนจนกระทั่งเขายอมรับการเรียนเข้าเป็นส่วนหนึ่งของโลกคุณภาพของเขา เราจึงจะสามารถแก้ปัญหาของโรงเรียนได้

สมัยที่ยังเป็นเด็ก เมื่อรู้สึกเจ็บปวด เราจะนึกถึงภาพของแม่ในโลกคุณภาพของเรา ขณะที่เราทำเช่นนี้ เรามองหาแม่ในโลกจริงให้มาช่วยเราให้พ้นจากความเจ็บปวดนั้น ภาพของแม่เป็นภาพของการสนองความต้องการอย่างแท้จริง ไม่ว่าจะเป็นสำหรับเด็กหรือผู้ใหญ่ เราจึงจะตั้งใจฟังคำพูดของแม่ และในทำนองเดียวกัน เราจะฟังทุกคนที่เรามีภาพไว้ในโลกคุณภาพของเรา แต่ถ้าผู้ใดที่มาขอให้เราทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งมิได้ตรงกับภาพในโลกนี้ เราแทบจะไม่ทำให้เลย

เด็กเล็ก ๆ ส่วนใหญ่มาโรงเรียนด้วยความพร้อมที่จะเรียนเพราะคนที่เขารักบอกให้เชื่อฟังครู ในระยะแรก ครูอาจจะไม่มีอยู่ในโลกคุณภาพของเด็ก และถ้างานที่ครูให้ทำไม่น่าพอใจ หรือถ้าครูใช้วิธีบังคับฝืนใจเกินไป เด็กอาจไม่ยอมรับครูคนนี้ และก็จะไม่ใส่ใจทำสิ่งที่ครูมอบหมายให้ทำมากขึ้นทุกที แม่เป็นเพียงคนช่วยให้กระบวนการเรียนเริ่มต้นการให้งาน แต่ครูต้องได้รับเข้าไปในโลกคุณภาพของเด็ก กระบวนการเรียนจึงจะดำเนินต่อไป ภาพสำคัญๆ ในโลกคุณภาพที่มีส่วนในการกำหนดทิศทางของชีวิตมักจะเป็นภาพของบุคคล เราจะฟังและไว้อับบุคคลที่มีคุณภาพเหล่านี้ เพราะเราได้ประสบการณ์มาแล้วว่าเขาเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เรามีความสุข

เมื่อแรกเกิด เราไม่รู้ว่าความต้องการพื้นฐานมีอะไรบ้าง แต่เมื่ออายุ 2-3 ขวบ เราเริ่มสงสัยแล้วว่ามีความบางอย่างเช่นความรักและความอยู่รอดที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกเมื่อเราได้รับการปฏิบัติจากพ่อแม่ด้วยความรัก เราก็รู้สึกดี เมื่อเราหิวและได้กินอาหารอร่อย เราก็รู้สึกดี จึงไม่ยากเลยที่เราจะโยงพ่อแม่กับความรักและอาหารที่ทำให้เรามีชีวิตอยู่รอดได้เข้าด้วยกัน ต่อมาเราก็เริ่มเข้าใจความสำคัญของเสรีภาพ และจากการหัวเราะ เราก็เรียนรู้ความรู้สึกสนุกสนานได้อย่างง่ายดาย แม้จะไม่เข้าใจว่านี่คือความต้องการพื้นฐาน เมื่อผู้คนฟังเราหรือสนใจสิ่งที่เราทำเรารู้สึกดีและเริ่มคิดว่าเรามีอำนาจอยู่บ้าง แต่ในไม่ช้า เราก็เรียนรู้ว่าไม่อาจได้อำนาจมาง่ายๆ เพราะคนส่วนมากอยากให้เราฟังเขามากกว่าที่เขา

จะฟังเรา อำนาจเป็นสิ่งที่ได้มาด้วยความยากมากเสียจนกระทั่งหลาย ๆ คนไม่อาจยอมรับว่าอำนาจคือความต้องการพื้นฐานของคน ทันทีที่เรารู้จักความต้องการอย่างหนึ่ง เราจะเก็บมันไว้เป็นภาพ และจัดไว้ในประเภทเดียวกับภาพอื่นๆ ที่สำคัญมากต่อชีวิตอื่นๆ ในโลกคุณภาพส่วนตัวของเรา

เราจะเข้าใจได้ว่าภาพของการสนองความต้องการภาพใดภาพหนึ่งอาจสัมพันธ์กับความต้องการพื้นฐานทั้งหมดของเรา เช่น จากความใส่ใจและความรับผิดชอบของแม่ ทำให้เรามีชีวิตรอดอยู่ได้ ได้ความรัก รู้สึกว่ามีอำนาจ รู้สึกสนุกเมื่อได้หัวเราะกับแม่ และรู้สึกว่ามีความเสรีภาพเมื่อแม่สนับสนุนให้เราต่อสู้เพื่อตนเอง ครูหรือผู้บริหารครูที่ใส่ใจนักเรียนก็เช่นเดียวกัน ครูผู้ซึ่งน่าอาจได้เป็นภาพที่มีอิทธิพลมากในโลกคุณภาพของนักเรียน เพราะสอนทักษะเพื่อความอยู่รอดให้เป็นเพื่อนที่ดี ร่วมสนุกสนาน และให้เสรีภาพทางการเรียน ให้นักเรียนได้เรียนสิ่งที่เขาเห็นว่าดีที่สุด แต่ครูต้องทำงานหนักกว่าพ่อแม่ เพราะครูมีเวลาได้ฟังนักเรียนน้อยกว่า หมายความว่าครูหรือผู้บริหารที่ต้องการอยู่ในโลกคุณภาพของนักเรียนหรือคนทำงาน จะต้องพยายามคอยให้กำลังใจเขาแสดงความรู้สึก และคอยฟังสิ่งที่พูดให้ได้อย่างต่อเนื่อง

การฟังนี่เองที่ทำให้ผู้บริหารแบบชั้นนำต่างจากผู้บริหารแบบนายกับลูกน้อง ผู้บริหารแบบชั้นนำให้อำนาจคนทำงานเสมอด้วยการรับฟังสิ่งที่พวกเขาพูด แต่ผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องไม่เป็นเช่นนั้น เขากลัวว่าถ้าฟังคนทำงานมากตนจะต้องสูญเสียอำนาจ ผู้บริหารจะแยกตัว ไม่สนิทสนมกับคนงาน เพื่อให้ผู้ทำงานสำคัญว่าผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจควบคุมงานทั้งหมด ทั้งนี้ มิได้หมายความว่าผู้บริหารแบบชั้นนำไม่ใช่ผู้ควบคุมรับผิดชอบ แต่พวกเขาพยายามนำอำนาจมาใช้ในการบริหาร และพยายามให้คนทำงานเข้าใจว่า ถึงผู้บริหารจะเป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมด แต่หน้าที่ของเขามีใช้การทำได้เป็นนายออกคำสั่ง หากแต่เป็นผู้คอยช่วยเหลือคนทำงานฝ่าฟันอุปสรรคที่อาจพบในขณะที่ทำงานอยู่ ผู้บริหารแบบชั้นนำ

พยายามทำให้คนทำงานเข้าใจชัดเจนว่า เขาต้องการให้ทุกคนทำงานคุณภาพ เพื่อให้ทุกคนได้มีงานที่มั่นคงและได้รับค่าตอบแทนดี รากฐานของการบริหารที่ประสบความสำเร็จคือการสื่อให้ลูกจ้างเข้าใจว่างานยังมีคุณภาพเท่าไร พวกเขาก็มีโอกาสที่จะได้อำนาจรับผิดชอบงานมากขึ้นเท่านั้น และด้วยเหตุที่งานมีคุณภาพ (รวมทั้งการเรียนที่มีคุณภาพ) นำไปสู่ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ พวกเขาจะสามารถควบคุมรับผิดชอบชีวิตตนได้ดี

ตามปกติ คนงานไม่ได้อยากเป็นผู้บริหารบริษัท เพียงแต่ความต้องการที่จะมีอำนาจและเสรีภาพตามธรรมชาติของคนทำให้พวกเขามีสิทธิพูดเรื่องวิธีทำงานบ้างเท่านั้น ถ้าลูกจ้างไม่มีอำนาจควบคุมงานที่ทำอยู่ พวกเขาจะรู้สึกว่าคุณไม่มีอำนาจอะไรเลย และจะไม่เก็บงานหรือผู้บริหารไว้ในโลกคุณภาพของเขาเป็นอันขาด และจะไม่ยอมทำงานคุณภาพเลย นักเรียนที่อยู่ภายใต้การบริหารแบบนายกับลูกน้องจึงไม่เชื่อว่าตนเองมีความสำคัญและมีอำนาจรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ และจะไม่นำครูหรือสิ่งที่ครูสอนมาไว้ในโลกคุณภาพของเขาเช่นกัน

การจงใจให้นักเรียนทำงานคุณภาพยากยิ่งกว่าการจงใจคนทำงานส่วนหนึ่งเป็นเพราะคนทำงานได้ค่าตอบแทน แต่สาเหตุใหญ่คือมีคนทำงานที่รู้จักคุณภาพของงานที่ตนทำมากกว่านักเรียน เช่น คนทำความสะอาดรู้จักคุณภาพของงานการขัดถูพื้นว่าถ้าสะอาดก็คือไม่มีรอยเปื้อน ซึ่งเห็นได้ชัดเจนกว่าการที่นักเรียนมองเห็นคุณภาพการเรียนของตนในวิชาประวัติศาสตร์หรือภาษาอังกฤษ ผู้จัดการในวงการอุตสาหกรรมซึ่งมีหน้าที่ชักจูงคนงานให้พยายามทำงานให้ดีขึ้น ไม่จำเป็นต้องบอกว่าคุณภาพคืออะไร ลูกจ้างรู้ได้ดีว่าคุณภาพของงานตนต้องเป็นอย่างไร แต่งานบริหารในโรงเรียนมิใช่เช่นนั้น คุณภาพของงานวิชาการเช่น วิชาประวัติศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และคณิตศาสตร์ มองเห็นได้ไม่ชัดเจนจนกว่านักเรียนจะได้ลงมือเรียนเอง

โดยปกติแล้ว เรารู้งานมีคุณภาพหรือไม่ จะเห็นได้ว่าเรามีคำศัพท์มาตรฐานที่บอกคุณภาพหลายคำ เช่น ประณีต สะอาด พร้อม ทนทาน เป็นมันวาว ใช้ประโยชน์ได้ดี เคลือบเงา น่าชม น่าสนใจ มีค่า มีรสนิยม ผู้เขาได้ สุภาพ อ่อนไหวต่อความรู้สึก รู้คิด และเที่ยงตรง เราจะใช้คำใดคำหนึ่งในที่นี้บอกลักษณะของงานหรือผลิตผลที่เราจัดว่าเป็นงานคุณภาพ คำที่กล่าวมานี้อาจนำมาใช้บรรยายคุณภาพงานในโรงเรียนได้เกือบทั้งหมด แต่เรามองว่าไม่เห็นว่ คำเหล่านี้เกี่ยวข้องกับคุณภาพของงานในโรงเรียนตรงไหน ดังนั้น เพื่อให้นักเรียนเห็นคุณภาพของงานที่ทำในชั้นเรียน ครูควรพยายามสอนให้นักเรียนเห็นความสัมพันธ์ระหว่างคำมาตรฐานที่บอกลักษณะกับงานที่ครูมอบหมายให้ทำให้งงได้

ครูแบบชี้นำอธิบายความหมายของงานคุณภาพ และคิดตัวอย่างงานที่มีคุณภาพให้นักเรียนดู เพื่อให้นักเรียนได้ศึกษา ครูอาจนำงานบางส่วนของนักเรียนที่ทำคนเดียวหรือทำเป็นกลุ่ม มาให้เจ้าของงานประเมินคุณภาพเอง เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่เด็กนักเรียนก็ได้ ครูต้องเตือนไม่ให้เด็กนักเรียนวิจารณ์ด้วยถ้อยคำที่รุนแรงซึ่งอาจเป็นผลร้ายมากกว่าผลดี ครูอาจให้นักเรียนประเมินผลงานของเพื่อน และอภิปรายกันว่าเขาได้ความคิดเห็นนี้มาด้วยวิธีใด จากการอภิปรายทำให้นักเรียนได้รู้จักว่าคุณภาพคืออะไร และทำอย่างไรจึงจะทำงานคุณภาพได้สำเร็จ

ยกตัวอย่างเช่นในชั่วโมงวิชาภาษาอังกฤษ ครูแบบชี้นำอาจให้นักเรียนเขียนเรียงความและขอให้ประเมินคุณภาพงานของตนเอง นักเรียนอาจประเมินว่างานของตนมีคุณภาพสูงเพราะสะอาดเรียบร้อยดี ไม่มีคำที่สะกดผิด และใช้ไวยากรณ์ถูกต้อง แต่ครูอาจประเมินงานชิ้นเดียวกันนี้ว่ายังไม่ดีนัก เพราะลีลาการเขียนไม่น่าสนใจหรือนักเรียนที่เรียนวิชาประวัติศาสตร์อาจประเมินงานชิ้นหนึ่งว่ามีคุณภาพสูง เพราะใส่วันที่และสถานที่ถูกต้องทั้งหมด ถึงแม้ว่านักเรียนคนนั้นไม่รู้จักการโยงเหตุผลทางประวัติศาสตร์ของเรื่องราวที่เกิดขึ้น

ในทางตรงกันข้าม นักเรียนอาจส่งเรียงความที่มีคำสะกดผิด ใช้ไวยากรณ์ผิดพลาด มีรอยลบ รอยขีด และให้คะแนนงานชิ้นนี้ในระดับสูงเพราะประกอบด้วยความคิดดี มีลีลาการเขียนที่ไม่ซ้ำใคร และสร้างอารมณ์ให้กับผู้อ่าน แต่ครูอาจลดคะแนนลงเพราะข้อบกพร่องด้านเทคนิคการเขียน หรือนักเรียนที่เรียนวิชาประวัติศาสตร์อาจมีความรู้เรื่องความสำคัญของเหตุการณ์ในด้านประวัติศาสตร์ แต่ครูให้คะแนนต่ำลงเพราะไม่ระบุวันที่และสถานที่อย่างถูกต้องแม่นยำ สิ่งเหล่านี้บอกให้เราเห็นว่าคุณภาพของงานในห้องเรียนไม่ชัดเจนเหมือนงานอื่นๆ ที่นักเรียนรับจ้างทำนอกเวลา

เมื่อครูและนักเรียนมีแนวคิดที่แตกต่างกันในการประเมินคุณภาพของงานหรือคุณภาพของแบบทดสอบ ครูควรอภิปรายความแตกต่างนี้กับนักเรียน การอภิปรายจะทำให้นักเรียนรู้จักตัดสินว่างานคุณภาพควรมีลักษณะอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ ครูต้องให้โอกาสนักเรียนปรับปรุงงานของตน เพราะการประเมินโดยไม่มีการได้แก้ไขปรับปรุงจะเป็นการเสียเวลาเปล่า และถึงแม้ว่าทั้งครูและนักเรียนประเมินผลงานออกมาได้ตรงกัน การอภิปรายก็ยังคงมีประโยชน์ เพราะเหตุผลอาจจะต่างกัน ทั้งๆ ที่ให้คะแนนเท่ากัน ผู้บริหารที่ดีต้องพยายามสอนว่าคุณภาพคืออะไรในกรณีที่การแจกคุณภาพไม่อาจทำได้ชัดเจน และงานโรงเรียนก็มักจะอยู่ในกรณีเช่นนี้

ในโรงเรียนหลายแห่งที่ข้าพเจ้าเคยทำงานด้วย ทั้งครูและนักเรียนมักคิดเอาเองไว้ก่อนว่างานส่วนใหญ่ไม่มีคุณภาพ トラบใดที่เราไม่พยายามสอนนักเรียนให้รู้ว่าคุณภาพคืออะไร สถานการณ์ก็ลงจะเป็นเช่นนี้ตลอดไป แต่ผู้บริหารแบบชั้นนำจะไม่คิดว่านักเรียนทำงานคุณภาพไม่ได้ แต่เขารู้ว่านักเรียนส่วนมากไม่รู้ว่าคุณภาพ และไม่เคยทำงานที่มีคุณภาพมาก่อน รู้ว่าถ้านักเรียนหรือคนทำงานเริ่มรู้จักว่าคุณภาพคืออะไร และมีประสบการณ์ทำงานที่สนองความต้องการพื้นฐานของตนมาบ้างแล้ว นักเรียนหรือลูกจ้างก็จะตั้งใจทำงานที่มีคุณภาพต่อไป

การสอนแบบชี้นำแตกต่างจากการบริหารแบบชี้นำในวงการอุตสาหกรรมอีกอย่างหนึ่ง นั่นคือ ครูต้องลงแรงทำงานหนักกว่าผู้บริหารโรงงาน เพื่อที่จะได้เข้าไปอยู่ในโลกคุณภาพของนักเรียน คนงานมักจะทำงานคุณภาพ เพราะเขาคำนึงถึงความอยู่รอดและไม่ต้องพึ่งพาความช่วยเหลือจากผู้บริหารเหมือนนักเรียนพึ่งพาครู เช่น ทันทีที่ลูกจ้างเรียนรู้งาน ก็สามารถทำงานตามลำพังได้ดี ถ้าตั้งใจจะทำ ผู้บริหารอาจไม่ต้องคอยเฝ้า ถ้าผู้บริหารฉลาดก็อาจคอยให้คำชมบ้างเป็นครั้งคราว แต่ในกรณีของนักเรียน เมื่อนักเรียนทำงานชิ้นหนึ่งได้ดี เขาก็จะเปลี่ยนไปทำงานชิ้นใหม่ และต้องทำงานใกล้ชิดกับครูตลอด งานในห้องเรียนเปลี่ยนบ่อย และคุณภาพของครูสำคัญเท่าๆ กับคุณภาพของงาน นักเรียนจะไม่ขยันเรียนถ้าครูนั้นไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโลกคุณภาพของเขา ดังนั้น ครูจึงต้องใช้ความพยายามสร้างความพึงพอใจให้นักเรียนมากกว่าผู้บริหารโรงงาน อุตสาหกรรมปฏิบัติต่อลูกจ้าง

ในการสัมภาษณ์ นักเรียนบอกข้าพเจ้าว่าครูที่ดีจะสนใจนักเรียนและวิชาที่สอนอย่างจริงจัง และครูเหล่านี้ชอบให้นักเรียนอภิปรายบ่อยๆ การสอนแบบบรรยายมีน้อยมาก นักเรียนเกือบทั้งหมดพูดว่า ครูที่ดีจะไม่วางตัวเหนือนักเรียน และทำให้พวกเขารู้สึกสบายใจเวลาพูดคุยกับครู เขากล่าวว่าครูที่ดีไม่ข่มขู่หรือลงโทษนักเรียน และเขาจะไม่นับถือครูที่ลงโทษนักเรียน คำพูดของนักเรียนทำให้เรารู้ว่า สิ่งเหล่านี้เป็นเกณฑ์การยอมรับครูเข้าไว้ในโลกคุณภาพของพวกเขา

นักเรียนยังบอกข้าพเจ้าอีกว่า พวกเขาชื่นชมครูผู้พยายามสร้างความเพลิดเพลินให้แก่ นักเรียน พยายามให้นักเรียนสนใจเรียนวิชาที่น่าเบื่ออยู่ได้เป็นเดือนๆ ด้วยการสอดแทรกอารมณ์ขัน ใช้วิธีสอนหลากหลาย บทเรียนสร้างเป็นละครให้นักเรียนแสดง การทำคนให้หน้าเกล็ดเพลินและน่าเรียนด้วยเป็นสิ่งที่สอนกันไม่ได้ ครูต้องคิดวิธีด้วยตนเอง วิธีสอนที่ดีจะช่วยให้นักเรียนรับครูเข้าไว้ในโลกคุณภาพของเขาได้ อย่างไรก็ตาม การกำหนดว่าครูต้องสร้างความเพลิดเพลินให้นักเรียนจะเป็นตัวบ่งชี้อีกประการหนึ่งว่าในการเป็นครูคุณภาพนั้น ยากเพียงใด

แต่ถึงแม้ว่าครูเต็มใจที่จะสร้างความบันเทิงในห้องเรียน ผู้บริหารโรงเรียนแบบนายกับลูกน้องมักไม่ชอบและไม่พอใจให้ครูทำดังนี้ เพราะเชื่อในคำกล่าวที่ว่า “ถ้าไม่ดี ก็ไม่ได้ดี” ผู้บริหารแบบนี้จะไม่รู้สึกเดือดร้อนเมื่อเห็นครูที่มีลักษณะนอกจากจะน่าเบื่อแล้ว ยังใช้วิธีขู่ให้นักเรียนทำตามคำสั่ง ผู้บริหารไม่เคยรู้ว่าความน่าเบื่อหน่ายเป็นศัตรูกับคุณภาพ และไม่รู้ด้วยว่าหน้าที่ของผู้บริหารมิได้แค่เพียงให้กำลังใจ แต่ต้องช่วยเกื้อหนุนครูผู้พยายามทำให้การเรียนรู้สนุกและน่าสนใจเหล่านี้ ผู้บริหารที่ดีควรใช้อารมณ์ขันในการจัดการนักเรียน ซึ่งจะเป็นอย่างให้ครูทำตาม

สามีและภรรยาที่ชีวิตสมรสมีความสุขต่างมีภาพที่พึงพอใจของกันและกัน และมีภาพชีวิตสมรสของเขทั้งสองในโลกคุณภาพด้วย ภาพเหล่านี้ช่วยให้ทั้งสองพยายามแก้ปัญหาให้หมดไป แต่ถ้าปัญหามีมากและทั้งสองฝ่ายเกิดคิดว่าชีวิตสมรสไม่น่าพึงใจเสียแล้ว ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งสองฝ่ายจะลบภาพของอีกฝ่ายหนึ่งออกจากโลกคุณภาพของงาน ทั้งสองคนก็จะหย่าร้างกันไป การหย่าร้างอาจไม่ถึงขั้นถูกต้องตามกฎหมาย และทั้งสองอาจยังอยู่ด้วยกันเพราะเหตุผลทางศาสนา หรือเหตุผลทางครอบครัว หรือเหตุผลทางเศรษฐกิจ แต่ทั้งสองคนจะรู้สึกเศร้าหมอง และการสมรสซึ่งเป็นความสัมพันธ์ที่สนองตอบความต้องการพื้นฐานก็สูญสิ้นไป

เหตุการณ์อย่างเดียวกันนี้อาจเกิดขึ้นได้ในโรงเรียน พื้นที่ที่เด็กลบภาพของโรงเรียนออกจากโลกคุณภาพของตน นักเรียนก็จะ “หย่า” จากโรงเรียน เขาอาจจะไม่ลาออกจากโรงเรียนด้วยเหตุผลบางประการ แต่เขาก็ไม่ได้เรียนอะไรเลย ในสมัยโบราณที่ผู้พิพากษาอาจพิพากษาบังคับให้คนแต่งงานกันแล้วต้องอยู่ด้วยกันได้ฉันใด เราก็อาจใช้กฎหมายบังคับนักเรียนให้ไปโรงเรียนได้ฉันนั้น เราอาจบังคับเขาให้เรียนด้วยซ้ำ แต่จะไม่ประสบผลสำเร็จ เราไม่อาจบังคับให้ใครบรรจุกภาพหรือลบภาพออกจากโลกคุณภาพของใครได้

คู่สมรสที่เคยลบทภาพของกันและกันออกจากโลกคุณภาพของตนแล้ว และคิดกลับมาอยู่ด้วยกันอีกนั้น เป็นไปได้ยาก เช่นเดียวกับการชักจูงนักเรียนที่ไม่ชอบโรงเรียนให้กลับเข้ามาเรียนอีก ซึ่งเป็นเรื่องยากเช่นกัน ถ้าเด็กที่ “หย่า” กับโรงเรียนแล้วคิดจะมาเรียนใหม่ เขาจะไปที่โรงเรียนอื่น ทำนองเดียวกัน คนที่คิดแต่งงานใหม่ก็มักจะเปลี่ยนไปแต่งงานกับคนใหม่ โรงเรียนใหม่ ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นโรงเรียนต่อเนื่องสำหรับนักเรียนที่ออกจากโรงเรียนกลางคันได้เข้าเรียน จึงเป็นดั่งสวรรค์ของเด็กที่ “หย่า” กับโรงเรียนเก่า โรงเรียนเหล่านี้ประสบความสำเร็จเพราะในโรงเรียนเหล่านี้เองที่ข้าพเจ้าพบว่ามีการบริหารแบบชั้นนำมีอยู่มากที่สุด อันที่จริง เราพูดได้ว่า การบริหารแบบนายกับลูกน้องต้องเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความจำเป็นจะต้องมีโรงเรียนต่อเนื่องเป็นตัวเลือกให้นักเรียนบางส่วนด้วย

เพราะนักเรียนเห็นโรงเรียนต่อเนื่องเป็นสิ่งที่สนองความต้องการพื้นฐาน จึงไม่ค่อยมีปัญหาด้านวินัย นักเรียนขยันเรียนและเรียนอย่างมีคุณภาพมากขึ้นกว่าในอดีต แต่นักเรียนก็ยังไม่มีภาพการเรียนรู้ที่ชัดเจนนักในโลกคุณภาพของเขา ผลงานยังไม่มีคุณภาพ และนักเรียนก็ยังไม่ค่อยเข้าเรียนมากพอ ถึงกระนั้น คราบไคที่นักเรียนยังเก็บโรงเรียนของเขาไว้ในโลกคุณภาพ เราเชื่อว่าเราคงโน้มน้าวพวกเขาให้ขยันเรียนมากขึ้นได้ครบนั้น

แต่การดำเนินกิจการโรงเรียนต่อเนื่องสำหรับนักเรียนที่ลาออกจากโรงเรียนอื่น ต้องใช้ทุนมาก ผลการวิจัยในเชิงธุรกิจบอกกว่า ค่าใช้จ่ายสำหรับการทำให้นักเรียนที่เข้ามาใหม่รู้สึกสบายใจและพอใจสูงกว่าค่าใช้จ่ายที่ใช้เพื่อให้นักเรียนได้เรียนอยู่ที่โรงเรียนเดิมโดยไม่ลาออกกลางคันถึง 5 เท่า เพราะเมื่อเริ่มเข้าโรงเรียนแรก นักเรียนมักเริ่มชีวิตนักเรียนด้วยความพึงพอใจในโรงเรียน แต่เรามักใช้เวลาและความพยายามทำให้นักเรียนเหล่านี้ชอบโรงเรียนน้อยมาก แต่กลับมาลงแรงพยายามดึงเขากลับมาเมื่อเขาต้องการลาออก ในเมื่อเด็กทุกคนเริ่มมาเรียนพร้อมด้วยภาพของการเรียนอยู่ในโลกคุณภาพของเขาอยู่บ้างแล้ว เราควรรักษาสິงนี้เอาไว้ และถ้าเราทำได้ เราก็ไม่ต้องจัดหาตัวเลือกอื่นๆ ซึ่งแพงมาก

ปัญหาเรื่องโรงเรียนไม่ได้เกิดขึ้นทันทีทันใดที่นักเรียนเริ่มเข้าโรงเรียน นอกจากนักเรียนจะโชคดีที่ได้เรียนกับครูที่ทำตัวเป็นนายตั้งแต่ปีแรกที่เข้าเรียน เด็กแรกเข้าเรียนโดยทั่วๆ ไปยินดีทำตามคำสั่งของครู พวกเขามาโรงเรียนโดยมีภาพของโรงเรียน ครู และการเล่าเรียนอยู่แล้วในส่วนที่เป็นโลกแห่งคุณภาพ เพราะแม่และคนอื่นๆ ที่เขารักและเชื่อฟังบอกว่า โรงเรียนเป็นสถานที่ดีสำหรับเขา และเขาจะชอบโรงเรียน เด็กอนุบาลส่วนใหญ่และเด็กชั้นประถมปีที่ 1 พบว่าความจริงก็เป็นเช่นนั้น เขาจึงขยันเรียนและมีความสุข หลักสูตรสำหรับเด็กแรกเข้าเรียนใช้ได้ผลดี เพราะกิจกรรมที่เด็กทำจะช่วยขยายภาพโรงเรียนในโลกคุณภาพของเขาให้แจ่มชัดขึ้น

ด้วยเหตุที่เด็กเล็กรู้สึกว่าโรงเรียนเป็นสถานที่สนุกสนาน และเด็กอยากเอาใจพ่อแม่ เด็กจึงรับภาพของครูที่ใส่ใจและสนองความต้องการของตนไว้ในโลกคุณภาพอย่างแนบแน่น และภาพบุคคลเหล่านี้มีความสำคัญที่สุดต่อเด็ก เมื่อเรียนต่อๆ ไปเราจะเห็นว่าจำนวนนักเรียนที่ชอบโรงเรียนลดลงอย่างเห็นได้ชัด เพราะการบีบบังคับเริ่มมากขึ้น และนักเรียนรู้สึกไม่ค่อยสนุกเหมือนเมื่อยังเรียนในชั้นต้นๆ

การบีบบังคับของโรงเรียนและความรู้สึกหมดสนุกนี้จะรุนแรงขึ้นเมื่อนักเรียนเรียนระดับที่ 7, 8 หรือ 9 เมื่อถึงตอนนี้ เด็กไม่น้อยได้ลบภาพของครู การเรียน และโรงเรียนออกจากโลกคุณภาพของตนไปแล้ว อันที่จริงการลบภาพออกไปไม่ใช่เรื่องง่าย แม้แต่นักเรียนที่ลาออกกลางคันก็ไม่อยากลบภาพเหล่านี้ออกไปให้หมด เด็กส่วนใหญ่ยังมีบางส่วนเหลือค้างไว้ในโลกคุณภาพของตน เขาอาจไม่ชอบครูหรืองานที่ต้องทำ แต่พวกเขายังคงเชื่อว่าโรงเรียนมีประโยชน์ และยังต้องการโรงเรียนนี้อยู่

เมื่อถามว่าโรงเรียนมีประโยชน์อะไรบ้าง เด็กทั่วสหรัฐอเมริกาบอกว่า โรงเรียนไม่ว่าดีหรือเลวก็ยังเป็นที่ที่เขามีเพื่อน นั่นหมายความว่านักเรียนบอก

เราทางอ้อมว่าถ้าครูมีความเป็นมิตร นักเรียนส่วนใหญ่คงไม่ลาออกจากโรงเรียน แต่ถ้าครูชอบบังคับฝืนใจให้เรียน นักเรียนรู้สึกว่าคุณครูไม่รักและไม่ใส่ใจจนจึงไม่ยอมเรียนและออกจากโรงเรียนไป ปัญหาของการศึกษาจะไม่มีทางลดลง ถ้ายังใช้ระบบการบังคับฝืนใจต่อไปในโรงเรียน ไม่ว่าอะไรที่ทำให้ผู้เรียนคิดว่าเป็นการบังคับ จะไม่มีทางได้เข้าไปอยู่ในโลกคุณภาพของนักเรียนเลย

ครูจำนวนมากก็เป็นเช่นเดียวกับนักเรียน วิล รอเจอร์ (Will Rogers) กลายเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป เพราะพูดว่า “ฉันไม่เคยพบคนที่ฉันไม่ชอบ” แต่ครูส่วนใหญ่มักพบนักเรียนที่ตนไม่ชอบ เหมือนกับนักเรียนที่ลบภาพครูออกจากโลกคุณภาพของเขา ครูก็ลบภาพเด็กที่ไม่เรียนหนังสือออกจากโลกคุณภาพส่วนตัวของครูเช่นกัน และไม่มีฝ่ายใดรู้สึกว่ายอีกฝ่ายหนึ่งสนองความต้องการพื้นฐานของตนได้ การเกิดความไม่ชอบ ความไม่ไว้วางใจ และความชิงชังกัน ครูกับนักเรียนแบ่งเป็นสองค่ายและเป็นปฏิปักษ์กัน สภาวะเช่นนี้เกิดขึ้นในโรงเรียนเกือบทุกแห่ง และนับว่าเป็นอันตรายร้ายแรงมาก จนถึงกับทำลายจุดประสงค์ของโรงเรียนได้

งานสอนเป็นงานที่ยากมาก แม้แต่การสอนนักเรียนที่พยายามเรียนก็ยังไม่ยาก แต่การรับเด็กที่ “หย่าจากโรงเรียนอื่น” มาเริ่มเรียนอีกครั้ง ยิ่งทำให้งานสอนเป็นงานที่ยากที่สุดในบรรดางานทั้งหลาย และเป็นงานที่ครูระดับมัธยมศึกษา กำลังเผชิญอยู่แทบทุกชั้นเรียน เราจึงต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้บริหารแบบชั้นนำและเลิกระบบบังคับ เพื่อให้ นักเรียนชอบโรงเรียนและบันทึกโรงเรียนไว้ในโลกคุณภาพของเขา เราต้องหันไปเน้นการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา เพราะไม่ว่าจะพยายาม “สร้างแรงจูงใจใหม่” ให้เด็กที่ไม่ยอมเรียนและลบภาพโรงเรียนออกไปแล้วมากสักเท่าใด ข้าพเจ้าไม่คิดว่าเราจะประสบความสำเร็จได้มากนัก

บทที่ 6

แนวปฏิบัติ: งานคุณภาพสร้างความสุข

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมักเป็นผู้ที่มีสิทธิปลดคนทำงาน และหาคนที่ดีกว่าเข้ามาแทน แต่ผู้บริหารโรงเรียนไม่มีสิทธิที่จะไล่นักเรียนที่เรียนไม่ดีออกจากโรงเรียน นักเรียนประเทนี้จึงอยู่ต่อไป และเรียนต่อไปอย่างไม่มีคุณภาพ ถ้าผู้บริหารจัดการโรงเรียนต้องการความสำเร็จ ก็จะต้องหาวิธีการจัดการให้นักเรียนสามารถสร้างงานที่มีคุณภาพตลอดเวลาที่เรียนจนสำเร็จการศึกษา การจะทำเช่นนี้ได้ ครูและผู้บริหารต้องเรียนรู้การปฏิบัติตนให้มากกว่าที่รู้อยู่ในปัจจุบันนี้

ตั้งแต่บทที่ 1 มาจนถึงบทที่แล้ว ข้าพเจ้าได้อธิบายเรื่องทฤษฎีทางเลือกไปแล้วในด้านสาเหตุของพฤติกรรม ความต้องการพื้นฐาน และภาพในโลกคุณภาพส่วนตัวของมนุษย์ ในบทนี้ข้าพเจ้าจะกล่าวถึงตัวพฤติกรรม ซึ่งซับซ้อนกว่าที่คนทั่วไปรู้ ประการแรกเราต้องรับว่าทุกสิ่งที่เราทำตั้งแต่เกิดจนตายเป็นพฤติกรรม และเป็นพฤติกรรมที่เราเลือกเพื่อจุดประสงค์ใดจุดประสงค์หนึ่ง

ทั้งสิ้น เราเลือกพฤติกรรมที่ทำให้เราควบคุมโลกรอบตัวเราให้ใกล้เคียงกับภาพหนึ่งหรือหลายภาพที่อยู่ในโลกคุณภาพของเรา และปัญหามักเกิดขึ้นเมื่อเราพยายามควบคุมคนอื่น นี่หมายความว่าทุกคนพยายามเป็นผู้บริหาร และความล้มเหลวของการบริหารเกิดจากการที่เราใช้การบังคับฝืนใจในการบริหารของเรามากเกินไป

พวกเราล้มไปว่าไม่ว่าจะใช้วิธีบังคับมากเท่าใด ก็ไม่อาจบังคับบุคคลอื่นไปได้ตลอด หลักการที่เป็นแกนของทฤษฎีทางเลือกคือ คนที่เราจะควบคุมได้ตลอดเวลาคือตัวเราเอง บุคคลอื่นจะทำตามที่เรบอกก็ต่อเมื่อเขาเห็นว่าเป็นสิ่งที่น่าพึงพอใจมากกว่าสิ่งอื่นๆ ในขณะนั้น แม้แต่การขู่ก็ไม่อาจทำให้เราแน่ใจว่าเขาจะทำตาม ดังเช่นตัวอย่างในบทที่ 4 เป็นต้น แต่แทนที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะยอมรับสัจธรรมข้อนี้ และมุ่งมั่นที่จะใช้วิธีบริหารคนทำงานให้สามารถสนองความต้องการของคนทำ กลับใช้วิธีบังคับให้คนทำงานตามที่ตนสั่ง โดยไม่สนใจว่าสิ่งนั้นจะเป็นที่พอใจของคนทำหรือไม่

ยกตัวอย่างเช่น หากข้าพเจ้าคิดว่าความต้องการพื้นฐานด้านอำนาจของข้าพเจ้าจะได้รับการตอบสนอง ถ้าลูกของข้าพเจ้าเรียนดี ข้าพเจ้าอาจเข้าซื้อลูกให้ทำการบ้านตลอดเวลา แต่ถ้าลูกปฏิเสธ ข้าพเจ้าก็ทำอะไรไม่ได้ สิ่งที่ข้าพเจ้าพอจะทำได้คือเลือกวิธีที่จะเร่งเร้าให้เขายอม ข้าพเจ้าอาจใช้วิธีข่มขู่ ดิดสินบน พุดเอาใจ ลงโทษ ให้อภัย สัญญาว่าจะให้ดาวให้เดือน หรืออะไรก็ตามที่ข้าพเจ้าหวังว่าจะได้ผล แต่ข้าพเจ้าไม่แน่ใจได้เลยว่าวิธีใดจะได้ผล ถ้าลูกของข้าพเจ้าทำการบ้าน นั่นเป็นเพราะว่าเขาตัดสินใจว่าการทำการบ้านเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการของเขาได้มากที่สุดเท่าที่เขาจะทำได้ในขณะนั้นเท่านั้น

พฤติกรรมแบบบังคับชนิดที่เป็นอันตรายมากที่สุดคือการใช้รางวัลทางวิพากษ์วิจารณ์ เราเสียเวลาบอกนักเรียนว่าเขาทำผิดและน่าจะประพฤติอีกแบบหนึ่งจะดีกว่า และวิจารณ์ว่าเขาวางแผนอนาคตผิดพลาด การวิจารณ์ของเรามัก

จะเป็นเรื่องของเหตุการณ์ที่ผ่านมาไปแล้ว ซึ่งเราพูดได้เต็มปากว่า ถ้าทำอย่างนั้นอย่างนี้จะดีกว่า คำวิจารณ์ของเราอาจถูก แต่ยิ่งจะทำให้ผู้ที่ถูกวิจารณ์โกรธมากขึ้นที่ทำผิดพลาดไป

การบริหารให้ประสบผลสำเร็จ คือการทำทุกอย่างที่สามารถทำได้ เพื่อให้ตัวเราได้เข้าไปอยู่ในโลกคุณภาพของลูกค้า แต่การวิจารณ์ทำให้ลูกค้าสภาพของเราออกจากโลกคุณภาพของเขา เพราะเห็นว่าเป็นการโจมตี ทั้ง ๆ ที่คำวิจารณ์นี้อาจเป็นประโยชน์ต่อเขาก็ตาม

ส่วนการบริหารแบบชั้นนำมีหลักการอันเป็นแกนที่ทำให้การบริหารระบบนี้ใช้ได้ผล นั่นคือ การบริหารบุคคลอื่นโดยรู้ว่าเราไม่อาจควบคุมเขาได้ และรู้ว่าสิ่งที่เราทำได้มีเพียงการให้ข้อมูล ซึ่งอาจโน้มน้าวให้ผู้ที่อยู่ใต้การบริหารเชื่อว่างานที่เรามอบให้จะทำให้เขามีความสุขได้ ในทางปฏิบัติ คนทำงานอาจไม่ทำงานเพื่อสนองความต้องการพื้นฐานอย่างใดอย่างหนึ่งของตนโดยตรง เพราะเขาไม่รู้ด้วยซ้ำไปว่าความต้องการของตนคืออะไร แต่สิ่งที่เขาต้องการเป็นสิ่งเดียวกับที่พวกเราทุกคนต้องการ คือ การรู้สึกดี ถ้าเราช่วยให้เขารู้สึกดีได้ เขาจะฟังเรา และจะทำตามที่เราขอ

ในการบริหารคนทำงานและโดยเฉพาะนักเรียน เราต้องรู้ว่าความรู้สึกดีหรือความสุขเกิดได้เป็น 2 แบบ คือ แบบทันทีทันใดและแบบที่ตามมาทีหลัง เราทุกคนอยากมีความสุขรู้สึกดีตลอดเวลา แต่เมื่อเติบโตขึ้น เราก็ตระหนักว่า ถ้าเราอดทนความรู้สึกเจ็บปวดในระยะสั้น ๆ ได้ เรามีโอกาสที่จะมีความสุขในระยะยาวตามมา

สิ่งที่ชี้นำให้คนทำงาน หรือนักเรียน หรือใครก็ตามให้เปลี่ยนพฤติกรรมได้มีดังนี้

1. พฤติกรรมที่นักเรียนหรือลูกจ้างเลือกแสดงอยู่ในปัจจุบัน ไม่ได้ก่อให้เกิดความรู้สึกดี

2. นักเรียนหรือคนทำงานเชื่อว่า พฤติกรรมใหม่อาจทำให้มีอะไรดีขึ้น และทำให้เขาเกิดความรู้สึกดีขึ้นได้ต่อไป ไม่ช้าก็เร็ว

