

1. ความเป็นมา

มุลนิธิ โทมัส บี ฟอร์ดแฮม ได้ทำการวิจัย เรื่อง ครูคุณภาพสูงในโรงเรียนของอเมริกา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 มุลนิธิได้เชิญกลุ่มนักการศึกษา ผู้กำหนดนโยบาย ครูอาจารย์มหาวิทยาลัย ผู้ปกครอง และนักศึกษา มารับรู้ผลการวิจัย มีผู้เข้าร่วมการสัมมนาและลงนามในเอกสาร 155 คน

ที่ประชุมเห็นพ้องต้องกันว่าโรงเรียนของสหรัฐอเมริกาต้องการครูที่มีคุณภาพ แต่วิธีการสรรหาครูที่มีคุณภาพของอเมริกาปัจจุบัน คือ การกำหนดระเบียบ และกำหนดมาตรฐานเข้มข้นยิ่งขึ้น ผลที่ตามมาคือคนเก่งไม่อยากจะไปเป็นครู และครูที่เก่งหนีไปประกอบอาชีพอื่น คนเก่งที่ไม่เคยเรียนในสถาบันการฝึกหัดครูเข้ามาเป็นครูไม่ได้ ที่ประชุมเห็นว่า วิธีการดังกล่าวแล้ว ขัดต่อสามัญสำนึก

ที่ประชุมจึงได้เสนอแนวทางให้ได้ครูที่มีคุณภาพเข้ามาสู่โรงเรียนตามที่ปรากฏในเอกสารนี้ มุลนิธิ โทมัส บี ฟอร์ดแฮม ได้นำผลงานชิ้นนี้เสนอต่อรัฐสภาแห่งอเมริกาแล้ว และมุลนิธิหวังว่าคงจะมีความหลากหลายในกระบวนการฝึกหัดครู การสรรหาครู และการบริหารครูในอนาคต

2. ภูมิหลัง

โรงเรียนของสหรัฐอเมริกาทุกระดับมิได้ผลิตผู้เรียนสำเร็จได้คุณภาพเป็นที่น่าพอใจ และปัญหานี้คงจะแก้ได้เมื่อมีครูที่มีความสามารถเป็นเลิศเข้ามาทำการสอน ประชาชนแทบทุกคนมีความเห็นชอบตามแนวความคิดดังกล่าวแล้ว แต่ว่าจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร ยังไม่มีคำตอบที่แน่ชัด

ขณะนี้ชุมชนอเมริกาเริ่มต้นยอมรับความคิดแบบสามัญสำนึกในการปฏิรูปโรงเรียนในลักษณะที่โรงเรียนเอกชนที่ประสบผลสำเร็จได้นำมาใช้ นั่นคือ กำหนดมาตรฐานสูง มีความยืดหยุ่น และมีวิธีการหลากหลายเพื่อบรรลุผลนั้น ยุทธวิธีนี้ในทางการศึกษาเรียกว่า มาตรฐานและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ วิธีนี้เป็นหลักการพื้นฐานของโรงเรียนในกำกับทั่ว ๆ ไป

ปัจจุบันผู้บริหารการศึกษาในหลายรัฐ และผู้กำหนดนโยบายได้หันเหไปจากวิธีการใช้สามัญสำนึกเหล่านี้ รัฐและผู้กำหนดนโยบายต้องการให้มีระเบียบของตัวป้อนและของกระบวนการมากขึ้น องค์กรสมัยใหม่หลาย ๆ แห่งรู้ว่าการกำหนดระเบียบของตัวป้อนและของกระบวนการมากขึ้น เป็นวิธีการที่ไม่มีประสิทธิภาพ และมักจะเป็นผลเสีย

คณะนักวิจัยสรุปว่า กฎระเบียบซึ่งทำกันอยู่ในปัจจุบัน เพื่อส่งเสริมคุณภาพครู นั้น เป็นข้อบกพร่องอย่างร้ายแรง การกำหนดคุณสมบัติของครูใหม่มากขึ้น เช่น ต้องเรียนวิชา ครุมากขึ้น มีผลเสียมากกว่าอย่างอื่น นั่นคือ วิธีการนี้จะทำให้อุปทานของครูจำกัดขึ้น โดยการทำให้ช่องทางการเข้ามาสู่อาชีพครูนั้นแคบลง การกำหนดระเบียบมากขึ้น จะเป็นผลเสีย ต่อมาตรฐานและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ในการปรับปรุงโรงเรียน และการยกมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนอีกด้วย

ทางออกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาคุณภาพของครูคือ การทำให้หนทางเข้ามา เป็นครูและกระบวนการจ้างครูนั้นง่ายขึ้น แทนที่จะกำหนดว่าต้องเรียนรายวิชานี้วิชานี้ ต้องได้ปริญญาอย่างนั้นอย่างนี้ ควรจะมีการทดสอบความรู้และทักษะผู้ที่จะเป็นครูใน อนาคตมากกว่าอย่างอื่น อนุญาตให้ครูใหญ่จ้างครูตามที่ตนเองต้องการ แล้วให้เน้นอย่าง หนักหน่วงที่ผลลัพธ์ว่านักเรียนได้เรียนอะไรบ้างแล้ว ยุทธวิธีนี้น่าจะได้อุปทานของครูมาก ขึ้น แล้วพิจารณาความเหมาะสมและผลสำเร็จของงานของนักเรียนในห้องเรียนเป็นเกณฑ์

3. ปัญหา

ครูที่มีคุณภาพย่อมก่อให้เกิดผลดีแก่นักเรียน ทุกคนรู้อยู่เรื่องนี้มาเป็นเวลาหลายสิบปีแล้ว การวิจัยเมื่อไม่นานมานี้ในรัฐเทนเนสซี บอสตัน ดัลลัส และอื่น ๆ พบความแตกต่างอย่างมาก ภายระหว่างผลการเรียนของนักเรียนที่เรียนกับครูที่ดีที่สุด และกับครูที่แย่ที่สุด การปฏิรูปโรงเรียนจะไม่ประสบผลสำเร็จ ถ้าหากชุมชนไม่มีครูจำนวนมากที่มีความรู้และมีทักษะที่จะช่วยให้นักเรียนบรรลุถึงมาตรฐานวิชาการที่ต้องการ

3.1 การเตรียมตัวไม่พร้อม

การสำรวจเมื่อไม่นานมานี้พบว่า ครู 1 ใน 5 เท่านั้นที่รู้สึกว่าคุณเองมีความพร้อมที่จะสอนให้ได้มาตรฐานสูง ผู้บริหารวิทยาลัยครูแห่งหนึ่งยอมรับว่ามีคณะศึกษาศาสตร์ที่อ่อน ๆ จำนวนมากมายที่มีครู มีนักศึกษา และมีหลักสูตร ซึ่งไม่พร้อมจะสู้กับงานในศตวรรษที่ 21 ในอีก 10 ปีข้างหน้าอเมริกาจะต้องจ้างครูใหม่เพิ่มขึ้นอีกเป็นจำนวนประมาณ 2 ล้านคน แม้กระนั้นก็ตาม ระบบการสรรหา การเตรียมตัว และการจัดวางกำลังครูในปัจจุบันยังไม่พร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ในปัจจุบันระบบการศึกษาไม่สามารถดึงดูดคนที่มีความเก่ง และฉลาดที่สุดให้มาสู่วงการสอนได้อย่างเพียงพอ และไม่สามารถรักษาครูที่ดีที่สุดให้คงอยู่เป็นครูอีกต่อไป

3.2 ความรู้ด้านวิชาการอ่อน

ในปัจจุบันครูเป็นจำนวนมากขาดความพร้อมในทางวิชาการในวิชาที่ตนสอน ครูในโรงเรียนของรัฐส่วนมากได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูจากรัฐ และได้รับการสอนจากคณะศึกษาศาสตร์ในสาขาที่ตนสอนเป็นอย่างดี บ่อยครั้งครูได้รับมอบหมายให้สอนรายวิชาซึ่งอยู่นอกสาขาวิชาเอกที่ตนเรียนมา เพราะเป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย หรือเป็นความสะดวกของฝ่ายบริหาร เพราะว่าโรงเรียนขาดแคลนครูในสาขาวิชาที่ยาก เช่น คณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ครูประวัติศาสตร์มากกว่าครึ่ง ไม่ได้เรียนวิชาเอก หรือวิชาโทประวัติศาสตร์มาก่อนเลย นักเรียนซึ่งเรียนวิชาฟิสิกส์มากกว่าครึ่งของประเทศมีครูซึ่งไม่ได้มีวิชาเอก หรือวิชาโทฟิสิกส์มาเป็นผู้สอน นักเรียนมัธยมปลายของอเมริกาจึงมีผลการสอบต่อท้ายเด็กประเทศอื่น ๆ ในการสอบระดับนานาชาติ เด็กซึ่งเรียนในโรงเรียนเขตยากจนและในเขตห่างไกลไม่มีใครได้ครูที่มีความสนใจอย่างลึกในวิชาที่ตนสอนมาสอนพวกเขาเลย

ในปัจจุบันนี้ การใช้วิธีการอกระเบียบเข้มข้นเพื่อคัดครูใหม่เข้ามาก่อให้เกิดปัญหา และความยุ่งยากยิ่งขึ้นกว่าเดิม เพราะวาระระเบียบเหล่านี้ให้ความสำคัญแก่ความรู้ในวิชาการค่อนข้างต่ำ และเน้นในเรื่องที่คณะศึกษาศาสตร์เน้นเป็นพิเศษ หรือเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ ครูเป็นจำนวนไม่น้อยที่ได้รับประกาศนียบัตรการสอนโดยไม่มีความเชี่ยวชาญ ในเนื้อหาที่ตนคาดว่าจะต้องไปสอนนักเรียน