คำว่า “ไม่ช้าก็เร็ว” เป็นคำสำคัญยิ่ง นักเรียนเกือบทุกคนรู้ว่าความสุขแบบทันทีทันใดเป็นอย่างไร เช่น ถ้าเขาเบื่อ ก็ลุกออกไปจากห้องเรียนแล้วเขาจะรู้สึกเป็นสุขขึ้นในทันที แต่ผู้บริหารที่ดีจะชักจูงให้เห็นว่าพฤติกรรมที่จะทำแล้วมีประสิทธิผลอาจไม่ทำให้เกิดความสุขในทันที แต่จะทำให้ได้ในระยะยาว

แต่สิ่งที่ทำให้นักเรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใหม่ ก็คือความไม่พอใจหรือความเจ็บปวดที่เกิดขึ้น เพราะสิ่งที่นักเรียนต้องการในโลกคุณภาพแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง ยิ่งความแตกต่างนี้มีมากเพียงไร หรือเกิดขึ้นกระทั่งหันเหไถ่ใด นักเรียนก็จะเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่อย่างรวดเร็วและอย่างกระฉับกระเฉงขึ้นเพียงนั้น เด็กที่เบื่ออาจยอมทนได้เพราะมองไม่เห็นทางว่าจะทำอะไรให้ดีกว่านี้ แต่เด็กที่ถูกครูหรือเพื่อนวิจารณ์รุนแรงจะเปลี่ยนพฤติกรรมแสดงความโกรธออกมาอย่างรุนแรง

ในการดำเนินชีวิต มนุษย์จะเรียนรู้จากประสบการณ์ครั้งแล้วครั้งเล่าว่า สิ่งที่ทำให้ความสุขในทันทีนั้นอาจสลายไปในไม่ช้า ชีวิตที่มีคุณภาพนั้นเกิดจากความสุขในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น สำหรับในโรงเรียน งานส่วนมากที่ครูมอบให้ทำ ไม่ได้ทำให้นักเรียนรู้สึกดีในทันทีทันใด ด้วยเหตุนี้ ครูแบบชั้นนำจึงต้องพยายามใช้วิธีบริหาร ที่ทำให้นักเรียนเก็บภาพของครูไว้ในโลกคุณภาพของตน ในฐานะผู้ที่สนองความต้องการพื้นฐานของนักเรียนได้ ครูต้องมีข้อมูลสิ่งที่ให้นักเรียนทำโดยแยกแยะว่า สิ่งใดบ้างที่ทำให้นักเรียนจะเกิดความรู้สึกดีในระยะยาว และสิ่งใดที่จะทำให้นักเรียนรู้สึกดีในทันที ครูแบบชั้นนำควรแสดงความเมตตาพูดจาอ่อนโยน และแทรกอารมณ์ขันเมื่อให้งานนักเรียนทำ

ไม่เพียงแต่ผู้บริหารแบบชั้นนำพยายามทำให้คนทำงานเริ่มทำงานด้วยความสบายใจเท่านั้น แต่ควรต้องช่วยให้คนทำงานได้รับความพึงพอใจโดย

ไม่ต้องคอยนานนัก ด้วยการจัดสถานที่ทำงานตามที่คนทำงานคิดว่าดี การปฏิบัติเช่นนี้จะช่วยสร้างกำลังใจให้คนทำงานยินดีทำงานคุณภาพและได้รับความพึงพอใจในระยะยาว ถ้าลูกจ้างมีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารแล้ว เขาจะเต็มใจทำงานที่ลำบากและไม่น่าสนุกในระยะสั้นๆ ได้มากขึ้น ความเชื่อมั่นแบบเดียวกันนี้เกิดขึ้นกับนักเรียน และทำให้เขายินดีเปลี่ยนมายอมรับว่าการเรียนจะนำความพึงพอใจมาให้เขาในระยะยาว

ยกตัวอย่างเช่น ผู้บริหารพูดกับคนงานอย่างสุภาพว่า “คุณดูพื้นให้หน่อยได้ไหม ผมไปยืมเครื่องเช็ดพื้นไฟฟ้ามาให้แล้ว คุณลองดูซิว่าถ้าซื้อมาใช้จะคุ้มไหม” นี่เป็นวิธีที่ผู้บริหารบอกคนงานอย่างถ่อมหน้าใจว่า การกวาดพื้นนี้ยังไม่มีคุณภาพ และชักจูงให้คนงานเข้ามาช่วยตัดสินใจว่า จะทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร วิธีสื่อแบบนี้ย่อมไม่มีใครปฏิเสธ ข้าพเจ้าแกล้งยกตัวอย่างจนเกินความจริงไปหน่อย เพื่อแสดงให้เห็นว่าการหารือกับคนทำงานเป็นวิธีที่ผู้บริหารคำนึงถึงความต้องการพื้นฐานทางอำนาจของคนทำงานตลอดเวลา

ทฤษฎีทางเลือกยังกล่าวถึงพฤติกรรมของมนุษย์อีกแง่หนึ่งซึ่งเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องเข้าใจ นั่นคือ เราต้องยอมรับว่าเราแสดงพฤติกรรมทุกครั้งผ่านการเลือกเฟ้นอย่างมีจุดมุ่งหมาย เช่น นักเรียนไม่ยอมเรียนนั่นเพราะเขาเลือกเช่นนั้น และเมื่อครูต้องจัดการนักเรียน ครูก็เลือกพฤติกรรมของตนเช่นกัน เช่น เมื่อนักเรียนลุกขึ้นเอะอะ และไม่ยอมเรียนตามคำสั่งครูส่วนใหญ่ก็จะโกรธ ถ้าครูเข้าใจทฤษฎีทางเลือก ครูจะรู้ว่าการโกรธนั้นเป็นพฤติกรรมที่ครูเลือกเอง และครูยังมีทางเลือกอื่นๆ ที่น่าจะดีกว่านั้นอีก ทฤษฎีทางเลือกที่เกี่ยวกับการเลือกพฤติกรรมเป็นสิ่งที่เข้าใจยาก เพราะเมื่อเรารู้สึกไม่พอใจ เราจะไม่คิดว่าเราเลือกที่จะทำให้หัวเป็นทุกข์ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีคนไม่มากนักที่เคยได้ยินแนวคิดนี้ ก็ยังนับว่าเป็นการดีอยู่บ้าง เพราะแนวคิดที่ว่าเราสามารถเลือกพฤติกรรมที่ดีกว่าได้ ไม่จำเป็นต้องทนทุกข์ เป็นแนวคิดที่ใครๆ ก็ต้องชอบ

ทำไมคนส่วนใหญ่จึงเลือกที่จะโกรธหรือไม่พอใจ ทฤษฎีทางเลือกอธิบายว่าพฤติกรรมเป็นสิ่งที่สลับซับซ้อนมากกว่าการกระทำ หรือการทำกิจกรรมง่ายๆ เช่น การขยับแขนขาในขณะที่ขับรถ จริงๆ แล้วพฤติกรรมประกอบด้วยองค์ประกอบทางพฤติกรรมเล็กๆ 4 กลุ่ม คือ การกระทำ ความคิด ความรู้สึก และสรีระ เมื่อเรามองดูสิ่งที่เรากำลังกระทำ เราจะมองไม่เห็นว่ทั้งความรู้สึกและร่างกายนี้ นอกจากจะเป็นส่วนหนึ่งของทุกพฤติกรรมเสมอแล้ว ยังเชื่อมโยงกับการกระทำและความคิดประกอบกันเข้าเป็นองค์รวม ที่เรียกว่าพฤติกรรมเบ็ดเสร็จ

หากเราไม่เข้าใจทฤษฎีทางเลือก เรามักมองพฤติกรรมว่าเกิดจากองค์ประกอบเดียวคือ การกระทำ หรือ 2 องค์ประกอบประสานกันคือ การกระทำและความคิด แต่ที่จริงแล้วไม่ใช่ เคยมีสักครั้งไหมที่เราคิด โดยที่ไม่ได้กระทำการอะไรเลยหรือไม่มีความรู้สึกใดๆ เลย หรือไม่มีอวัยวะใดทำงานเลย และเคยไหมที่ร่างกายทำงานไปอย่างเฉยๆ โดยไม่มีความคิดไปพร้อมกันด้วย นอกจากเมื่ออยู่ในอาการโคม่า แม้ในเวลานอนหลับ เราไม่ได้ฝันพร้อมกับเคลื่อนไหวแขนขาและมีความรู้สึกพร้อมๆ กันไปด้วยหรือ

ดังนั้น เมื่อกล่าวว่า คนเราเลือกพฤติกรรมทุกพฤติกรรมที่แสดงออกมา ข้าพเจ้าหมายความว่าพฤติกรรมเป็นการผสมผสานกันของการกระทำ ความคิด ความรู้สึก และการทำงานของสรีระ และแม้ว่าเราสามารถเลือกพฤติกรรมที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วนจากองค์ประกอบ 4 ส่วนของพฤติกรรมได้ แต่เราไม่อาจแยกองค์ประกอบที่เป็นการกระทำและความคิดออกจากพฤติกรรมได้เลย เพราะพฤติกรรมเป็นเรื่องของการรวมองค์ประกอบเข้าเป็นหนึ่ง ไม่ว่าเราจะเลือกส่วนใดส่วนหนึ่งหรือหลายส่วน ส่วนอื่นก็ยังคงมีอยู่เสมอ

ยกตัวอย่างเช่น ข้าพเจ้าอาจเลือกการเดินออกกำลังกาย และตั้งใจว่าจะไม่คิดถึงอะไรเลย นอกจากการออกกำลังกายในขณะที่เดิน ข้าพเจ้าทำใจจดจ่ออยู่

กับการกระทำเท่านั้น ไม่คิดถึงอีก 3 องค์ประกอบ คือ ความคิด ความรู้สึกหรือ สรีระ แต่การเดินจะไม่เกิดขึ้น ถ้าข้าพเจ้าไม่เลือกที่จะคิดว่า “เริ่มเดิน” และ คิดต่อไปว่า “เดินไปเรื่อย ๆ” อีกสักครู่ข้าพเจ้ามักเลือกคิดเรื่องอื่น ๆ ถ้าข้าพเจ้า รู้สึกผ่อนคลายเล็กน้อยอย่างตั้งใจ ความคิดอาจปรากฏขึ้นเองจากจิตใต้สำนึกซึ่ง ข้าพเจ้าไม่ได้เลือก ตามปกติแล้วข้าพเจ้าเลือกที่จะไม่สนใจความคิดจากจิตใต้สำนึก และเลือกที่จะไม่แสดงพฤติกรรมตามนั้น แต่ข้าพเจ้าจะเดินไม่ได้ ถ้าไม่คิด

ถ้าเช่นนั้น ข้าพเจ้าเลือกที่จะรู้สึกเป็นสุขในขณะที่เดินได้หรือไม่ ที่ข้าพเจ้า จะทำได้เมื่อตอนเริ่มออกเดินก็คือ “ฉันหวังว่าฉันคงจะรู้สึกดีตอนเดิน” แต่ ข้าพเจ้าไม่อาจเลือกที่จะรู้สึกดีในทำนองเดียวกับที่เลือกเดิน และเลือกความคิด ที่เข้ามาในสมองในขณะที่เดินได้ ถ้าข้าพเจ้าอยากจะรู้สึกดี ข้าพเจ้าจะต้องเลือกเดิน ณ เวลา และสถานที่หรือกับคนซึ่งข้าพเจ้ารู้ว่าอาจทำให้ข้าพเจ้าพอใจได้ ถ้าข้าพเจ้า ผินตัวเองให้หลุดจากเตียงนอนอันอบอุ่น มาเดินออกกำลังตอนเช้าที่ฝนตกและ อากาศหนาว ข้าพเจ้าคงไม่รู้สึกดีนักขณะที่เดิน

ข้าพเจ้าจะไม่เลือกการเดินออกกำลังและรู้สึกดีเป็นอันขาด ถ้าสิ่งเหล่านี้ ไม่สนองความต้องการพื้นฐานของข้าพเจ้า เพราะทั้งร่างกายและความรู้สึกของ เราจะทำงานได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าความคิดและการกระทำที่เราเลือกสนอง ความต้องการของเราหรือไม่

ลองมาสมมติว่า มีคนถามว่ารู้สึกอย่างไรขณะที่เดินอยู่ และผู้เดินตอบว่า “รู้สึกดี สบาย” และถ้าเขาถามต่อว่า “คุณเลือกที่จะรู้สึกสบายหรือ” คนที่ตอบ ตามตรงอาจตอบว่า “เปล่า ผมเลือกที่จะเดิน แต่เพราะผมรู้สึกสบายแทบจะ ทุกครั้งเมื่อได้เดิน ผมแค่บอกได้แต่ที่ผมเลือกทำสิ่งซึ่งทำแล้วรู้สึกสบายดี”

สมมติว่าผู้ถามยังเข้าซ้ำถามต่อว่า “สมมติว่าคุณหยุดเดินเดี๋ยวนี้ คุณยัง รู้สึกสบายไหม” ผู้เดินคงตอบว่า “ไม่ทราบ ขึ้นอยู่กับว่าผมจะทำอะไรต่อไป” คำตอบนี้หมายความว่า เราไม่อาจแยกสิ่งที่เรากำลังทำ (การกระทำและความคิด)

ออกจากความรู้สึกและร่างกายได้ เราเลือกพฤติกรรมและความคิดที่ทำแล้ว ทำให้รู้สึกดีและแข็งแรง แต่เราไม่อาจควบคุมความรู้สึกหรือสรีระได้ บางครั้งการเดินออกกำลังอาจกลายเป็นความทุกข์ได้เหมือนกัน ด้วยสาเหตุที่เราควบคุมไม่ได้ เช่น เกิดไปโดนสุนัขกัด เป็นต้น

เมื่อนักเรียนไม่ยอมเรียน ครูส่วนใหญ่มักดุดมใจ เพราะภาพนักเรียนในโลกคุณภาพของครูเป็นนักเรียนที่ขยันเรียน แต่ครูส่วนมากไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร จึงหันไปใช้วิธีบังคับ การเลือกพฤติกรรมบังคับย่อมเพิ่มปัญหาและความไม่สบายใจให้ครูมากขึ้น แต่ถ้าพฤติกรรมบังคับเป็นสิ่งที่ครูเลือก นั้นหมายความว่า ย่อมมีพฤติกรรมอื่นๆ ที่ครูอาจเลือกได้อีก ครูคงคิดตามตัวเองว่า “วิธีไหนดีที่สุดที่จะแก้ปัญหาได้โดยไม่ต้องบีบบังคับ” ทันทิที่ครูคิดเช่นนี้ ครูก็ได้เปิดใจสำหรับวิธีแก้ปัญหาที่ดีกว่าแล้ว เพราะเราได้ควบคุมความคิดของเราเองแล้ว

สมมติว่าครูบอกนักเรียนว่า ครูผิดหวังที่มีนักเรียนไม่กี่คนขยันเรียน และต้องการข้อเสนอแนะจากนักเรียนที่จะทำให้มีนักเรียนขยันเรียนเพิ่มขึ้น ครูอาจพูดว่า “ครูเบื่อกับที่จะดูพวกเธอแล้ว มาช่วยครูคิดหาวิธีแก้ปัญหาดีกว่า” สมมุติว่านักเรียนกำลังเรียนสะกดคำ และเสนอแนะว่า ให้แบ่งนักเรียนเป็น 4 กลุ่ม และให้แข่งขันกันว่ากลุ่มใดสะกดคำได้ถูกต้องมากที่สุด ปรากฏว่าความคิดนี้ได้ผล และนักเรียนเริ่มทำงานมากขึ้น

เมื่อเป็นดังนี้ ครูจะรู้สึกอย่างไร นักเรียนรู้สึกอย่างไร การหาวิธีดีกว่า การดูหรือไม่ ถ้าตอบสำหรับคำถามเหล่านี้ย่อมชัดเจนแล้ว การเลือกใช้พฤติกรรม เช่น การดู หรือข่มขู่ จะไม่ได้ผล และทำให้เสียความรู้สึกโดยไม่จำเป็น ถ้าเราเข้าใจแนวคิดพฤติกรรมเบ็ดเสร็จได้แล้ว เราสามารถเลือกการกระทำและความคิดของเราได้ และเรายังจะเลือกการกระทำและความคิดที่นำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่มีประสิทธิผลมากกว่า ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีเสมอ แต่การที่จะให้ได้ความรู้สึกดีๆ เราต้องเลือกที่จะกระทำและคิดในทางที่จะสนองความต้องการพื้นฐานของเรา แทนที่จะคิดและกระทำสิ่งที่ทำให้เกิดผลที่เราไม่ต้องการ

ประเด็นที่น่าสนใจคือ ทั้งๆ ที่ไม่มีผู้ใดสามารถเรียนรู้วิธีเลือกที่จะรู้สึกดีได้โดยตรง แต่ดูเหมือนว่ามนุษย์สามารถเลือกที่รู้สึกไม่สบายใจ เจ็บปวด และเจ็บไข้ได้ และรู้จักที่จะทำเช่นนี้ตั้งแต่วัยเยาว์เป็นทารก และเรียนรู้วิธีการอีกมากมายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ จนสิ้นอายุขัย ดังนั้นเมื่อเกิดความคับข้องใจ เพราะไม่ได้สิ่งที่ต้องการ มนุษย์มักจะเลือกความทุกข์ทรมานมาใช้บรรเทาความคับข้องใจกันโดยทั่วไป

ที่จริงแล้วตั้งแต่เกิด มนุษย์มีความสามารถที่จะจัดการกับความคับข้องใจด้วยความโกรธอยู่แล้ว แต่ความโกรธเป็นเพียงความรู้สึกซึ่งเป็นพฤติกรรมย่อยอันเป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมเบ็ดเสร็จหลากหลายชนิด ซึ่งข้าพเจ้าขอเรียกพฤติกรรมเบ็ดเสร็จพวกนี้ว่า “อาการโกรธ” เพราะบอกการกระทำได้ตรงกว่า เมื่อผู้ใดผู้หนึ่งแสดงอาการโกรธ (ซึ่งเป็นพฤติกรรมเบ็ดเสร็จ) ผู้นั้นได้เลือกความรู้สึกโกรธเป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมของเขา และเป็นองค์ประกอบที่ผู้อื่นจะเห็นได้ชัดที่สุด

โดยทั่วไป การเลือกที่จะแสดงอาการโกรธ เพื่อเรียกร้องให้บุคคลอื่นทำตามความต้องการของเรา มักได้ผลดีตอนที่ผู้ใช้เป็นทารก ทารกที่กำลังโกรธมักประสบความสำเร็จในการทำให้พ่อแม่กระตือรือร้น พยายามหาทางทำให้หายคับข้องใจ แต่เมื่อเราโตขึ้นหน่อย พ่อแม่และคนอื่นๆ จะกลัว พฤติกรรม “อาการโกรธ” น้อยลงทุกที เช่น แผลเสียง กล่าวคำขู่ หัวใจเต้นแรง ริมฝีปากแห้ง ตาคำขยาย กล้ามเนื้อเกร็ง

มนุษย์จึงเรียนรู้ที่จะเลือกใช้พฤติกรรมเจ็บปวดและเจ็บป่วยหลากหลายรูปแบบแทนอาการโกรธและเรียนรู้ได้ตั้งแต่อายุยังน้อย เพราะรู้ว่าเราควบคุมบุคคลอื่นด้วยความ “สงสาร” ได้ดีกว่า เช่น เด็กที่เลือกอาการเส้ราซึมหรือเจ็บป่วย สามารถควบคุมพ่อแม่ได้มากกว่าเด็กที่ใช้การแผลงฤทธิ์อาละวาด เด็กเรียนรู้ที่จะเลือกเจ็บปวดหรือเจ็บป่วยจากตัวอย่าง หรือไม่ก็เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง เพราะมนุษย์สามารถคิดสร้างพฤติกรรมใหม่ๆ คิดตัวมาและตั้งแต่เกิด

ในวงการอุตสาหกรรมและโรงเรียน ผู้บริหารต้องรับมือกับคนที่แสดงอาการโกรธบ้างเป็นบางครั้ง แต่ต้องพบพวกที่มักแสดงอาการหดหู่เศร้าซึม เจ็บปวด หรือเจ็บป่วยอยู่บ่อยๆ อันเป็นวิธีที่พวกเขาแสดงออกเมื่อรู้สึกคับข้องใจ เรื่องงานหรือเรื่องอื่น ผู้บริหารจะจัดการกับพฤติกรรมเหล่านี้ได้ดีขึ้น ถ้ารู้ว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่คนพวกนี้เลือกทำ นักเรียนหญิงระดับประถมศึกษา มักบ่นปวดท้องก่อนสอบครั้งสำคัญ ทฤษฎีทางเลือกอธิบายสถานการณ์นี้ว่านักเรียนกำลังมีพฤติกรรมปวดท้องเพื่อหลีกเลี่ยงการสอบ เพราะคิดว่าตนเองเป็นคนเก่ง และกลัวจะได้คะแนนต่ำ การปวดท้องเป็นทางออกของการไม่ยอมสอบ

ครูที่เข้าใจทฤษฎีทางเลือกสามารถรับมือกับสิ่งเหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะรู้ว่าการปวดท้องเป็นสิ่งที่เด็กเลือก ดังนั้น ครูจะช่วยเด็กให้รู้จักเลือกพฤติกรรมที่ดีกว่า เช่น ครูอาจบอกว่าระดับคะแนนตัวเดียวไม่สำคัญอะไร และนักเรียนจะมีโอกาสทำข้อสอบอีกครั้งถ้าครั้งนี้ทำได้ไม่ดี เท่านั้นที่ “รักษา” การปวดท้องได้แล้ว และถ้านักเรียนสอบไม่ได้จริง ครูต้องให้ออกาสเด็กสอบใหม่ ครูแบบชั้นนำต้องไม่หลอก แต่ต้องให้เด็กไว้วางใจและเชื่อถือได้

นักเรียนเลือกเจ็บป่วยหรือเจ็บปวด เมื่อกลัวว่าตนจะสอบตก ซึ่งเป็นคำขู่ซึ่งครูที่สอนแบบนายชอบใช้ การปวดท้องเป็นวิธีที่นักเรียนใช้ปกป้องตนเองให้พ้นจากระบบบีบบังคับ ซึ่งขัดกับความต้องการของตัวเอง ถ้านักเรียนใช้ได้ผล (ซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นเช่นนั้น) ก็เท่ากับนักเรียนได้เรียนรู้วิธีที่เป็นอันตรายต่อตนเอง เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความคับข้องใจซึ่งอาจเกิดขึ้นอีกตลอดชีวิต

มนุษย์อาจเลือกพฤติกรรมเบ็ดเสร็จอื่น เช่น การดื่มสุรา เพราะสามารถทำให้รู้สึกดี พฤติกรรมที่เลวร้าย เช่น เสพยาเสพติด มีกิจกรรมทางเพศ เล่นการพนัน กินมากเกินไป เหล่านี้เป็นพฤติกรรมเบ็ดเสร็จที่มนุษย์ชอบเลือก เพราะแน่ใจว่าจะรู้สึกดีได้จริงแม้เพียงระยะเวลาสั้นๆ ความรู้สึกดีเช่นนี้เป็นผลของการกระทำที่เราเลือก ซึ่งไม่แน่ว่าจะได้ผลแบบนี้เสมอไป ข้าพเจ้าอาจจะกิน

หรือคืบมากเกินไปแล้วไม่สบายก็ได้ ขำพเจ้าอาจถูกปฏิเสธในเรื่องกิจกรรมทางเพศ หรือเสียการพนันมากก็ได้ เหล่านี้ไม่ได้ทำให้เกิดความรู้สึกดีเลย

เมื่อเราไม่ค่อยได้รู้จักสิ่งที่นำความสุขมาให้ในระยะยาว เราก็จะติดและคุ้นกับความพอใจกับความสุขในระยะสั้นๆ ด้วยเหตุนี้ เราจึงมีผู้เป็นโรคพิษสุราเรื้อรังและมีผู้ติดยาเสพติดจำนวนมาก การหาความสุขจากยาหรือเหล้า ทำได้ง่ายและทำได้ทันทีเพราะเราเลือกได้เอง การที่เราควบคุมได้เต็มที่และไม่ต้องมีคนอื่นมาเกี่ยวข้องด้วย เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเสพติด

เราต้องเข้าใจระบบของการรู้สึกดี ที่เป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมเบ็ดเสร็จของการสนองความต้องการพื้นฐานเสียก่อน เราจึงจะเข้าใจว่าเหตุใดคนเราจึงเลือกพฤติกรรมเบ็ดเสร็จที่ทำลายตนเอง เช่น การติดยาเสพติด สมมติว่าคุณซื้อสลากกินแบ่งแล้วถูกรางวัลใหญ่ ทันทีที่คุณรู้ว่าคุณได้รางวัล คุณจะรู้สึกปลื้มปิติอย่างมาก พฤติกรรมที่สนองความต้องการพื้นฐานที่เกิดทันทีและรุนแรงขนาดนี้ ทำให้เกิดความสุขอย่างฉับพลันได้ เพราะสารเคมีในร่างกาย เช่น สารเอ็นดอร์ฟินหลังไปสู่ส่วนรับรู้ความรู้สึกในสมอง การหลั่งของสารเคมีถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบสรีระของพฤติกรรม

ยาเสพติดสร้างสารเคมีแบบเดียวกันนี้ และส่งเข้าสู่สมองส่วนเดียวกันด้วย คุณมีความรู้สึกว่าได้สนองความต้องการพื้นฐานของคุณอย่างมากภายในทันทีทันใด เมื่อคุณได้ลิ้มรสความสุขมากมายด้วยวิธีง่ายๆ นี้แล้ว คุณไม่อาจลืมมันได้ ความอยากที่จะมีความสุขเรื่อย ๆ นี้เองที่ทำให้คนเสพติด

การใช้ยาเสพติดในที่ทำงานของคนงานและผู้บริหาร เป็นปัญหาหนึ่งที่แก้ยากที่สุดของการบริหาร วิธีแก้ปัญหาคือ การใช้การบริหารแบบขั้นบันไดในการบริหารทุกระดับ ถ้าคนทำงานรู้ว่าตนจะสามารถสนองความต้องการพื้นฐานได้ในระยะยาวด้วยการทำงานคุณภาพให้มากขึ้น พวกเขาจะหันไปพึ่งยาเสพติดน้อยลง ถ้านักเรียนรู้สึกเบื่อหน่ายและถูกบังคับฝืนใจมากเท่าใด นักเรียนก็จะหันไปหาสิ่งเสพติดที่ให้ความสุขได้ง่ายและเร็วทันใจมากขึ้นเท่านั้น

วิธีป้องกันการเสพยาในโรงเรียนที่ได้ผล คือใช้วิธีสอนที่สนองความต้องการพื้นฐานในขณะที่นักเรียนยังเล็กและยังไม่เคยลองสิ่งเสพติด หากนักเรียนที่ไม่พอใจกับการเรียน ได้เคยลองเสพยาน้อยลงสักครั้งหนึ่ง พวกเขาจะตั้งใจทำงานที่จำเป็นต่อความต้องการในระยะยาวของเขา นักเรียนทุกคนรู้จักอันตรายของยาเสพติดดี แต่นักเรียนจะมองข้ามอันตรายไป ถ้าเขาไม่ได้รับความสุขจากการเรียน

ครูแบบชั้นนำจะไม่ใช้การบังคับฝืนใจ แต่จะคุยกับนักเรียนและคิดหาวิธีแก้ปัญหาด้วยกัน นักเรียนจึงไม่ต้องเลือกพฤติกรรมชนิดที่ทำลายตนเอง เช่น แสดงออกในด้านต่าง ๆ หรือซึมเศร้า หรือเสพยา ซึ่งนักเรียนมักใช้เป็นอาวุธในการต่อสู้ และเป็นสภาพที่เราพบประจำในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบนายกับลูกน้อง ครูแบบชั้นนำจะไม่โกรธเมื่อรู้สึกอึดอัดไม่พอใจ เพราะตัวเขาเองก็ไม่เคยบังคับนักเรียนให้กระทำในสิ่งที่ไม่อยากจะทำ

ครูและนักบริหารแบบนายกับลูกน้องซึ่งรู้สึกคับข้องใจ และรู้ว่าการโกรธไม่อาจชักจูงใจนักเรียนได้ หันไปเลือกการเจ็บปวดเป็นทางออก เช่น หดหู่ เศร้าซึม ปวดหัว ปวดหลัง ปวดท้อง ปวด และดื่มสุรา ผู้ใดที่ไม่ได้เลือกการเจ็บปวดก็จะแสดงอาการโกรธเสียจนทำงานไม่ได้ ความทุกข์หรืออาการเจ็บปวดของครูอาจบังคับนักเรียนบางคนได้ในบางกรณี แต่โดยทั่วไปแล้ว นักเรียนมักจะ 'ไม่รู้สึกละอายใจ' เลย

สิ่งที่เราเรียนรู้ในวัยเด็กและไม่เคยลืมคือ เราสามารถแสดงอาการเจ็บปวดและป่วยไข้เพื่อบังคับคนที่ใส่ใจเราไม่ว่าจะด้วยเหตุผลส่วนตัวหรือโดยหน้าที่ และเรายังเรียนรู้ว่าเราควบคุมตัวเองได้ ด้วยการเลือกที่จะเจ็บปวดหรือเจ็บไข้ด้วย เช่น เรารู้จักเลือกที่จะเศร้าซึมแทนโกรธเพราะว่ามันปลอดภัยกว่า เพราะถ้าเราโกรธ เราอาจแสดงออกในทางทำลาย เช่น ทำร้ายคนอื่นและยอมเข้าคุก เมื่อเราเลือกที่จะเศร้าซึม เราจะไม่มีเรี่ยวแรงที่จะทำลายสิ่งหนึ่งสิ่งใด พวกเราส่วนใหญ่เรียนรู้

เรื่องการเศร้าซึมตั้งแต่ยังเป็นเด็ก และต่อมาเราเรียนรู้พฤติกรรมที่เป็นความเจ็บปวดแบบเดียวกัน เช่น การปวดศีรษะและความวิตกกังวล เป็นต้น เราทำเช่นนี้ได้อย่างไรเป็นเรื่องซับซ้อนเกินกว่าจะอธิบายในหนังสือเล่มนี้ แต่เราทำเช่นนี้แน่นอน¹

ในสถานประกอบการสมัยใหม่ การดูแลคนทำงานที่มีความทุกข์หรือ 'ไม่สบาย' เป็นส่วนงานที่ใหญ่ส่วนงานหนึ่งทีเดียว จะเห็นได้ว่าในหน้าหนังสือพิมพ์มีโฆษณาบริการให้คำปรึกษาทางกฎหมาย เพื่อฟ้องร้องนายจ้างที่ "ทำให้เกิดภาวะเครียด" ในการทำงาน อาจเป็นไปได้ที่นายจ้างบางคนถูกคามถูกจ้างจนไม่มีทางเลือกอื่นนอกจากต้องเลือกการหลุดอย่างรุนแรง แต่กรณีอย่างนี้มีน้อยส่วนมากเป็นเพราะว่าคนงานไม่ชอบงาน หรือเพราะเขารู้สึกว่างานนั้นทำให้ตนเองไม่มีบทบาทหรือไม่มีอำนาจใดๆ ในงานเลย ซึ่งเป็นสถานการณ์เดียวกันกับที่ครูแบบนายกับลูกน้อง มักจะพบในโรงเรียน ที่มีปัญหา นั่นคือนักเรียนเลือกพฤติกรรมรวมแบบเจ็บปวดหรือป่วย เพื่อจะได้รับการการชดเชยแบบเดียวกับที่ทำงานอื่น

เมื่อได้รับการชดเชย (ซึ่งส่วนใหญ่เห็นว่ายั่งยืนน้อยไป) คนทำงานอาจดีขึ้นบ้าง แต่ก็ไม่เสมอไป บางครั้งเมื่อได้เลือกการเจ็บปวดแล้วและได้รับการชดเชยซึ่งเขาพอใจมาก จนเขาอาจเลือกที่จะไม่ฟื้นกลับสภาพเดิม นับว่าเป็นความล้มเหลวของหน่วยงานที่ไม่อาจรักษาความเจ็บปวดหรือความเจ็บไข้ของคนงาน ส่งผลให้ต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมากให้แก่หมอ ทนายความ หรือบุคคลอื่นๆ ซึ่งมีอาชีพด้วยการช่วยเหลือคนมีปัญหา ต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและแรงงานของผู้ช่วยแก้ปัญหาไปเป็นจำนวนมากมหาศาล เพราะระบบการบริหารแบบนายกับลูกน้อง ซึ่งใช้การบีบบังคับและสร้างความอึดอัดไม่สบายใจให้คนทำงานทั้งหมด ทางแก้ปัญหาคือควรทำคือ นำระบบการบริหารแบบชี้นำมาใช้และนำเงินจำนวนมากมาให้นั้นมาให้คนทำงาน เพื่อตอบแทนการทำงานคุณภาพ แทนที่จะตกไปเป็นของผู้อื่นเช่นในปัจจุบัน และที่เลวร้ายกว่านี้ก็คือ ความเจ็บปวดหรือการป่วยไข้จน

ทำงานไม่ได้นั้นเป็นผลเสียกับตัวเองอย่างยิ่ง นั่นคือผู้นั้นจะไม่มีความสุขเลย แต่ในปัจจุบันนี้เด็กและผู้ใหญ่อ่านหนังสือกันกำลังอยู่ในสภาพเช่นนี้

ครูที่เจ็บปวดไม่มีทางที่จะจัดการนักเรียนที่คับข้องใจเพราะไม่ได้สิ่งที่ตนต้องการได้ และตราบไคที่นักเรียนคับข้องใจ ครูก็พลอยคับข้องใจไปด้วย ผู้บริหารจัดการจะมีความสุขไม่ได้ หากคนทำงานไม่ได้มีผลงาน ดังนั้น ครูต้องรู้ว่าตนต้องเลือกใช้วิธีสอนซึ่งสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของนักเรียนเท่านั้น จึงจะสามารถสนองความต้องการทั้งของตนเองและของนักเรียนได้

ผู้บริหารจัดการหรือครูที่ต้องการประสบความสำเร็จ ต้องรู้จักให้คำปรึกษาแก่คนทำงานหรือนักเรียนที่เลือกพฤติกรรมโกรธ เสรำซึม หรือการทรมานเจ็บปวดอื่นๆ (ซึ่งขัดขวางการทำงานคุณภาพ) การให้คำปรึกษาคือการพูดคุยกับคนทำงานหรือนักเรียน โดยมีจุดประสงค์ที่จะช่วยให้เขาเลือกพฤติกรรมที่สนองความต้องการได้ดีขณะที่ทำงานตามหน้าที่ของตน

ตัวอย่างเช่น ครูจะพบว่า ไม่อาจสอนไวยากรณ์ให้แก่เด็กนักเรียนที่กำลังโกรธหนีโรงเรียนบ่อยๆ และบอกครูว่าเกลียดโรงเรียนและไม่อยากเข้าเรียนในวิชาของครูได้เลย ไม่ต้องสงสัยว่าการไม่เข้าเรียนเป็นพฤติกรรมที่เด็กคนนี้จะเลือก เด็กจะเลือกทำอะไรได้อีกนอกจากโกรธ เพราะถูกบังคับให้ทำในสิ่งที่ตนไม่ยอมทำ และถึงเด็กจะไม่แสดงอาการโกรธให้เห็น นั่นเป็นเพราะเธอแกล้งทำและซ่อนความโกรธไว้ภายใน เธอไม่อาจบังคับหัวใจไม่ให้เต้นแรงและเหวี่ยงไม่ให้ขมขื่นมือได้ เมื่อเธอต้องได้ยินคำตำหนิที่ทำงานผิด เพราะนี่คืออารมณ์และระบบของสรีระตามธรรมชาติที่เกิดขึ้นพร้อมกับการกระทำและความคิดในเชิงต่อต้านที่นำไปสู่การไม่ยอมเข้าเรียนและบอกว่าเกลียดโรงเรียน

ในการให้คำปรึกษาเด็กที่ไม่ยอมเรียน (รายละเอียดเรื่องนี้จะเพิ่มเติมในบทที่ 10) ผู้บริหารไม่ควรสนใจความรู้สึกหรืออาการทางสรีระของนักเรียนในตอนนั้น เพราะเราไม่อาจเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบพฤติกรรมเหล่านี้ได้ แต่ครู

ต้องเห็นอกเห็นใจนักเรียนที่เลือกใช้การเจ็บปวดเพื่อต่อสู้ และเพ่งความสนใจไปยังการกระทำและความคิดซึ่งเป็นองค์ประกอบของพฤติกรรมที่สามารถเปลี่ยนได้ ถ้าหากนักเรียนไม่ได้รับการช่วยเหลือจนเปลี่ยนการกระทำและความคิด และสามารถเรียนภาษาอังกฤษได้ดีขึ้น นักเรียนก็จะไม่มีทางเลือกเมื่อเรียนวิชานี้เลย

ข้อทดสอบความสามารถในเชิงบริหารที่ผู้ใช้การบริหารแบบชี้นำทำได้ดีมากคือ การให้คำปรึกษาแก่คนทำงานที่โกรธเพราะงานไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้ตนได้ แต่ผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องมักสอดตกเป็นประจำ เหตุนี้เองที่ผู้บริหารจำนวนมาก (โดยเฉพาะอย่างยิ่งครู) สับสนไม่เข้าใจ ผู้บริหารคิดว่าตนเองเป็นคนประเภทที่ไม่ชอบบังคับใคร รู้จักใส่ใจและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นได้ดี ทั้งยังชอบพูดคุยกับคนทำงานหรือนักเรียนอย่างเป็นกันเองนอกเวลางานด้วย แต่เมื่อถึงเวลาที่ต้องบริหารงานให้สำเร็จลุล่วง คนกลุ่มนี้กลายเป็นคนชอบบังคับและลบลักษณะความเป็นมิตรและเป็นที่ปรึกษาเสียสิ้น คนทำงานหรือนักเรียนรู้สึกว่าคุณถูกบีบบังคับ จึงไม่ยอมทำงานคุณภาพ ซึ่งจริงๆ แล้วการได้ทำงานคุณภาพเป็นทางแก้ปัญหาทางเดียวสำหรับคนเหล่านี้

ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการช่วยคนทำงานให้ปฏิบัติและคิดอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ใช้วิธีบังคับฝืนใจ พอๆ กับต้องใส่ใจความรู้สึกและสุขภาพของคนทำงานด้วย งานจึงจะบรรลุผลสำเร็จ ข้าพเจ้าจะกล่าวถึงวิธีปฏิบัติของการบริหารแบบนี้ในบทที่ 9 และ 10 เมื่อพูดถึงการบริหารนักเรียนที่ไม่ปฏิบัติตามกฎกติกา

การรู้สึกคับข้องใจเพราะไม่ได้ตามที่ปรารถนาเป็นเรื่องปกติ ถึงแม้ว่าสังคมสมัยใหม่ที่พึ่งพาสื่อต่างๆ น่าจะทำให้เราทุกคนมีความสุขตลอดเวลา แต่เมื่อเราเกิดความคับข้องใจ เราควรกระทำและคิดอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อหาพฤติกรรมเบ็ดเสร็จที่จะกำจัดความคับข้องใจให้หมดไปหรือให้ลดลงเสียบ้าง

สิ่งที่เราควรทำและเราซึ่งเป็นมนุษย์เท่านั้นจึงจะทำได้คือ การสร้างพฤติกรรมใหม่ ทุกสิ่งที่เป็นผลงานของมนุษย์บนโลกสร้างขึ้นโดยคนที่มีความคับข้องใจต่อความเป็นอยู่ในขณะนั้นทั้งสิ้น แม้แต่การแสดงสีหน้าหรือการใช้น้ำเสียงของมนุษย์ เราก็ถูกสร้างขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลาเพื่อจะสื่อสิ่งที่เราอยากให้ผู้อื่นรับรู้ให้ดีที่สุด

ถ้าเราเข้าใจกระบวนการนี้ และยอมรับความคิดใหม่ๆ ที่ผุดขึ้นในสมองของเราอยู่ตลอดเวลา เราก็มีทางที่จะเผชิญกับความคับข้องใจได้ดีขึ้นเรื่อยๆ ผู้บริหารที่ส่งเสริมให้ลูกจ้างแสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์ จะสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ซึ่งการบังคับให้ทำงานหนักแต่เพียงอย่างเดียวไม่อาจแก้ไขได้

การรวมความต้องการพื้นฐาน ภาพในโลกคุณภาพ พฤติกรรมเบ็ดเสร็จ และความสามารถในการสร้างพฤติกรรมใหม่ทั้งหมดนี้เข้าด้วยกัน คือฐานของทฤษฎีทางเลือก การที่ข้าพเจ้าเรียกว่าทฤษฎีทางเลือก ก็เพราะทฤษฎีนี้บอกว่าพยายามเลือกพฤติกรรมที่สามารถสนองความต้องการพื้นฐานของเราเสมอและขณะที่เลือก เราต้องระลึกไว้เสมอว่าไม่ควรเสียเวลาและเสียแรงงานไปควบคุมคนอื่น เมื่อเราเข้าใจและเห็นด้วยในเรื่องของการเลือกพฤติกรรมแล้ว เราก็จะเห็นว่าสิ่งที่เราสามารถควบคุมได้คือพฤติกรรมของเราเองเท่านั้น

และยังถ้าผู้บริหารให้ความสนใจเรื่องความต้องการพื้นฐาน 2 ประการ อันได้แก่ อำนาจและการได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และสามารถหาวิธีบริหารที่สนองความต้องการเหล่านี้ได้แล้ว ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่บริหารด้วยวิธีที่ทำให้คนงานมีอำนาจจะประสบความสำเร็จมากที่สุด เพราะเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารแบบนี้ใช้ได้ผลดีที่สุดในโรงเรียน นักเรียนที่ไม่ยอมเรียนส่วนมากเป็นเพราะรู้สึกว่าตนไร้อำนาจในสิ่งที่ตนทำ

ทฤษฎีทางเลือกไม่ใช่นามธรรม แต่เป็นสิ่งที่เราใช้อยู่ในชีวิตประจำวันและมีประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างยิ่ง แม้ว่าการสอนที่มีประสิทธิภาพจะเป็นงานที่ยากที่สุด แต่เราอาจทำให้งานนี้ง่ายขึ้นได้ถ้าครูเต็มใจที่จะลองใช้ทฤษฎีนี้ในการทำงาน

งานคุณภาพของนักเรียน

ใครก็ตามที่เข้าใจทฤษฎีทางเลือกย่อมบอกได้ว่าสิ่งที่เดิมมีกันพบนั้นเป็นความจริง คนทำงานจะไม่ขยันถ้าเขาไม่เห็นว่าการที่ได้รับมอบหมายเป็นงานคุณภาพ การทำงานคุณภาพตัวอย่างทุ่มเทไม่อาจสนองความต้องการพื้นฐานด้านอำนาจได้ งานที่ครูมอบหมายให้นักเรียนทำเพื่อจะได้ไม่ต้องอยู่เฉยๆ เป็นตัวอย่างหนึ่งของงานคุณภาพต่ำ ถึงแม้การนิยามคำคุณภาพจะทำให้ชัดเจนได้ยาก แต่เมื่อเราทุกคนเห็นงานคุณภาพ เราจะทราบได้ทันที ส่วนใหญ่นักเรียนไม่คิดว่างานที่ทำในวิชาต่างๆ เป็นงานคุณภาพ แต่มองออกว่ากิจกรรมเสริมหลักสูตร เช่น ดนตรี ละคร และกีฬาเป็นงานคุณภาพ และบอกได้ด้วยว่าคุณภาพของกิจกรรมเหล่านี้คืออะไร

ดังนั้น เมื่อนักเรียนอาสาทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร เขาก็จะทำงานเหล่านั้นอย่างทุ่มเท เพราะนักเรียนต้องการความสนุกสนาน เสรีภาพ อำนาจ และสังคม ซึ่งมีอยู่ในกิจกรรมเสริมหลักสูตร และเป็นสิ่งที่ทำให้กิจกรรมนั้นๆ เป็นงานคุณภาพ ที่จริงแล้วนักเรียนสมัครใจเลือกทำกิจกรรมเหล่านี้โดยเสรี จึงทำให้งานน่าทำขึ้นไปอีก ถ้าทุกคนถูกกำหนดให้เล่นฟุตบอล การเล่นฟุตบอล

ก็คงไม่ใช่งานคุณภาพสำหรับนักเรียนแน่นอน แต่ไม่ว่ากิจกรรมที่ทำจะเป็นเรื่องสมัครใจหรือเป็นข้อกำหนด ถ้าเรามองไม่เห็นคุณภาพในกิจกรรมนั้น เราจะไม่ทุ่มเทให้กับมันเป็นอันขาด

ยกตัวอย่างเช่น ในห้องเรียนวิชาภาษาอังกฤษของนักเรียนระดับ 10 วันหนึ่งๆ จะมีนักเรียนไม่ถึง 10 คน ที่ตั้งใจเรียนเต็มที่ ส่วนที่เหลือจะนั่งเฉยๆ¹ ถ้าถามนักเรียนที่ไม่กระตือรือร้นเหล่านี้ว่าทำไมจึงไม่ตั้งใจเรียน เราจะได้คำตอบว่า เบื่อบ้าง ไม่ใช่วิชาที่จำเป็นบ้าง หรือไม่เห็นมีใครใส่ใจว่าเขาคิดอย่างไรบ้าง ดังนั้น ในขณะที่ครูเห็นคุณค่าของสิ่งที่ตนสอน นักเรียนอาจจะมองไม่เห็นว่ามันมีคุณค่าอย่างไร

ถ้าถามอีกว่า ทำไมนักเรียนอื่นอีกสองสามคนนั้นจึงตั้งใจและทุ่มเทพยายามเรียน ก็จะได้ยินคำวิจารณ์ว่าพวกนั้นเป็นพวกคงแก่เรียนเชยๆ แต่จะเลียงไม่ตอบคำถามนี้ แต่ถ้าเราถามนักเรียนที่ขยันเรียนจริงๆ ว่า ทำไมจึงตั้งใจเรียน ก็จะได้คำตอบว่าเพราะอยากได้คะแนนดี หรือเพราะไม่อยากทำให้พ่อแม่ผิดหวัง แต่ไม่มีใครบอกว่าตั้งใจเรียนเพราะวิชานี้มีคุณค่าหรือมีคุณภาพ โรงเรียนที่มีวิชาบังคับ มีปัญหามากกว่าโรงเรียนอื่นๆ เพราะไม่สามารถสร้างภาพของงานคุณภาพให้นักเรียนเห็นได้ชัดเจนพอ

เมื่อนักเรียนพูดว่าเกลียดโรงเรียน จริงๆ แล้วนักเรียนหมายความว่าเขาเกลียดที่ครูมาทักท้วงกำชับให้ขยันทำในสิ่งที่ไม่สนองความต้องการพื้นฐานของเขาเลย หลายคนบอกว่าสิ่งที่เขาต้องการคือ เลิกเรียนและไปทำงานหาเงินใช้ ปัจจุบันนี้เรามีงานพิเศษนอกเวลาเรียนสำหรับแรงงานไร้ฝีมือหรือกึ่งฝีมือมากมาย และมีเด็กหนุ่มสาวจำนวนมากเข้าทำงานตามร้านอาหารจานด่วน อย่างจะมกเขม้นมากกว่าเวลาเรียนหนังสือ เพราะมองเห็นว่างานที่ร้านอาหารสนองความต้องการของตนได้ดีกว่างานที่โรงเรียน เงินเป็นสิ่งหนึ่งที่ทำให้เกิดความพอใจ แต่ยังมีอีกปัจจัยหนึ่งแฝงอยู่ในงานนั้น นั่นคือเขามองดูคุณภาพของ

งานออกกว่าคืออะไรบ้าง เช่น ต้องสะอาด สุภาพ และรวดเร็ว ในขณะที่เขามองไม่เห็นว่าคุณภาพของวิชาอ่านอังกฤษและคณิตศาสตร์ว่ามีหน้าตาอย่างไร ข้าพเจ้าเชื่อว่านักเรียนจะไม่หลงไปทำงานแบบนี้แน่นอน ถ้าเขาจะรู้ว่าจะต้องทำงานที่ร้านอาหารไปตลอดชีวิต แต่สำหรับระยะสั้นๆ แล้ว เขามองเห็นคุณภาพของงานในร้านอาหารได้ชัดเจนกว่าคุณภาพของวิชาอ่านอังกฤษและวิชาคณิตศาสตร์

แต่ถ้าเราถามนักเรียนที่ทำงานในร้านอาหารว่า ต้องการการศึกษาที่ดีหรือไม่ ก็จะได้คำตอบว่า “ต้องการ” ทั้งนี้เพราะนักเรียนมีภาพการศึกษาที่ดีอยู่บ้างเหมือนกันในโลกคุณภาพของเขา แต่คงมีนักเรียนไม่กี่คนที่รู้ว่า การศึกษาที่ดีจริงๆ เป็นอย่างไร เขามองเห็นคุณภาพของงานในภัตตาคารได้ง่ายกว่าคุณภาพของงานที่ทำในโรงเรียน ถ้าจะหาเหตุผลว่าทำไมจึงเป็นเช่นนี้ เราต้องตั้งคำถามต่อไปอีกหลายข้อ

ถ้าเราถามนักเรียนว่าถ้าต้องการการศึกษาที่ดี นักเรียนต้องขยันเรียนหรือไม่ นักเรียนจะตอบทันทีว่า “ต้องขยัน” ทั้งๆ ที่พวกเขายังไม่มีภาพของการศึกษาที่ดีอย่างชัดเจน แต่เขาก็รู้ว่าต้องทำงานหนักจึงจะได้มา ยิ่งไปกว่านั้น ถ้าถามว่าเขามีสติปัญญาจะเรียนให้มีการศึกษาที่ดีได้หรือไม่ นักเรียนเกือบทั้งหมดตอบว่า “เขามีมาก” ทั้งๆ ที่ไม่รู้อีกเหมือนกันว่าจะใช้สติปัญญานั้นทำอะไรแน่

ถ้าเราถามอีกว่าเขาขยันเรียนหรือเปล่า คำตอบก็คือ “เปล่า” นั้นหมายความว่าเขาต้องการการศึกษาที่ดี ไม่ว่าการศึกษาที่ดีเป็นอย่างไร และรู้ว่าต้องขยันจึงจะได้มา แต่เขายังไม่เข้าใจว่างานที่ทำในวิชาต่างๆ สัมพันธ์กับสิ่งที่เขาต้องการอย่างไร คราบใดที่พวกเขายังไม่เข้าใจว่าการศึกษาคุณภาพคืออะไร และจะได้สิ่งนี้มาโดยการเข้าเรียนได้อย่างไร คราบนั้นเขาก็จะไม่ขอมเรียนอย่างเต็มที่

ปัญหาแบบนี้ไม่ได้มีอยู่แค่เฉพาะที่โรงเรียนเท่านั้น สถานประกอบการที่ไม่เน้นคุณภาพในการทำงานทุกแห่งจะพบปัญหาเช่นเดียวกัน เช่น โรงงานผลิต

รถยนต์ในสหรัฐอเมริกาผลิตรถยนต์คุณภาพต่ำมาเป็นเวลาหลายปี และไม่มีใครรู้สึกเดือดร้อน อันที่จริง ทั้งคนงานและผู้บริหารต้องการผลิตรถยนต์ “คุณภาพ” เช่นกัน แต่ภาพของรถยนต์ที่ดีของคนเหล่านี้ก็กลางเลือนพ้อๆ กับภาพของการศึกษาที่ดีของนักเรียน แต่เมื่อมีรถยนต์ที่ผลิตในญี่ปุ่น เฮอร์มณี และสวีเดนเข้ามาจำหน่ายในสหรัฐอเมริกา คนที่นี้ถึงได้เห็นชัดเจนว่ารถยนต์คุณภาพเป็นเช่นไร

และเมื่อผู้บริโภคเห็นว่ารถยนต์คุณภาพเหนือกว่ารถที่ตนใช้นั้นมีอยู่จริง ผู้บริโภคจำนวนไม่น้อยก็เลิกใช้รถยนต์ที่ผลิตในสหรัฐอเมริกา ทั้งๆ ที่รถยนต์นำเข้ามีราคาแพงกว่า แม้แต่คนงานในบริษัทผลิตรถยนต์เองก็ใช้รถยนต์ที่ผลิตจากต่างประเทศ เมื่อถึงตอนนี้ผู้คนทั้งหลายก็เริ่มรู้ว่ารถยนต์คุณภาพคืออะไร และอยากได้เป็นของตนสักหนึ่งคัน

ปัจจุบันนี้ผู้ผลิตรถยนต์ชาวอเมริกันตระหนักว่า ตนต้องผลิตรถยนต์ที่ดีกว่าเดิมเพื่อให้กิจการดำเนินไปได้ และแน่นอน...ดอกเตอร์เดมมิงก็ช่วยได้มาก สิ่งแรกที่ต้องทำคือหันมาใช้การบริหารแบบจีนำ การบริหารแบบนายกับลูกน้องอย่างที่เคยใช้กันมาไม่อาจบังคับให้คนงานยอมทำงานหนักเพื่อผลิตรถยนต์คุณภาพจำนวนมากได้ ในปัจจุบันนี้ รถยนต์อเมริกันมีคุณภาพดีกว่าเดิม เพราะเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการ ตอนนี้คนงานรู้ว่าการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีกว่าเดิมได้สร้างความพึงพอใจให้ตนและสถานะของการเป็นลูกจ้างในบริษัทมั่นคงขึ้น คนงานเต็มใจทำงานหนักและพิถีพิถันขึ้นกว่าแต่ก่อน อย่างไรก็ตาม น่าเสียดายที่เราไม่อาจหาแบบอย่างของการศึกษาคุณภาพที่เป็นที่ยอมรับได้เหมือนหารถยนต์คุณภาพ ก้าวแรกที่สำคัญสำหรับการแก้ปัญหา คือ ต้องมองหาแบบอย่างที่ดีและชัดเจนเสียก่อน

การกำหนดคุณภาพของการศึกษากลายเป็นปัญหายากโดยไม่จำเป็น เพราะผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องยืนยันให้แบ่งเนื้อหาทางวิชาเป็น “วัตถุประสงค์” ย่อยๆ เพื่อให้เหมาะกับการวัดผลด้วยแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ดังได้กล่าวมาแล้ว ในบท

ก่อนๆ รายงานของ ลินดา แม็คเนล ระบุว่า มีนักเรียนส่วนหนึ่งที่ตั้งใจเรียนวิชาที่มีคุณภาพต่ำเหล่านี้ เพราะจำเป็นสำหรับการเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัย อันเป็นภาพหนึ่งในโลกคุณภาพของเขา แต่นักเรียนส่วนใหญ่มองไม่เห็นคุณภาพของการเรียนเพื่อทำข้อสอบให้ผ่านแบบนี้ และนักเรียนที่ไม่มีภาพของการศึกษาในมหาวิทยาลัยในโลกคุณภาพที่เด่นชัดนัก จะไม่ยอมทำงานหนักเพื่อสิ่งเหล่านี้ นี่คือสาเหตุใหญ่ที่ทำให้คะแนนโดยเฉลี่ยของนักเรียนลดลง นักเรียนที่ตั้งใจเรียนวิชาต่างๆ อย่างเต็มที่มันน้อยลงเรื่อยๆ เมื่อเห็นว่าการเรียนไม่มีคุณค่าต่อเขาเลย

ลินดา แม็คเนล กล่าวว่า การสรุปว่าโรงเรียนคุณภาพคือโรงเรียนที่มีระเบียบ และนักเรียนสามารถ “สอบผ่าน” ข้อสอบสัมฤทธิ์ผล ซึ่งมีคุณภาพต่ำนั้นเป็นข้อสรุปที่ผิดอย่างยิ่ง หน่วยงานทางการศึกษาของรัฐควมควมเราให้บริหารโรงเรียนด้วยวิธีที่อาจทำลายอุตสาหกรรมรถยนต์ได้ รถยนต์ที่ออกแบบไม่ดีและผลิตอย่างไม่พิถีพิถัน สามารถผ่านการตรวจสอบตามมาตรฐานขั้นต่ำได้ และมีคนซื้อไปใช้เพราะไม่มีรถที่ดีกว่านี้ หรือไม่รู้ว่ามัน ในทำนองเดียวกันการที่ประชาชนให้การสนับสนุนโรงเรียนต่างๆ เพราะหาสิ่งที่ดีกว่านี้ไม่ได้ แต่ขณะนี้ความไม่พอใจเริ่มปรากฏขึ้นเรื่อยๆ เมื่อจำนวนโรงเรียนคุณภาพมีมากขึ้นและเผยแพร่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางขึ้น ประชาชนก็คงจะเรียกร้องให้โรงเรียนของพวกเขาที่มีคุณภาพแบบนี้เช่นกัน

ตัวอย่างโรงเรียนคุณภาพใน ค.ศ. 1998 ซึ่งเป็นปีที่เขียนหนังสือเล่มนี้คือโรงเรียนประถมศึกษา ฮันดิงตัน วูดส์ ในเมืองไวโอมิง รัฐมิชิแกน แต่ถึงอย่างนั้น คณะผู้บริหารและครูยังยอมรับว่ายังมีอะไรที่ต้องทำอีกมากที่จะทำให้ให้นักเรียนทั้งหมดยอมรับภาพการเรียนเข้าไปในโลกคุณภาพของนักเรียนเอง แต่เรายังต้องการโรงเรียนตัวอย่างให้มากกว่านี้ ผู้คนหันมาสนใจรถยนต์ต่างประเทศคุณภาพสูง หลังจากทีรถยนต์เหล่านี้เข้ามาแพร่หลายเป็นจำนวนมาก

เมื่อข้าพเจ้าพูดคุยกับนักเรียน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำอยู่อย่างเสมอ ข้าพเจ้าเริ่ม

ด้วยคำถามเกี่ยวกับคุณภาพ คำตอบบอกข้าพเจ้าว่า เด็กเหล่านี้รู้ว่าคุณภาพคืออะไร และรู้ว่าต้องใช้ความพยายามอย่างมากจึงจะได้มา เมื่อถามว่าเคยเรียนอย่างมีคุณภาพในโรงเรียนหรือไม่ ตอนแรกนักเรียนหลายคนตอบว่าเคย แต่เมื่อถามต่อไปว่า เคยทุ่มเททำงานจนได้งานที่มีคุณภาพสูงสุดกี่ครั้ง ไม่มีนักเรียนคนไหน รวมทั้งผู้ที่เรียนดีมาก ตอบว่าได้พยายามทำงานเต็มความสามารถ ดังนั้นข้าพเจ้าขอสรุปว่า ในขณะนี้มันักเรียนน้อยมากที่ใช้ความสามารถของตนได้เต็มที่ในการเรียนอย่างมีคุณภาพ

ข้าพเจ้ามีข้อสรุปอีกข้อหนึ่งคือ ผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้บริหารเพื่อคุณภาพ และครูส่วนมากก็ไม่ได้คิดถึงคุณภาพในขณะที่สอน ความคิดของผู้บริหารและครูมีแต่เป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงตั้งเอาไว้ นั่นคือยกระดับคะแนนสอบให้สูงขึ้น ให้มีเด็กสอบผ่านมากขึ้น และให้มีปัญหาด้านวินัยน้อยลง ไม่มีใครคิดเรื่องคุณภาพ ผลก็คือมีนักเรียนที่ทำงานคุณภาพน้อยกว่าร้อยละ 15 และเมื่อมีงานคุณภาพเกิดขึ้นในชั้นเรียน (ที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน) ก็จะถูกพิจารณาว่าเป็นสิ่งผิดปกติและไม่เชื่อว่าเป็นจริง

ผู้ที่ทำงานคุณภาพจะประเมินงานที่กำลังทำอยู่อย่างรอบคอบ และประจักษ์ว่าเป็นสิ่งคุ้มค่าที่จะทำต่อไป เพราะงานคุณภาพทำให้เรารู้สึกดี มีผู้บริหารน้อยมากที่รู้ว่าการบังคับฝืนใจที่ผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องชอบใช้เป็นอุปสรรคไม่ให้ผู้ทำงานได้ประเมินตนเอง เพราะจะมัวเสียเวลาประเมินผู้บริหารแทน

ขอใช้ตัวอย่างของนักเรียนที่โรงเรียนเวสท์ไฮ ในเมืองเทอร์เรนซ์ ซึ่งกล่าวไว้ในบทที่ 1 เพื่อให้มองเห็นประเด็นที่กล่าวมาข้างบนได้ชัดเจน นักเรียนที่ตั้งใจสอบข้อสอบของรัฐไม่ผ่าน เพราะเขาไม่ต้องการใช้เวลาเตรียมตัวสำหรับทำข้อสอบคุณภาพต่ำแทนการทำงานคุณภาพที่พวกเขาคิดว่าควรจะทำนักเรียนมุ่งการต่อต้านไปที่ผู้บริหาร เพื่อแสดงให้เห็นว่าเขาไม่ต้องการการวัดผลที่ไร้ความหมายแบบนี้ นักเรียนพากันทำสิ่งที่พวกเรา มักจะทำเวลาถูกบังคับคือ

เอาเวลาและแรงงานไปประเมินคนที่บังคับฝืนใจตน และใช้กลวิธีต่างๆ เพื่อเอาชนะผู้บริหารให้ได้ ถ้านักเรียนไม่ถูกบังคับ เขาคงไม่สนใจเรื่องข้อสอบ และใช้เวลาที่เอาไปหาเรื่องกับผู้บริหารมามุ่งเรียน และประเมินผลงานของตนเอง และปรับปรุงคุณภาพงานให้ดีขึ้นแทน และนักเรียนก็จะสอบผ่านไปได้เอง แต่เมื่อความตั้งใจและแรงงานไม่ได้อยู่ที่งานที่ควรจะทำ คุณภาพย่อมไม่เกิดขึ้น

ข้าพเจ้าขอยกอีกตัวอย่างหนึ่งเพื่อให้เข้าใจได้ดียิ่งขึ้น สมมติว่าผู้หนึ่งประสบอุบัติเหตุรถยนต์ที่ไม่ร้ายแรงนัก และรู้ว่าตนเองมีส่วนผิด แต่พอคนขับอีกฝ่ายหนึ่งเอะอะกล่าวโทษผู้นั้นอย่างรุนแรงว่าเป็นฝ่ายผิด คนผู้นั้นจะลืมหันทีว่าคุณมีส่วนผิดด้วย และได้เถียงพยายามปกป้องตนเอง แล้วโยนความผิดทั้งหมดให้ฝ่ายตรงข้ามทันที การโต้ตอบแบบนี้เกิดขึ้นในโรงเรียนเช่นกัน แม้ว่าสิ่งที่ครูบอกให้นักเรียนทำอาจจะมีคุณภาพ แต่นักเรียนจะรู้สึกไม่พอใจเมื่อถูกบังคับ และใช้ประพฤติกรรมต่อต้านโรงเรียน แทนที่จะคิดประเมินผลงานของตนเอง และพยายามพัฒนางานเหล่านั้นให้ดีขึ้น

เมื่อถูกบังคับฝืนใจให้ทำงาน คนเราจะไม่ยอมรับงานนั้นว่าเป็นงานของเรา แต่ถ้านักเรียนจะทำงานคุณภาพ นักเรียนต้องยอมรับงานนี้เสียก่อนและเห็นด้วยว่าไม่ใช่ประโยชน์ของครู ของโรงเรียน หรือของผู้ปกครอง ขอให้ผู้อ่านนึกย้อนไปถึงเวลาที่เคยสร้างงานคุณภาพในอดีต คุณทำเพราะว่าคุณได้รับการสนับสนุน และได้รับกำลังใจมากพอที่จะทำให้คุณเต็มใจประเมินสิ่งที่你做 และค่อยๆ ทำให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ไม่ใช่หรือ และเมื่อคุณได้ปรับปรุงงาน งานก็ทวีความสำคัญต่อคุณขึ้นเรื่อยๆ หรือว่าคุณทำเพราะถูกบีบบังคับ และอยากขจัดแรงกดดันจากผู้จัดการหรือครูเสียให้หมดเรื่องไป

เมื่อเริ่มเรียนวิชาใหม่ นักเรียนส่วนมากจะรู้จักคุณภาพของวิชานั้นๆ ดังเช่นในภาพยนตร์เรื่องแอสตันดี แอนด์ ดีลีเวอร์ ซึ่งเป็นเรื่องจริงของนักเรียนอเมริกันเชื้อสายสเปนกลุ่มหนึ่งในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย นักเรียนกลุ่มนี้

ประสบความสำเร็จในการเรียนวิชาแคลคูลัส ทั้งๆ ที่ไม่รู้เลยว่า การเรียนแคลคูลัสอย่างมีคุณภาพคืออะไรตั้งแต่เริ่มเรียน แต่สิ่งที่เขาเห็นและประจักษ์ได้อย่างรวดเร็วคือครูของเขาที่ชื่อ เอสกาลันเต เป็นครูคุณภาพ ดังนั้น นักเรียนกลุ่มนี้จึงคิดว่าเมื่อครูคนนี้สอนวิชาแคลคูลัส วิชานี้ก็จะมีคุณภาพด้วย

นักเรียนเริ่มต้นด้วยการรับภาพของครูเอสกาลันเตเข้าไปในโลกคุณภาพของตน และต่อไปเมื่อเขาเริ่มเรียนวิชาที่ยากแสนเข็ญได้ (ซึ่งนักเรียนน้อยคนคิดว่าจะทำได้) จึงได้รับวิชาแคลคูลัสเพิ่มไว้ในโลกคุณภาพด้วย เมื่อเห็นแล้วว่าวิชานี้สนองความต้องการพื้นฐานของตนได้ นักเรียนก็เริ่มขยันเรียนมากขึ้น ข้าพเจ้าเชื่อว่ามีครูจำนวนมากที่มีประสบการณ์เช่นเดียวกันนี้ นั่นคือ ชั้นแรกครูได้รับการยอมรับจากนักเรียนว่าเป็นครูคุณภาพ ต่อมานักเรียนเริ่มสนใจและชอบวิชาที่ครูสอน เริ่มมีความรู้สึกเป็นสุขกับงานคุณภาพของตน ความสุขนี้เองที่กระตุ้นนักเรียนให้ขยันเรียนต่อไป และเรียนได้ดีในระดับดีเยี่ยมของกลุ่ม

การที่ครูจะได้รับการยกย่องให้อยู่ในโลกคุณภาพของนักเรียนได้นั้น ครูต้องเป็นผู้บริหารแบบชี้นำ ต้องบริหารให้นักเรียนเข้าใจชัดเจนว่าครูพยายามมอบหมายงานที่สนองความต้องการของนักเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการด้านอำนาจ ถึงแม้ว่าในระยะต้นๆ งานที่สนองความต้องการของนักเรียนอาจมีไม่มากนัก แต่ความพยายามและความตั้งใจของครูจะช่วยโน้มน้าวนักเรียนให้เห็นว่าครูมีคุณภาพ ในโรงเรียนคุณภาพ ครูเป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบ ซึ่งมีเป้าหมายให้นักเรียนทุกคนได้ทำงานคุณภาพ

โรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้ระบบที่เอื้อให้สร้างภาพของโรงเรียนที่ดีได้ เพราะยอมให้การเรียนมีคุณภาพต่ำตั้งแต่ในระดับต้นๆ ซึ่งถือว่าเป็นความผิดพลาดที่มีผลร้ายแรงมาก นักเรียนไม่ว่าตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 12 มักทำงานหรือข้อสอบอย่างขงไปที เขาแค่พอผ่านได้เท่านั้น และถือว่าเป็นอันเสร็จงานชิ้นนั้นแล้ว ครูยอมรับงานที่นักเรียนมาส่ง บางคนอาจรู้ว่่านักเรียนน่าจะทำได้ดีกว่านี้ แต่

บางคนก็ไม่ว่า เราจัดการกับงานคุณภาพต่ำโดยให้คะแนนต่ำๆ และถือว่างานของครูและงานของนักเรียนสำหรับวิชานี้เสร็จสิ้นตรงนี้

โรงเรียนคุณภาพจะไม่รับงานคุณภาพต่ำจากนักเรียน (ดูคำอธิบายการสอนวิชาพีชคณิตของครูแบบชิ้นๆ ในบทที่ 3 และ 4) ครูและนักเรียนอภิปรายเรื่องคุณภาพ และความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพและการเรียน เพื่อให้ทุกคนมีความคิดชัดเจนว่างานคุณภาพเป็นเป้าหมายของโรงเรียน ครูจัดแสดงตัวอย่างของงานคุณภาพ ส่งเสริมให้นักเรียนตัดสินคุณภาพของงานที่ตนทำ ทั้งหมดนี้เริ่มทำตั้งแต่ระดับ 1 ตลอดไปจนถึงระดับ 12

การทำเช่นนี้ไม่ใช่เรื่องยากนัก ดังที่ได้กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 นักเรียนและครูส่วนใหญ่เห็นพ้องกันว่างานที่จะจัดแสดงเป็นงานคุณภาพสูง ปัญหามักจะไม่ได้อยู่ที่การตัดสินเรื่องคุณภาพ แต่อยู่ที่ว่าคุณภาพคืออะไรมากกว่า

เมื่อนักเรียนรับรู้เรื่องคุณภาพ และรู้ว่าการเรียนอย่างมีคุณภาพเป็นเป้าหมายของโรงเรียน ครูควรถามนักเรียนว่า เห็นด้วยกับเป้าหมายนี้หรือไม่นักเรียนจะถามทันทีว่าตนจะต้องเรียนหนักขึ้นหรือไม่ ซึ่งครูควรตอบว่าใช่ เพราะไม่มีหนทางใดที่คนเราจะทำงานให้มีคุณภาพได้โดยไม่ทำงานหนัก ในภาพยนตร์เรื่องที่เพิ่งกล่าวถึงไปนั้น ครูเอสกาลันเดไม่ได้ปิดบังว่านักเรียนต้องเรียนหนัก แต่เนื่องจากงานที่ทํานั้นเริ่มตอบสนองความต้องการของนักเรียน นักเรียนส่วนใหญ่จึงเต็มใจทำ ครูควรบอกนักเรียนด้วยว่าทั้งครูและนักเรียนจะเป็นผู้ประเมินคุณภาพงานที่นักเรียนทำ และอธิบายให้นักเรียนและผู้ปกครองทราบว่า เหตุใดเป้าหมายของโรงเรียนจึงไม่ได้อยู่ที่นักเรียนทำข้อสอบสัมฤทธิ์มาตรฐานของหน่วยงานการศึกษาของรัฐได้คะแนนสูงขึ้น หรืออยู่ที่อัตราการลาออกกลางคันของนักเรียนลดลง เป้าหมายใหม่คือ คุณภาพของกิจกรรมทุกอย่างที่เกี่ยวกับโรงเรียน

ถึงแม้ครูจะเป็นผู้ตัดสินชี้ขาดคุณภาพของงานที่นักเรียนทำ ในขั้นสุดท้ายข้าพเจ้าขอเสนอว่าให้นักเรียนเริ่มประเมินงานของตนเอง และรายงานผลเป็น

ลายลักษณ์อักษร และเซ็นชื่อกำกับก่อนนำมาส่งครู โดยให้เริ่มทำตั้งแต่ระดับ 1 เป็นต้นไป ข้าพเจ้าได้พูดคุยกับนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายเรื่องงานคุณภาพ และรับรู้ว่านักเรียนส่วนใหญ่ยินดีที่จะประเมินงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ถ้ากระบวนการนี้ได้เริ่มต้นเสียตั้งแต่ในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีการบริหารแบบ ชี้นำ แต่มีนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายส่วนหนึ่ง ซึ่งหลายคนไม่เคยทำงานคุณภาพเลย บอกว่าจะไม่ประเมินงานของตนเอง เมื่อข้าพเจ้าถามถึงเหตุผล เขาก็บอกว่าการประเมินไม่ใช่หน้าที่ของนักเรียน แต่เป็นของครู นี่ก็เป็นตัวอย่างของนักเรียนที่เคยเรียนกับครูแบบนายกับลูกน้อง และมุ่งความสนใจไปที่ครูมากกว่าสิ่งที่ตนเรียน เมื่อข้าพเจ้าถามอีกว่าทำไมการประเมินคุณภาพของงานจึงไม่ใช่หน้าที่ของนักเรียน ก็ได้คำตอบว่าถ้าพวกเขาจะต้องประเมินงานของตนเองอย่างซื่อตรง พวกเขาต้องทำงานหนักขึ้นอีกมาก

ในแง่ของทฤษฎีทางเลือก สิ่งที่นักเรียนพูดหมายความว่า หากพวกเขาเต็มใจประเมินงานของตน ความต้องการพื้นฐานด้านอำนาจจะทำให้นักเรียนไม่เลือกที่จะเขียนคำว่า “คุณภาพต่ำ” ลงบนงานของตนเอง นักเรียนคิดว่าตราบดที่เขาไม่ต้องประเมินคุณภาพของตัวเอง เขาก็กลัวโทษครูได้ว่าเป็นผู้ทำให้การเรียนน่าเบื่อ หรือทำให้นักเรียนได้คะแนนต่ำ ทั้งยังไม่ต้องรับผิดชอบที่ตนเองทำงานไม่ดีอีกด้วย ข้าพเจ้าคิดว่านักเรียนกำลังบอกด้วยว่า เขาไม่ต้องการประเมินงานที่ถูกบังคับให้ทำ เพราะงานเหล่านี้ไม่ใช่งานประเภทที่ทำให้มีคุณภาพได้ ดังนั้น งานประเภทที่มอบให้ทำเพราะไม่ต้องการให้นักเรียนมีเวลาว่างไม่ควรมีอีกแล้ว เพราะไม่มีใครอยากประเมินงานที่ไม่มีคุณภาพ และยังถ้าครูขอให้นักเรียนประเมินงานประเภทนี้ นักเรียนก็จะยิ่งเห็นว่าครูไม่ใช่ครูคุณภาพ

สมมติว่างานที่ให้นักเรียนทำเป็นงานที่มีแนวโน้มจะทำให้มีคุณภาพได้ ครูควรอนุญาตให้นักเรียนแก้ไขงานที่ได้รับการประเมินว่ามีคุณภาพต่ำได้ ครูและนักเรียนจะไม่ยอมรับงานใดๆ ที่ทั้งครูและนักเรียนยังไม่เห็นตรงกันว่าเป็น

งานที่มีคุณภาพดีขึ้นกว่าเดิมจริง ๆ และครูควรให้คะแนนสูงแก่งานที่ได้รับการปรับปรุงจนดีขึ้นนี้

การให้นักเรียนได้แก้ไขงานให้ดีขึ้นก่อนให้คะแนนนั้น ถ้าเริ่มทำเป็นครั้งแรกในโรงเรียนที่ไม่เคยทำมาก่อน ครูอาจจะยอมรับงานที่ได้มีการแก้ไขมาบ้างแล้วอย่างเห็นได้ชัด ถึงแม้ว่างานนั้นจะยังไม่ดีนัก เพราะนักเรียนอาจเริ่มเบื่อและไม่ยอมเหนื่อยยากมากเกินไป เมื่อครูขอให้ปรับปรุงงาน นักเรียนจะเริ่มได้คิดว่าครูต้องการงานคุณภาพสูงกว่าเดิม และถ้าเขาทำไม่ได้ครั้งแรก เขาก็ต้องแก้ไขและทำให้งานได้ ถ้ากระบวนการทำงานไม่มีการบังคับฝืนใจ ไม่มีความรู้สึกว่าเป็นคู่ต่อสู้ และดำเนินไปในบรรยากาศการบริหารแบบชี้แนะ นักเรียนก็จะรู้สึกว่าเป็นการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของเขาได้อย่างที่เขาไม่เคยประสบมาก่อน เขาจะเริ่มชอบวิธีทำงานแบบนี้ และชอบมาโรงเรียนมากกว่าเมื่อสมัยที่ต้องเรียนกับครูที่ชอบเผด็จการ และคิดว่านักเรียนไม่สามารถทำงานคุณภาพได้

การนำตัวอย่างงานที่ดีไปแสดงให้เห็นให้นักเรียนอื่นเห็น และการอภิปรายงานดี ๆ จะช่วยให้นักเรียนรู้ว่าคุณภาพคืออะไร แต่การเรียนรู้ที่จะทำงานคุณภาพด้วยตนเองนั้นเป็นวิธีที่ดีที่สุด และนี่คือเหตุผลหนึ่งที่นักเรียนมักชอบใช้เวลาและความสามารถทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร นักเรียนได้รู้ด้วยตนเองว่าเขาจะมีความสุขถ้าได้ทำงานที่ชอบให้เป็นงานที่มีคุณภาพ ผู้เล่นบาสเกตบอลเพราะมีความชอบจะไม่คิดว่าการฝึกยิงลูกบอลเข้าห่วง 300 ครั้งต่อหลังจากฝึกซ้อมมาแล้วเป็นเรื่องทำเล่น ๆ ฆ่าเวลาเท่านั้น เมื่อใดที่นักเรียนลงแรง และใช้เวลาทำงานให้ดียิ่งระดับดังกล่าวนี้ เมื่อนั้นโรงเรียนจึงจะมีคุณภาพได้

การสอบควรจัดบริหารให้ต่างจากการทำงานในห้องเรียนเล็กน้อย งานในห้องเรียนนั้น ครูอาจพอใจและรับได้เมื่อเห็นว่าได้มีการปรับปรุงคุณภาพขึ้นมามากบ้างแล้ว แต่การทำข้อสอบควรเป็นงานรายบุคคล หรืออาจเป็นงานกลุ่มได้ ถ้าใช้ระบบการทำงานกันเป็นกลุ่ม นักเรียนควรมีเวลาทำข้อสอบจนสามารถ

ตอบคำถามทุกข้อได้ถูกต้อง และเป็นที่พอใจของนักเรียนก่อนส่งครู ไม่ว่าจะใช้เวลานานเท่าใด และการสอบไม่ควรมีคุณภาพปานกลางหรือต่ำ ควรมีแต่คุณภาพสูงเท่านั้น

ในตอนเริ่มต้นหลักสูตร เราอาจต้องใช้ข้อสอบสั้น แต่ไม่จำเป็นต้องง่าย นักเรียนจะไม่ได้ทำข้อสอบชุดต่อไป จนกว่าจะตอบคำถามข้อสอบชุดแรกได้ถูกต้องทั้งหมด บางรายวิชาอาจต้องยืดเวลาออกไป แต่ถ้าใช้วิธีที่ง่ายกว่านี้ คุณภาพซึ่งเป็นเป้าหมายของโรงเรียนจะลดลง

เนื่องจากนักเรียนต้องแก้ไขและปรับปรุงงานใหม่หลายครั้งหลายหน โดยเฉพาะอย่างยิ่งช่วงเริ่มต้นหลักสูตร โรงเรียนจึงควรหากลุ่มอาสาสมัครช่วยแนะนำด้านวิชาการให้นักเรียนแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่ม บางโรงเรียนอาจเริ่มใช้ผู้ช่วยสอนแบบนี้นั้ทันทีที่เริ่มหลักสูตร แต่บางแห่งอาจเริ่มทำไปทีละชั้นเรียน ขำพเจ้าชอบการเริ่มแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเริ่มที่ห้องที่นักเรียนและครูยอมรับเสียก่อน

การทำข้อสอบและทำงานในห้องเรียนได้นั้น ไม่เพียงพอ แต่เราต้องพยายามให้นักเรียนสามารถกำหนดมาตรฐานคุณภาพของตนเองให้ได้ ไม่ใช่ทำได้ดีตามที่ครูบอกเดมมิง ชั้ชัดว่าถ้าเราให้กำลังใจและเครื่องมือที่ดีแก่คนทำงาน เขาจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงมากจนผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องคิดไม่ถึงเลย และยิ่งเวลาผ่านไป คนทำงานเหล่านี้ก็จะปรับปรุงงานของตนได้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ

นักกรี ผู้ทำลายสถิติในการแข่งขันโอลิมปิกเป็นตัวอย่างหนึ่งของงานคุณภาพ นักกรี ทำสถิติได้ดีกว่าที่ผู้ฝึกคาดคิดไว้ และถึงจะไม่ชนะ แต่เขาก็ภูมิใจเหมือนได้รับชัยชนะเพราะเขาทำได้ดีขึ้น พุดอีกอย่างหนึ่งก็คือ นักกรี ามิ เรื่องคุณภาพอยู่ในใจตลอดเวลา และนี่คือสิ่งที่เราต้องพยายามให้เกิดขึ้นในตัวนักเรียน เริ่มให้นักเรียนสนใจคุณภาพเสียตั้งแต่ในชั้นเรียนต้น ๆ ด้วยวิธีพุดกับ

นักเรียน จัดหาเครื่องมือให้และให้กำลังใจด้วย จากนั้นครูก็ถอยออกมาดูอยู่ห่างๆ ว่านักเรียนจะเรียนอย่างไรเมื่อเริ่มมีความคิดเกี่ยวกับการเรียนคุณภาพบ้างแล้ว

ขณะที่ข้าพเจ้าเขียนบทนี้อยู่ ข้าพเจ้าได้ยินกลุ่มบุคคลที่มีอำนาจ เช่น คณะกรรมการโรงเรียนพูดว่า “ความคิดนี้เยี่ยมมาก เราช่วยกัน ‘ทำ’ ให้นักเรียนปรับปรุงคุณภาพของงานของเขาทันเถอะ” และนี่คือปัญหา เราไม่อาจบังคับใครทำอะไรอย่างมีคุณภาพ เราต้องชี้แนะและค่อยๆ แนะนำเรื่องคุณภาพ ถ้ามีการบังคับใดๆ นักเรียนจะเปลี่ยนความสนใจจากงานมาที่ผู้ออกคำสั่งทันที และเมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง คุณภาพจะหายไปในกระบวนการทำงานนั้น

เมื่อเรานำความคิดเรื่องคุณภาพมาสู่การปฏิบัติ มีสิ่งที่ต้องกระทำหลายประการ เดมมิงกล่าวว่า “การทำ” คือสิ่งที้ง่ายที่สุด ที่ยากที่สุดคือการตัดสินใจว่าจะทำ และการจัดบรรยากาศการบริหารแบบนายกับลูกน้องซึ่งเป็นศัตรูตัวร้ายของคุณภาพให้หมดไป ข้าพเจ้าไม่อาจรับรองว่าเราจะสร้างคุณภาพได้โดยวิธีการนี้ แต่ข้าพเจ้ามีหลักฐานยืนยันว่าถ้าเราไม่ทำดังนี้เราก็จะหาคุณภาพในการศึกษาไม่ได้เลย ข้อที่ควรยินดีคือคุณภาพนั้นย่อมแพร่กระจายได้ง่ายเช่นที่เราเห็นว่าเกิดขึ้นในการทำกิจกรรมเสริมหลักสูตร ครูไม่ต้องบังคับฝืนใจนักเรียน ให้เล่นบาสเกตบอล เข้ากลุ่มนักร้องประสานเสียงเพลง หรือแสดงละครของโรงเรียน

ถ้าเราสามารถทำการเรียนการสอนให้มีคุณภาพได้ คุณภาพทางวิชาการก็จะแพร่หลายกระจายทั่วไป ขณะนี้นักเรียนที่ขยันเรียนกลายเป็นคนที่ถูกเพื่อนๆ ไม่ยอมรับ เพราะตามทัศนคติของนักเรียนในโรงเรียนที่ใช้การบริหารแบบนายกับลูกน้อง ผู้ที่จะได้รับการยอมรับคือผู้ที่ต่อต้านการศึกษา มีวิธีเดียวที่จะเอาชนะทัศนคติที่เป็นอันตรายนี้อือ ทำให้คุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของวิชาการเหมือนที่เป็นในวงการกีฬา และเมื่อคุณภาพได้เป็นส่วนหนึ่งของห้องเรียนเสียแล้ว นักเรียนจะภูมิใจในสิ่งที่ตนทำ และความภูมิใจนี้จะแพร่เชื้อกระจายต่อไปยังที่อื่นๆ ปัจจุบัน ปรากฏว่ามีครูและนักเรียนจำนวนน้อยมากที่รู้สึกภูมิใจในกิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินอยู่ในโรงเรียน

ถึงเราจะไม่อาจนิยามคุณภาพในโรงเรียนได้ตรงๆ อย่างชัดเจน แต่ถ้าทั้งครูและนักเรียนพยายามจะสร้างคุณภาพในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการประเมินตนเองแบบไม่มีการบังคับ ทั้งครูและนักเรียนก็จะมีคุณภาพได้ทั้งๆ ที่ไม่ได้นิยามคำออกมา สำหรับผู้ที่ต้องการเรียนรู้เรื่องนี้เพิ่มเติม ข้าพเจ้าขอแนะนำให้อ่าน *Zen and the Out of Motorcycle Maintenance*² ของโรเบิร์ต พิร์ซิก (Robert Pirsig) ซึ่งบรรยายข้อคิดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพไว้ได้อย่างดีมาก

สำหรับข้าพเจ้า ขอนิยามคำว่าคุณภาพคือ “อะไรก็ตามที่เราบรรลุไว้ในโลกคุณภาพของเรา” トラバิดที่จำนวนนักเรียนที่มีการเรียนอยู่ในโลกคุณภาพของตนเอง ยังไม่เพิ่มขึ้นจากที่มีในปัจจุบันนี้ เราคงแก้ปัญหาทางการศึกษาต่างๆ ข้าพเจ้ากำลังเสนอแนะว่าควรปรับโครงสร้างการศึกษาครั้งใหญ่โดยหันมาใช้ทฤษฎีทางเลือกและการบริหารแบบชี้แนะ สำหรับรายละเอียดซึ่งยังมีอีกมากนัก ข้าพเจ้าจะกล่าวถึงในบทต่อไป



คะแนนและองค์ประกอบ พื้นฐานของโรงเรียนคุณภาพ

ครั้งหนึ่ง ข้าพเจ้าได้สัมภาษณ์นักเรียนกลุ่มเล็กๆ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลายโดยมีคณะครูร่วมฟังอยู่ด้วย เมื่อถามว่า “นักเรียนดีควรมีลักษณะอย่างไร” คำตอบคือ เป็นคนขยัน ทำดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ มีทัศนคติที่ดี ทำตามทีครูบอกและไม่สร้างปัญหาให้แก่ครู ต่อมาเมื่อข้าพเจ้าขอให้ตอบคำถามว่า “นักเรียนดีควรได้คะแนนอะไร” นักเรียนมีอาการอึดอัดใจที่จะตอบทั้งๆ ที่นักเรียนกลุ่มนี้อยู่ในระดับเรียนดี เขาตอบเสียงว่า คะแนนไม่ใช่สิ่งสำคัญ สิ่งที่สำคัญคือนักเรียนดี คือผู้ที่พยายามจนถึงที่สุดและเสริมว่า “นักเรียนดีไม่จำเป็นต้องได้คะแนนระดับเอทุกวิชา” เมื่อข้าพเจ้าซักต่อไปว่า “นักเรียนดีอาจได้ระดับ ซี บ้างไหม” ก็ได้คำตอบว่าโดยปกติไม่เคย แต่นักเรียนยืนยันว่าระดับซี นั้นไม่ใช่เรื่องเสียหาย เขายอมรับได้ ข้าพเจ้าถามว่า “คุณพ่อคุณแม่ของพวกเธอยอมรับ ซี ได้ไหม” พวกเขาตอบว่า “ที่บ้านไม่ชอบระดับ ซี”

นักเรียนพยายามที่จะไม่ให้คำตอบของตนมองดูเหมือนอวดตัวเอง เพราะเป็นคนเรียนเก่งและได้คะแนนดีอยู่แล้ว แต่เมื่อคุยกันนานเข้า ก็จะปรากฏออกมาว่าทั้งนักเรียนและผู้ปกครองเห็นว่าคะแนนเป็นสิ่งสำคัญมาก ข้าพเจ้าได้รู้ว่า นักเรียนไม่ถึงครึ่งในโรงเรียนเป็นนักเรียนที่ดีตามคำนิยามที่ว่า นักเรียนดีคือ นักเรียนระดับ เอ และ บี ไม่เคยได้รับระดับ ซี เลย เมื่อข้าพเจ้าถามว่า “นักเรียนที่ได้ ซี หรือต่ำกว่าซี เคยพัฒนางานจนได้ระดับเอ และบี บ้างไหม” นักเรียนคิดว่าไม่เคยปรากฏ เขาบอกข้าพเจ้าว่านักเรียนที่ได้ระดับ ซี เรียนดีขึ้นเป็นบางครั้ง ถ้าครูใช้วิธีสอนแบบให้ชั้นอภิปรายด้วยหรือให้นักเรียนทำงานเป็นกลุ่ม แต่นักเรียนที่ได้ระดับซีเกือบทั้งหมดมักไม่ร่วมอภิปราย และถ้าครูให้เขาทำงานเป็นกลุ่ม นักเรียนระดับซีมักจะลอกงานของนักเรียนที่เรียนดีในกลุ่ม ซึ่งจะมีอยู่จำนวน 1-2 คน ถ้าเปรียบนักเรียนเหล่านี้ว่าเป็นคนทำงานในโรงงาน ก็จะพูดได้ว่าคนทำงานมากกว่าครึ่งได้รับค่าจ้างขั้นต่ำสุด และทำงานน้อยกว่าปริมาณงานขั้นต่ำที่ตั้งไว้ และคนงานหลายๆ คนยังคอยรบกวนคนงานที่ทำงานดีกว่าขณะที่ทำงานด้วย

ข้าพเจ้าจึงถามต่อว่า “นักเรียนที่เรียนไม่เก่งแต่ต้องการได้คะแนนดี ๆ บ้างไหม” นักเรียนตอบว่า “ต้องการ” และกล่าวเสริมว่า นักเรียนที่เรียนอ่อนส่วนมากเกลียดโรงเรียนและไม่ยอมทำงานที่กำหนดไว้ เมื่อถามว่าทำไมนักเรียนที่เรียนไม่เก่งจึงเกลียดโรงเรียน ก็ได้คำตอบว่านักเรียนเหล่านี้คิดว่าครูไม่สนใจพวกเขา หรือไม่สนใจว่าพวกเขาจะทำอะไร ความคิดดังกล่าวนี้เกิดขึ้นกับนักเรียนทั้งหมด เมื่อข้าพเจ้ามีโอกาสนักเรียนที่เรียนอ่อน พวกเขายืนยันคำพูดของนักเรียนที่เรียนดี เด็กที่เรียนอ่อนบอกว่าเขาอยากได้คะแนนดี ๆ แต่งานที่ครูให้ทำนั้นไม่น่าสนใจ และไม่มีใครสนใจพวกเขาด้วย ดังนั้น พวกเขาจึงไม่รู้ว่าจะทำอะไรเพื่อทำงานหนักไปทำไม

ตอนท้ายข้าพเจ้าได้ถามนักเรียนทั้งที่เรียนดีและเรียนไม่ดีว่า “นักเรียนที่เรียนไม่ดีเป็นเพราะไม่มีความสามารถพอที่จะได้คะแนนที่ดีใช่ไหม เขามีความสามารถน้อยกว่ากลุ่มเด็กเรียนดีใช่ไหม” นักเรียนทั้งสองกลุ่มยืนยันว่าไม่ใช่ ถ้านักเรียนที่ได้คะแนนระดับ ซี และ ดี ทำงานให้มากขึ้น ก็สามารถเรียนได้คะแนนระดับดี ๆ เหมือนคนอื่น ๆ ซึ่งข้าพเจ้าเห็นด้วยเต็มที่ จริง ๆ แล้วมันไม่ใช่เรื่องการไร้ความสามารถ แต่เป็นเรื่องการไม่ยอมทำงานหนักมากกว่า นอกจากนี้ยังเป็นเรื่องของการแบ่งแยกนักเรียน ซึ่งเป็นสิ่งที่ทั้งนักเรียนและครูในโรงเรียนที่บริหารระบบนายกับลูกน้องยอมรับ นั่นคือ เมื่อเข้าโรงเรียนได้สักพักหนึ่ง นักเรียนที่ได้คะแนนระดับ เอ และระดับ บี จะแยกกลุ่มจากพวกที่ได้ชั้นซี ดี และเอฟ เมื่อถึงระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย นักเรียนสองกลุ่มก็แทบจะไม่ได้รู้จักกันเลย ทฤษฎีทางเลือกอธิบายสถานการณ์เช่นนี้ว่า เมื่อนักเรียนได้ผลการเรียนต่ำ เขาก็จะเอาโรงเรียนออกจากโลกคุณภาพทันที จะสนใจเรียนน้อยลง และแยกตัวจากนักเรียนที่ตั้งใจเรียน

แต่ถึงแม้ว่าเราจะทำโรงเรียนให้เข้าระดับโรงเรียนคุณภาพได้ แต่คะแนนยังเป็นสิ่งสำคัญในระบบการศึกษาอยู่ต่อไป นักเรียนเรียนดีต้องการคะแนนดี เพราะคะแนนเป็นรางวัลที่แสดงว่าเขาทำงานคุณภาพ ครูเองก็ต้องการใช้คะแนนเป็นเครื่องมือบังคับนักเรียนให้ “ทำตามที่เราบอกแล้วเธอจะได้คะแนน ถ้าไม่ทำเธอจะได้คะแนนต่ำ” ดังนั้น โรงเรียนคุณภาพก็ยังคงให้รางวัลนักเรียนที่ขยันเรียนด้วยคะแนนดี ๆ เพราะการให้คะแนนผลงานที่ควรได้ไม่ได้ทำให้อำนาจในการบังคับควบคุมกลายเป็นสิ่งอันตรายสำหรับการเรียนได้ และการที่นักเรียนทุกคนสามารถทำงานจนได้คะแนนดี ก็ไม่เป็นเรื่องเสียหายแต่อย่างใด คะแนนต่ำอาจมีอำนาจบังคับให้นักเรียนพยายามทำงานหนักอยู่บ้าง แต่ก็เฉพาะในตอนต้น ๆ เท่านั้น อำนาจนั้นจะหมดไปเมื่อกลุ่มที่เรียนเก่งและเรียนอ่อนแยกตัวจากกัน สำหรับนักเรียนที่พ้นระดับประถมศึกษาไปแล้ว การให้คะแนนต่ำจะไม่ให้ผล

อะไรเลย เมื่อเรียนถึงระดับ 8 และเริ่มเรียนไปได้เพียง 2-3 สัปดาห์ ทั้งครูและนักเรียนรู้ล่วงหน้าแล้วว่าใครจะเรียนได้คะแนนสูงหรือคะแนนต่ำ

นักเรียนอาจรู้ล่วงหน้าว่าพวกเขาจะสอบวิชาใดไม่ผ่าน จากการที่ได้คะแนนสอบย่อยของหลายวิชาต่ำ ไม่ได้ส่งการบ้านและขาดเรียน เมื่อครูส่งนักเรียนเหล่านี้ไปพบครูที่ปรึกษา เพื่อแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้อง หรือที่นักเรียนไม่พยายาม ครูที่ปรึกษาอาจไม่สามารถช่วยให้ดีขึ้นได้ การให้คำปรึกษากับนักเรียนในสถานการณ์ที่สุดจะแก้ได้นี้ เหมือนกับการพยายามให้คนที่ต้องโทษประหารวางแผนเกี่ยวกับอนาคตของตนเอง

ในโรงเรียนคุณภาพจะไม่มีคะแนนต่ำ ซึ่งข้าพเจ้ารู้ว่าเป็นสิ่งเดียวที่เปลี่ยนยาก ครู ผู้บริหาร พ่อแม่ และนักการเมืองจะร้องว่าเขาถูกสั่งให้ปลดอาวุธขณะที่กำลังทำสงคราม แม้แต่นักเรียนที่เรียนเก่งบางคนก็ไม่เห็นด้วย เราคงต้องใช้เวลา ความอดทน และความพยายามในการที่จะเลิกใช้วิธีขู่จะทำให้คะแนนต่ำกับนักเรียน โรงเรียนจะเป็นโรงเรียนคุณภาพได้ เมื่อสามารถทำให้คะแนนต่ำหมดไปอย่างสิ้นเชิง

การจัดคะแนนต่ำออกจากโรงเรียน ไม่จำเป็นต้องทำอย่างรวดเร็ว เราอาจเริ่มต้นอย่างช้าๆ กับครูที่เข้าใจ และยอมรับแนวคิดที่เป็นฐานของการทำ เช่นนี้ ครูควรปรึกษาผู้ปกครองและอธิบายเหตุผลให้ฟังพร้อมกับขอความเห็นชอบในการที่จะทดลองเปลี่ยนเป็นวิธีแบบใหม่ด้วย ถ้าวิธีให้คะแนนแบบนี้มีประสิทธิผล ครูอื่นๆ ก็จะเต็มใจลองทำตาม ผู้บริหารในโรงเรียนคุณภาพจะต้องไม่บังคับให้ครูกระทำการเปลี่ยนแปลงเป็นอันขาด เขาจะรอนจนกระทั่งครูเหล่านั้นพร้อม

การให้คะแนนมีจุดมุ่งหมาย 2 ข้อคือ

1. ให้ข้อมูลนักเรียนเรียนดีเพียงใดแก่นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลอื่นที่สนใจ เช่น เพื่อน
2. เป็นสิ่งทดแทนค่าแรงงาน

คะแนนสูงคือรางวัลสำหรับงานคุณภาพ และเป็นสิ่งที่สนองความต้องการด้านอำนาจของนักเรียน แต่ในโรงเรียนคุณภาพ จะไม่มีการให้คะแนนต่อนักเรียนคนใดคนหนึ่งตลอดไป ครูให้คะแนนเพื่อแสดงให้เห็นถึงความยุ่งยากและปัญหาเพียงชั่วคราว ซึ่งนักเรียนและครูจะต้องช่วยกันแก้ไข โดยหวังว่าในที่สุดนักเรียนจะยอมรับว่า ความเพียรพยายามของเขานั้นเป็นสิ่งที่มีความควรค่า อย่างไรก็ตาม คะแนนระดับใด ๆ แม้แต่คะแนนระดับ เอ ก็สามารถเลื่อนขึ้นไปให้สูงอีกได้ ถ้านักเรียนแสดงให้เห็นว่าเขามีความสามารถในการเรียนมากขึ้นกว่าเดิม คะแนนก็เหมือนค่าแรง เราควรนำไปใช้คู่กับการเพิ่มความสามารถในการเรียน

โรงเรียนคุณภาพแตกต่างจากโรงเรียนแบบที่แพร่หลายในปัจจุบันคือ ครูจะบันทึกเฉพาะรายวิชาที่นักเรียนเรียนได้ดีลงในใบรายงานผลการเรียนเท่านั้น คะแนนระดับต่ำที่สุดของงานคุณภาพคือระดับ บี สำหรับงานที่มีคุณภาพสูงกว่านั้นจะได้ เอ และเอบวก ที่สำคัญคือ ต้องให้ระดับ บี มีคุณภาพเท่ากับระดับ บี ของปัจจุบัน ไม่ควรยกระดับงานที่มีคุณภาพระดับ ซี ปัจจุบันขึ้นเป็นระดับ บี เป็นอันขาด สิ่งที่ไม่ดีมีประโยชน์เลยคือการบันทึกคะแนนระดับต่ำ เพื่อบอกว่านักเรียนยังเรียนวิชานั้นไม่ผ่าน ซึ่งมักทำกันอยู่ในปัจจุบัน ในโรงเรียนคุณภาพ คะแนนระดับ บี ของวิชาพีชคณิตบอกว่านักเรียนมีความสามารถในการวิชานี้ ส่วนระดับ เอ หรือ เอบวก หมายความว่านักเรียนเก่งมาก และมีทักษะในวิชานี้ แต่ถ้าเป็นกรณีอื่นๆ เช่น นักเรียนต้องใช้ความอดทนอย่างมากในวิชาพีชคณิตเป็นเวลาหลายปี แต่ผลงานก็ยังไม่มีคุณภาพ เราจะไม่นับที่รายวิชานี้ในใบรายงานผลการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนคุณภาพ ใบรายงานผลการเรียนจะบรรจุเฉพาะวิชาที่นักเรียนรู้เท่านั้น และจะไม่แสดงระยะเวลาที่ใช้เรียนวิชานั้นๆ ผ่านด้วย เพราะบางครั้งการทำเช่นนี้อาจกลายเป็นวิธีบังคับอย่างหนึ่งได้ด้วยเหมือนกัน

จึงกล่าวได้ว่าการบีบบังคับหรือการลงโทษด้วยคะแนนระดับ ซี ดี และเอฟ ซึ่งใช้กันอย่างมากมายในปัจจุบัน จะถูกขจัดออกจากใบรายงานผลการ

เรียนทั้งหมด ครูยังคงให้ระดับ ซี อยู่แค่เป็นการให้ชั่วคราวเท่านั้น และเพราะนักเรียนทุกคนต้องประเมินงานของตนเอง นักเรียนคนใดที่ได้ระดับ ซี จากการประเมินของตนเองหรือของครู ก็จะได้รับใบแจ้งว่างานยังไม่มีคุณภาพดีพอทั้งในการสอบหรือแบบฝึกหัด ซึ่งเป็นปัญหาที่ครูยินดีช่วย และครูเชื่อว่าปัญหานี้สามารถแก้ไขได้ การทำเช่นนี้เป็นการสร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและสนับสนุนซึ่งกันและกันในห้องเรียนคุณภาพที่การเรียนไม่มีทางล้มเหลว และนักเรียนมีโอกาที่จะได้รับการสอนเสริม เมื่อมีปัญหาในวิชาใดวิชาหนึ่ง นับว่าเป็นวิธีที่จะตอบสนองความต้องการของนักเรียนได้มากกว่าแบบเดิม นักเรียนจะรู้สึกพอใจและยินดีทำงานให้หนักขึ้นเพื่อให้ได้คะแนนดีขึ้น แทนที่จะหมดกำลังใจและยอมสอตกไป

การจัดระดับคะแนน ไม่ควรใช้กราฟเส้นโค้ง ซึ่งคะแนนของนักเรียนขึ้นอยู่กับผลการเรียนของผู้อื่น และเมื่อจุดประสงค์ของโรงเรียนคือการสร้างงานคุณภาพ นักเรียนส่วนใหญ่ก็จะได้คะแนนสูง คะแนนสูงไม่ใช่คะแนนเพื่อ แต่เป็นตัวบอกละเอียดที่นักเรียนได้เรียนรู้ เหตุผลของการไม่มีคะแนนที่ต่ำกว่าระดับ บี คือเหตุผลเดียวกันกับการไม่มีค่าแรงงานขั้นต่ำสุดในธุรกิจที่ประสบความสำเร็จนั่นเอง ไม่มีบริษัทใดที่ต้องการความสำเร็จในระยะยาวสามารถจ่ายค่าแรงแม้แต่เป็นเวลานานๆ แม้แต่ค่าแรงงานขั้นต่ำสุด เพราะลูกจ้างที่ได้ค่าแรงขั้นต่ำจะไม่ยอมใช้ความพยายามสร้างผลผลิตคุณภาพ หรือให้การบริการอย่างมีคุณภาพ

ผลผลิตคุณภาพไม่ได้หมายถึงผลผลิตที่มีคุณภาพปานกลางหรือมีคุณภาพต่ำ เราจะต้องการคัดแยกคุณภาพปานกลางมาผ่าตัดเราหรือ เราจะยอมทานอาหารคุณภาพปานกลางในภัตตาคารหรือไม่มีใครต้องการสิ่งใดที่มีคุณภาพปานกลาง แล้วทำไมเราจึงจะต้องพอใจกับโรงเรียนคุณภาพต่ำซึ่งมีอยู่ทั่วไปในปัจจุบัน ผู้บริหารแบบชั้นนำบริหารเพื่อคุณภาพ เพราะเขารู้ว่าอะไรที่ไม่ใช่คุณภาพจะไม่มีประโยชน์เลย เขารู้ว่าสามารถทำอะไรของเขาให้มีคุณภาพได้ และเต็มใจจ่ายค่าแรงสูงให้แก่ลูกจ้างที่ผลิตงานคุณภาพ

กระสวยอวกาศแชเลนเจอร์เป็นตัวอย่างอันดีของผลิตผลที่มีคุณภาพระดับ ซี ซึ่งผลิตภายใต้การบริหารแบบนายกับลูกน้อง ผู้บริหารระดับสูงไม่ฟังผู้บริหารระดับรองลงมา และมีหลักฐานบางอย่างที่แสดงว่าผู้บริหารไม่ได้ฟังความคิดเห็นของคณงานเลย ด้วยเหตุนี้ ลูกจ้างจึงทำงานเพียงเพื่อให้เสร็จๆ ไปเท่านั้น และในที่สุดผลิตผลคุณภาพต่ำก็ถูกปล่อยขึ้นไปในอวกาศ สิ่งที่ยืนยันได้ดีที่สุดคือ ความเสียหายร้ายแรงครั้งนั้น และการแก้ไขปรับปรุงแบบและการประกอบกระสวยมากกว่าสองร้อยรายการ และหลายรายการเป็นการแก้จุดสำคัญๆ ด้วย

แม้ว่าสังคมส่วนใหญ่ยอมรับงานระดับ ซี หรือต่ำกว่านั้น แต่โรงเรียนจะยอมรับไม่ได้ ที่จริงข้าพเจ้าไม่คิดว่าเราจะปรับปรุงสังคมของเราได้ ถ้าเรายังไม่พยายามเปลี่ยนโรงเรียนทั้งหมดให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ ผู้บริหารแบบชั้นนำจะไม่บริหารเพื่อให้ได้งานระดับ ซี และจะไม่คิดว่าคนทำงานมีคุณภาพระดับ ซี เพราะฉะนั้นเขาจะใช้เวลาพยายามทุกวิถีทางเพื่อจะไม่ให้นักเรียนที่ทำงานอยู่แค่ระดับ ซี ไปตลอดจนเรียนจบ หรือแม้แต่จะอยู่ระดับนี้นานเกินไป ในโรงเรียนคุณภาพ งานระดับ บี หมายถึงงานที่ทำด้วยความสามารถ และจัดเป็นงานในระดับต่ำสุดที่ยอมรับได้

แต่จะเป็นไปได้หรือไม่ที่นักเรียนชั้นเรียนและยอมรับโรงเรียนไว้ในโลกคุณภาพของตน แต่ไม่อาจสร้างงานที่มีคุณภาพได้ คำตอบก็คือเหตุการณ์เช่นนี้จะไม่เกิดขึ้นในโรงเรียนคุณภาพ ไม่ว่าจะนักเรียนหรือใครก็ตามที่ทำงานที่ตนคิดว่าทำได้อย่างทุ่มเท จะทำงานนั้นได้ดีถ้ามีเวลาพอ ถ้านักเรียนบอกครูว่าเขาไม่อาจเรียนวิชาที่กำลังเรียนอยู่ได้ ครูจะแนะนำให้ย้ายไปเรียนวิชาที่คิดว่าจะสามารถเรียนได้ การบังคับนักเรียนให้ทำในสิ่งที่เขาเชื่อว่าทำไม่ได้ เป็นเรื่องที่ไม่มีความหมายพอๆ กับบังคับคนงานในโรงงานยกของที่มีน้ำหนักมากเกินไปที่จะยกได้

ที่โรงเรียนการฟีลด์ไฮในเมืองลอสแอนเจลิส นักเรียนไม่ได้เรียนวิชาแคลคูลัสหมดทุกคน แต่ผู้ที่เลือกเรียนวิชานี้เกือบทุกคนประสบความสำเร็จ โรงเรียนคุณภาพจะเปิดโอกาสให้นักเรียนทุกคนเรียนวิชาที่ต้องใช้ความสามารถและความถนัดอย่างสูง นักเรียนคนใดที่ทำงานหนักแล้ว แต่ก็ยังไม่ได้ดีในวิชาเหล่านี้ จะได้รับคำแนะนำทางให้พยายามเลือกเรียนวิชาที่ตนมีความถนัดมากกว่า เรื่องเรียนเช่นนี้ไม่ใช่ปัญหาใหญ่อะไร เพราะเมื่อเข้าโรงเรียน ครูและนักเรียนส่วนใหญ่ยังไม่แน่ใจว่ามีความถนัดทางด้านไหน เพราะส่วนมากยังไม่เคยมีภาพของการเรียนในโลกคุณภาพของตนกันเลย ข้าพเจ้าเชื่อว่าวิชาเกือบทั้งหมดที่มีในหลักสูตรนั้น นักเรียนสามารถเรียนได้อย่างมีคุณภาพ ถ้าเขาเข้าใจคุณภาพของวิชานั้นๆ และรับไว้ในโลกคุณภาพของเขาแล้ว

ระบบการให้คะแนนคุณภาพจะทำได้ง่ายขึ้น หากเราเริ่มจากระดับหนึ่ง การเริ่มทำกับนักเรียนระดับสูงกว่าจะยากขึ้น เพราะนักเรียนระดับสูงขึ้นแล้วจะฝังใจว่าตนไม่สามารถทำงานคุณภาพได้ เนื่องจากเขาไม่เคยตั้งใจเรียนและเคยได้แต่คะแนนต่ำมาก่อน สิ่งสำคัญสำหรับเด็กประเภทนี้คือ ครูต้องจงใจให้ทำงานคุณภาพสักชิ้นหนึ่ง และในเวลาต่อมาก็ให้ทำอีก หลังจากนั้นจึงค่อยจงใจให้เข้าใจคุณภาพของงานและรับการทำงานที่มีคุณภาพไว้ในโลกคุณภาพของตน แต่การจะทำเช่นนี้ได้ ครูจะต้องพยายามให้เขาทำงานจนได้ระดับต่ำสุดคือ บี เพราะไม่มีใครยอมทำงานคุณภาพต่อไปโดยไม่ได้รับการตอบแทนที่ดี

โดยทั่วไป นักเรียนจะได้คะแนนระดับ เอ เมื่องานของนักเรียนมีคุณภาพเท่ากับงานระดับ เอ ในปัจจุบันนี้ สิ่งต่างออกไปก็คือ โรงเรียนคุณภาพมีคะแนนระดับ เอบวก สำหรับนักเรียนซึ่งทำงานได้คุณภาพเหนือกว่างานระดับ เอ ด้วย ครูที่สอนในแต่ละรายวิชาจะเป็นผู้กำหนดเกณฑ์ของงานคุณภาพระดับ เอบวกเอง แต่ข้าพเจ้าขอเสนอว่าคะแนนระดับนี้ควรให้แก่นักเรียนที่ทำงานมีคุณภาพเหนือกว่าที่ครูและรายวิชานั้นๆ กำหนดไว้ นั่นหมายความว่านักเรียน

แสดงความสามารถเหนือกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในรายวิชานั้นๆ ด้วยสติปัญญาและความคิดริเริ่มของตนเอง เช่น นักเรียนสมัครทำโครงการคอมพิวเตอร์หรือวิทยาศาสตร์ หรือประยุกต์สิ่งที่ได้เรียนรู้ในชุมชนเพื่อมาแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อม หรือสอนเสริมนักเรียนอื่นเพื่อยกระดับความรู้และความสามารถ เป็นต้น

คะแนนระดับ เอบวก มีค่ามากเมื่อจะเข้าเรียนมหาวิทยาลัย และจะช่วยบรรเทาความวิตกกังวลของผู้ปกครองของนักเรียนเรียนดี ซึ่งขณะนี้มียู่ประมาณร้อยละ 15 ของนักเรียนทั้งหมด ในปัจจุบันผู้ปกครองของนักเรียนเก่งส่วนมากต้องการให้คงระบบการให้คะแนนเอาไว้ เพื่อลูกของตนจะเด่นกว่านักเรียนอื่นๆ แต่นักเรียนที่มีสติปัญญาสูงมากหรือมีความถนัดเป็นพิเศษเท่านั้นจึงจะมีโอกาสได้ระดับ เอบวก แต่ถึงกระนั้นก็ต้องทำงานหนักมากด้วยจึงจะได้ นี่คือการแตกต่างอีกประการหนึ่งระหว่างโรงเรียนคุณภาพและโรงเรียนทั่วไป ซึ่งนักเรียนที่เรียนเก่งและมีความถนัดเป็นพิเศษจะได้เกรด เอ โดยไม่ต้องทำงานหนักกว่าปกติ ในปัจจุบันนี้คนเก่งส่วนใหญ่ไม่ได้ใช้ชีวิตสร้างผลงานให้คุ้มกับความถนัดและความสามารถ เพราะไม่เคยได้เรียนรู้ค่าของการทุ่มเททำงานหนัก

แบบทดสอบของเขตและรัฐ

โรงเรียนคุณภาพไม่ควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลงานภายนอกประเภทแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์มากเกินไป เพราะข้อสอบซึ่งใช้เครื่องจักรตรวจและนับคะแนนนั้นไม่อาจประเมินคุณภาพได้ จุดประสงค์ของแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบนายกับลูกน้องจะเป็นการนับจำนวนนักเรียนที่ประสบความสำเร็จมากกว่า เพราะคะแนนที่ได้ต่ำกว่าคะแนนมาตรฐานขั้นต่ำสุด ส่วนข้อสอบจัดระดับความสามารถขั้นสูง (Advanced Placement Test) ของวิชาแคลคูลัส ซึ่งนักเรียนของครูเอสกัลันเตทำได้ดี1 ในภาพยนตร์เรื่อง สแตนดี แอนด์ ดิลิเวอร์ เป็นแบบทดสอบที่ดีกว่า

เพราะใช้เครื่องตรวจนับคะแนนเพียงส่วนเดียว และข้อสอบสามารถประเมินคุณภาพการเรียนรู้ได้ถูกต้องยุติธรรม

โรงเรียนคุณภาพจะได้รับการสนับสนุนให้นำนักเรียนเข้าร่วมโครงการการสอนจัดระดับความสามารถชั้นสูง นักเรียนที่สอบผ่านจะได้รับหน่วยกิตของวิชาที่นั้นในระดับพื้นฐานของมหาวิทยาลัยดังแต่ยังเรียนอยู่โรงเรียนมัธยมศึกษา ข้อสอบจัดระดับความสามารถทางวิชาการนี้ มีระดับสูงกว่าข้อสอบที่ใช้เครื่องตรวจสอบและนับคะแนนมาก จนกระทั่งการสอนนักเรียนสำหรับการสอบจัดระดับความรู้ทางวิชาการในโรงเรียนคุณภาพ กับการสอนเพื่อให้สอบผ่านแบบทดสอบบังคับของรัฐต่างกันไปคนละทางทีเดียว ด้วยเหตุผลข้อนี้ประกอบกับเหตุผลที่ว่า ข้อสอบของรัฐดูไม่ใกล้เคียงกับสิ่งที่เรียกว่าการศึกษาเลย จึงเป็นไปได้ว่านักเรียนในโรงเรียนที่บริหารด้วยระบบชั้นนำจะทำแบบทดสอบของรัฐได้ไม่ดีเยี่ยม แต่นักเรียนก็ทำได้ดีพอสมควร โดยทั่วไปนักเรียนจะไม่มีปัญหาอะไรในการทำแบบทดสอบบังคับของรัฐนี้

โรงเรียนที่มีการบริหารแบบชั้นนำจะมีชั่วโมงพิเศษเพื่อทำแบบฝึกหัด ซึ่งไม่ใช่วิชาที่ตนเรียนเพื่อเตรียมเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย และนักเรียนที่ต้องการได้คะแนนดีในการทำข้อสอบจัดระดับความสามารถชั้นสูงนี้ก็จะได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้เข้าเรียนด้วย โดยมีนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนคุณภาพและสามารถเรียนได้ดีในมหาวิทยาลัยจะกลับมาเป็นผู้สอนแบบฝึกหัดพิเศษนี้ ในการเตรียมตัว ผู้สอนอาจไปรับการอบรมวิชาพิเศษบางวิชาจากบริษัทเอกชนที่จัดสอนและนำมาสอนให้นักเรียนระดับมัธยมเหล่านี้

เก็บประวัติ สถิติ และการอบรมครู

ดอกเตอร์เดมมิงกล่าวว่า วิธีเดียวที่จะปรับปรุงคุณภาพได้คือ การเก็บสถิติ เพื่อให้ทราบการดำเนินงานว่าล้าหลังหรืออยู่กับที่ โรงเรียนที่มีการบริหาร

แบบชี้แนะจะบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับความก้าวหน้าของนักเรียนแต่ละคนไว้ เราสามารถฝึกครูให้ทำสิ่งเหล่านี้ได้หลังจากที่เขาเข้าใจแนวคิดของโรงเรียน คุณภาพดีแล้ว เช่น ถ้าเราต้องการสอนพืชชนิดอย่างมีคุณภาพ และรู็ว่านักเรียนส่วนใหญ่ต้องใช้เวลา 2 ปีเป็นอย่างน้อยเพื่อให้คะแนนระดับ บี โรงเรียนก็จะจัดตารางการเรียนให้ได้ ปัจจุบันนี้การเรียนพืชชนิดใช้เวลา 1 ปี แม้แต่แบบทดสอบของรัฐที่ว่าไม่ดีขึ้น ก็บอกได้ว่านักเรียนส่วนใหญ่ยังเรียนรู้ไม่ได้ในระยะเวลาที่นักเรียนเหล่านี้จะได้คะแนนต่ำหรือสอบตกเลย ซึ่งเป็นเหตุให้นักเรียนส่วนใหญ่พากันตัดการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ออกจากโลกคุณภาพของตัวไปตลอดชีวิต ผลสืบเนื่องก็คือ นักเรียนเลิกเรียนและหันไปทำงานทางด้านเทคนิค ซึ่งสังคมกำลังต้องการมากขึ้นทุกที

การบริหารโรงเรียนในปัจจุบันไม่มีอะไรบอกได้เลยว่านักเรียนต้องการเวลามากขึ้นหรือไม่ ถ้าจะเรียนให้ได้คุณภาพ นอกจากจะไม่พยายามสอนนักเรียนให้มุ่งมั่นในคุณภาพแล้ว เรายังไม่ทำบันทึกระยะเวลาที่นักเรียนต้องการสำหรับการเรียนอย่างมีคุณภาพด้วย สิ่งที่บ้านก็มีเพียงจำนวนนักเรียนที่ได้ระดับ เอ บี ซี ดี หรือ เอฟ ในแต่ละปี ข้าพเจ้าไม่เห็นว่สถิติเหล่านี้บอกอะไรเราได้เลยว่ ถ้าใช้วิธีสอนอย่างที่ใช้ๆ กันอยู่นี้ จะต้องใช้เวลาสักเท่าใดจึงจะเรียนวิชาพืชชนิดให้มีคุณภาพได้ ลองคิดดูว่ ถ้าเราบอกครูคณิตศาสตร์ว่เขายังทำงานไม่ดี แต่ไม่สามารถให้เวลาที่ครูจำเป็นต้องมีเพื่อทำงานให้ได้คุณภาพ ครูจะทำงานดีขึ้นได้อย่างไร

ยังมีอีกเหตุผลหนึ่งบันทึกสถิติ คือ เพื่อให้รู้ว่่ววิธีสอนใดดีที่สุด นี่หมายถึงการบันทึกระยะเวลาที่ครูพืชชนิดของนักเรียนแต่ละกลุ่มซึ่งใช้วิธีสอนต่างกันไปจำเป็นต้องใช้เพื่อยกระดับงานของนักเรียนขึ้นมาได้ถึงระดับ บี หรือถึงระดับคุณภาพ เช่น ครูซึ่งใช้วิธีสอนโดยให้นักเรียนทำงานเป็นกลุ่ม จะใช้เวลามากกว่าหรือน้อยกว่าครูที่ใช้วิธีอื่นๆ ครูที่ให้นักเรียนทำการบ้านมากสามารถ

ทำงานของนักเรียนมีคุณภาพเร็วกว่าครูที่ให้การบ้านน้อยหรือไม่ จุดประสงค์ของการทำเช่นนี้ ไม่ใช่เพื่อหาว่าครูคนใดสอนได้ผลกว่ากัน แต่เพื่อให้รู้ว่าครูที่ประสบความสำเร็จมากกว่ามีวิธีสอนอย่างไร เพื่อจะได้ใช้เป็นแบบคนอื่นทำตาม

ดอกเตอร์เดมมิงเอย์ถึงกิจกรรมอย่างหนึ่งซึ่งเรียกว่า “การอบรมขณะทำงาน” และย้ำว่าการอบรมนั้นไร้ประโยชน์ถ้าไม่มีข้อรับรองทางสถิติว่าสิ่งที่ฝึกให้คนงานนั้นใช้การได้ผล หากเราคิดว่าคนผู้นี้จะเป็นครูเก่ง เราต้องมีข้อมูลเชิงสถิติสนับสนุนความคิดของเรา การให้คะแนนในโรงเรียนคุณภาพวางโครงสร้างไว้เหมาะสำหรับการเก็บสถิติไว้รองรับเรื่องนี้อยู่แล้ว ถ้าพูดในแง่คุณภาพแล้ว ค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่ใช้เพื่อทำแบบทดสอบของเขตและของรัฐนับว่าเป็นการสูญเปล่า เพราะไม่อาจให้ข้อมูลที่จำเป็นเมื่อต้องการเปรียบเทียบว่าการสอนวิธีหนึ่งดีกว่าอีกวิธีหนึ่ง

แบบอย่างที่เป็น

โรงเรียนคุณภาพต้องการครูคุณภาพ หากเรายอมรับทฤษฎีของการบริหารแบบชั้นนำ เราต้องหาวิธีที่จะลดการบีบบังคับของครูซึ่งใช้กันอยู่ในระบบปัจจุบัน อันเป็นอุปสรรคสำคัญไม่ให้ครูทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่ต้องทำนอกจากนี้คือ การจัดอบรมขณะประจำการทางด้านงานของครู ซึ่งเป็นงานที่ยากที่สุดดังที่ข้าพเจ้ากล่าวไว้ในบทที่ 2 การทำเช่นนี้ให้ได้ผลสำเร็จเราจำเป็นต้องมีแบบอย่างให้ครูทั้งหลายได้เห็น วิธีอื่นจะใช้ไม่ได้ผลเลย

ในทุกสาขาอาชีพจะมีคนเก่งและเด่นอยู่เสมอ วิชาชีพการสอนก็เช่นกัน มีดารากีฬาเบสบอลหรือนักเปียโนไม่กี่คนที่สามารถสอนคนอื่นให้เล่นเบสบอลหรือเล่นเปียโนได้ แต่ครูที่เก่งมากคือครูที่สอนคนอื่นให้ทำอย่างที่ดีจนทำได้เสมอ ภาพยนตร์เรื่อง แสตนด์ แอนด์ ดีลิเวอร์ แสดงให้เห็นวิธีที่ครูเก่งสามารถถ่ายทอดทักษะให้บุคคลอื่นที่ต้องการเรียนได้โดยการใช้สื่อ เพียงแต่ว่าภาพยนตร์

เรื่องนี้บอกแต่เพียงว่าครูเอสกาลันเคยใช้สื่ออะไร ไม่ได้แสดงให้เห็นว่าครูใช้สื่ออย่างไร ถ้าจะแสดงวิธีใช้สื่อของครูในภาพยนตร์เรื่องนี้ เราคงต้องใช้ชีวิตที่ศรัทธาที่มีความยาวนานหลายชั่วโมง ที่พูดอย่างนี้ไม่ได้หมายความว่าครูทุกคนสามารถเรียนรู้วิธีการสอนของครูเอสคาเลนเตได้ เพราะความสำเร็จของครูคนนี้เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลด้วยแต่ข้าพเจ้าเรียนรู้จากการจัดอบรมการให้คำปรึกษาว่ายังมีสิ่งที่เราจำเป็นต้องเรียนรู้อีกหลายอย่างจึงจะสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องอาศัยบุคลิกภาพหรือความสามารถเป็นพิเศษแต่อย่างใด

ข้าพเจ้าขอเสนอให้ผลิตสื่อวีดิทัศน์คุณภาพสูงเพื่อใช้ฝึกอบรม ซึ่งอาจต้องใช้เงินมาก แต่เราก็ประหยัดเงินได้ส่วนหนึ่งเพราะไม่ต้องทำข้อทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์จำนวนมากที่มีค่าใช้จ่ายสูง แต่ให้ประโยชน์น้อย ครูนับพันคนที่เข้าสู่วิชาชีพการสอนในแต่ละปีไม่มีโอกาสได้เห็นการสอนของครูเก่งๆ และไม่เคยได้อินหรือพูดกันเลยว่าครูเด่นๆ เหล่านี้ทำอะไรบ้างในการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยของเขา

มีเหตุผลอีกประการหนึ่งที่ต้องทำวีดิทัศน์การสอนของครูเก่งๆ ไว้ นั่นคือเราอาจใช้วีดิทัศน์นี้สอนนักเรียนโดยตรงก็ได้ นักเรียนมักบ่นว่ามีหลายวิชาที่น่าเบื่อ แต่นักเรียนจะไม่บ่นเลยเมื่อได้เรียนกับครูเก่ง เรานำวีดิทัศน์การสอนของครูเก่งมาใช้สอนในห้องเรียนได้หากทำอย่างถูกวิธีและไม่ใช้พร่ำเพรื่อ เราควรเก็บสถิติว่า การใช้วีดิทัศน์ต้นแบบมาสอนได้ผลเพียงไร และควรมีโครงการนำร่องขนาดเล็กที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายมากนัก ทดสอบกระบวนการนี้ก่อนจะเริ่มนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายจริงจัง

เราจะหาครูเก่งมาเป็นแบบอย่างได้จากไหน เมื่อตอนที่ข้าพเจ้าสัมภาษณ์นักเรียน ข้าพเจ้าเตือนนักเรียนไม่ให้เอ่ยชื่อครูคนใดคนหนึ่ง ซึ่งเขาเข้าใจเหตุผลดี แต่อดเอ่ยชื่อครูออกมาไม่ได้หลายครั้ง ครูที่เขาเปลือยเอ่ยถึงมักเป็นครูที่เก่งในความเห็นของพวกเขา ในทำนองเดียวกันผู้ที่อ่านหนังสือเล่มนี้ก็ยังสามารถเอ่ย

นามครูที่เก่งที่เคยเรียนด้วยได้หลายคน ดังนั้น การหาครูต้นแบบน่าจะไม่มีปัญหา แต่ปัญหาใหญ่อยู่ที่การหาเงินมาทำวิทยุทัศน์ และจัดความอิจฉาไม่พอใจของครูบางคนจนถึงไม่อยากใช้เทปการสอนของครูตัวอย่างให้หมดไป

การบ้านในโรงเรียนคุณภาพ

นักการศึกษาและผู้ปกครองอาจไม่อยากเชื่อว่า การบ้านแบบบีบบังคับเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้นักเรียนจำนวนมากเห็นว่าการเรียนเป็นสิ่งที่ไม่มีคุณภาพ แม้แต่นักเรียนเก่งที่ข้าพเจ้าสัมภาษณ์ยังบอกว่าสิ่งที่เขาเกลียดที่สุดเกี่ยวกับโรงเรียนคือการบ้าน มีนักเรียนน้อยมากที่บอกว่าทำการบ้านทุกอย่างที่ครูมอบหมาย ส่วนใหญ่รับว่าไม่คอยได้ทำ จากการสำรวจของ คัปปันโพล* ค.ศ. 1989 ยืนยันว่าครูโรงเรียนประถมศึกษาร้อยละ 79 และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาร้อยละ 85 บ่นว่านักเรียนไม่ทำการบ้าน นี่จัดว่าเป็นค่าบ่นที่ได้รับจากครูมากที่สุด มากกว่าการทำผิดวินัยมาก (จำนวนร้อยละ 57) จากการสัมภาษณ์นักเรียนอย่างละเอียดและเจาะลึก ข้าพเจ้าได้ความรู้ดีกว่านักเรียนไม่ได้ทำการบ้านมากกว่าการไม่ทำงานในห้องเรียน

เดมมิงกล่าวว่าหากคนทำงานร้อยละ 80 ไม่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายนั้นหมายความว่าระบบมีข้อผิดพลาด ที่จริงแล้วไม่ใช่ความผิดของครูที่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของระบบ หรือความผิดของนักเรียนที่ไม่เรียนสถิติของคัปปัน เป็นข้อพิสูจน์ดีว่าระบบการบริหารแบบนายกับลูกน้องหรือระบบทำตามคำสั่งไม่ว่าพอใจหรือไม่พอใจ เป็นระบบที่ใช้ไม่ได้ผล ถึงอย่างนั้น ก็ยังไม่คิดจะศึกษา

* Kappan poll เป็นการสำรวจความคิดเห็นที่จัดทำโดยวารสาร Phi Delta Kappan ของสมาคมนักศึกษา ซึ่งเผยแพร่งานวิจัยทางการศึกษา

ระบบนี้เพื่อหาปัญหา นักเรียนที่ไม่ทำการบ้านถูกลงโทษอยู่เสมอๆ ด้วยการให้คะแนนต่ำหรือพูดว่าจะสอบตก ดังนั้น พอเรียนถึงระดับ 7 นักเรียนมากกว่าครึ่งใช้วิธีต่อต้านการบังคับฝืนใจโดยลดการเรียนออกจากโลกคุณภาพของตน และเริ่มทำงานน้อยลงเรื่อยๆ การบ้านแบบบังคับซึ่งมีผู้คิดขึ้นมาใช้เพื่อให้ระบบการบริหารได้ผล กลับเป็นตัวบั่นทอนระบบนั้นเสียเอง

ในโรงเรียนคุณภาพ ครูแบบชั้นนำจะไม่ลืมว่า เรื่องที่สำคัญกว่าสิ่งอื่นใดคือ จะต้องบริหารจนกระทั่งนักเรียนยอมรับการเรียนไว้ในโลกคุณภาพของตน ครูจะมุ่งจุดเน้นไปที่การทำงานในชั้นเรียนอย่างมีคุณภาพ เพราะครูรู้ดีว่าการศึกษาระบบของนักเรียนจะสิ้นสุดลงทันทีที่นักเรียนปลดการเรียนออกจากโลกคุณภาพของเขา ครูจะให้เวลานักเรียนทำงานในห้องเรียนจนเสร็จเรียบร้อยโดยมีคำแนะนำและกำลังใจของครูและความช่วยเหลือจากเพื่อนนักเรียนเป็นสิ่งที่ช่วยให้ทำงานจนเสร็จ

วิธีแก้ปัญหานักเรียนไม่ทำการบ้านในโรงเรียนคุณภาพจะตรงกันข้ามกับวิธีที่ปฏิบัติในปัจจุบัน ครูจะลดการบ้านแบบบังคับให้ทำจนแทบไม่มีเลย และเพิ่มความสำคัญของการทำงานในชั้นเรียนและพยายามให้นักเรียนอยากทำงานในชั้น ถ้างานนั้นทำให้นักเรียนพอใจก็จะกลายเป็นส่วนหนึ่งของโลกคุณภาพของนักเรียน ครูจะสอนให้นักเรียนประเมินงานของตนเอง และให้โอกาสนักเรียนทำคะแนนให้สูงขึ้นได้โดยการปรับปรุงแก้ไขงาน ครูจะให้งานในชั้นเรียนไปปรับปรุงที่บ้าน และนักเรียนส่วนใหญ่ก็จะทำตาม

ถ้าเราตั้งหน้าทำสิ่งที่ไม่ให้ผลคืออะไรเลย เช่น การบังคับให้ทำการบ้านซึ่งทำให้ครูและนักเรียนหมดความเชื่อถือในระบบการศึกษา การบีบบังคับที่มีมากขึ้นทำให้โอกาสที่จะสร้างคุณภาพหมดไป เราเองก็คงไม่อาจหาวิธีใดมาจูงใจนักเรียนให้ยอมทำการบ้านมากมายที่ครูประจำให้ได้โดยง่าย ร้อยละ 80 ของครูตามโรงเรียน ไม่ใช่ไม่มีความสามารถ แต่ครูยังหาวิธีแก้ปัญหานี้ไม่ได้

การส่งเสริมนักเรียนให้สมัครใจปรับปรุงงานเป็นการบ้านเพื่อเพิ่มคะแนนให้สูงขึ้น ก็เป็นวิธีหนึ่ง แต่ยังมีวิธีอื่นๆ อีกที่เราสามารถใช้ได้ เพื่อนของข้าพเจ้าคนหนึ่งเสนอว่า การบ้านควรเป็นงานที่เหมาะสมสำหรับทำที่บ้านมากกว่าจะเป็นงานแบบเดียวกับที่ทำในชั้นเรียน เช่น ให้นักเรียนสัมภาษณ์ผู้ปกครอง ใ้ดูรายการพิเศษทางด้านการศึกษาทางโทรทัศน์ ทำวิจัยในชุมชน ทำงานบริการในชุมชน หรือนำสิ่งที่เรียนในชั้นเรียนมาฝึกที่บ้านหรือในชุมชน หรือครูอาจให้นักเรียนคิดเองว่าควรทำอะไรที่บ้านบ้างที่จะช่วยเพิ่มความรู้ที่ได้รับจากชั้นเรียน

เราบังคับใจให้นักเรียนอ่านจนกระทั่งนักเรียนหลายคนเกลียดการอ่าน บางคนอาจจำใจอ่านในห้องเรียน แต่เมื่อกลับถึงบ้านจะไม่ยอมอ่านอีกเลย แต่การอ่านเป็นสิ่งจำเป็นมาก ครูจึงควรพยายามส่งเสริมการอ่านที่บ้าน โดยชี้แนะให้เด็กเชื่อว่าการปิดโทรทัศน์แล้วอ่านหนังสือแทน จะนำความเพลิดเพลินมาให้ได้ หรืออาจบอกนักเรียนว่าขอให้สมาชิกครอบครัวแต่ละคนหาสิ่งที่ดีๆ จากหนังสือ หนังสือพิมพ์ หรือวารสาร แล้วอ่านให้คนอื่น ๆ ฟัง ครูอาจเสนอแนะหนังสือการ์ตูนที่มีประโยชน์ทางการศึกษา เช่น เรื่อง “ดูนสเบอรี่” (Doonsbury) ซึ่งเกี่ยวกับปัญหาภายในประเทศ เรื่อง “เคลวินแอนด์ฮอบบส์” (Calvin and Hobbes) และ “พินัทส์” (Peanuts) ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น หนังสือดังกล่าวนี้สามารถใช้เป็นบันไดสำหรับการอ่านเรื่องที่สูงขึ้นไป ครูซึ่งหาวิธีจูงใจนักเรียนให้อ่านหนังสือเมื่ออยู่ที่บ้านได้และควรนำมาบอกเล่าให้ผู้อื่นฟังเพื่อนำไปใช้ด้วย

นอกจากนี้ ยังมีเกมต่างๆ ที่ใช้พัฒนาทักษะการใช้เหตุผล การตัดสินใจ ตรรกศาสตร์ การคำนวณ และเรขาคณิตได้ และถ้าผู้ปกครองอนุญาต ครูอาจให้งานนักเรียนทำตอนสุดสัปดาห์ในรูปของการเล่นเกม เช่น หมากรุก บิลเลียด โมโนโพลี แบคแกมมอน เพราะสุดสัปดาห์ไม่ใช่เวลาที่เด็กอยากทำงานที่ได้มาจากชั้นเรียนแน่ๆ ทั้งหมดนี้ให้ความรู้แก่เด็กได้มากกว่าการดูโทรทัศน์หรือฟัง

เพลงร็อก วิธีนี้หากโรงเรียนให้การสนับสนุนอาจป้องกันไม่ให้นักเรียนเกิดความเบื่อหน่ายจนเปลี่ยนไปลองยาเสพติดได้ด้วยซ้ำไป

หลักสูตร

หลักสูตรตั้งแต่ระดับ 1 ถึงระดับ 10 ประกอบด้วยวิชาบังคับเป็นส่วนใหญ่ เรา “รู้” ว่านักเรียนต้องเรียนอะไร และเราบังคับเพราะมีนักเรียนน้อยมากที่เรียนสิ่งที่เราจัดได้อย่างเต็มความสามารถ จะหลุดไปแล้ว หลักสูตรไม่มีข้อบกพร่องอะไร ความผิดพลาดมาจากการที่เราไม่สามารถจูงใจนักเรียนให้สนใจเรียนได้ เมื่อเราบังคับนักเรียนให้เรียนสิ่งที่เขาไม่ต้องการ และเขาเรียนไม่ได้ เราก็ทำโทษด้วยการให้คะแนนต่ำ เมื่อถึงขั้นนี้ นักเรียนก็จะต่อต้านด้วยการไม่ยอมรับการเรียนไว้ในโลกคุณภาพของตน และนักเรียนก็จะลาออกกลางคัน

ดังนั้น แทนที่ครูจะบอกนักเรียนว่าเขาต้องเรียนอะไร และส่งผลให้นักเรียนจำนวนมากลาออกไป เราควรแยกเรื่องสำคัญๆ ออกจากหลักสูตรรวม แล้วถามนักเรียนว่ายอมรับเรื่องและเรียนเรื่องเหล่านี้อย่างตั้งใจหรือไม่ สิ่งต่างๆ มักรายงานว่ามึนนักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาไม่กี่คนสามารถเขียนจดหมายดีๆ ได้ในเดือนมิถุนายน ปลายปีการศึกษา 1989 ข้าพเจ้าอ่านรายงานการศึกษาเกี่ยวกับวิชาภาษาอังกฤษของโรงเรียนอพอลโลซึ่งข้าพเจ้าเป็นที่ปรึกษา นักเรียนที่โรงเรียนมีผลการเรียนต่ำ ข้าพเจ้าถามนักเรียนว่าเต็มใจที่จะเรียนวิธีเขียนจดหมายดีๆ สัก 3 ประเภทไหม ประเภทแรกเป็นการเขียนข้อข้อมูล ต่อไปเป็นการเขียนให้ข้อมูล และประเภทที่สามเป็นการแสดงความคิดเห็นต่อบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น ข้าพเจ้าให้เหตุผลประกอบข้อเสนอว่า นักเรียนควรเขียนจดหมายที่ดีได้ มิฉะนั้นก็ไม่ควรจบมัธยมศึกษา ข้าพเจ้าบอกว่าอยากให้นักเรียนที่ได้ประกาศนียบัตรจากโรงเรียนอพอลโล สามารถพูดได้ว่าประกาศนียบัตรนั้นรับรองว่าผู้ที่ได้รับทำบางอย่างได้ดีจริงๆ และหนึ่งในนั้นคือเขียนจดหมาย

ข้าพเจ้าให้นักเรียนเป็นคนตัดสินใจว่าจะทำหรือไม่ เมื่อข้าพเจ้าถามนักเรียนว่า บอกได้ไหมว่าจดหมายฉบับใดเป็นจดหมายที่ดี เขาตอบว่าได้

ต่อจากนั้น เราอภิปรายกันถึงองค์ประกอบของจดหมายที่ดี นักเรียนระบุว่าต้องสะอาดเรียบร้อย ใช้ไวยากรณ์ถูก สะกดคำและใช้คำถูกต้อง และมีรูปแบบเหมาะสม และถ้าสามารถพิมพ์ได้ก็จะยิ่งดี ข้าพเจ้าแนะนำนักเรียนว่า หากไม่แน่ใจว่าจดหมายที่ตนเขียนดีหรือไม่ ให้ถามครู เพราะครูเป็นบุคคลที่เขา นับถือและยินดีช่วย แต่ข้าพเจ้าก็บอกด้วยว่า ในกรณีที่ความเห็นของครูไม่ตรงกับของนักเรียนก็ให้ถามผู้ที่มีความรู้ที่เขารู้จัก และข้าพเจ้าจะยอมรับความเห็นของบุคคลนั้นๆ นักเรียนทุกคนเห็นด้วยว่าเป็นโครงการภาษาอังกฤษที่มีคุณค่า และภาควิชาภาษาอังกฤษกับบรรจุไว้เป็นโครงการอันดับแรกของภาคการศึกษาแรกของปี 1989 เมื่อถึงช่วงพักตอนคริสต์มาส นักเรียนก็เขียนจดหมายที่มีคุณภาพดีมากได้ นับว่าเป็นงานที่ดีที่สุดของวิชาภาษาอังกฤษในรอบหลายๆ ปี

สิ่งที่ข้าพเจ้าพยายามชี้ให้ผู้อ่านเห็นคือ เราควรอธิบายเหตุผลของการสอนเรื่องนั้นๆ ให้นักเรียนเข้าใจมากกว่าที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ต่อจากนั้นเราควร แยกเรื่องที่จะสอนออกเป็นส่วนย่อยๆ เช่น วิชาภาษาอังกฤษอาจแยกเป็นการเขียนจดหมายอย่างดี การอ่านหนังสือดี การนำเรื่องสั้นหรือบทละครมาแสดงและการเรียนไวยากรณ์พื้นฐาน เป็นต้น เราควรถามนักเรียนว่าส่วนย่อยๆ ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้คุ้มค่าแก่การเรียนหรือไม่ และท้ายที่สุดควรถามนักเรียนว่า ยินดีเรียนจนทำสิ่งเหล่านี้ได้ดีหรือไม่ ถ้าเราเสนอเนื้อหาเหล่านี้ให้เขาเป็นคนตัดสินใจเลือก นักเรียนส่วนใหญ่ก็จะเห็นด้วยกับวิชานั้นๆ เหมือนกับนักเรียนที่โรงเรียนอพอลโลทำมาแล้ว

เราต้องพยายามโน้มน้าวนักเรียนให้เห็นความสำคัญของวิชาที่เราเชื่อว่านักเรียนควรเรียน ถึงจะยากสักเพียงใดก็ตาม นักเรียนอาจจะไม่เชื่อ นักขายที่มีชื่อเสียงจะไม่ใช้วิธีบังคับให้ใครซื้อสินค้าของเขาเป็นอันขาด แต่จะบอกว่าจะ

ได้ประโยชน์อะไรบ้างจากสิ่งนั้นๆ ข้าพเจ้าไม่เชื่อว่านักการศึกษาจะเสียศักดิ์ศรีที่ทำเช่นเดียวกับนักขาย เราทำผิดอย่างใหญ่หลวงที่สรุปเอาเองว่านักเรียนไม่ต้องการเรียนและเราต้องบังคับให้เรียน สิ่งที่เราสอนส่วนใหญ่เป็นสิ่งจำเป็นทั้งนั้น และนักเรียนก็รู้สึกคล้ายๆ อย่างนั้น แม้จะไม่แจ่มชัดนัก แต่นักเรียนก็เหมือนกับคนทั่วไป ที่อยากให้มีคนมาพูดชักชวนบอกว่าอะไรดีอย่างไร ทฤษฎีทางเลิกระบุชัดเจนว่าคนเราถูกสร้างขึ้นมาให้ต้องการความพอใจที่ได้จากการควบคุมสิ่งที่เราทำ ดังนั้น เมื่อมีใครมาบังคับเรา แม้แต่จะเพื่อประโยชน์ของเราเองก็ตาม เรามักจะขัดขืนทันที

หลักสูตรที่ใช้กันมาในปัจจุบันนี้ ส่วนใหญ่นั้นไม่มีอะไรผิด สิ่งที่ผิดคือวิธีสอนของครูที่สอนแบบเจ้านาย การพยายามฝืนใจให้เรียนทุกๆ ที่ไม่อยากเรียน มักจะเป็นตัวที่ส่งเสริมให้ความไม่รู้ ความไม่เข้าใจขยายกว้างออกไปอีก ถ้าเราหาวิธีสอนที่ทำให้นักเรียนมองเห็นคุณค่าของเรื่องที่เราสอนไม่ได้ เราไม่ควรสอนสิ่งนั้น



การสร้างบรรยากาศที่ เป็นมิตรในที่ทำงาน

ผู้บริหารทุกคนมีภาระจัดการกับคนทำงานที่ชอบลางานหรือทำงานไม่เต็มที่ แต่ครูจัดอยู่ในกลุ่มผู้บริหารส่วนน้อยที่ต้องจัดการกับนักก่อกวนที่ทำให้การทำงานต้องหยุดชะงักลง แม้ว่าการก่อกวนจะไม่เกิดขึ้นบ่อยๆ แต่เมื่อเกิดแล้วก็เป็นเรื่องที่จัดการได้ยาก ดังนั้น การป้องกันเป็นวิธีที่ดีกว่า และทำได้ไม่ยาก เช่น ครูสามารถดำเนินการให้นักเรียนที่ก่อกวนไม่ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนๆ โดยใช้การสอนแบบชี้หน้า ถ้านักเรียนเห็นครูเป็นปรปักษ์ นักเรียนอาจก่อกวนเองหรือเข้าสนับสนุนนักก่อกวนอื่นๆ แม้แต่นักเรียนดีซึ่งไม่เคยสร้างปัญหามาก่อนอาจสนับสนุนเห็นใจเพื่อนได้เช่นกัน

การป้องกันการก่อกวนเป็นบทเรียนอันมีค่า ที่ข้าพเจ้าได้จากการทำงานในโรงเรียนแก้ไขพฤติกรรมของสถานพินิจเยาวชนหญิงเป็นเวลา 11 ปี เราประสบความสำเร็จในการป้องกันไม่ให้เกิดการก่อกวนโดยสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเยาวชนเหล่านี้ จนกระทั่งพวกที่คิดจะสร้างปัญหาไม่กล้าลงมือ เพราะรู้

ว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนๆ การมีกฎเกณฑ์แต่น้อยก็ช่วยได้มาก แต่ส่วนใหญ่เราใช้วิธีสร้างบรรยากาศที่ทำให้ทุกคนต่างมีอรรถาสน์ต่อกัน การปฏิบัติต่อคนทำงานอย่างมีอรรถาสน์เป็นหัวใจของการบริหารแบบชั้นนำ ซึ่งเป็นการทำตัวอย่างให้แก่บุคคลอื่นๆ ด้วย

อรรถาสน์หมายถึงการมีน้ำใจดี รับฟังนักเรียน ไม่วิจารณ์ แม้กระทั่งในเวลาที่นักเรียนทำสิ่งที่ครูไม่อยากจะให้ทำ ไม่บอกรัดหรือพูดจาเหน็บแนม ใจกว้างดีไม่ว่านักเรียนจะหยาบคายเพียงใดก็ตาม นักเรียนไม่ชอบให้ครูพูดหยาบคาย หากครูเป็นเช่นนั้น นักเรียนก็จะหมดความนับถือในตัวครูไปเลย

ความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างผู้บริหารแบบชั้นนำและผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องอยู่ที่การกำหนดกฎกติกา ผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องชอบใช้กฎเกณฑ์ในการบริหาร ผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องฝังใจว่าคนงานไม่ชอบทำงานหรือนักเรียนไม่ชอบเรียน และต้องใช้กฎบังคับจึงจะทำงานหรือจึงจะเรียน ผู้บริหารประเภทนี้ไม่เข้าใจว่าสิ่งที่คนงานหรือนักเรียนต้องการคืองานที่สร้างความสุขหรือความพอใจให้ผู้ทำงาน และเมื่อผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องมีกฎมาก บทลงโทษแก่ผู้ที่ฝ่าฝืนย่อมมีมากตามมา งานก็จะยิ่งไม่น่าพอใจมากขึ้น คนงานจะใช้เวลาส่วนใหญ่ให้หมดไปกับการหาทางเลี่ยงกฎแทนที่จะทำงาน และเมื่อเป็นเช่นนี้ ฝ่ายผู้บริหารก็จะยิ่งสร้างกฎมาควบคุมมากขึ้น เพราะเข้าใจว่ากฎเป็นสิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่จะช่วยได้ และมีความสำคัญมากกว่าตัวปัญหา

ผู้บริหารแบบชั้นนำไม่ต้องอาศัยกฎเป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่ใช้วิธีบริหารจัดการให้คนทำงานมองเห็นว่าการทำงานทำให้มีความสุข ซึ่งหมายถึงการได้สนองความต้องการพื้นฐานของคนแล้ว กฎมีไว้บ้างเพื่อช่วยให้การทำงานทำให้ทุกคนมีความสุขเท่านั้น ผู้บริหารแบบชั้นนำจะพยายามมีกฎให้น้อยที่สุด เพราะรู้ว่าเมื่อใดที่นำกฎมาใช้ ตนเองก็ต้องเสี่ยงที่จะกลายเป็นฝ่ายตรงข้ามกับผู้ที่ถูกกฎทัณฑ์ ดังนั้น ผู้บริหารแบบชั้นนำจะมีกฎง่ายๆ เพียงสอง

สามข้อ และจะพยายามไม่วางกฎประเภท “คุณต้องทำนี้” “คุณทำอย่างนั้นไม่ได้” ซึ่งมักจะมียูอยู่ในที่ทำงานทั่วไป

เมื่อจะวางกฎ ผู้บริหารแบบชั้นนำจะหารือกับลูกจ้าง เพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจ เหตุผลที่ต้องมีกฎเหล่านี้และเห็นด้วยกับรายละเอียดของกฎ ถ้าเป็นภายในโรงเรียน ครูแบบชั้นนำควรเริ่มด้วยการอภิปรายกับนักเรียนแต่ละชั้นเกี่ยวกับกฎที่นักเรียนคิดว่าจำเป็นต้องมีเพื่อให้การเรียนมีประสิทธิภาพ การอภิปรายครั้งแรกเกี่ยวกับการวางกฎจะเป็นฐานของการอภิปรายเกี่ยวกับคุณภาพในครั้งต่อไป อันเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนคุณภาพ ซึ่งจะกล่าวไว้ในบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้ ครูต้องเน้นว่าเป้าหมายของครูคือช่วยนักเรียนให้เรียนรู้ ดังนั้น ครูจะมีกฎเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และไม่ต้องคอยเฝ้าระวังไม่ให้มีการฝ่าฝืนกฎมากมายที่ไม่จำเป็น

ในการอภิปราย ถ้ามีนักเรียนเสนอกฎต่างๆ ครูต้องพยายามช่วยให้นักเรียนเห็นว่า ถ้าทุกคนมีความตั้งใจและมีจรรยาบรรณในการทำงาน กฎก็เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็น ครูต้องปฏิบัติไปในทางตรงกันข้ามกับคนทั่วไปที่คิดว่าครูมักจะทำ โดยพยายามดำเนินการให้มีกฎให้น้อยที่สุด และบอกนักเรียนว่า ถ้ามีเหตุการณ์เกิดขึ้นและทำให้ต้องมีกฎเพิ่มเติม ก็จะมีการประชุมกันอีกครั้ง ประเด็นที่สำคัญที่สุดในการประชุมอภิปราย นั่นคือ นักเรียนมักจะเสนอให้ทำโทษ เพราะเป็นสิ่งเดียวที่เขารู้จักเกี่ยวกับการบังคับใช้กฎให้ได้ผล

ครูต้องพูดให้นักเรียนมองเห็นว่านักเรียนเป็นคนเสนอให้ลงโทษ ไม่ใช่ครู ครูไม่เชื่อเรื่องการลงโทษเมื่อมีการฝ่าฝืนกฎและไม่อยากทำ นักเรียนจะเริ่มคิดว่าครูไม่ใช่ผู้เผด็จการแบบที่ตนเคยพบมา และจากประสบการณ์ ข้าพเจ้ารู้ว่าเด็กจะเริ่มสนใจ ครูควรถามความเห็นนักเรียนเกี่ยวกับผลของการลงโทษ โดยใช้คำถามที่ตรงที่สุดว่า “การลงโทษใช้ได้ผลกับนักเรียนหรือไม่” และทั้งๆ ที่นักเรียนเป็นฝ่ายเสนอให้มีการลงโทษเอง ส่วนใหญ่จะตอบว่าใช้ไม่ได้ผล

เมื่อถึงตรงนี้ นักเรียนจะรู้สึกอึดอัดใจที่ความคิดของตนแย้งกันเอง ครูอาจช่วยได้โดยถามว่า “นักเรียนที่ฝ่าฝืนกฎมักมีปัญหาใช่ไหม” ซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่จะตอบว่า “ใช่” ทันที ต่อไปให้ตั้งคำถามเกี่ยวกับบริหารจัดการกับปัญหา โดยถามว่า “บริหารจัดการกับปัญหาที่มีอยู่ทางเดียวคืออะไร” นักเรียนจะตอบว่า “แก้ปัญหา” ซึ่งครูควรบอกนักเรียนทันทีว่านี่คือสิ่งที่ครูต้องการ และถามนักเรียนต่อไปว่า “คุณแก้ปัญหานี้อย่างไร” หรือใช้คำถามที่เจาะจงลงไปกว่านั้นว่า “คนที่มีส่วนสร้างปัญหาควรทำอย่างไร” ตรงจุดนี้ ไม่ว่านักเรียนจะตอบอย่างไร ครูควรสรุปว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ต้องแก้ปัญหา

ให้ครูถามนักเรียนต่อไปว่าคนที่กำลังมีปัญหาควรทำตัวต่อไปอย่างเดิมได้หรือไม่ ถ้าบอกว่าไม่ได้ ครูก็ยกตัวอย่างปัญหาที่พบบ่อยๆ เช่น นักเรียนมาสาย และบอกให้นักเรียนเสนอความคิดว่าครูและผู้มาสายบ่อยๆ ควรทำอย่างไร โดยไม่ใช้การลงโทษ นักเรียนส่วนใหญ่จะตอบไม่ได้เพราะไม่เคยแก้ปัญหาโดยไม่มีการลงโทษ

ครูต้องย้ำและเน้นบ่อยๆ ว่า ทั้งนักเรียนและครูอาจต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ถามนักเรียนว่า “ครูจะทำอะไรได้บ้างเพื่อแก้ปัญหานี้” ในที่สุดนักเรียนอาจเสนอว่าให้ครูคุยกับนักเรียนที่มาสาย และพยายามทำให้นักเรียนคนนั้นได้รับการต้อนรับจากทุกคน หรือให้ช่วยนักเรียนคิดว่าจะปรับปรุงตัวให้ดีขึ้นได้อย่างไร หรือรับฟังปัญหาส่วนตัวของนักเรียน ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการเรียนเป็นต้น การอภิปรายแบบนี้ทำให้นักเรียนเห็นว่าครูใช้เวลาและความสนใจในเรื่องต่างๆ ที่ดูเหมือนไม่เกี่ยวกับปัญหาที่กำลังพูดคุยอยู่ และการทำเช่นนี้อาจเป็นวิธีแก้ปัญหาก็ได้

ครูควรสอบถามว่านักเรียนเห็นด้วยหรือไม่ว่า ถ้าครูยินดีจะช่วยเหลือ นักเรียนก็จะพยายามช่วยตนเองด้วย ครูชี้ให้เห็นว่าวิธีนี้แตกต่างจากการลงโทษอย่างไร และถามนักเรียนว่าวิธีนี้เหมาะกว่าหรือไม่ การทำเช่นนี้ช่วยให้ครูเป็นผู้นำมากขึ้นและเป็นเผด็จการน้อยลง

เมื่อมีการกำหนดกฎเกณฑ์ขึ้นแล้ว ให้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และให้นักเรียนทุกคนลงนามเพื่อยืนยันว่าได้อ่านกฎเหล่านี้แล้ว และถ้าฝ่าฝืน ก็จะต้องแก้ปัญหาด้วยตนเองและด้วยความช่วยเหลือของครู บอกนักเรียนว่า กฎเหล่านี้ไม่ได้จารึกตายตัว แต่แก้ไขได้ ถ้านักเรียนต้องการเพิ่มหรือตัดกฎ ข้อใด (ที่ไม่ได้ผล) ครูก็จะรับฟังข้อเสนอ และครูคาดว่านักเรียนจะรับฟังความเห็นของครูด้วย

ครูต้องวางฐานให้นักเรียนทำตามกติกาโดยบอกว่าเนื้อหาวิชาที่เรียนใน ชั้นนี้ไม่แตกต่างจากชั้นอื่นๆ เพราะจะนำเนื้อหาเหมือนกัน ดังนั้น เมื่อใดที่ นักเรียนเกิดความเบื่อหน่าย ครูยินดีจะร่วมมือกับนักเรียนหาวิธีสอนใหม่ที่ น่า สนใจ การบอกนักเรียนแบบนี้ถือว่าเป็นการเตรียมนักเรียนให้ยอมรับวิธีสอน แบบอื่นๆ เช่น การเรียนแบบช่วยกันทำงานเป็นกลุ่ม นักเรียนจะเต็มใจทดลอง วิธีเรียนใหม่ๆ มากขึ้น ถ้านักเรียนได้ร่วมตัดสินใจด้วย ครูต้องไม่ลืมที่จะบอก นักเรียนว่านักเรียนโชคดีเพราะเขาเรียนวิชานี้เพียงครั้งเดียว แต่ครูต้องสอน วิชานี้ “ตลอดกาล”

ครูควรแสดงให้นักเรียนเห็นว่าคนสนใจเรื่องราวเกี่ยวกับชีวิตส่วนตัว ของนักเรียนตั้งแต่เริ่มสอน และเล่าเรื่องบางเรื่องเกี่ยวกับชีวิตหรือประสบการณ์ ของครูที่อาจสร้างความสนใจให้แก่นักเรียน แต่ไม่ควรเป็นเรื่องที่ส่วนตัวเกินไป ข้าพเจ้าขอแนะนำว่า อย่าถามเรื่องที่ตัวครูก็ไม่อยากตอบ นักเรียนส่วนใหญ่ ไม่ค่อยชอบคุยเรื่องส่วนตัวกับผู้ใหญ่หรือแม้แต่กับผู้ปกครองของตนเอง การ เล่าเรื่องส่วนตัวเล็กน้อย โดยเฉพาะปัญหาหรือความผิดพลาดที่ครูเคยทำเพราะ ความไม่รู้บางประการ ทำให้นักเรียนอยากเข้าใจครูและใกล้ชิดครูมากขึ้น ถ้านักเรียนรู้จักครูและเข้าใจการต่อสู้แก้ปัญหาของครูมากเท่าใด เขาก็จะรับครูไว้ในกลุ่มของตนมากขึ้นเท่านั้น ถ้านักเรียนไม่รู้จักครูซึ่งมีอำนาจเหนือพวกเขา นักเรียนจะคิดว่าครูเป็นฝ่ายตรงกันข้าม หรืออย่างน้อยที่สุดก็ไม่ใช่เพื่อน

ครูไม่ควรพยายามแก้ปัญหาอยู่คนเดียวถ้าเห็นว่าปัญหานั้นน่าจะมีคนช่วยได้ ครูอาจขอความช่วยเหลือหรือความคิดเห็นจากนักเรียนเท่าที่จะเป็นไปได้ ไม่มีอะไรจะทำให้นักเรียนรู้สึกว่าคุณก็มีอำนาจอยู่ข้างเท่ากับการได้ให้คำแนะนำครู โดยเฉพาะการได้ช่วยครูทำสิ่งที่ครูทำคนเดียวไม่ได้ เช่น ครูขอความเห็นนักเรียนว่าควรจะทำติดกับนักเรียนหรือเพื่อนบ้านบางคนอย่างไร ควรจะซื้ออะไร จะไปไหน หรือจะทำอะไรดี เป็นต้น แต่ไม่จำเป็นที่ครูจะต้องเชื่อคำแนะนำเสมอไป แต่ถ้าครูทำตามคำแนะนำนั้นบ้าง ก็ควรบอกเด็กทั้งชั้นให้รู้ว่าครูได้ความรู้บางอย่างจากนักเรียนเหมือนกัน

สิ่งที่ข้าพเจ้าแนะนำนี้ดูเหมือนจะทำให้เสียเวลามาก แต่จริงๆ แล้วไม่ได้ใช้เวลาอะไรเลย ขอให้แทรกการพูดคุยเรื่องส่วนตัวเพียง 2-3 วินาทีตามแต่ละมีโอกาสขณะที่สอน คุยกับนักเรียนเรื่องต่างๆ เมื่อมีโอกาสขณะอยู่นอกห้องเรียน หากครูและนักเรียนมีโอกาสคุยกันมากเท่าใด (แม้เพียงไม่กี่วินาที) ครูก็จะได้รับการยอมรับมากขึ้นเท่านั้น และนักเรียนจะไม่เห็นครูเป็นคู่ปรปักษ์ การพูดคุยเรื่องง่ายๆ อย่างเป็นกันเอง เป็นวิธีที่ไม่ให้นักเรียนมองครูเป็นนักเผด็จการและทำให้นักเรียนเกิดความรู้สึกว่า การที่ครูอยากให้นักเรียนเชื่อฟังนั้นเป็นประโยชน์ของนักเรียนเอง ถ้าครูทำเช่นนี้ได้ตั้งแต่ตอนต้นปีการศึกษา ก็เท่ากับครูได้วางรากฐานว่าครูไม่ใช่คู่ปรปักษ์ แต่เป็นเพื่อนของเขาได้แล้ว

ข้อเสนอของข้าพเจ้าในบทนี้ ถ้าพูดในแง่ของทฤษฎีทางเลือกก็คือ ครูได้ทำให้นักเรียนรับครูไว้ในโลกคุณภาพของนักเรียนเองแล้วในฐานะเพื่อน ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของทุกคน จากนั้น ปัญหาต่างๆ จะหมดไป ถ้าครูเข้าไปอยู่ในโลกคุณภาพของนักเรียนไม่ได้ การที่จะให้นักเรียนทำงานคุณภาพก็จะเป็นไปไม่ได้

ตามที่ปฏิบัติกันต่อๆ กันมานั้น ผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องมักได้รับคำแนะนำว่าไม่ควรทำตัวเป็นกันเองกับคนใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้การขู่และการ

ลงโทษเป็นวิธีเดียวที่จะจงใจได้ ซึ่งทำได้ไม่ยาก ผู้ที่ให้คำแนะนำนี้เชื่อมั่นในการลงโทษ และรู้ว่าเมื่อเป็นเพื่อนกับลูกน้องเสียแล้ว จะทำให้การลงโทษยากขึ้น และกลัวว่าเพื่อนที่อยู่ในฐานะด้อยกว่าอาจหาประโยชน์จากความเป็นมิตรและอำนาจของผู้บริหาร

การมอบอำนาจแก่คนงานบ้างไม่ใช่เรื่องง่าย โดยเฉพาะคนงานที่เคยได้รับการบริหารแบบเผด็จการมักจะมีอาการระแวง คนงานเข้าใจว่าเมื่อมีอำนาจก็ต้องรับผิดชอบมากขึ้น การที่คนงานคิดว่า ผู้บริหารควรจะมีอำนาจเบ็ดเสร็จทำให้เขาโทษผู้บริหารได้เมื่อเกิดเรื่องผิดพลาดขึ้น ซึ่งตามปกติคนงานก็ทำเป็นประจำ แต่เมื่อคนงานมีอำนาจ พวกเขาต้องทำงานหนักขึ้นหรือระมัดระวังมากขึ้น เพราะต่อไปนี้ทั้งคนงานและผู้บริหารต้องรับผิดชอบร่วมกัน

ดังนั้น เมื่อผู้บริหารแบบชั้นนำมอบอำนาจให้คนงานมากขึ้น เลิกใช้การลงโทษ พูดคุยกันเรื่องปัญหา รับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหา คนงานหลายคนอาจคิดไปว่าหัวหน้ากำลังหาทางให้พวกเขาทำงานหนักขึ้น ดังนั้น วิธีที่จะแก้ความเข้าใจผิดเช่นนี้ได้คือ ผู้บริหารแบบชั้นนำต้องทำให้คนงานเห็นว่าสิ่งที่กำลังทำนั้นเป็นผลประโยชน์ของคนงานเอง ด้วยการใช้วิธีให้เงินเดือนเพิ่มสนใจในเรื่องส่วนตัวของคนงานมากขึ้น และชวนคุยเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ของที่ทำงานมากกว่าเดิม แต่สถานการณ์ในโรงเรียนจะแตกต่างไปจากสถานการณ์เหล่านี้ คะแนนที่สูงขึ้นอาจเทียบได้กับเงินเดือนที่สูงขึ้นก็จริง แต่การได้รับความสนใจ หรือการได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นมีความสำคัญสำหรับนักเรียนและใช้เป็นแรงจูงใจได้ดีกว่าในวงการอุตสาหกรรม

ถ้าผู้บริหารแบบชั้นนำสามารถลบภาพความเป็นเผด็จการได้ และงานมีคุณภาพขึ้น การผูกมิตรกับคนงานก็ทำได้ง่ายขึ้น การร่วมมือในการเพิ่มผลผลิตจะมีมากขึ้น การดิ้นรนเพื่อให้มีอำนาจยุติลง และปัญหาเรื่องอำนาจหมดไป ผู้บริหารแบบชั้นนำต่างจากผู้บริหารแบบเผด็จการตรงเป้าหมายในการบริหาร

และรู้ว่าผู้บริหารควรสนใจเรื่องคุณภาพ ไม่ใช่เรื่องอำนาจ ผู้บริหารแบบขึ้นารู้ว่าการต่อสู้เพื่ออำนาจเป็นอุปสรรคของการสร้างงานคุณภาพ

ส่วนในโรงเรียน เมื่อครูแบบขึ้นำสามารถลบภาพเผด็จการและสร้างความเป็นมิตรกับนักเรียนได้แล้ว นักเรียนจะเริ่มรู้สึกว่าคุณก็ได้มอบอำนาจ นักเรียนก็จะเรียนหนักขึ้นและเป็นมิตรกับผู้อื่นมากขึ้น ทั้งครูและนักเรียนจะมีความสุข ผลที่ตามมาคือคุณภาพของงานสูงขึ้น ทุกคนรู้สึกต่างมีอำนาจที่จะทำและคิดอะไรได้มากขึ้น และเมื่อเป็นเช่นนี้ความอยากมีอำนาจเพื่ออำนาจเอง อันเป็นอันตรายต่อการผลิตก็จะหมดไป

ครูจึงมีข้อได้เปรียบผู้บริหารในวงการอุตสาหกรรมในเรื่องการผูกมิตรกับนักเรียน เพราะทำได้ง่ายกว่า มิตรภาพอันแน่นแฟ้นและความรักระหว่างครูและนักเรียนมีมานานแล้ว และความสำเร็จส่วนมากของนักเรียนมักขึ้นอยู่กับพื้นฐานความสัมพันธ์อันใกล้ชิดนี้ เช่น แอนนี ซัลลิแวน (annie sullivan) เป็นเพื่อนรักและสนิทสนมกับ เฮเลน เคลเลอร์ (Helen Keller) ลูกศิษย์พิการของเธอมานานเป็นเวลานาน

ข้าพเจ้าเชื่อว่าไม่มีผู้อ่านคนใดไม่เคยได้รับความเมตตาจากครูหรือไม่ได้ประโยชน์จากมิตรภาพที่ครูมีให้ ชีวิตของข้าพเจ้าเองเปลี่ยนทิศมาทางนี้เพราะครูคนหนึ่ง ขณะที่ข้าพเจ้าเรียนอยู่ในระดับมัธยมศึกษา ท่านถามข้าพเจ้าถึงการวางแผนในอนาคต คำสนทนาสั้นๆ นั้นนับได้ว่าเป็นครั้งแรกตั้งแต่เรียนชั้นประถมศึกษามา ที่มีคนสนใจเรื่องส่วนตัวของข้าพเจ้า และนี่เองที่ทำให้ข้าพเจ้าเกิดพลังและพยายามสอบเข้าเรียนวิชาแพทย์ ทั้งๆ ที่ข้าพเจ้าไม่เคยมีความหวังมาก่อน เพราะคะแนนในระดับปริญญาตรีต่ำ ความใส่ใจอย่างเป็นมิตรในเรื่องเล็กๆ ระหว่างครูและนักเรียนครั้งนี้มีผลต่อข้าพเจ้ามาก

ในระดับมัธยมศึกษาขึ้นไป มีนักเรียนเกินครึ่งที่ไม่มีสัมพันธ์ภาพอันมิตรกับครูและนักเรียนที่เรียนเก่งในชั้น ยิ่งกว่านั้น นักเรียนยังเห็นครูเป็นคู่แข่ง

เสียด้วยซ้ำ เขาอาจมีเพื่อนบ้าง แต่เป็นเพื่อนในฐานะผู้ร่วมคิรินต่อต้านความเป็นเผด็จการของผู้บริหารการศึกษามากกว่า การต่อต้านนี้เองเป็นผลให้เกิดการศึกษาคุณภาพต่ำที่มีอยู่ในปัจจุบัน

เด็กเหล่านี้อาจอยู่ในสภาพเลวร้ายกว่านี้ถ้าเขาไม่มีเพื่อนเลย เพราะเขาจะไม่สามารถทำงานอะไรได้ดีถ้าเขาคิดว่าเขาไม่อาจเป็นเพื่อนกับครูและนักเรียนที่เรียนเก่งได้ มิตรภาพเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่เพียงพอที่จะกระตุ้นนักเรียนให้ขยันเรียนได้ แต่ถ้าปราศจากมิตรภาพ วิธีการต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วในหนังสือเล่มนี้จะใช้ไม่ได้ผลเลย การจัดความเป็นปรปักษ์กัน มีจุดเริ่มต้นที่ดี ถ้าสามารถสร้างมิตรภาพขึ้นแทนด้วยจะเป็นฐานสำคัญในการแก้ปัญหาทางการศึกษาของเราเลยทีเดียว

“เพื่อน” อาสาสมัคร

มีผู้ถามข้าพเจ้าบ่อยๆ เรื่องจัดการกับนักเรียนซึ่งมีพฤติกรรมก่อวกรุนแรงมากจนครูสอนไม่ได้เลย จากการศึกษาสังเกต ข้าพเจ้าเห็นว่าเด็กเหล่านี้ต่างจากเด็กที่ชอบก่อวกรุนแรงอื่นๆ ที่มักมีเพื่อนและยอมรับไมตรีจิตจากครูบ้าง แต่เด็กซึ่งมีพฤติกรรมรุนแรงมากนี้แทบไม่มีเพื่อนในโรงเรียนเลย เด็กเหล่านี้ไม่รู้จะทำอย่างไรดี เมื่อความต้องการพื้นฐานทางด้านความรักและการได้เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มไม่ได้รับการตอบสนอง เขาจึงเลือกใช้พฤติกรรมทำลาย ซึ่งจะระเบิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ แม้แต่ครูแบบขี้หน้าที่งๆ ก็ยังไม่สามารถหาเวลาให้เขาได้มากพอที่จะใช้ในการแก้ปัญหาของตน

ข้าพเจ้าเชื่อว่า เด็กเหล่านี้ต้องการความสนใจเป็นการส่วนตัวเป็นพิเศษเกินกว่าที่ครูจะให้ได้ เราอาจต้องใช้ผู้ใหญ่ที่สามารถเข้าถึงพวกเขาได้โดยแสดงความเป็นมิตรและเอื้ออาทรอย่างมาก จนกระทั่งนักเรียนพวกนี้ยอมรับเป็นเพื่อน วิธีที่ได้ผลดีที่สุดคือใช้ “เพื่อน” อาสาสมัคร ซึ่งเป็นผู้ใหญ่ ผู้อาวุโสที่มีชีวิตที่

ประสบความสำเร็จในชุมชนที่นักเรียนอยู่เป็นผู้ที่จะทำหน้าที่นี้ได้ดี ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องจัดหา “เพื่อนผู้ใหญ่” แบบนี้มาช่วยนักเรียนที่โกรธเกรี้ยวหรือที่มักเก็บตัวเหล่านี้ให้ได้

“เพื่อน” อาสาสมัครจะผูกมิตรด้วยการใช้เวลาว่างกับเด็กที่หัวเหว่เหล่านี้ สิ่งที่ทั้งสองฝ่ายจะทำด้วยกัน ขอให้มีความสมบัติประการเดียวกันก็คือ ทำให้ทั้งสองฝ่ายเกิดความเพลิดเพลินที่ได้ทำอะไรๆ ด้วยกัน เรื่องอื่นเก็บไว้ก่อนจนกว่าพวกเขาจะเข้าใจและเป็นเพื่อนกันแล้ว ปัญหาของเด็กเหล่านี้ก็จะจะไม่ยอมทำอะไรนักจนกว่าเขาจะมีเพื่อน เพราะได้รับซึมซับเรื่องการลงโทษจากผู้บริหารแบบนามามากจากการย้ายโรงเรียนมาหลายแห่ง และวงจรอันน่ากลัวเหล่านี้จะถูกขจัดให้หมดไปด้วยมิตรภาพจากผู้ใหญ่ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตมาแล้ว

สิ่งที่อาสาสมัครต้องทำคือการวางแผนพิเศษสำหรับนักเรียนที่มีปัญหา โดยเฉพาะ แผนนี้ประกอบด้วยกิจกรรมที่สนองความต้องการพื้นฐานได้ โดยเฉพาะความต้องการเข้าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและมีอำนาจ ถ้าทำได้สำเร็จนักเรียนจะได้สิ่งที่สำคัญสำหรับเขาคือ ความสุขซึ่งเกิดขึ้นจากสิ่งที่โรงเรียนจัดหาให้ นักเรียนจะเริ่มมองโรงเรียนในแง่ดี และยอมรับโรงเรียนกลับเข้าไปในโลกคุณภาพของเขาอย่างเดิม อาสาสมัครจะต้องอุทิศเวลาให้นักเรียนอย่างสม่ำเสมอานพอสมควร เช่น 2 ชั่วโมงต่อสัปดาห์เป็นอย่างน้อย นักเรียนประเภทนี้ ส่วนใหญ่จะเริ่มเอาใจใส่เรียนหนังสือ และอาสาสมัครอาจสอนเสริมให้ด้วยเพราะนักเรียนเหล่านี้มักจะเรียนช้าหลังกว่าคนอื่นๆ บางคนมีสมรรถภาพมากพอที่จะเรียนหนังสือได้ดี เพียงแต่ขอให้เพื่อนได้ช่วยให้ความต้องการของเขาได้รับการตอบสนองมากพอที่จะเริ่มเรียนได้เท่านั้น

โรงเรียนส่วนใหญ่มีอาสาสมัครช่วยเหลือกิจกรรมหลายด้าน แต่การมีอาสาสมัครเป็นเพื่อนและเป็นที่ปรึกษาของกลุ่มนักเรียนอาจเป็นสิ่งใหม่ของโรงเรียนหลายแห่ง¹ และในหลายกรณีนักเรียนอาจไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับ

อาสาสมัครได้เริ่มในระยะเริ่มต้น บางคนอาจมีพฤติกรรมหยาบคายกับอาสาสมัครบางคนతోแท้ และส่วนใหญ่มีพฤติกรรมที่กลับทำให้ตัวเองมีปัญหาร้ายแรงขึ้นไปอีก ข้าพเจ้าขอเสนอว่าควรเริ่มต้นด้วยอาสาสมัครจำนวนไม่เกิน 3 คน โดยคัดจากเพื่อนฝูง ผู้บริหารที่สนใจโรงเรียน เป็นผู้อบรมและให้ความช่วยเหลือตามต้องการ เมื่ออาสาสมัครกลุ่มนี้มีความชำนาญและได้คุยกับคนอื่นๆ ว่างานนี้สนุกและน่าทำ จึงค่อยรับสมัครอาสาสมัครเพิ่มถ้าจำเป็น

เพื่อนที่ปรึกษา

เราอาจใช้อาสาสมัครที่เป็นนักเรียนบ้างก็ได้ เพราะนักเรียนสามารถช่วยเพื่อนนักเรียนด้วยกันได้หลายด้าน เช่น การสอนบททบทวนบทเรียนให้ และการให้คำปรึกษา โครงการฝึกนักเรียนอาสาสมัครเป็นเพื่อนที่ปรึกษาจัดว่าเป็นโครงการที่น่าทำมากโครงการหนึ่งของโรงเรียน เมื่อนักเรียนที่มีปัญหาปรึกษาเพื่อนซึ่งได้รับการฝึกมาแล้ว ประโยชน์จะเกิดขึ้นกับทั้งสองฝ่าย นักเรียนที่ให้คำปรึกษาจะได้พัฒนาทักษะการช่วยเหลือผู้อื่น และนักเรียนที่รับคำปรึกษาได้รับประโยชน์จากการปรึกษา และมีโอกาสใกล้ชิดกับแบบอย่างของนักเรียนดี

เพื่อนนักเรียนที่ปรึกษาควรจัดหาเวลาว่างไว้ในวันที่มีผู้ขอคำปรึกษา และนักเรียนที่ต้องการปรึกษามีโอกาสได้ปรึกษาทุกคน แต่งานนี้ต้องใช้เวลามาก อาจทำให้เพื่อนที่ปรึกษาไม่มีเวลาสำหรับทำอย่างอื่น ดังนั้น โรงเรียนควรจัดเพื่อนที่ปรึกษาไว้ให้มากพอสมควรเพื่อไม่ให้คนใดคนหนึ่งมีภาระมากเกินไป และให้ครูแนะแนวหรือผู้บริหารคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ดูแลโครงการนี้ และนิเทศนักเรียนที่ให้คำปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ ทั้งฝ่ายผู้ดูแลและเพื่อนที่ปรึกษาคงตัดสินใจร่วมกันว่านักเรียนที่มาปรึกษาควรได้รับความช่วยเหลือมากขึ้น หรือให้เวลากับเขามากขึ้นหรือไม่

ข้าพเจ้าจะไม่กล่าวถึงรายละเอียดอื่นๆ ของการเพิ่มความสัมพันธ์ฉันมิตรในโรงเรียน เพราะจะเกินขอบเขตของประเด็นสำคัญของบทนี้ไป แต่ขอเน้นว่าในโรงเรียนคุณภาพจะต้องไม่มีนักเรียนคนใดพูดว่า “ไม่มีใครสนใจฉันเลย” และจริงๆ แล้ว แม้แต่จะพูดว่ามีคนไม่ก็คนสนใจฉัน ก็ไม่น่าจะมี เพราะเกือบทุกคนจะเป็นมิตรกันและช่วยเหลือกันและกัน

สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารแบบชั้นนำควรสนใจคือ การจัดสถานที่ทำงานให้เป็น ที่คนทำงานสามารถสนองความต้องการของตนได้ เพราะรู้ว่าการทุกชนิดรวมทั้งงานที่โรงเรียน จะไม่อาจนำความพอใจมาให้คนทำงานได้ตลอดเวลา แต่ถ้าสถานที่ทำงานนำความสบายใจมาให้คนทำงาน ก็จะช่วยทดแทนได้มาก สิ่งที่จะทำให้คนทำงานที่ไม่มีความสุขเกิดความพอใจได้บ้างคือ การที่เขาเห็นว่าผู้บริหารพยายามทำให้สถานที่ทำงานสบายและน่าอยู่ทำงาน แค่นี้ก็จะช่วยคนงานให้สามารถทำงานผ่านพ้นช่วงเวลาที่วิกฤตไปได้ และเมื่อเกิดสถานการณ์ขัดแย้งกันในระยะสั้นๆ คนงานส่วนใหญ่จะเข้าใจข้อจำกัดต่างๆ ที่ผู้บริหารกำลังเผชิญอยู่ได้ ในกรณีของโรงเรียน นักเรียนส่วนใหญ่ก็ยอมรับได้ว่ามีบางวิชาที่แม้จะทำอย่างไรก็ยังน่าเบื่ออยู่

สิ่งที่นักเรียนต้องการที่สุดคือ โรงเรียนที่มีคณะครูผู้พยายามทำให้สิ่งต่างๆ ดีขึ้น การแสดงว่า “เราใส่ใจ” เป็นพื้นฐานของการศึกษาคุณภาพ

การจัดการกับปัญหาด้านวินัย

ข้าพเจ้าเคยทำงานร่วมกับผู้บริหารธุรกิจระดับสูงแบบนายกับลูกน้องแท้ๆ ซึ่งต้องพยายามแก้ปัญหาต่างๆ ที่เนื่องมาจากคนทำงาน เช่น มาสาย ขาดงาน ผลิตงานต่ำกว่ามาตรฐาน ทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่ได้ และอื่นๆ แต่ปัญหาเหล่านี้เกิดมาจากคนเพียงไม่กี่คนเท่านั้น สำหรับครูแล้วลักษณะของปัญหาจะแตกต่างกันออกไปครูต้องเผชิญปัญหาที่นักเรียนจำนวนเกือบครึ่งหนึ่งไม่เชื่อฟัง ไม่พยายามเรียนรู้และมีทัศนคติเฉยเมยไม่เดือดร้อนในเรื่องใดๆ เลย และปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นทุกวัน แต่เมื่อผู้บริหารธุรกิจสามารถแก้ปัญหาของคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเปลี่ยนแปลงการบริหารมาเป็นแบบชั้นนำ ครูก็น่าจะเปลี่ยนมาบริหารแบบชั้นนำได้เช่นเดียวกัน

ผู้บริหารทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นแบบนายกับลูกน้องหรือแบบชั้นนำ ต่างไม่ชอบคนดื้อดึงไม่ให้ความร่วมมือเหมือนกัน ผู้บริหารทั้ง 2 ประเภทนี้เชื่อว่าคนทำงานควรยอมรับเงื่อนไขของงานที่ทำ (หรือโรงเรียน) และทำตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แต่ผู้บริหารแบบชั้นนำจะจัดการกับปัญหาด้วยวิธีที่แตกต่างจาก

ผู้บริหารแบบนายกับลูกน้อง กล่าวคือ ผู้บริหารแบบชี้นำจะไม่ใช้การบังคับฟันใจ แต่จะใช้การพูดคุยกับคนทำงานเกี่ยวกับเรื่องเดือดร้อนของเขาแทน และยินดีเปิดใจรับฟังความคิดเห็นว่าควรจะปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไร

ในวงการอุตสาหกรรม ผู้บริหารมักขู่คนงานที่ดื้อดึงไม่ร่วมมือด้วยการเลิกจ้าง ถ้าคนผู้นั้นยังคงก่อปัญหาต่อไปเรื่อยๆ ก็จะถูกให้ออก ผู้บริหารจะไม่อดทนต่อการไม่เชื่อฟังของคนงานเป็นอันขาด ในทำนองเดียวกัน หากนักเรียนก่อความวุ่นวายหรือไม่เรียน ครูส่วนใหญ่ก็จะใช้วิธีเผด็จการ ซึ่งรวดเร็วและเด็ดขาด เพราะเป็นการแก้ปัญหาที่ง่าย และสามารถควบคุมสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารไม่น้อยต้องการมีสิทธิไล่นักเรียนออก แต่นักเรียนทุกคนรวมทั้งผู้ที่ชอบก่อวุ่น “มีสิทธิในการเรียน” และโรงเรียนไล่ออกไม่ได้

ปัญหาความไม่สงบที่เกิดขึ้นในโรงเรียนส่วนมากเกิดจากกลุ่มนักเรียนที่การเรียนไม่อาจสนองความต้องการพื้นฐานของตนเองได้ ผลที่ตามมาคือนักเรียนไม่มีภาพโรงเรียน การเรียน หรือครูอยู่ในโลกคุณภาพของเขา สำหรับนักเรียนประเภทนี้ ความคาดหวังไม่ว่าจะในเรื่องใดก็ตาม และเป็นความจริงจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่งทำให้เกิดความไม่พอใจ อยากต่อต้าน และเกิดทัศนคติว่า “ฉันไม่สนใจว่าครูจะทำยังไง ฉันจะไม่นั่งลงและสนใจฟัง” และนี่เป็นปัญหาที่ครูแบบนายกับลูกน้องเห็นว่าหาทางแก้ไขได้ยากอย่างยิ่ง

การไล่นักเรียนที่ก่อวุ่นออกจากห้องเรียน หรือทำโทษไม่ให้กลับบ้าน หลังเลิกเรียน หรือให้พักเรียนอาจควบคุมสถานการณ์ได้ในขณะนั้น แต่ไม่อาจทำให้นักเรียนเรียนอย่างมีคุณภาพได้ ในโรงเรียนคุณภาพ ครูผู้ชี้นำต้องเรียนรู้วิธีรับมือกับนักเรียนที่ก่อวุ่นโดยไม่ใช้การทำโทษ แต่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ ในขณะเดียวกันก็กระตุ้นนักเรียนให้เปิดใจหันมายอมรับการเริ่มทำงานในห้องเรียน

สิ่งแรกที่ครูทั่วไปมักคิดออกคือ โทรศัพทไปบอกผู้ปกครอง แต่วิธีนี้ไม่

ค่อยได้ผลตามที่ครูอยากให้ เป็น ครูแบบนายกับลูกน้องอยากให้ผู้ปกครองลงโทษเด็กตามครู และผู้ปกครองจำนวนมาก ซึ่งเป็นผู้บริหารแบบเดียวกันก็ยินดีทำตาม โดยปกติ เด็กนักเรียนจะไม่ชอบถูกลงโทษไม่ว่าเพราะอะไรทั้งสิ้น และการฟ้องผู้ปกครองจะยิ่งทำให้เห็นได้ชัดว่าโรงเรียนเป็นต้นเหตุให้พวกเขาต้องมีปัญหาที่บ้านเพิ่มขึ้นอีก วิธีนี้จึงมักเพิ่มปัญหาลงไปอีกแทนที่จะแก้ปัญหา

แต่ครูผู้ชี้แนะจะพยายามจัดการแก่นักเรียนที่มีปัญหาโดยไม่แจ้งผู้ปกครอง อันที่จริงแล้ว ข้าพเจ้าคิดว่าสิ่งที่ควรทำคือ โรงเรียนแจ้งให้ผู้ปกครองทราบเฉพาะเรื่องดีๆ ของบุตรหลานเท่านั้น ส่วนปัญหาทางด้านวินัย หากเป็นไปได้ก็เป็นเรื่องที่ครูควรดำเนินการโดยไม่ต้องให้ผู้ปกครองเข้ามาเกี่ยวข้อง การทำเช่นนี้เท่ากับเป็นการบอกเจ้าของปัญหาว่า “ครูเชื่อว่าเธอสามารถแก้ปัญหาของเธอได้เอง โดยไม่ต้องให้ผู้ปกครองต้องเดือดร้อน

นอกจากนี้ยังเป็นสื่อให้นักเรียนเข้าใจได้ชัดแจ้งด้วยว่า “เราต้องแก้ปัญหาไม่ใช่ทำโทษ และเราไม่ต้องการหาทางให้ผู้ปกครองทำโทษเธอ” ซึ่งนักเรียนมักคิดเชื่อว่าเป็นเหตุผลที่ครูติดต่อกับพ่อแม่ของเขา การติดต่อกับผู้ปกครองเป็นการยอมรับว่าโรงเรียนไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ควรทำอย่างยิ่ง

แต่บางครั้ง โรงเรียนอาจติดต่อกับพ่อแม่ของนักเรียน เพื่อปรึกษาปัญหาของด้านอื่นนอกเหนือจากด้านวินัย เช่น นักเรียนไม่ค่อยมีเพื่อน เป็นต้น เมื่อครูจำเป็นต้องพบกับผู้ปกครองควรให้นักเรียนอยู่ในที่นั้นด้วย และครูต้องบอกให้ชัดเจนว่านักเรียนไม่ได้ทำผิด และการพบกันก็ไม่ใช่เพื่อให้ผู้ปกครองลงโทษนักเรียนเมื่อกลับบ้าน แต่เพื่อให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมวางแผนช่วยนักเรียนให้ใช้ชีวิตในโรงเรียนได้ดีขึ้น

ไม่ว่าการปรึกษากับผู้ปกครองจะเป็นเรื่องอะไรก็ตาม คำแนะนำที่ดีที่สุดที่โรงเรียนควรให้ผู้ปกครองคือ ผู้ปกครองและนักเรียนควรใกล้ชิดและ

ทำอะไรที่ทั้งสองฝ่ายชอบเหมือนกันด้วยกันมากขึ้น ที่สำคัญอย่างยิ่งคือพ่อหรือแม่ ซึ่งที่มีเวลาอยู่กับลูกน้อยที่สุด (ซึ่งส่วนมากมักเป็นพ่อ) ต้องใช้เวลาอยู่ด้วยกันอย่างมีคุณภาพ เด็กบางคนเสียใจเพื่อเรียกร้องความสนใจของผู้ปกครอง เพราะไม่ค่อยได้อยู่ร่วมกัน คิดว่าแม้จะได้รับความสนใจในทางลบ ก็ยังดีกว่าไม่ได้รับเลย ถ้าที่บ้านไม่มีพ่อหรือผู้ชายที่เป็นผู้ใหญ่เลย ทางโรงเรียนควรแนะนำให้หาญาติ หรือเพื่อนที่เป็นชายมาทำกิจกรรมร่วมกับเด็กบ้าง

การจัดการนักเรียนที่มีปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

สมมติว่าครูได้เริ่มเปลี่ยนจากการบริหารแบบนายกับลูกน้องมาใช้ในการบริหารแบบชี้นำไปบ้างแล้ว เช่น ครูเลิกลงโทษและหาทางปรับสถานการณ์ในห้องเรียนให้ดีขึ้น ครูและนักเรียนได้ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์ที่จะปฏิบัติต่อกัน ครูเองก็คำนึงถึงความต้องการของนักเรียนอยู่เสมอ และพยายามจัดการการเรียนการสอนที่สนองความต้องการของทุกคนอยู่แล้ว ถึงอย่างนั้น ปัญหาที่ยังไม่หมดไปเสียทีเดียว เช่น อาจมีนักเรียนที่ไม่ดีจริง แต่ก็ไม่ได้ตั้งใจเรียนเต็มที่ เป็นต้น ครูรู้ว่านักเรียนพวกนี้ไม่ได้ขาดเพื่อนและมีความสามารถมากพอที่จะทำงานให้ได้ดี แต่วันนี้เกิดอยากผีนกตึกาของห้องเรียนที่ได้ตกลงกันไว้จนครูจำเป็นต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งทันที เพราะถึงแม้ว่าเพื่อนในห้องจะไม่สนับสนุน แต่ก็จับตาดูอยู่ เด็กๆ กำลังมองว่าครูอาจคงใช้วิธีบริหารแบบนายกับลูกน้อง ซึ่งคุณได้พยายามหลีกเลี่ยงหรือไม่

ต่อไปนี้ ข้าพเจ้าจะกล่าวถึงวิธีการกับนักเรียนที่ยังเกรงไม่ยอมเรียน โดยถือว่าโรงเรียนได้จัดห้องพิเศษ ซึ่งขอเรียกว่าห้องเวลานอกสำหรับให้นักเรียนเจ้าของปัญหาใช้ไว้เรียบร้อยแล้ว ห้องนี้มีไว้สำหรับให้คำปรึกษาแก่นักเรียนที่มีปัญหา ข้าพเจ้าขอเสนอแนะวิธีการ ซึ่งใช้เวลาไม่เกิน 20 วินาทีไม่ว่าครูจะมีงานมากเพียงใด แต่เวลา 20 วินาทีนี้จะไม่เปล่าประโยชน์เลย หาก

ครูไม่ยอมเสียเวลาบ้าง ปัญหาที่จะยิ่งซับซ้อนขึ้น และแก้ไขได้ยากขึ้น

ครูผู้ชั้นนำรู้ดีว่าตนไม่มีเวทมนต์คาถา หรือวิธีแก้ปัญหาด่วนเร็วทันใจ แต่อย่างใด ครูต้องทำให้นักเรียนเข้าใจเช่นนี้ด้วย ด้วยการจัดการกับพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบทุกชนิดอย่างจริงจังและตรงไปตรงมา การทำเช่นนี้ทำให้นักเรียนคนที่ไม่ได้ทำตามกติกาที่ตกลงกันไว้เข้าใจได้ไม่ช้าว่า ความผิดของตนที่ฝ่าฝืนกฎระเบียบใดๆ ไม่ใช่เรื่องใหญ่โตจนแก้ไขไม่ได้ และรู้ว่าครูมีความมั่นใจในวิธีการจัดการของครู นอกจากนี้ การทำเช่นนี้ยังเท่ากับเป็นการบอกให้นักเรียนรู้ว่าพฤติกรรมที่ทำไปนั้น เป็นปัญหาของนักเรียน ไม่ใช่ของครู และครูรู้ว่าควรจะทำอย่างไร

ครูผู้ชั้นนำอาจพูดกับนักเรียนที่มีปัญหาด้วยถ้อยคำคล้ายๆ อย่างนี้
 ดูเหมือนว่าเธอจะมีปัญหานะ ครูจะช่วยแก้ปัญหาได้บ้างไหม
 ขอให้เธอสงบบอกสงบใจลงบ้าง และครูจะคุยกับเธอทันทีที่ว่าง ครูคิดว่า
 เราก็คงช่วยกันแก้ปัญหานี้ได้แน่ๆ แต่ถ้าเธอยังคงทำดื้อแบบนี้ คิดอะไร
 ไม่ออกแน่

ครูอาจปรับคำพูดให้เข้ากับบุคลิกของตนได้ตามต้องการ ครูอาจใช้ภาษาท่าทาง เช่น ยกไหล่ หรือใช้มือแทนทำพูดบางคำก็ได้ แต่ต้องทำให้เด็กเข้าใจให้ได้ว่า ครูจะไม่แก้ปัญหามากกว่าเด็กจะเลิกเกร ครูต้องทำสิ่งนี้อย่างใจเย็น ไม่โกรธ หรือพูดแก้ตัวว่าครูไม่ใช่ฝ่ายผิด ที่จริงแล้ว ถ้านักเรียนส่วนใหญ่ในชั้นพอใจกับการเรียนการสอน ปัญหาทางด้านวินัยที่เกิดขึ้นนี้ก็เพียงถูกไฟเล็กๆ ไม่ใช่เพลิงไหม้ไหม้แต่อย่างใด

และถ้าครูใช้อารมณ์ขันขณะที่บอกให้นักเรียนเลิกก่อแกล้งด้วย จะเป็น การดียิ่ง การพูดตลกช่วยลดความเครียดและถ้าเรื่องตลกนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับ

การที่ครูเคยทำอะไรเป็นๆ มาก่อน หรือแกล้งพูดให้สถานการณ์เลขเกิดขึ้น เป็นไปไม่ได้ ก็จะทำให้ได้ผลยิ่งขึ้น การที่ครูทำให้เป็นเรื่องตลก แสดงถึงความ เข้มแข็งของครู ไม่ใช่การอ่อนข้อ ครูอาจจะถ่อมตัวเองได้ แต่ต้องไม่ดูถูกหรือ กคณักเรียนเป็นอันขาด ครูอาจจะใช้คำพูดหยอกล้อคล้ายๆ ดังนี้

อ้าว ! หัวเสียละซิ ครูคงจะทำอะไรแย่มากแน่ๆ ใจเย็นๆ นะ พอครูว่าง เราจะนั่งคุยกัน และเธออาจจะช่วยครูแก้ปัญหานี้ได้

ขณะที่พูด ครูต้องยิ้ม และใช้ภาษาท่าทางที่เหมาะสมเพื่อให้ความเครียด ลดลง และ “ให้โอกาส” ตัวเจ้าของปัญหานั้นลง เพราะรู้ว่าตนได้แสดงให้เห็นที่ครูรู้ ว่า ตนคิดอย่างไรไปแล้ว การควบคุมสถานการณ์ได้ทันทีขนาดนี้คือ วิธีเริ่มต้น การแก้ปัญหาการก่อความวุ่นวายในห้องเรียน

ครูอาจใช้วิธีอื่นๆ อีก เช่น อย่าให้เกิดการโต้เถียงหรือพูดจาทิ่มแทง กับ เด็กที่กำลังโกรธ และที่สำคัญที่สุดคือ ครูต้องไม่ขู่เด็กเป็นอันขาด นักเรียนยังไม่หยุดภายใน 20 วินาที ก็ต้องจัดการเรื่องนั้นนอกห้องเรียน ให้นักเรียนคนนั้นออกจากห้อง (วิธีจัดการกับนักเรียนที่ออกจากห้อง จะได้พูดอย่างละเอียดต่อไป) นักเรียนที่มีปัญหาส่วนมาก หากไม่ได้รับการสนับสนุนหรือเห็นอกเห็นใจ จากเพื่อนร่วมห้องจะเงียบลงภายใน 20 วินาที ตามวิธีที่ข้าพเจ้าแนะนำ ไม่มีวิธีใด ที่ดีกว่านี้อีกแล้วในภาวะตึงเครียดเช่นนั้น

การจัดการแบบนี้ ทำให้นักเรียนทุกคนรวมทั้งเด็กที่มีปัญหาได้แล้วว่า ครูไม่ขู่นักเรียน และ ทุกคนรู้แล้วว่ากำลังมีปัญหาในชั้นเรียน และกำลังพยายาม ร่วมกันแก้ไข ซึ่งจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากนักเรียนที่มีปัญหา ถ้า นักเรียนผู้นั้นไม่ยอมให้ความร่วมมือ ครูจึงต้องขอให้ออกจากห้อง และครูควร พูดคล้ายๆ ข้อความดังนี้

ครูต้องขอให้เธอออกจากห้องเพราะเธอไม่ยอมสงบ คงหวังว่าเราคงจะมีโอกาสแก้ปัญหานี้ด้วยกันทีหลัง ถ้าเธอยังไม่ยอมลงนั่งเรียนไปตามปกติ เธอออกไปจากห้องตอนนี้ก่อนดีกว่า

คำพูดแบบนี้ ทำให้นักเรียนรู้ว่าตนสามารถกลับเข้ามาในชั้นเรียนได้ตลอดเวลา จะไม่มีการขู่หรือโต้เถียง หรือรบกวนในห้อง ตามปกติแล้ว นักเรียนที่มีปัญหามักจะหาใครสักคนเอาไวกล่าวโทษ เพื่อเป็นข้ออ้างที่เขาจะได้โกรธและก่อความต่อไปได้ แต่นักเรียนไม่อาจโกรธครูต่อไปได้ถ้าครูจะบอกเขาทั้งด้วยวาจาหรือท่าทางว่า

ครูอยากช่วยเธอแก้ปัญหานี้ ไม่ได้คิดจะลงโทษที่เธอทำอย่างนี้ ถ้ามีปัญหานี้ เราก็มาช่วยกันแก้ไขดีกว่า

ครูที่คุ้นกับการบริหารแบบนายกับลูกน้องอาจไม่เห็นด้วยที่ว่า การทำเช่นนี้ไม่ใช่วิธีแก้ปัญหานี้ได้เด็ดขาดในทันที ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว วิธีแก้ไขปัญหานี้ให้เด็ดขาดได้ในทันทีนั้นไม่มี ครูสามารถทำได้เพียงแค่จัดหาทางให้ได้ มีการแก้ปัญหาลงจากทั้งครูและนักเรียนรู้สึกสบายใจขึ้นเท่านั้น เป้าหมายที่สำคัญคือ ให้นักเรียนที่ก่อความหันกลับมาทำงานให้ได้ การขู่นั้นอาจทำให้นักเรียนเจ็บบลงได้ แต่ไม่อาจช่วยให้เขาคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนในห้องเรียนได้เลย

เมื่อเลิกคิดที่จะแก้ปัญหานี้ได้ในพริบตา ครูก็จะเริ่มเข้าใจว่าการแก้ปัญหาด้านวินัยที่ดีจะต้องทำอย่างมีระบบและใช้เวลา ทางออกของปัญหาจะต้องพัฒนาขึ้นในขณะที่นักเรียนเจ้าของปัญหาสงบลงแล้ว ไม่ว่าปัญหานั้นจะร้ายแรงแค่ไหน การหาทางแก้ปัญหานั้นขณะที่คนกำลังโกรธจะทำได้ยาก ครูผู้ชำนาญจะต้องมุ่งให้สถานการณ์สงบลงอย่างรวดเร็วเสียก่อนจะทำขั้นต่อไป

ถ้านักเรียนในห้องเรียนสงบลงได้ ครูต้องหาเวลาคุยกับเขาให้ได้ ทั้งนี้ อาจใช้เวลาในระหว่างสอน ช่วงที่เปลี่ยนวิชาเรียน หลังเลิกเรียน หรือเวลาใดก็ได้ที่ครูพอจะมีเวลาว่างสัก 2-3 นาที ถ้าจำเป็นต้องใช้เวลามากกว่า 5 นาที ครูควรจัดหาเวลาพิเศษ แต่โดยทั่วๆ ไปแล้วครูสามารถจัดการกับปัญหาได้ภายใน 1 หรือ 2 นาที แต่ปัญหาร้ายแรงซึ่งอาจต้องเชิญครูแนะแนวและผู้บริหาร เข้ามาร่วมด้วยอาจต้องใช้เวลาช้านานกว่านั้น เมื่อมีจังหวะได้พูดกับนักเรียนแล้ว ครูอาจพูดว่า

เธอกำลังทำอะไรอยู่ตอนที่เกิดปัญหา นี่เป็นการขัดกับระเบียบหรือเปล่า เรามาช่วยกันหาทางไม่ให้เหตุการณ์อย่างนี้เกิดขึ้นอีกดีไหม แต่ถ้ามันเกิดขึ้นอีก เรามาช่วยกันดูว่าทั้งเธอและครูควรทำอย่างไรจึงจะไม่ให้เกิดอีกเรื่อยๆ

วิธีนี้เป็นวิธีที่ครูจัดการกับปัญหาด้วยการให้ความสำคัญกับความต้องการ และความจำเป็นของนักเรียน ขอให้ครูสังเกตนักเรียนเป็นพิเศษในขณะที่พูดคุยกับนักเรียนตามแนวที่ข้าพเจ้าเสนอ ทันทีที่เด็กสงบลงแล้ว เขาอาจรับปากว่า เหตุการณ์เช่นนั้นจะไม่เกิดขึ้นอีก

นักเรียนที่เสียวหรือดื้อด้าง ส่วนใหญ่มีปัญหาที่ไม่ร้ายแรง เมื่อเขาใจเย็นลงแล้ว เขาก็ไม่อยากมาคุยกับครูถึงเรื่องเหลวไหลที่เขาทำไปแล้วอีก แต่ถ้านักเรียนมีปัญหากับนักเรียนด้วยกัน ครูอาจจะต้องพูดกับนักเรียนคนใดคนหนึ่ง หรือทั้งสองคน เพื่อหาวิธีให้เด็กเข้ากันให้ได้ ครูอาจพูดในทำนองว่า

เธอ (นักเรียนคนแรก) ทำอะไร เธอละ (นักเรียนคนที่สอง) ทำอะไร? เธอทั้งสองนี่(หันไปทางนักเรียนทีละคน) พอจะหาทางอะไรที่จะไม่ให้เกิดเหตุการณ์อย่างนี้ขึ้นอีกได้หรือไม่

ครูไม่ต้องสืบว่าใครผิดใครถูก เพียงแต่บอกนักเรียนที่เกี่ยวข้องว่าแต่ละคนมีปัญหาที่ต้องแก้ไข เขาจะแก้ปัญหาด้วยกันหรือตามลำพังก็แล้วแต่ความพอใจ ครูบอกนักเรียนว่าเป้าหมายของครูคือ ต้องการให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจกัน และเรียนหนังสือได้ดี ครูไม่ต้องการรู้ว่าใครเป็นคนผิด แต่ต้องการทางออกของปัญหานี้เท่านั้น

นักเรียนอาจไม่ให้ความร่วมมือโดยดี แต่ครูก็ไม่ควรเปลี่ยนวิธีจัดการเป็นวิธีอื่น ไม่ว่านักเรียนจะทำผิดเรื่องใด ให้จัดการอย่างตรงไปตรงมา เพราะทั้งสองฝ่ายฝ่าฝืนระเบียบ ครูต้องย้ำให้นักเรียนรู้ว่าทางออกของปัญหาจะต้องเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดเรื่องเช่นนี้ขึ้นอีก ถ้านักเรียนไม่อาจหาทางออกที่วางเป็นกฎปฏิบัติอย่างชัดเจน ก็ไม่เป็นไร ที่สำคัญคือ ครูต้องย้ำว่าปัญหาต่างๆ สามารถแก้ได้เสมอ และถ้านักเรียนที่ก่อเรื่องเห็นว่าครูคือผู้นำที่ใส่ใจนักเรียน ไม่ใช่ครูแบบเผด็จการที่เอาแต่ลงโทษ ทั้งสองฝ่ายจะหาทางกลับมาประพฤติตามกฎเกณฑ์ได้เอง

และในไม่ช้า นักเรียนจะรู้ว่าครูให้โอกาสแก้ตัวเสมอ ถ้าเขาต้องการเรียนหนังสืออยู่ในห้อง เขาก็จะประพฤติตนตามกฎเกณฑ์ อย่างน้อยก็จนกว่าจะได้มีการอธิบายพุดจาเรื่องปัญหากับครูให้กระจ่าง ถ้านักเรียนมีความสุขใจเกือบตลอดเวลาในห้อง เขาก็ไม่อยากจะออกไปจากห้อง แต่ถึงนักเรียนจะสงบลงและรู้สึกสบายใจขึ้น ครูต้องคิดไว้ตลอดเวลาว่านักเรียนยังมีปัญหาอยู่ ซึ่งครูจะต้องพุดคุยหรือถกกับเขาต่อไป แต่ควรรอสักระยะหนึ่ง อาจจะเป็นสองสามวันที่นักเรียนมีความสุขกับความสำเร็จในการเรียนบ้างแล้ว ครูจึงถามนักเรียนว่าอยากจะพุดคุยกับครูเกี่ยวกับปัญหาของเขาหรือยัง ถ้านักเรียนเปิดใจเล่าปัญหาต่างๆ ให้ฟัง ครูก็เพียงแต่รับฟังและชมเชยเขาบ้างว่าเขาเรียนดีขึ้น และบอกว่าครูพอใจการคุยครั้งนี้มาก และชวนให้นักเรียนมาคุยกับครูอีกครั้ง ซึ่งนักเรียนคงตกลง ถ้าคุณทำตามขั้นตอนนี้นั้นเสร็จ ครูจะไม่พบปัญหาเหล่านี้อีกในเวลา

ข้างหน้าในการทำงานของครู การจัดการกับนักเรียนแบบนี้ อาจทำให้มากขึ้น แต่ครูที่เคยทำวิธีนี้มาแล้วรายงานว่า การทำงานเช่นนี้ทำให้มีความสุข และเกิดความรู้สึกที่งานเป็นสิ่งนำความพอใจมาให้อย่างแท้จริง

บ่อยครั้งที่ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะบริหารโดยใช้ปรัชญาว่า “สิ่งที่ดำเนินไปได้ดีแล้วไม่ควรแตะต้อง ‘แต่’ ที่ดำเนินไปได้ดี” อาจจะยังไม่ดีพอจนกว่าจะได้พยายามทำให้ที่ทำงานนำความสุขมาให้ทุกคน เพราะฉะนั้น ผู้บริหารแบบนี้น่าจะพยายามแก้ปัญหาเล็กๆ ก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาใหญ่ การเสียเวลาเล็กน้อยเพื่อรับฟังนักเรียนที่มีแนวโน้มว่าจะก่อปัญหา นับว่าเป็นคุณสมบัติหนึ่งของการเป็นครูผู้ชี้นำที่ดี

ผลที่ได้รับจากวิธีการที่กล่าวมานี้คือ นักเรียนเข้าใจแล้วว่าครูพยายามทำให้ห้องเรียนเป็นสถานที่น่าเรียน ดังนั้น นักเรียนจะพยายามแก้ปัญหาต่างๆ ของตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน นักเรียนรู้ว่าเพียงแค่เขาพยายามร่วมมือเพียงเล็กน้อยก็จะมีส่วนช่วยรักษาสภาพที่ดีของห้องเรียนไว้ได้ ถ้านักเรียนเห็นว่าครูไม่ได้พยายามทำอะไรบ้าง นักเรียนก็จะปล่อยให้ครูแก้ปัญหาตามลำพัง เพราะคิดว่า “ครูก็อายนะ..” ดังนั้น ครูควรพูดคุยกับนักเรียน และทำตัวเป็นนักแก้ปัญหา ครูจะมีปัญหาที่ต้องแก้ไขน้อยลง

การจัดการนักเรียนที่ครูให้ออกจากห้อง

ไม่ว่าเหตุการณ์นี้จะเกิดขึ้นในชั้นประถมศึกษาหรือชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย การถูกให้ออกจากห้องเรียนครั้งแรกเพราะเกรและดื้อดึง นับว่าเป็นเหตุการณ์ที่สำคัญที่มีผลมากต่อชีวิตการเรียนของเด็กคนนั้น ถ้าสถานการณ์นี้ได้รับการจัดการอย่างดี ความดื้อดึงเกรจนถึงระดับนี้จะไม่เกิดขึ้นอีก แต่ถ้าหากเหตุการณ์นี้กลายเป็นปัญหาเรื้อรังอันทำให้เขาต้องออกจากห้องเป็นประจำปัญหานี้จะแก้ไม่ได้อีกต่อไป

ผู้บริหารหรือครูที่ปรึกษาที่ต้องดำเนินการกับนักเรียนก่อความผิดที่ดูให้ออกจากห้อง ต้องใช้การบริหารแบบขั้นนำ ครูต้องรับว่ามีปัญหาและอาจจะเป็นปัญหาใหญ่ด้วย จากนั้น ให้พยายามช่วยนักเรียนแก้ปัญหามา ไม่ใช่วิธีข่มขู่หรือลงโทษซึ่งเป็นการบริหารแบบนายกับลูกน้องที่นักเรียนเคยประสบมา แต่ถ้านักเรียนเคยเรียนในโรงเรียนที่มีการบริหารแบบขั้นนำมาแล้ว เขาก็จะรู้ว่าจะไม่มีการลงโทษและพร้อมที่จะยอมรับวิธีแก้ปัญหาก็กล่าวมาในหัวข้อก่อนๆ ซึ่งเป็นวิธีเดียวที่ได้ผลในระยะยาว ถึงวิธีที่ว่านี้จะใช้ไม่ได้ผลในห้องเรียนจนต้องให้นักเรียนออกจากห้องไป แต่เมื่อใช้ต่อไปทั้งในและนอกห้องเรียนอย่างสม่ำเสมอไม่ช้าก็จะได้ผล

วิธีการแก้ปัญหาแบบขั้นนำโดยไม่มีการลงโทษอาจมองได้ว่าเป็นวิธีที่เบาเกินไป แต่จริงๆ แล้ว วิธีนี้เป็นวิธีที่จริงจังและหนักที่สุด เพราะนักเรียนต้องรับผิดชอบในการแก้ปัญหามา แทนที่จะปล่อยให้ครูทำทั้งหมด วิธีนี้รวมถึงการจำกัดบริเวณให้นักเรียนอยู่ใน “ห้องเวลานอก” จนกว่านักเรียนเต็มใจที่จะเริ่มแก้ปัญหามา “ห้องเวลานอก” คือห้องพิเศษที่จัดขึ้น และมีผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับนักเรียนก่อความผิดเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ เพื่อช่วยนักเรียนแก้ปัญหามา

โรงเรียนที่มีการบริหารแบบขั้นนำแทบจะไม่มีนักเรียนที่มีปัญหาและนักเรียนก่อความผิด และจะมีนักเรียนที่ต้องใช้ห้องนี้ไม่กี่คนเท่านั้น เพราะเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น นักเรียนจะพร้อมที่จะแก้ปัญหามา เมื่อโรงเรียนเริ่มกลายเป็นโรงเรียนคุณภาพมากขึ้น ความต้องการห้องเวลานอกจะค่อยๆ หดหายไป ดังนั้น การจัดห้องเวลานอกจึงเป็นเรื่องชั่วคราวในระยะการเปลี่ยนแปลงวิธีบริหารเท่านั้น เมื่อเป็นโรงเรียนคุณภาพอย่างสมบูรณ์แล้ว ซึ่งไม่ควรใช้เวลาเกิน 4 ปี ก็จะไม่มีปัญหาด้านวินัยร้ายแรงซึ่งอาจใช้ห้องเวลานอกเลย

การแก้ปัญหามาควรเริ่มในเวลาไม่เกิน 1 หรือ 2 ชั่วโมงจากเวลาเกิดเหตุ

ระหว่างนี้นักเรียนควรไปนั่งอยู่ในห้องเวลานอก ถึงแม้ว่าการเริ่มแก้ปัญหอาจเริ่มช้ากว่าที่กล่าวมาแล้ว นักเรียนอาจประทั่งว่าเป็นการไม่ยุติธรรมที่กักเขาให้อยู่ในห้องนั้น แต่ครูต้องชี้แจงว่าที่ทำเช่นนี้เพราะนักเรียนเลือกที่จะไม่แก้ปัญหในห้องเรียน ทันทีที่เขาเริ่มขอมร่วมมือแก้ปัญห เขาก็จะได้กลับไปห้องเรียนดังเดิม

ครูต้องบอกด้วยว่าในห้องเวลานอกนี้ นักเรียนมีโอกาสได้เรียนหนังสือเหมือนกันและอาจมีผู้ช่วยสอนเสริมเพื่อให้ตามทันบทเรียน ครูจะปฏิบัติต่อนักเรียนอย่างอ่อนโยนและให้คำปรึกษาไปด้วย ผู้ปกครองของนักเรียนไม่ควรมีส่วนเกี่ยวข้อง ยกเว้นเมื่อนักเรียนเริ่มเรียนไม่ทันเพื่อน และควรมีผู้คอยบอกนักเรียนเสมอว่าไม่มีใครอยากให้นักเรียนต้องถูกจำกัดบริเวณ แต่อยากให้นักเรียนเริ่มหาทางพิจารณาปัญหาและทุกคนยินดีจะช่วยเท่าที่ทำได้ ครูควรจะบอกนักเรียนหลายๆ ครั้งด้วยท่าทางที่บ่งถึงความเมตตาว่า นักเรียนเป็นผู้เลือกที่จะมาอยู่ที่นี่ และเขาคงเดิยวเท่านั้นที่จะตัดสินใจเลือกทำอย่างอื่นที่ดีกว่านี้ได้

ห้องเวลานอกมีกฎเพียงข้อเดียวคือนักเรียนต้องนั่งเงียบๆ ครูอาจแนะนำนักเรียนให้ทำงานไปด้วยก็ได้ แต่ถ้านักเรียนต้องการนั่งเฉยๆ เขาก็ทำได้ นักเรียนที่อยู่ในห้องนี้ อาจได้รับอนุญาตได้ทำงานด้วยกันตราบใดที่เขาไม่ได้พูดคุยเล่นกัน และการทำงานนั้นอาจมีประโยชน์แก่นักเรียน ครูหรือห้องนี้อาจชวนนักเรียนคุยเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาก็ได้ ที่สำคัญคือต้องให้นักเรียนเข้าใจว่าการถูกส่งมาอยู่ห้องเวลานอกนี้เป็นโอกาสที่จะแก้ปัญห ไม่ใช่เป็นการลงโทษ ผู้ดูแลห้องนี้เป็นเพื่อนที่จะช่วยเหลือไม่ใช่นายซึ่งวางอำนาจข่ม

ครูที่ปรึกษาในห้องนี้ ควรเตรียมตัวให้พร้อมที่จะต้องจัดการกับความไม่พอใจของนักเรียนในเรื่องต่อไปนี้ ซึ่งเป็นปัญหาที่พบบ่อยที่สุด

1. ครูไม่ชอบฉัน
2. ชั้นเรียนน่าเบื่อ

3. ฉันไม่จำเป็นต้องให้ชั้นเรียนชั้นนี้มาขู่กับวิธีที่ฉันจะจัดการกับชีวิต ของฉัน

ในเมื่อขณะนี้ ครูทุกคนกำลังพยายามทำทุกอย่างเพื่อพัฒนาโรงเรียน ดังนั้น ครูต้องไม่นึกว่าตนเองผิดและขอโทษเมื่อนักเรียนคิดว่าโรงเรียนมีข้อบกพร่อง แต่ครูต้องยอมรับถ้านักเรียนพูดว่าครูไม่รักเขาและห้องเรียนน่าเบื่อหน่าย ให้บอกนักเรียนว่าครูไม่ใช่พระและว่าไม่มีใครชอบคนที่ก่อปัญหา ถ้านักเรียนเห็นว่าห้องเรียนน่าเบื่อ การอยู่ที่ห้องเวลานอกน่าจะดีกว่าหรือไม่ อย่าเถียงกับนักเรียนว่าสิ่งที่สอนในห้องเป็นสิ่งที่นักเรียนต้องการหรือไม่ต้องการ แต่ให้ถามนักเรียนว่าเขาต้องการเรียนวิชานี้เพื่อให้สำเร็จการศึกษาหรือเปล่า ถ้าโรงเรียนมีนโยบายให้นักเรียนย้ายห้องเรียนได้ ครูอาจจะบอกเขาว่า “ถ้านักเรียนตั้งใจเรียนจนได้คะแนนดีในห้องนี้ ก็จะย้ายนักเรียนไปเรียนห้องอื่น แต่จะไม่ย้ายหากยังทำงานไม่ได้ดี” โรงเรียนที่ไม่มีนโยบายย้ายห้องเรียนเพื่อป้องกันการไม่ให้นักเรียนย้ายห้องเรียนมากเกินไป ก็ตัดส่วนนี้ไป

จุดมุ่งหมายของการกระทำเช่นนี้เพื่อแสดงให้เห็นให้นักเรียนรู้ว่าการไม่เรียนหนังสือเป็นสิ่งที่เขาเลือก แต่นี่ไม่ใช่ทางที่จะหนีงานไปได้ ถ้าเขาเริ่มตั้งใจเรียน เขาจะเห็นว่าเรียนน่าเบื่อน้อยกว่าที่จะไม่เรียน และครูอาจจะรักเขามากขึ้น และหลังจากนั้น ชั้นเรียนนี้ก็จะเป็นที่น่าเรียนพอๆ กับชั้นเรียนอื่นๆ ที่เขาอาจจะย้ายไป นอกจากนี้ เมื่อไม่ย้ายไปอีกห้องหนึ่ง เขาก็สามารถเรียนต่อโดยไม่ต้องเริ่มต้นใหม่อีกด้วย

สิ่งสำคัญคือครูต้องไม่เถียงกับนักเรียนเป็นอันขาด เพราะถึงอย่างไร ครูก็ทำให้เขาเชื่อไม่ได้อยู่ดี นักเรียนจะสนุกและพอใจที่ครูมาเถียงแล้วครูก็ต้องยอมจำนน สถานะของครูไม่ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ครูคิดว่าชั้นเรียนนี้ หรือครูคนนี้ดีแค่ไหน หรือการที่นักเรียนคิดว่าชั้นเรียนนี้หรือครูคนนี้สอนน่าเบื่อแค่ไหน แต่ขึ้นอยู่กับความจริงว่าที่นี้คือโรงเรียนที่ดีที่สุดที่ครูหาให้นักเรียนได้ในขณะนี้

และทุกคนก็กำลังพยายามทำให้ดียิ่งขึ้นไปอีก ถ้านักเรียนยังโต้แย้งว่าโรงเรียนนี้มีข้อบกพร่อง ก็ให้ถามว่า “เธอคิดว่าควรทำอย่างไร โรงเรียนจึงจะดีขึ้นได้”

ขณะที่ให้คำปรึกษา ครูควรแสดงความเป็นมิตรและมีท่าทีที่อ่อนโยนอย่าแสดงว่าปัญหานี้เป็นเรื่องคอขาดบาดตาย ครูอาจบอกตรงๆ หรืออ้อมๆ ว่าปัญหาของเขาสามารถแก้ไขได้ แต่เขาต้องเปลี่ยนพฤติกรรมใหม่ อธิบายพฤติกรรมของนักเรียนที่ทำให้นักเรียนต้องออกมาอยู่ห้องเวลานอก ตั้งคำถามให้เขาคิดว่าพฤติกรรมของเขาผิดกติกาหรือไม่ ซึ่งจริง ๆ แล้วเขาทำผิด จากนั้นบอกให้นักเรียนรู้ตัวว่าเขาจะต้องอยู่ห้องเวลานอกนี้จนกว่าเขาจะคิดหาวิธีแก้ปัญหาก็ดีกว่านี้ได้ บอกนักเรียนด้วยว่าระยะเวลาในการอยู่ในห้องเวลานอกขึ้นอยู่กับตัวเขาเอง การคิดหาวิธีที่จะทำให้ได้กลับไปเรียนดังเดิมนั้นไม่ยากเกินไป และครูไม่ต้องการให้นักเรียนอยู่ในห้องนี้นานด้วย

ครูต้องอธิบายให้นักเรียนเข้าใจว่า สิ่งที่นักเรียนทำลงไปจนต้องถูกส่งออกมาอยู่ห้องเวลานอกจะไม่ได้รับการเห็นชอบจากเพื่อนนักเรียนอื่นๆ เลย และจะได้รับความเห็นใจน้อยลงอีกถ้าต้องอยู่ในห้องเวลานอกนาน แต่ครูจะพูดเช่นนี้ได้ต่อเมื่อแน่ใจว่าไม่มีใครในห้องเห็นชอบด้วยจริงๆ และส่วนมากก็ไม่มีใครเห็นด้วยอยู่แล้ว ในโรงเรียนที่เปลี่ยนมาใช้การบริหารแบบชั้นนำ แล้วบอกนักเรียนให้ถามความเห็นเพื่อนๆ ว่า การออกไปอยู่ในห้องเวลานอกเฉยๆ กับการพยายามคิดหาทางออกให้ปัญหา วิธีใดจะเป็นการกระทำที่ฉลาดกว่ากัน แสดงให้นักเรียนเห็นว่าชั้นเรียนที่มีการบริหารแบบชั้นนำจะไม่สนับสนุนหรือสนใจนักเรียนที่ชอบก่อความวุ่นวาย การขาดการสนับสนุนจากเพื่อน เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โครงการนี้ประสบความสำเร็จ

ขณะที่ครูที่ปรึกษาวางแผนให้นักเรียนได้ปฏิบัติตัวดีขึ้น ครูต้องทำให้นักเรียนเข้าใจว่าการทำตามกติกานั้นไม่ยาก เพราะนักเรียนเกือบทุกคนทำเช่นนั้น ต่อจากนั้น ครูก็เริ่มขั้นตอนต่อไป นั่นคือพยายามหาทางให้ครูที่ทำให้นักเรียน

ออกจากห้องเข้ากับนักเรียนได้ บอกกับนักเรียนว่าแผนการนี้จะได้ผลถ้าครูผู้ให้เขาออกจากห้องได้มองเห็นว่าเขากำลังทำสิ่งที่ส่อเค้าว่าจะเป็นนักเรียนที่ดีขึ้นได้ และถ้านักเรียนพยายามทำตัวในทางที่ดีขึ้น เป็นหน้าที่ของครูที่ปรึกษาที่จะบอกครูผู้นั้นให้แสดงความชื่นชมว่านักเรียนมีความพยายาม

ครูต้องพยายามให้นักเรียนได้กลับเข้าห้องเรียนตามเดิมโดยเร็วเท่าที่จะทำได้ แต่ก็อย่าเร่งจนกระทั่งนักเรียนไม่มีเวลาพิจารณาว่าเขาควรจะหาทางออกให้ได้ และระยะเวลาที่ให้นักเรียนนั่งอยู่ในห้องเวลานอกนี้ไม่ควรเป็นไปตามความรุนแรงของการก่อกวน แต่น่าจะขึ้นอยู่กับความเต็มใจที่นักเรียนจะหาวิธีแก้ไขปัญหามาหาดีกว่า

การใช้ห้องสำหรับเวลานอกควรเป็นวิธีเดียวที่โรงเรียนคุณภาพใช้จัดการปัญหาทางด้านวินัยในโรงเรียน และใช้กับปัญหาด้านวินัยทุกประเภท โรงเรียนต้องไม่ใช่ห้องนี้เพื่อแก้ปัญหาอื่นๆ เช่น ปัญหาเด็กที่ไม่ทำงาน เป็นต้น เพราะนี่เป็นปัญหาทางการศึกษาไม่ใช่ปัญหาด้านวินัย ปัญหาเหล่านี้ต้องการคำปรึกษา ซึ่งทำได้โดยครูผู้ชี้แนะ การให้นักเรียนที่ไม่ได้ก่อกวนแต่ไม่ยอมเรียนออกจากห้องเรียนไป จะสร้างปัญหาให้บานปลายขึ้น เพราะนักเรียนที่ไม่ยอมเรียนทำงานนี้ยังจำเป็นต้องอยู่ในห้องเรียนมากกว่าคนอื่นๆ ถ้าครูกลัวว่าเด็กที่ไม่ยอมทำงานอาจจะเป็นอย่างของนักเรียนทั่วไปนั้น ครูควรเปลี่ยนความคิดได้ เพราะการที่นักเรียนไม่ยอมเรียน ไม่ได้เกิดขึ้นเพราะการเลียนแบบ แต่เนื่องจากการเรียนไม่ได้ทำให้นักเรียนเกิดความพึงพอใจ

ครูประจำห้องสำหรับเวลานอกควรผ่านการฝึกอบรมทางด้านนี้ และมีเวลาให้นักเรียนมากพอ งานนี้เป็นงานของครูผู้ฝึกมาทางการแนะแนว แต่ในปัจจุบันมีครูที่ปรึกษาจำนวนน้อยที่จะมีเวลาพอมานั่งประจำในห้องสำหรับเวลานอก ซึ่งมีนักเรียนเพียง 2-3 คน บางโรงเรียนใช้อาสาสมัครซึ่งเป็นผู้ปกครองหรือผู้ใหญ่ซึ่งก็ปรากฏว่าทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สิ่งที่ได้กล่าวไปแล้วในบทนี้และบทก่อนหน้านี้ จะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อนักเรียนเห็นว่า โรงเรียนสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ และนี่ก็คือเป้าหมายของการบริหารแบบชั้นนำ



การสร้างโรงเรียนคุณภาพ

เมื่อเดือนกรกฎาคม ค.ศ. 1989 ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมปลาย (ระดับ 9-12) แห่งหนึ่ง ซึ่งตั้งอยู่ทางตอนกลางของรัฐแคลิฟอร์เนียได้มาติดต่อข้าพเจ้า บอกว่าเคยอ่านหนังสือเกี่ยวกับโรงเรียนคุณภาพและต้องการเปลี่ยนโรงเรียนไปในแนวทางนั้น ข้าพเจ้าเห็นว่าการวางแผนการดำเนินงานให้โรงเรียนจะใช้เป็นแบบอย่างสำหรับโรงเรียนอื่นๆ ด้วย ไม่ว่าโรงเรียนที่มาติดต่อนี้จะได้นำแผนไปใช้จนสำเร็จหรือไม่ก็ตาม

ในการประชุมกับผู้ผู้อำนวยการและผู้บริหารระดับสูงของโรงเรียนดังกล่าว เราได้ตกลงกันว่าโรงเรียนจะจัดให้ครูทยอยเข้ารับการอบรมเรื่องทฤษฎีการเลือกและการบำบัดด้วยการเผชิญความจริง ซึ่งจะเริ่มโดยให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าอบรมเป็นกลุ่มแรกเป็นเวลา 1 สัปดาห์ในช่วงเปิดภาคการศึกษา ข้าพเจ้าเชื่อว่าโรงเรียนใดก็ตามจะหันแนวมาเป็นโรงเรียนคุณภาพได้อย่างสมบูรณ์ ก็ต่อเมื่อผู้บริหารทั้งหมดและครูส่วนใหญ่ได้รับการอบรมอย่างน้อย 2 ครั้งๆ ละ 1 สัปดาห์ จนเข้าใจแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีทางเลือกเป็นอย่างดี

ผู้อำนวยการโรงเรียนเสนอว่าจะเริ่มโครงการการปรับโรงเรียนนี้ในเดือน กันยายนเลย โดยไม่ต้องอบรมครูจนหมดเสียก่อนได้หรือไม่ เพราะคิดว่ากว่าทุกคนจะได้รับการอบรมครบทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติคงต้องใช้เวลาหลายปี ซึ่งอาจทำให้คนเหล่านี้หมดความสนใจเสียก่อนที่จะได้เห็นการปรับโรงเรียนออกมาเป็นรูปเป็นร่างได้บ้าง ข้าพเจ้าเห็นด้วยกับข้อเสนอของผู้อำนวยการ แม้ว่าการอบรมจะเป็นสิ่งจำเป็น แต่ก็ไม่ต้องทำก่อนเริ่มขั้นตอนอื่นๆ

สิ่งที่ผู้เป็นหัวหน้าโครงการนี้ต้องทำก่อนอื่นคือ เสนอแนวคิดในบทที่ 1 ของหนังสือเล่มนี้แก่ครู และต้องแสดงให้เห็นว่าเขาจริงจังกับโครงการนี้ ด้วยการเสนอแนวคิดตามแบบการบริหารจัดการแบบชี้นำ ครูจะไม่สนใจโครงการนี้เลยถ้ามองไม่เห็นในทันทีว่าการบริหารแบบใหม่นี้จะเป็นประโยชน์ต่อครูและนักเรียน ประเด็นที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสื่อให้ครูได้เข้าใจตั้งแต่เริ่มประชุมครั้งแรกและตลอดไปจนโครงการเสร็จสมบูรณ์ คือ “โรงเรียนจะช่วยครูมากขึ้นกว่าแต่ก่อนได้อย่างไร”

โรงเรียนที่ฝ่ายบริหารตัดสินใจจะเริ่มใช้การบริหารแบบใหม่ มักมีผู้บริหารซึ่งมีความสัมพันธ์ที่ดีกับครู แต่ถึงกระนั้น การที่ครูทั้งหลายจะเห็นว่าการบริหารแบบใหม่จะช่วยครูได้อย่างไรเป็นเรื่องยาก ถึงจะมีบรรยากาศเป็นมิตรมากขึ้นก็ตาม เพราะนายที่มีจิตใจเมตตาจะแตกต่างจากผู้ชี้นำซึ่งใส่ใจที่จะสนับสนุนและช่วยเหลืออย่างมาก และเพื่อให้ครูเห็นความแตกต่างได้ชัดเจน ให้ถามความเห็นของครูในการประชุมครั้งแรกว่าการบริหารจัดการของโรงเรียน จะช่วยให้ครูสอนอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไรบ้าง

ครูอาจจะระแวงวิธีบริหารแบบใหม่แบบเดียวกับที่ผู้บริหารระดับล่าง ที่ส่วนใหญ่มักไม่ค่อยเชื่อ เมื่อหัวหน้าพูดว่าทุกสิ่งทุกอย่างจะดีขึ้น ในตอนแรกของครูอาจคิดว่า “นี่คงเป็นแผนงานเก่าเอามาทำใหม่ ซึ่งใช้ไม่ได้อีกนั่นแหละ มีแต่จะเพิ่มงานให้เราซึ่งก็มากพออยู่แล้ว” ฝ่ายบริหารไม่ต้องจัดการอย่างไรกับ

ความคิดแบบนี้ แต่ต้องตระหนักว่ามีอยู่ และจะทำให้ครูสับสนท่าที ไม่ค่อยจะมีคำตอบอะไรให้เมื่อมีคำถาม ครูน้อยมากจะเสนอความคิดเห็น แต่ผู้บริหารควรบันทึกข้อเสนอเหล่านี้ไว้ทั้งหมด ระยะแรกๆ ครูมักกลัวที่จะให้บันทึกความเห็นของตนเพราะไม่อยากจะให้เจ้านายคิดว่าตนเป็นคนขี้บ่น ความลังเลนี้จะหมดไปเมื่อโครงการนี้ดำเนินไปสักระยะหนึ่งและครูเห็นว่างานที่ได้ผลดีขึ้น คำถามที่ว่าครูยังขาดอะไรและอยากได้อะไรบ้าง เป็นการเริ่มต้นที่ดีขณะที่ครูที่ยังระแวงอยู่เช่นนี้

หากข้าพเจ้าเป็นผู้จัดการประชุมครั้งนี้ ข้าพเจ้าจะอภิปรายประเด็นที่ครูดี ๆ มักจะบ่น แต่ผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องจะไม่ใส่ใจ เช่น การที่ครูมีงานในชั้นเรียนมากเกินไป ผู้บริหารและบุคลากรที่ไม่ได้ประจำชั้นไม่เห็นใจว่า ในแต่ละวันครูไม่มีเวลาทำวิจัย เตรียมการสอน และให้คำปรึกษานักเรียนเลย และปัญหาซึ่งเกิดคู่กันกับปัญหาแรกคือ เมื่อครูเหล่านี้ย้ายไปเป็นครูที่ปรึกษาหรือผู้บริหาร ก็มักลืมนำปัญหาที่ตนเคยบ่นแล้ว

สิ่งที่ทำให้ครูลดความลังเลใจได้บ้าง ในระยะแรกคือ ให้ใช้การบริหารแบบชี้นำจัดการกับ 2 ประเด็นนี้ทันที เมื่อครูบอกว่าต้องการเวลาปลอดจากชั้นเรียนบ้าง ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ดำเนินการประชุมครั้งแรกนี้ควรเสนอแนะให้ครูและคณะกรรมการครูปรึกษากันเพื่อหาวิธีแก้ปัญหานี้และปัญหาอื่นๆ เช่น อาจมีข้อเสนอให้ใช้บุคลากรที่ไม่มีหน้าที่สอนประจำห้องเรียนเข้าสอนแทน เพื่อให้ครูมีเวลาปลอดการสอนมากขึ้น การแก้ปัญหาร่วมกับคณะกรรมการซึ่งอาจมีอำนาจรวมอยู่ด้วย เป็นหัวใจของการบริหารแบบชี้นำ

แผนของการแก้ปัญหาคือส่วนที่เป็นรายละเอียดต้องทำในรูปของคณะกรรมการ ข้าพเจ้าขอเสนอให้ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหาร ครูผู้สอน ครูที่ปรึกษาให้มากที่สุด บุคลากรที่ไม่ใช่ครูผู้สอนรวมทั้งผู้อำนวยการควรเข้าห้องสอนประจำอย่างน้อย 1 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และเพิ่มเป็นวันละหลายๆ ชั่วโมงหากมีโอกาส

และควรให้นักเรียนช่วยสอนด้วย ด้วยวิธีนี้ เราก็อาจจัดให้ครูทุกคนมีเวลาปลอดจากชั้นเรียนเพิ่มขึ้นอีกวันละ 1 ชั่วโมง และวิธีจัดการแบบนี้จะแสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่ไม่ได้สอนเข้าใจการทำงานของครูผู้สอนมากขึ้น ผลก็คือความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายดีขึ้นและนี่เป็นเป้าหมายของการบริหารแบบขึ้นนำ

หลังจากการประชุมครั้งแรกซึ่งผู้บริหารได้ประกาศเจตนาที่จะทำโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนคุณภาพแล้ว ควรจะได้มีการสอบถามความคิดเห็นของครูว่า เต็มใจมาประชุมเพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบของโรงเรียนคุณภาพหลังโรงเรียนเลิกหรือไม่ หนังสือเล่มนี้มีข้อมูลมากพอที่จะให้ครูได้เริ่มทำความรู้จักกับความคิดเรื่องคุณภาพก่อนเริ่มการอบรมครู ซึ่งยิ่งเริ่มเร็วเท่าใด ก็ยิ่งดีเท่านั้น

ผู้บริหารควรแจก 3 บทแรกของหนังสือเล่มนี้ให้ครูทั้งหมดอ่าน โดยแจกให้ทีละบท แล้วนำเนื้อหามาอภิปรายกันในที่ประชุม โดยให้ผู้บริหารที่อ่านหนังสือเล่มนี้แล้วทั้งเล่มเป็นผู้ดำเนินการอภิปราย หลังจากที่ทำอ่านจบ 3 บทแล้ว ครูก็จะมีความรู้พอที่จะตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมโครงการที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพหรือไม่ เมื่อถึงตอนนี้ การจัดตั้งคณะทำงานและสรรหาบุคลากรที่ไม่ใช่ผู้สอนให้เข้าสอนแทนครู ก็เท่ากับคณะผู้บริหารเองก็ได้แสดงความเชื่อมั่นในทฤษฎีให้เห็นแล้ว ซึ่งจะยิ่งจูงใจครูให้เห็นชอบกับโครงการมากขึ้น

ถ้าหลังจากศึกษาและอภิปรายเนื้อหาในบทที่ 1 ถึง 3 แล้ว ปรากฏว่ามีครูครึ่งหนึ่งสนใจทฤษฎีนี้ นี่ก็นับว่ามากพอที่จะดำเนินการต่อไป แต่ถ้าน้อยกว่านี้ ข้าพเจ้าคิดว่าไม่น่าจะดำเนินการต่อ เพราะจะไม่เกิดผลอะไร โรงเรียนต้องคอยจนกว่าจะมีครูที่สนใจมากพอ ประโยชน์ของทฤษฎีเหล่านี้จึงจะปรากฏได้ชัดเจน

ทันทีที่มีครูแสดงว่าพร้อม ข้าพเจ้าขอเสนอให้ครูชุดนี้ศึกษาและทำความเข้าใจกับหนังสือเล่มนี้ต่อจนจบเล่ม และพยายามทดลองใช้ในห้องเรียนของตนในช่วงปีแรกของโครงการ ส่วนครูที่ยังไม่ได้เข้าร่วมโครงการ ก็ควรได้รับ

การสนับสนุนให้เข้าร่วมฟังการศึกษาอภิปรายทฤษฎีนี้ร่วมกับครูที่อยู่ในโครงการแล้ว แต่ขอให้เป็นการเข้าร่วมประชุมด้วยความสมัครใจ ภายในระยะเวลา 1 ปี คณะผู้บริหารจะมีความพร้อมในการฝึกอบรมครั้งที่ 2 โดยใช้เวลา 1 สัปดาห์ ส่วนครูคนใดที่จัดเวลาได้ ก็จะเริ่มการอบรมในสัปดาห์แรกของตน

การดำเนินโครงการควรเป็นดังนี้ ขั้นที่ 1 ผู้บริหารเขียนจุดมุ่งหมายของโรงเรียน เพราะทฤษฎีของ ดร.เดมมิง กล่าวว่าองค์กรจะบรรลุความเป็นหน่วยงานคุณภาพได้ เมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรนั้นเขียนจุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจนและกระชับรัด เมื่อเขียนเสร็จแล้วให้ปรึกษากับครูที่สนใจเข้าร่วมโครงการที่ได้ศึกษาและอภิปรายสามบทแรกแล้วว่าจุดมุ่งหมายเหล่านี้ใช้ได้หรือไม่ แม้ว่าโรงเรียนคุณภาพในความคิดของครูจะแตกต่างกันไปบ้าง ข้าพเจ้าคิดว่าโรงเรียนคุณภาพต้องรวมจุดมุ่งหมายต่อไปนี้ไว้ด้วย ถ้าขาดไปก็คงไม่สามารถทำให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนคุณภาพได้

นักเรียนทุกคนมีความรู้และความสามารถในการทุก ๆ วิชาที่นักเรียนเรียน
ในระดับที่ทั้งครูและนักเรียนจัดว่าเป็นระดับคุณภาพ

จุดมุ่งหมายควรระบุไว้กว้าง ๆ ดร.เดมมิงอธิบายว่าการระบุจุดมุ่งหมายแบบเจาะจงนั้นยังไม่จำเป็นในขั้นนี้ เพราะการตั้งมาตรฐานหรือเป้าหมายไว้อย่างเจาะจงจะไปตีกรอบความสามารถในการทำงานให้อยู่แต่ในกรอบนั้น เช่น ถ้าทั้งคณะครูและนักเรียนเห็นพ้องกันว่าภาระหนึ่งของโรงเรียนคุณภาพ คือ สอนนักเรียนทั้งหมดให้เขียนจดหมายได้อย่างมีคุณภาพ จุดมุ่งหมายของจดหมายคุณภาพก็ไม่ควรระบุว่าเป็นอย่างไร เพราะไม่ว่านักเรียนจะเขียนได้ระดับใดเพียงไร นักเรียนก็อาจทำได้ดีกว่านั้นได้เสมอ ดร.เดมมิงกล่าวว่า “ปรับปรุงระบบการผลิตและบริการอย่างสม่ำเสมอและไม่หยุดหย่อน”¹

ด้านนักเรียนหรือครูตัดสินว่าจดหมายที่นักเรียนทำมาส่งครูยังไม่มีคุณภาพ นักเรียนควรได้เขียนใหม่จนกว่าทั้ง 2 ฝ่ายจะมีความเห็นตรงกันว่าใช้ได้ แต่ถ้ายังมีความเห็นไม่ตรงกันอีก ควรขอความเห็นจากบุคคลที่สาม ในโรงเรียนคุณภาพเราเชื่อว่างานคุณภาพเป็นสิ่งที่เรามองเห็นได้และ ทุกคนมักจะบอกได้ทันทีเมื่องานนั้นมีคุณภาพ และเราเชื่อกันว่าคุณภาพไม่ควรระบุเป็นคำนิยามและคุณภาพนั้นจะปรับปรุงให้สูงขึ้นไปอีกได้เสมอ

การอบรมทฤษฎีทางเลือก

หลังจากการตั้งจุดมุ่งหมายเรียบร้อยแล้ว ครูที่เข้าร่วมโครงการจะต้องมีความรู้เรื่องทฤษฎีทางเลือกและการบำบัดด้วยการเผชิญความจริงเป็นอย่างดี เข้าใจเรื่องความต้องการพื้นฐานของคน โลกคุณภาพ และพฤติกรรม ครูจะต้องเข้าใจและเชื่อจนนำไปใช้ในชีวิตของครูเอง สิ่งนี้จะเป็นจริงได้ต้องใช้เวลาและการอบรมอย่างเป็นระบบอย่างน้อย 2 สัปดาห์ การพยายามสร้างโรงเรียนที่มีนักเรียนทุกคนเรียนอย่างมีคุณภาพโดยไม่ได้อบรมบุคลากร คงทำได้ยากกว่าการหัดขับเครื่องบินโดยอ่านจากคู่มือสอนขับเครื่องบิน

ครูต้องมีประสบการณ์ฝึกใช้ทฤษฎีทางเลือกด้วยตนเอง จึงจะยอมรับว่านักเรียนที่ไม่ยอมตั้งใจเรียนเต็มที่ เป็นเพราะยังหาทางสนองความต้องการพื้นฐานของเขาในชั้นเรียนไม่ได้ ถ้าครูไม่ได้ฝึกใช้ทฤษฎีทางเลือกในชีวิตของตนเองอย่างเพียงพอ ครูมีแนวโน้มที่จะเชื่อว่าตนสามารถบังคับให้นักเรียนให้เรียนได้ ดังนั้นการอบรมครูเป็นสิ่งจำเป็น เพราะหากมีการบังคับฝืนใจเพียงเล็กน้อยอย่างที่จะบั่นทอนกับลูกน้องชอบทำบรรยากาศของห้องเรียนให้เสียไป ซึ่งเป็นอุปสรรคของการทำโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ

การอบรมเรื่องการบำบัดด้วยการเผชิญความจริงก็เป็นสิ่งที่จำเป็น นี่เป็นวิธีให้คำปรึกษาตามแนวทฤษฎีทางเลือกที่ข้าพเจ้าสอนอยู่หลายปี วิธีนี้สอนครู

ให้รู้จักพูดกับนักเรียนโดยไม่ใช้วิธีบังคับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับนักเรียนที่ไม่ยอมเรียน สำหรับครูส่วนใหญ่ การยกเลิกการบังคับโดยสิ้นเชิงเป็นของใหม่ ถ้าครูไม่เรียนรู้การบำบัดโดยการเผชิญความจริง พวกเขาก็ไม่อาจเป็นครูผู้ชั้นนำได้สำเร็จ ในที่นี้การบำบัดโดยการเผชิญความจริงเป็นยิ่งกว่าการให้คำปรึกษา แต่เป็นวิธีพูดคุยโดยไม่ใช้วิธีบังคับที่ผู้บริหารจัดการจะต้องเรียนรู้เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ เมื่อผู้บริหารมีทักษะในการจัดการกับคนทำงานโดยไม่ใช้วิธีบังคับ เขาก็จะสามารถชักจูงคนทำงานให้เริ่มรู้จักรับผิดชอบงานที่ทำ และในขณะเดียวกัน เป็นการป้องกันไม่ให้คนทำงานคิดว่าตนถูกผู้บริหารบังคับให้ทำในสิ่งที่เขาไม่ต้องการทำ

การอบรมทฤษฎีทางเลือกและการบำบัดโดยการเผชิญความจริงมีจัดบริการให้ที่สถาบันวิลเลียม กลาสเซอร์ 2 คณะผู้บริหารและครูที่ได้รับการอบรมจากสถาบันนี้ได้้นำประสบการณ์ของตนไปใช้บริหารจัดการครูและนักเรียน เช่น ในโรงเรียนประถมศึกษาฮันติงตันวูดส์ (Huntington Woods) ที่เมืองไวโอมิง (Wyoming) รัฐมิชิแกน โรงเรียนแอลเอบีบี คอลแลบอเรทีฟ (LABBB Collaborative) ในเมืองเล็กซิงตัน รัฐแมสซาชูเซตส์ และโรงเรียนมัธยมเลค กิบสัน (Lake Gibson) ในเมืองเลกแลนด์ รัฐฟลอริดา ที่นี้จะไม่มีใครบังคับใคร และใช้การบริหารแบบชั้นนำเต็มที่ ในโรงเรียนเหล่านี้ ครูสอนนักเรียนให้เข้าใจเรื่องทฤษฎีทางเลือก เพราะครูได้เห็นแล้วว่าถ้านักเรียนรู้ว่าตนคิดและทำงานได้อย่างไร นักเรียนจะประพฤติตนดีขึ้น

ข้าพเจ้าได้รับข้อมูลป้อนกลับมาจากครูในโรงเรียนอื่นๆ ที่มีทักษะทางการให้ทฤษฎีทางเลือก และการบำบัดด้วยการเผชิญความจริงแล้วเป็นจำนวนมาก ครูเหล่านี้สอนทักษะเหล่านี้ให้แก่กันนักเรียน และไม่พบนักเรียนที่มีปัญหาในการเรียนรู้ทักษะเลย นักเรียนเรียนรู้ว่าตนมีความต้องการพื้นฐานที่จะต้องสนองและรู้ว่าตนเองเป็นผู้เลือกพฤติกรรมที่จะสนองความต้องการนั้นได้ เมื่อนักเรียนรู้

แล้ว นักเรียนหยุดกล่าวโทษคนอื่นเมื่อตนมีปัญหา และเริ่มเลือกพฤติกรรมที่ดีกว่าเดิมสำหรับชีวิต นักเรียนรู้สึกพอใจหลงใหลความคิดที่ว่าตนเองมีโลกคุณภาพอยู่ในจิตใจ และเข้าใจคุณค่าการทำงานร่วมกับครู เพื่อให้การเรียนรู้ของเขาได้คงอยู่ในโลกคุณภาพนั้น ในโรงเรียนคุณภาพ ครูและผู้บริหารจะสอนนักเรียนเรื่องทฤษฎีทางเลือก และวิธีนำทฤษฎีมาใช้ในชีวิตประจำวันอย่างมีระบบ โดยเริ่มสอนแนวคิดเรื่องความต้องการพื้นฐานของคนตั้งแต่ชั้นระดับ 1

ถึงแม้ว่าแนวคิดของหนังสือเล่มนี้จะใช้หลักของทฤษฎีทางเลือกและการบำบัดด้วยการเผชิญความจริง แต่หนังสือหรือการอบรมก็ไม่อาจบอกวิธีนำเอาแนวคิดเหล่านี้ไปใช้ในสถานการณ์ได้อย่างตรงกับทุกสถานการณ์ เช่น เราบอกไม่ได้ว่าโรงเรียนควรจะออกจากระบบการประเมินแบบเก่า และเปลี่ยนไปเป็นระบบที่แนะนำไว้ในบทที่ 8 เมื่อไร และอย่างไร สิ่งนี้โรงเรียนต้องคิดเอง ครูทั้งหลายเป็นผู้ตัดสินใจว่าเวลาใดจึงจะเหมาะสม และควรทำอย่างไร นักเรียนและผู้ปกครองควรจะได้มีส่วนร่วมด้วย และคณะกรรมการโรงเรียนควรจะได้รับทราบบอกเล่าให้เข้าใจว่าโครงการนี้มีประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน

ในช่วงปีแรก ซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ น้อยๆ เกิดขึ้นหลายอย่าง ข้าพเจ้าคิดว่าไม่ควรให้นักเรียนเข้าร่วมอภิปรายเรื่องที่กำลังเกิดขึ้นให้มากนัก ทั้งนี้ เพราะนักเรียนก็เหมือนครู ที่มีกระแสเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ขึ้น ความระแวงจะทำให้กระบวนการติดขัดและล่าช้า ตัวอย่างเช่นในโรงเรียนคุณภาพมีข้อปฏิบัติที่สำคัญที่สุด 2 ประการคือ ยุติการบังคับฝืนใจและเริ่มให้นักเรียนประเมินตนเอง ทั้ง 2 ประการนี้ควรเริ่มนำมาปฏิบัติทันทีเมื่อตัดสินใจที่จะเปลี่ยนโรงเรียนมาสู่เส้นทางใหม่ แต่ยังไม่ต้องประกาศว่าการปฏิบัติทั้ง 2 ประการนี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสำคัญ ซึ่งกำลังจะเกิดขึ้น เพราะถ้าการปฏิบัติได้ผล และได้รับการสนับสนุนจากครูและนักเรียนดี คุณค่าของแนวปฏิบัติทั้ง 2 ประการก็จะเด่นชัดด้วยตัวของมันเอง เมื่อถึงตอนนี้ โรงเรียน

ก็จะแจ้งให้ทุกคนรู้ได้ว่าเป็นถือหลักการสำคัญของโรงเรียนคุณภาพ และเริ่มขยายรายละเอียดของบทบาทของแนวปฏิบัตินี้ในโรงเรียนต่อไป

การประเมินตนเองของนักเรียน

ครูและผู้บริหารส่วนใหญ่ต้องเข้ารับการฝึกอบรมหากจะใช้วิธีบริหารนักเรียนโดยไม่บังคับ แต่การโน้มนำนักเรียนให้เห็นประโยชน์ของการประเมินตนเองนั้น ไม่ต้องการการอบรมเป็นพิเศษหรือถ้าจะต้องมีก็น้อยมาก บทที่ 7 ได้กล่าวถึงเรื่องนี้อย่างละเอียดแล้วว่าเราจะรู้จักว่าคุณภาพคืออะไรได้ทันทีเมื่อเราเห็น แต่นักเรียนในโรงเรียนคุณภาพต้องตื่นตัวและพร้อมเสมอที่จะรู้จักมองหาคุณภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้น ครูควรเริ่มต้นด้วยการพูดคุยกับนักเรียนเรื่องคุณภาพต่างๆ ไป ในวิชาซึ่งทุกคนเรียน เช่น วิชาสังคมศึกษา หรือ วิชาประวัติศาสตร์ เพื่อให้ให้นักเรียนทุกคนได้มีโอกาสอภิปรายเรื่องเดียวกัน ครูแต่ละคนต้องคิดหาวิธีที่ดีที่สุดในการอภิปราย ข้าพเจ้าขอแนะนำว่าควรกระจายการอภิปรายเรื่องนี้ให้รวมอยู่ในทุกๆ คาบที่สอนวิชานี้ หลังจากนั้นแล้วครูใช้เวลาวันละ 2-3 นาที พูดถึงเรื่องคุณภาพและการประเมินงานของตนเองทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียนซึ่งเป็นเป้าหมายที่เร่งด่วนที่สุด

ตัวอย่างเช่น ครูให้นักเรียนทุกคนสังเกตคุณภาพของสิ่งที่เกี่ยวกับตัวเอง เช่น การแต่งกาย ทรงผม ภาษา ดนตรีและภาพยนตร์ที่ชื่นชอบ รายการโทรทัศน์ โฆษณาสินค้าและสินค้าที่ซื้อ หลังจากให้นักเรียนเข้าใจเรื่องคุณภาพของสิ่งต่างๆ มากขึ้นแล้ว ก็ให้เปลี่ยนมาอภิปรายเรื่องคนคุณภาพ โดยครูขอให้นักเรียนยกตัวอย่างคนคุณภาพทั้งในอดีตและปัจจุบัน พยายามให้นักเรียนให้เห็นว่าเขาใช้อะไรตัดสินว่าคนนี้มีคุณภาพกว่าคนนั้น ในระหว่างพักหรือรับประทานอาหารกลางวัน ครูทั้งหลายอาจพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเรื่องคุณภาพที่ได้มาจากห้องเรียนเพื่อช่วยให้แต่ละคนมีทักษะในการสอนและการตื่นตัวในเรื่องคุณภาพมากขึ้น

เมื่อนักเรียนเข้าใจและมีสำนึกทางคุณภาพดีแล้ว ครูให้นักเรียนคิดเรื่องคุณภาพในโรงเรียน เช่น คุณภาพของวิชาที่เรียนและงานที่ครูให้ทำ ถ้านักเรียนเห็นว่าวิชาที่เรียนไม่มีคุณภาพหรือวิชาที่เรียนมีคุณภาพ แต่งานที่ครูให้ทำไม่มีคุณภาพ ให้ถามนักเรียนว่าจะต้องเพิ่มคุณภาพในสิ่งเหล่านี้อีกเท่าไร ครูพยายามอธิบายวิธมองคุณภาพในวิชา เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ และประวัติศาสตร์ งานนี้ค่อนข้างจะเป็นงานยาก ครูจะต้องแบ่งสอนทีละน้อย และไม่ต้องรีบร้อน สอนช้าๆ แล้วนักเรียนจะติดตามด้วยความสนใจ การทำให้นักเรียนมองเห็นคุณภาพในงานที่ตนทำ ต้องใช้เวลา ถ้านักเรียนไม่เข้าใจเรื่องนี้ เขาก็จะไม่มีทางผลิตงานระดับสูงซึ่งเป็นเป้าหมายของโรงเรียนคุณภาพ

วิธีทำก็คือ ให้นักเรียนประเมินคุณภาพของงานบางอย่างของตนเอง งานที่ทำในชั้นเรียนเหมาะกว่าการบ้าน เพราะเด็กหลายคนไม่ทำการบ้าน ให้สังเกตว่านักเรียนเต็มใจประเมินงานของตนด้วยวิธีเขียนรายงานหรือไม่ ในทั้งชั้นอภิปรายและตกลงว่าจะบอกระดับการประเมินด้วยอะไร เช่น อาจใช้เป็นตัวอักษรบอกระดับ ตัวเลข หรือคำพูดเช่น “คุณภาพสูง” “คุณภาพปานกลาง” หรือ “คุณภาพต่ำ” เป็นต้น จากนั้นให้นักเรียนเริ่มประเมินงานของตน

ครูต้องดูแลแน่ใจว่างานที่ให้นักเรียนทำครั้งแรกมีความชัดเจนสำหรับการประเมินคุณภาพ เช่น ให้นักเรียนเขียนเกี่ยวกับรายการโทรทัศน์ที่นักเรียนชอบมา 1 ข้อหน้า และให้นักเรียนประเมินงานเขียนของตนก่อนที่จะส่งให้ครู บอกนักเรียนด้วยว่างานนี้เป็นเรื่องจริงจัง และครูจะบันทึกผลการประเมินใช้สองอย่างคือ ผลการประเมินของครูและผลการประเมินของนักเรียนเอง ซึ่งหมายความว่าระดับคะแนนของงานต่อไป (ไม่ใช่ข้อสอบ) จะขึ้นอยู่กับ การตัดสินของครูและของนักเรียน

ในช่วงที่สองของปีแรกของโครงการโรงเรียนคุณภาพ ให้นักเรียนเริ่มประเมินงานของโรงเรียนทุกด้านที่นักเรียนมีส่วนร่วมด้วย เช่น ให้นักเรียน

ประเมินงานของตนในกิจกรรมนอกหลักสูตร ประเมินการช่วยทำโรงเรียนให้สะอาด การช่วยเหลือเพื่อน ช่วยเหลือครู การเผยแพร่ความคิดว่าโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนที่ดี และอื่นๆ ที่ครูและพวกเขาคิดได้โดยไม่ต้องสนใจการประเมินของคนอื่นที่ทำได้แล้ว

การทำอย่างนี้เท่ากับว่า ครูกำลังช่วยให้นักเรียนประเมินคุณภาพของชีวิตที่เขาเลือกเอง ตามปกตินักเรียนคุ้นกับการประเมินคุณภาพของคนอื่น และถูกผู้อื่นประเมิน การประเมินตนเองเป็นเรื่องใหม่และสำคัญที่สุด นักเรียนต้องหัดทำให้เป็นกิจวัตรมิฉะนั้นการเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนคุณภาพคงทำไม่ได้

ครูต้องให้บทเรียนที่สำคัญยิ่งนี้แก่เด็ก นั่นคือความสำเร็จหรือความล้มเหลวของชีวิต ขึ้นอยู่กับความเต็มใจที่จะประเมินคุณภาพของสิ่งที่เราทำและเต็มใจที่จะปรับปรุงเมื่อจำเป็น แต่ในปีแรกของโครงการอย่าเพ่งเน้นเรื่องการปรับปรุงงานของนักเรียน เพราะนักเรียนอาจจะคิดว่าการมอบหมายงานเป็นการบีบบังคับ เนื่องจากระบบนั้นยังไม่หมดไปจากโรงเรียนเสียทีเดียวในขณะนั้น ถ้านักเรียนถามว่าครูอยากให้เขาปรับปรุงคุณภาพงานที่ทำหรือไม่ ให้บอกว่าสิ่งที่ครูสนใจมากที่สุดขณะนี้คือ การที่พวกเขารู้จักประเมินการกระทำของตนเอง การปรับปรุงงานหรือไม่ขึ้นอยู่กับตัวนักเรียน โดยปกติเราไม่จำเป็นต้องเน้นเรื่องการปรับปรุงแก้ไขงาน เพราะมนุษย์มีความต้องการสนองความต้องการด้านอำนาจอยู่แล้ว เมื่อตระหนักว่าตนมีจุดอ่อน ก็จะคิดปรับปรุงงานของตนทันที ถ้าหากว่าครูทั้งหมดที่เข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณภาพ ปฏิบัติตามขั้นตอนที่ได้กล่าวไปแล้วเป็นเวลาอย่างน้อย 1 ภาคเรียน พวกเขาก็ได้ชื่อว่ากำลังนำโรงเรียนไปสู่โรงเรียนคุณภาพแล้ว

การให้นักเรียนทำสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นไม่ใช่เรื่องยากที่ต้องใช้เวลานาน หรือต้องใช้ความพยายามมาก พอนักเรียนคุ้นเคยกับงานนี้แล้ว นักเรียนก็จะสามารถประเมินสิ่งต่างๆ ได้ง่ายดาย อย่างไรก็ตาม นักเรียนที่เรียนอย่างไม่มี

คุณภาพ คงไม่สบายใจเมื่อเห็นผลประเมินของตนเอง แต่ไม่ใช่ปัญหาของครู เป็นปัญหาของนักเรียน และนี่ก็คือวัตถุประสงค์ของการประเมิน ในกรณีเช่นนี้ ครูในฐานะผู้บริหารแบบชี้แนะต้องช่วยนักเรียนที่ต้องการปรับปรุงงาน ซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่ก็คงต้องการทำ ยิ่งถ้านักเรียนต้องการปรับปรุงมาก ครูก็จะยิ่งไม่ต้องหาทางผลักดันนักเรียนให้ทำ และการบีบบังคับก็จะลดลงเอง งานที่ครูทำ ก็จะลดลงเมื่อนักเรียนเข้ามามีส่วนในการประเมินและทำงานดีขึ้น การประเมิน จึงเป็นงานที่น่าทำ มีประเด็นดีๆ ให้อภิปราย และมีเสียงหัวเราะจากการที่ครูและนักเรียนช่วยกันขบคิดปัญหาตลอดเวลาที่ใช้แนวทางใหม่นี้

การนำนักเรียนเข้าร่วมในการเรียนอย่างมีคุณภาพ

นักเรียนที่ทำงานไม่ได้คุณภาพหรือไม่ทำเลย มีอยู่ทุกโรงเรียน ดังนั้น เราจะแก้ไขปัญหานี้ โดยจัดโครงการพิเศษเพื่อ “แก้” คนไม่ทำงานเหล่านี้ ซึ่งส่วนใหญ่มักวินิจฉัยกันว่ามีความพิการทางสมองหรืออารมณ์ แต่ผลการวิจัย “ไม่ยืนยันคำวินิจฉัย” การจัดชั้นเรียนพิเศษที่สนองความต้องการพื้นฐานของ นักเรียนอาจจูงใจนักเรียนเหล่านี้ให้เริ่มทำงานมากขึ้น และเกิดความมั่นใจพอที่จะลองทำงานคุณภาพ แต่ครูจะต้องตระหนักว่านักเรียนเหล่านี้จะต่อต้านการประเมินงานของตนเองอย่างเต็มที่ ไม่เกรงกลัวเมื่อถูกทำโทษทางวินัย และไม่เรียนรู้หรือคิดว่างานของโรงเรียนทุกอย่างมีคุณภาพเลย

การคว้านักเรียนคนใดบ้างจัดอยู่ในกลุ่มนี้ ทำได้ง่าย เพราะทุกคนรู้ว่า นักเรียนคนใดเรียนและคนใดไม่เรียน เมื่อรู้ว่าเป็นใครแล้ว ครูควรเริ่มจงใจให้ทำงานให้มากขึ้นกว่าเดิมด้วยการให้ครูที่สอน ครูที่ปรึกษาหรือผู้บริหารสัมภาษณ์ นักเรียนพวกนี้เป็นการส่วนตัวหนึ่งครั้งหรือหลายครั้ง หลังจากที่นักเรียนได้เข้าร่วมฟังการอภิปรายเรื่องคุณภาพในห้องเรียนแล้ว คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ควรเป็นคำถามที่ไม่แสดงการขู่เชิญ เช่น “ครูเชื่อว่าคุณสามารถทำงานได้มาก

กว่าที่กำลังทำอยู่ขณะนี้ ถ้าครูจะขอให้การทำงานคุณภาพบ้าง คุณคิดว่าอย่างไร”

นักเรียนหลายคนคงพยายามบอกว่าตนพอใจกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ที่นักเรียนพูดเช่นนี้เพราะคิดว่าตนไม่มีความสามารถ จึงไม่พยายามทำอะไรที่ตนทำไม่ได้ คงมีเด็กหลายๆ คนเห็นว่าคำถามของครูไม่มีความหมายอะไรเลย เพราะสำหรับเขาการทำงานคุณภาพเป็นเรื่องที่เกินตัวจริงๆ

สิ่งที่ควรทำตอนนี้คือ ให้เด็กหันมารวบรวมความคิดและความสนใจในเรื่องนี้ให้ได้เสียก่อน คำว่าการเรียนอย่างมีคุณภาพเป็นนามธรรมเกินกว่าที่จะเข้าใจได้ ครูต้องถามว่า “มีอะไรในชั้นเรียนที่คุณคิดว่ามีคุณค่าพอที่คุณจะยอมทุ่มเททำให้มากขึ้น หรือทำให้ดีบ้างหรือไม่” ผู้ถามไม่ว่าจะเป็นครู/ครูที่ปรึกษาผู้บริหารหรืออาสาสมัคร ต้องถามอย่างนุ่มนวลและให้กำลังใจซ้ำแล้วซ้ำอีก แต่ใช้ถ้อยคำที่แตกต่างกันออกไป จนกว่านักเรียนจะยอมตกลงใจจะทำงานคุณภาพสักอย่างหนึ่ง เมื่อถึงตรงนี้ ครูต้องแสดงความสนใจ อย่าให้นักเรียนเห็นว่าความใส่ใจของครูมีการประชดหรือการกดดัน และเพื่อเป็นการจูงใจยิ่งขึ้น ครูควรเสนอที่จะช่วยนักเรียนให้ได้เริ่มเรียน หรือจัดหาคนสอนเสริมมาช่วย

ครูหรือผู้สอนเสริมจะต้องทำงานนี้อย่างจริงจัง อาจจะต้องไปที่บ้านของนักเรียนและอธิบายวิธีทำงานต่อหน้าพ่อแม่หรือผู้ปกครอง ต้องทำให้นักเรียนเห็นว่าโรงเรียนใส่ใจในนักเรียนและจะให้ความช่วยเหลือมากกว่าที่เคยทำมาก่อน สำหรับผู้ที่จะต้องไปบ้านนักเรียน ข้าพเจ้าขอแนะนำให้ใช้ “กลุ่มทำงานคุณภาพ” ซึ่งประกอบด้วยนักเรียนเรียนดีร่วมกับครูหรืออาสาสมัครเป็นผู้รับผิดชอบกลุ่ม กลุ่มนี้อาจสวมเสื้อที่มีตรา เช่น “สมาชิกกลุ่มงานคุณภาพโรงเรียนฮัดสันไฮ” (Hudson High Quality Team)

เมื่อนักเรียนเห็นว่าโรงเรียนดำเนินโครงการอย่างจริงจัง และคณะทำงานคุณภาพมาที่บ้านหรือที่ไหนก็ตามที่นักเรียนชอบไป นักเรียนก็จะประทับใจและเห็นว่าโรงเรียนใส่ใจและมีความเชื่อมั่นในตัวนักเรียนจริงๆ และรู้ด้วยว่า

โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนได้เลือก ซึ่งไม่เคยได้รับมาก่อน แม้แต่การตั้งคำถามก็ไม่ใช่เป็นเชิงบีบบังคับ สำหรับการช่วยให้นักเรียนเห็นคุณค่าของการทำงานตามข้อกำหนดของวิชาที่เรียน ครูอาจจะพูดคุยกับนักเรียนว่าต้องการเรียนให้จบหรือไม่ ยกเหตุผลสนับสนุนประเด็นอย่างนุ่มนวลว่าการสำเร็จการศึกษามีคุณค่าคุ้มกับการพยายาม และชีวิตของเขาจะไปได้ไกลถ้าเขาเข้าร่วมโครงการคุณภาพ ซึ่งโรงเรียนกำลังดำเนินการอยู่ในขณะนี้

ถ้าครูมีความตั้งใจจริง ในไม่ช้านักเรียนจะหันมาสนใจทำงานที่มีคุณภาพขึ้น หลังจากนั้นควรให้นักเรียนได้วางแผนกับครูผู้สอนวิชาที่นักเรียนต้องการสร้างงานมีคุณภาพ ครูควรรับงานที่มีคุณภาพทุกชิ้น ไม่ว่าจะเป็นงานสำคัญหรือไม่ เพราะว่าสิ่งที่เราต้องการคือให้นักเรียนที่ไม่ยอมเรียนได้เริ่มต้นทำงานคุณภาพสักอย่างหนึ่ง หลังจากนั้นแล้ว นักเรียนจะเริ่มรู้สึกว่าตนมีอำนาจขึ้น เพราะได้ทำงานชิ้นนั้นสำเร็จ ต่อจากนั้น ครูก็จะสามารถช่วยนักเรียนวางแผนให้ทำงานที่มีคุณภาพสูงขึ้นและเริ่มประเมินงานของตนเองต่อไป

ถ้านักเรียนเหล่านี้เริ่มได้ลิ้มรสความสำเร็จบ้างแล้ว ครูก็ให้เขาเข้าร่วมกับกลุ่มทำงานคุณภาพไปเยี่ยมเยียนนักเรียนอื่นๆ ต่อไป เมื่อนักเรียนที่เรียนไม่เก่งเห็นนักเรียนที่เคยเรียนไม่เก่งได้เข้าร่วมทีมงานคุณภาพ เขาจะเกิดความอยากที่เป็นเช่นนั้นบ้าง

การเริ่มต้นไม่บังคับฝืนใจและการไม่วิจารณ์นักเรียน

คณะผู้จัดโครงการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ ควรให้มีการกระทำที่เป็นเชิงบีบบังคับในการดำเนินโครงการไม่ว่าในขั้นตอนใด ตั้งแต่ยังไม่เริ่มการอบรมทฤษฎีทางเลือกและการบำบัดควรเผชิญความจริงซึ่งเน้นการจัดการครูและนักเรียนโดยไม่บังคับ การจัดการนักเรียนให้ใช้ตัวอย่างในบทที่ 9 และ 10 เมื่อนักเรียนฝ่าฝืนกฎระเบียบหรือไม่ยอมทำงานอย่างเต็มที่ ให้บอก

นักเรียนว่า ครูจะช่วยนักเรียนคิดหาวิธีที่จะแก้ปัญหาให้ได้ ในกรณีเรื่องกฎระเบียบ ครูจะต้องย้ำว่าครูจะไม่ใช้วิธีขู่หรือลงโทษอีกแล้ว แต่ครูไม่อาจให้นักเรียนที่ไม่ตั้งใจเรียนอยู่ร่วมในชั้นเรียนได้ตามกฎ

ครูขอให้นักเรียนบอกเมื่อรู้สึกว่ครูขู่หรือวิจารณ์เรื่องส่วนตัวของตน เมื่อนักเรียนยกตัวอย่างการกระทำที่ครูอาจทำไปโดยไม่รู้ตัว ให้ถามนักเรียนว่าครูควรทำอย่างไรจึงจะดี ตามปกตินักเรียนจะมีความรู้สึกไวต่อการกระทำของครูมาก แต่นักเรียนมีความสามารถแนะวิธีพูดหรือวิธีทำที่เหมาะสมกว่าให้ครูได้ด้วย ซึ่งนักเรียนไม่เคยบอกครู เพราะครูไม่เคยถาม

ครูบอกนักเรียนว่าครูเป็นเพื่อนกับนักเรียน ไม่ใช่ฝ่ายตรงข้าม และครูต้องแสดงความรู้สึกนี้ในการกระทำของครูเสมอ ครูต้องทำให้นักเรียนรู้ว่าครูต้องการช่วยเหลือเขาให้ทำงานได้คุณภาพตามที่ตกลงกัน และไม่สามารถช่วยเหลือนักเรียนได้ ถ้านักเรียนไม่ยินดีร่วมมือด้วย

การเรียนแบบช่วยกัน

เมื่อผู้อำนวยการโรงเรียนนี้ติดต่อข้าพเจ้าให้ช่วยทำโครงการโรงเรียนคุณภาพ เขาบอกว่าโรงเรียนได้ใช้วิธีสอนแบบเรียนร่วมกันอยู่แล้ว เพราะเห็นว่าเป็นวิธีสอนซึ่งสนองความต้องการพื้นฐานได้เป็นอย่างดี อันที่จริง วิธีสอนแบบนี้ได้กล่าวไว้อย่างละเอียดในหนังสือชื่อ *Choice Theory in the Classroom* แล้วจึงไม่ขอกล่าวซ้ำอีก แต่จะขอย้ำว่าถ้าจะเป็นโรงเรียนคุณภาพได้ โรงเรียนต้องใช้สอนแบบนี้เต็มที่และเต็มรูปแบบ โรงเรียนคุณภาพต้องจัดอบรมวิธีสอนแบบนี้ให้ครูทุกคน เมื่อตอนเขียนหนังสือเล่มดังกล่าว ข้าพเจ้าไม่ทันได้นึกว่าการสอนแบบ นักเรียนช่วยกันนี้ไม่ค่อยเป็นที่นิยม เพราะผู้บริหารแบบนายกับลูกน้องไม่อาจให้นักเรียนมีอำนาจควบคุมงานที่นักเรียนทำ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสอนแบบนี้ ในโรงเรียนคุณภาพที่มีการบริหารแบบชี้นำการสอนแบบนักเรียนช่วยกันจะเป็นที่นิยมและใช้กันในแทบทุกวิชา

การปกครองโรงเรียนคุณภาพ

การบริหารแบบชี้นำควรอนุญาตให้นักเรียนและผู้ปกครองมีส่วนในการอำนวยความสะดวกโรงเรียน องค์กรที่มีหน้าที่ปกครองโรงเรียนควรเป็นสมาคมครู ผู้ปกครอง และนักเรียน สำหรับนักเรียนซึ่งเป็นกรรมการของสมาคมควรมาจากการเลือกตั้งครั้งหนึ่ง อีกครั้งหนึ่งควรได้มาโดยวิธีสรรหาด้วยวิธีอื่น เช่น ให้นักเรียนทุกคนที่ต้องการเป็นกรรมการสมาคมครูผู้ปกครองและนักเรียน หรือ กรรมการสถานักเรียนเขียนชื่อตนในเศษกระดาษและใส่ลงในหมวก ชื่อที่มีผู้จับขึ้นมา ก็คือผู้ได้รับการคัดเลือกเป็นกรรมการ ถ้าโรงเรียนมีสถานักเรียน ซึ่งมีหน้าที่เสนอแนะเรื่องต่างๆ แก่สมาคม ครู ผู้ปกครอง และนักเรียน ก็ให้มีการสรรหาด้วยวิธีเดียวกันนี้ได้ วิธีนี้จะเปิดโอกาสให้นักเรียนที่ไม่ค่อยเป็นที่รู้จักกว้างขวางได้มีส่วนร่วมในการปกครองโรงเรียน เพราะนักเรียนพวกนี้จะไม่มีโอกาสได้เป็นกรรมการจากการเลือกตั้งเลย การประชุมคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ปกครอง ควรเปิดให้ทุกคนที่สนใจได้เข้าฟัง การประชุมใหญ่ควรจัดขึ้นอย่างน้อยภาคการศึกษาละครั้ง และเปิดโอกาสให้แก่ทุกคนได้อภิปรายเรื่องของโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงทางด้านการปกครองสำคัญๆ ของโรงเรียนควรเป็นมติของที่ประชุมนี้

ป้ายชื่อ

โรงเรียนควรหาทางให้สมาชิกในโรงเรียนรู้จักชื่อกันมากขึ้น คนที่ทำงานร่วมกันหากสามารถเรียกชื่อกันได้จะทำงานได้ดีขึ้น และกลายมาเป็นเพื่อนกันเร็วขึ้น วิธีหนึ่งคือ ให้ครูและผู้บริหารโรงเรียนและบุคลากรอื่นๆ ติดป้ายชื่อนักเรียนจะได้เห็นเป็นตัวอย่างและทำตาม ป้ายชื่ออาจใช้ของสำเร็จรูปที่เป็นแบบมาตรฐานหรือแต่ละคนสร้างสรรค์เป็นแบบของตนเอง หรือผสมกันทั้ง 2 แบบก็ได้ และเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนติดป้ายชื่อ ครูควรให้รางวัลป้ายชื่อที่มีความคิด

สร้างสรรค์ที่สุด นักเรียนที่ไม่ติดป้ายชื่อ ครูควรขอให้ติด และมีป้ายสำรองไว้ให้นักเรียนที่ต้องการ

การติดป้ายชื่อนี้ ไม่ควรให้เป็นกฎบังคับ แต่ครูควรพยายามหาทางจูงใจให้ทุกคนปฏิบัติ ต่อไปนี้ครูก็ไม่ต้องพูดกับนักเรียนโดยไม่รู้ว่าเป็นใคร วิธีง่าย ๆ เช่นนี้สามารถลดปัญหาด้านวินัยได้มากกว่าวิธีอื่นๆ ที่เคยทำมาแล้ว ส่วนชุมชนอาจช่วยส่งเสริมได้โดยการลดราคาเมื่อนักเรียนที่มีป้ายชื่อไปใช้บริการ

เงินรางวัลสำหรับความสำเร็จ

เมื่อคุณภาพของงานดีขึ้น เพราะผู้จัดการและผู้ทำงานทำงานร่วมกัน ได้ดีกว่าแต่ก่อน ทุกคนควรจะได้รับรางวัลสำหรับความพยายามนี้ วิธีที่ยุติธรรมที่สุดก็คือการมอบเงินรางวัลให้บุคลากรทั้งโรงเรียนเมื่อปรากฏว่าคุณภาพด้านใดด้านหนึ่งสูงขึ้นอย่างชัดเจน เงินรางวัลนี้ควรให้นอกเหนือจากเงินเดือน ขำพเจ้าไม่อาจเสนอสูตรเงินรางวัลที่ตายตัวได้ แต่วิธีที่ดีที่สุดคือเปรียบเทียบสถิติของโรงเรียนในอดีตและปัจจุบันดูว่า เข้าใกล้เป้าหมายของโรงเรียนคุณภาพเพียงใด

เป้าหมายของโรงเรียนคุณภาพควรเป็นดังนี้

1. นักเรียนไม่ลาออกจากโรงเรียน อัตราการออกกลางคันเป็นศูนย์
2. นักเรียนเข้าเรียนเกือบเต็มจำนวน การมาสายหรือไม่มาเรียนหมดไป
3. จำนวนครูที่ลางานต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระดับรัฐมาก
4. ไม่มีปัญหาด้านวินัยที่ไม่ได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและง่าย
5. มีสถิติแสดงให้เห็นว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถสูงแม้ในวิชาที่ยาก เช่น วิชาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ และนักเรียนจำนวนมากพอควรเลือกเรียนรายวิชาที่เทียบเท่าวิชาระดับอุดมศึกษา สถิติเหล่านี้ต้องสูงกว่าโรงเรียนที่มีการบริหารแบบนายกับลูกน้อง
6. ผู้ได้รับการวินิจฉัยว่าไม่สามารถเรียนได้ มีน้อยมากหรือไม่ได้เลย

7. ตามรายงานของตำรวจและสารวัตรนักเรียนพบว่า นักเรียนที่ทำผิดกฎหมายในชุมชนที่เป็นเขตของโรงเรียนมีจำนวนน้อยมาก

เมื่อการพัฒนาของโรงเรียนปรากฏให้เห็นได้ชัดเจน และจะมีการให้เงินรางวัล ข้าพเจ้าขอเสนอว่าให้จัดสรรเงินร้อยละ 75 ของเงินรางวัลแก่คณะครูโดยแบ่งให้ทุกคนเท่าๆ กัน และอีกร้อยละ 25 นำมาใช้ประโยชน์แก่นักเรียน แม้แต่ครูที่ไม่ค่อยเข้าร่วมโครงการอย่างแข็งขันนัก ก็ควรได้รับส่วนแบ่งด้วย เพราะต้องถือว่าเขาเหล่านี้ได้มีส่วนร่วมบ้างไม่มากก็น้อย มิฉะนั้นโรงเรียนคงไม่อาจบรรลุเป้าหมายดังที่เป็นอยู่

เมื่อโรงเรียนบรรลุเป้าหมายแล้ว ชุมชนที่โรงเรียนนี้ให้บริการอาจมีเงินเหลือมากพอ ควรให้จัดตัวแทนของครูทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ทางการเงินของชุมชนตรวจสอบจำนวนเงินที่แน่นอน และใช้เงินจำนวนนี้สำหรับจ่ายเป็นรางวัล ถ้าเป้าหมายทั้ง 7 ข้อไว้ข้างต้นนี้บรรลุผลสำเร็จ เงินรางวัลสำหรับครูควรตั้งไว้สูงพอควร ส่วนเงินรางวัลของนักเรียนควรนำไปใช้เพื่อปรับปรุงโรงฝึกงานและเครื่องมือต่างๆ ส่งนักเรียนไปทัศนศึกษา ให้ทุนการศึกษา และจ่ายค่าตอบแทนนักเรียนที่สอนเสริมเพื่อนักเรียนด้วยกัน ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นเพียงข้อเสนอแนะสมาคมครูผู้ปกครองและนักเรียน ซึ่งเป็นองค์กรปกครองโรงเรียนเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจว่าจะดำเนินการเรื่องรางวัลอย่างไร

บทสรุป

ความคิดและข้อเสนอแนะใดๆ ในหนังสือเล่มนี้ ไม่มีข้อใดที่อยู่เหนือความสามารถของโรงเรียนในประเทศเราเลย ถ้าฝ่ายบริหารมีความตั้งใจที่จะผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลง เราได้เห็นแล้วว่าคนงานอเมริกันไม่ได้ไร้ความสามารถนักเรียนของเราก็เช่นเดียวกัน เดมมิงพูดถูกที่ว่า สิ่งที่ต้องเปลี่ยนคือวิธีการบริหารเมื่อครบหนึ่งปี หากการบริหารจัดการโรงเรียนด้วยวิธีบังคับฝืนใจหมดไปจากโรงเรียนทั้งหลาย และนักเรียนส่วนใหญ่ประเมินผลงานหรือพฤติกรรมตนเองเมื่อนั้นโรงเรียนของเราจะเริ่มเข้าสู่วิถีแห่งคุณภาพแล้ว ถึงอย่างนั้นเรายังมีงานหนักที่จะต้องทำอีกมาก และครูยังต้องเข้าร่วมการฝึกอบรมต่อไป ความคิดและข้อเสนอแนะในหนังสือเล่มนี้เป็นเพียงการวางฐานเท่านั้น แต่ละโรงเรียนยังต้องเพิ่มเติมและปรับรายละเอียดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนอีกมากเมื่อมีครูที่ได้รับการฝึกอบรมมากขึ้น และผลดีของการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบบริหารเพื่อเน้นคุณภาพปรากฏเด่นชัดขึ้น

ไม่มีสิ่งใดที่จะปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้คนในชุมชนได้ดีกว่าโรงเรียนคุณภาพเยาวชนที่เรียนอย่างมีคุณภาพจะไม่สร้างพฤติกรรมที่ทำลายตนเองและจะเปลี่ยนเป็นทรัพยากรที่ดีของชุมชน ในปัจจุบันนี้อุตสาหกรรมประเภทต่างๆ อาจขยายไปได้ทุกหนทุกแห่ง โรงเรียนดีจะเป็นแรงดึงดูดสำคัญให้อุตสาหกรรมขยายเข้ามาในชุมชน ซึ่งเป็นวิธียกระดับเศรษฐกิจของชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องลงทุนมาก

ข้าพเจ้าหวังว่าเราจะมีโรงเรียนคุณภาพเพิ่มขึ้น และในที่สุดเราจะมีสมาคมโรงเรียนคุณภาพ ซึ่งทำหน้าที่รักษามาตรฐานของโรงเรียน ช่วยโรงเรียนอื่นๆ ให้เปลี่ยนเป็นโรงเรียนคุณภาพ และจัดส่งคณะกรรมการไปประเมินโรงเรียนที่พร้อมจะได้รับการแต่งตั้งให้เป็นโรงเรียนคุณภาพอย่างเป็นทางการขณะนี้ข้าพเจ้ามองเห็นภาพทรงคุณภาพที่โบกสะบัดถล่มลงมาจากรังชาติอเมริกันบนเสาธงของโรงเรียนซึ่งทวีจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ และอยากขอเชิญท่านได้ร่วมเห็นภาพนี้กับข้าพเจ้าด้วย

แหล่งอ้างอิง

บทที่ 1 การศึกษาคุณภาพ: ทางออกเดียวของปัญหาในโรงเรียน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับ ดร. เดมมิง ลงตีพิมพ์ในหนังสือของ ดร.ไมรอน ทริบส์ เรื่อง *Selected Papers on Quality and Productivity Improvement* หาซื้อได้ที่ National Society of Professional Engineers, P.O. Box 96163, Washington, D.C.20090-6163.
2. James Risen, *Los Angeles Times*, May 20, 1989, pp. 1, 18.
3. *Los Angeles Times*, February 1, 1989, p. 4.
4. W. Edwards Deming, *Out of the Crisis* (Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982).
5. National Commission on Excellence in Education, *A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform* (Washington, D.C.: U.S. Government printing Office, 1983).
6. Linda M. McNeil, *Contradictions of Control: School Structure and School Knowledge* (New York: Routledge, 1986).
7. *Los Angeles Times*, April 27, 1989, Metro Section, p.1.
8. William Glasser, *Choice Theory in the Classroom* (New York: Harper Collins 1998), เดิมเรียก *Control Theory in the Classroom*.

บทที่ 2 งานที่ยากที่สุด : การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

1. คู่มือบทที่ 1 ข้อความหมายเลข 6
2. Linda M. McNeil. *Phi Delta Kappan*, March 1988, p. 485.
3. Linda M. McNeil, *Phi Dalta Kappan*, March 1988, p. 337.

บทที่ 3 ความจำเป็นที่ผู้บริหารการศึกษาของรัฐควรใช้การบริหารแบบชี้หน้ากับครู

1. คู่มือบทที่ 1 ข้อความหมายเลข 4
2. Ellen Flax, "New Dropout Data Highlights Problems in the Middle Years," *Education Week*, Vol. VIII, No. No. 30, April 19, 1989.
3. คู่มือบทที่ 1 ข้อความหมายเลข 4

บทที่ 4 ทฤษฎีทางเลือกและแรงจูงใจ

1. Stanley M. Elam, "The Second gallup/Phi Delta Kappa Poll," *Phi Delta Kappan*, June 1989, p. 787.
2. Ron Harris, *Los Angeles Time*, May 29, 1989, p. 1.

บทที่ 6 แนวปฏิบัติ : งานคุณภาพสร้างความสุข

1. *Choice Theory: A New Psychology of Personal Freedom* (New York: HarperCollins, 1998).

บทที่ 7 งานคุณภาพของนักเรียน

1. McNeil, *Contradictions of Control*, New York: Routledge, 1986
2. Robert Pirsig, *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance* (New York: Mcrow, 1974)

บทที่ 8 คะแนนและองค์ประกอบพื้นฐานของโรงเรียนคุณภาพ

1. This is a test given by the Educational Testing Service (ETS) in Princeton, New Jersey, A score of 3 or better (5 is the top score) qualifies a student to take a higher level course in that subject in college.

แบบทดสอบนี้จัดสอบโดย Educational Testing Service (ETS) ใน Princeton, New Jersey.

บทที่ 11 การสร้างโรงเรียนคุณภาพ

1. Mary Walton, *The Deming Management Method* (New York: Perigee Books, 1986), p.35
2. Training in reality therapy and choice theory is available through the William Glasser Institute 22024 Lassen Street, Suite 118, Chatsworth, CA 91311.
3. Gerald Coles, *The Learning Mystique* (New York: Pantheon, 1988)

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษาโครงการแปลหนังสือเพื่อสนับสนุนการปฏิรูปการศึกษา

นายกมล สดประเสริฐ ประธานคณะกรรมการจัดทำหนังสือแปล

นายวิจิตร จันทรากุล ประธานคณะอนุกรรมการจัดทำหนังสือแปล
สาขาการศึกษา

ผู้แปล

นางสุวิมล ปญฺิยทุทุ

ผู้ตรวจ

รองศาสตราจารย์สัณฺญะวี สายบัว

บรรณาธิการที่ปรึกษา

นางสาวจินตนา ไบกาชูยิ

บรรณาธิการที่ปรึกษา

นางสาวอุษณิย์ วัฒนพันธ์

บรรณาธิการ

นางสาวชุตติกาญจน์ บุญญะธิติสุข

ออกแบบปก/รูปเล่ม

นายไพฑูรย์ บุญภานนท์

นางสาวชุตติกาญจน์ บุญญะธิติสุข





อาจารย์สุวิมล ปัญญัทธ เป็น
อาจารย์สถาบันราชภัฏนครศรี-
ธรรมราช ปัจจุบันเป็นรองคณบดี
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

และเป็นประธานโปรแกรมวิชาภาษาญี่ปุ่น คณะมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์ เคยเป็นรองหัวหน้าภาควิชาภาษาอังกฤษ
ในปี 2527 เป็นรองหัวหน้าคณะวิชามนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์เมื่อเดือนเมษายน 2530 และเป็นผู้อำนวยการ
ศูนย์ภาษาในช่วงเดือนกรกฎาคม 2542 – กุมภาพันธ์ 2545
สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะศิลปศาสตร์ ด้านภาษาศาสตร์ (Linguistics) ในปี 2515
สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท M.Phil. (Phonetics) School
of Oriental and African Studies, University of London
ในปี 2522

จิตวิทยา/การศึกษา

หนังสือเล่มนี้ควรจัดเป็นหนังสืออ่านสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ครู กรรมการ สภาครู และคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยที่ฝึกอบรมครูอย่างยิ่ง สิ่งที่ต้องยอมรับกันในปัจจุบันนี้คือ การดำเนินกิจการใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคน ต้องไม่ใช้การตำหนิ การฝืนใจ และการวิพากษ์วิจารณ์อย่างเด็ดขาด เมื่อใดที่เราตระหนักว่าโรงเรียนเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกับคน เมื่อนั้นเราจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีประโยชน์ได้

ดอกเตอร์อัลเบิร์ต เมมารี อดีตศึกษาธิการ
เมืองจอห์นสันซิตี มลรัฐนิวยอร์ก

นายแพทย์วิลเลียม กลาสเซอร์ ทำงานร่วมกับโรงเรียนต่าง ๆ ตั้งแต่ปี 1958 จนถึงปัจจุบัน และได้เขียนหนังสือเล่มแรกสำหรับผู้เป็นครูชื่อว่า *โรงเรียนที่ไม่มีการล้มเหลว* ซึ่งมีนักการศึกษาอ่านมากกว่าหนึ่งล้านคน แต่การจะดำเนินการโดยไม่ให้โรงเรียนล้มเหลวนั้น เมื่อลงมือทำจริงแล้วจะเห็นว่าเป็นเรื่องยาก ในปี 1990 นายแพทย์วิลเลียม ได้สร้างแนวคิดของโรงเรียนคุณภาพขึ้น และมีนักเรียนจำนวนมากทำงานที่ได้คุณภาพ นับตั้งแต่หนังสือเล่มนี้พิมพ์เผยแพร่เป็นต้นมามีโรงเรียนกว่า 200 แห่งได้ร่วมกับสมาคมโรงเรียนคุณภาพเพื่อปรับเปลี่ยนโรงเรียนของตนให้เป็นโรงเรียนคุณภาพ มีโรงเรียนหลายแห่งประสบความสำเร็จ และอีกหลายแห่งที่จวนบรรลุเป้าหมายแล้ว ส่วนนายแพทย์วิลเลียมยังคงมีความคิดใหม่ๆ ที่จะเผยแพร่อยู่เรื่อย ๆ หนังสือเล่มนี้เป็นฉบับที่ปรับปรุงเพื่อเสนอความคิดล่าสุดของเขาเกี่ยวกับทฤษฎีทางเลือก สำหรับทฤษฎีใหม่นี้เขาอธิบายไว้อย่างละเอียดในหนังสือที่เขียนในปี 1998 ชื่อ *ทฤษฎีทางเลือก: จิตวิทยาว่าด้วยเสรีภาพส่วนบุคคลแนวใหม่*