4. กฎระเบียบมากมาย

วิธีการควบคุมคุณภาพครูของอเมริกาก็คือ รัฐออกระเบียบในการเข้าสู่อาชีพครู แทบทุกรัฐใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูของรัฐจำเป็นต้องใช้เพื่อสอนในโรงเรียนของรัฐ การได้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพนั้น ผู้ขอต้องเรียนจบหลักสูตรการฝึกหัดครูซึ่งได้รับการรับรองโดยรัฐ โดยปกติแล้ว จำต้องเรียนรายวิชา หรือกลุ่มของรายวิชา ในด้านวิชาครู พัฒนาการเด็ก การศึกษาพื้นฐาน และความหลากหลายของนักเรียน เป็นต้น ในบางรัฐก็กำหนดให้มีผลการเรียนขั้นต่ำ ในอีกหลาย ๆ รัฐกำหนดให้นักศึกษาครูนี้ต้องสอบข้อสอบมาตรฐาน อ่าน เขียน และทักษะด้านคณิตศาสตร์ และก็เป็นแนวปฏิบัติโดยทั่วไปว่า ต้องมีการทดสอบด้านวิชาครู ซึ่งอาจจะใช้วิชา หรือไม่ใช้วิชาที่นักศึกษาครูจำเป็นต้องสอนเมื่อเป็นครูแล้วก็ได้ นอกจากนี้แล้ว โปรแกรมเหล่านี้ยังกำหนดไว้ว่า ต้องมีการนิเทศการฝึกสอน ซึ่งครูทั่วไปมักจะเรียกว่า เป็นขั้นตอนที่มีค่าที่สุดในการเตรียมตัวเป็นครูในห้องเรียน วิธีการฝึกนักศึกษาครูแบบนี้เป็นการสร้างครูจำนวนมากให้มีคุณวุฒิด้านวิชาครู แต่ที่ไม่ใช่ในวิชาที่นักศึกษาครูเหล่านี้คาดว่าจะต้องสอน

การแก้ไขคุณภาพครูในปัจจุบัน รัฐส่วนมากจะกำหนดระเบียบให้เข้มยิ่งขึ้น ทำให้เป็นการยากที่จะเข้ามาสู่อาชีพครู โดยต้องมีข้อบังคับใหม่ ๆ เพิ่มเสริมเข้ามาอีกจึงจะได้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ คณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการสอนและอนาคตของอเมริกาเห็นว่า รัฐควรจะทำให้การเตรียมครูเป็นเรื่องของวิชาชีพ โดยการเพิ่มมาตรฐานในการสอบเข้า โปรแกรมเหล่านี้ต้องได้รับการยอมรับโดยคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการรับรองการฝึกหัดครู โปรแกรมการฝึกหัดครูต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้น ต้องเรียนยากยิ่งขึ้น และให้เน้นแนวคิดการศึกษาใหม่ ๆ และสิ่งที่ปัญหาในทางสังคมและการเมืองในปัจจุบันมากขึ้น

การกำหนดมาตรการเช่นนี้ จะช่วยให้กระบวนการออกมาตรฐาน และการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูเป็นศูนย์กลางยิ่งขึ้น ทำให้ความหลากหลายในเรื่องแหล่งที่มาและทิศทางการเข้าสู่อาชีพครูที่นักศึกษาครูจะทำได้ลดลงไป เป็นการย้ายอำนาจจากคณะกรรมการโรงเรียนและหน่วยงานของรัฐไปเป็นองค์กรด้านวิชาชีพและคณะกรรมการด้านมาตรฐานไป กลุ่มคนที่กล่าวแล้วนี้ มักจะสร้างมาตรฐานและกระบวนการในการพิจารณาความพร้อมของครู โดยหลักการของการตรวจสอบจากเพื่อนครู แต่ไม่ใช่หลักการที่ได้พิสูจน์แล้วมาว่ามีประสิทธิภาพ โดยยึดถือผลการเรียนของนักเรียนเป็นมาตรฐาน

5. จุดอ่อนของยุทธวิธีการใช้ระเบียบ

ยุทธวิธีการออกระเบียบซึ่งรัฐต่าง ๆ ได้ดำเนินการมาในอดีตนั้นมักจะประสบความสำเร็จบ้างล้มเหลวบ้าง บัณฑิตที่สำเร็จทางอักษรศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์มักจะหลีกเลี่ยงอาชีพสอน ส่วนผู้ที่เข้ามาสู่กระบวนการที่จะให้ได้ปริญญาตรีทางการศึกษาศาสตร์มักจะเรียกโปรแกรมทางการศึกษาว่า ของกล้วย ๆ ปัญหาระหว่างอุปสงค์และอุปทานมีความรุนแรงยิ่งขึ้น เมื่อยุทธวิธีการใช้ระเบียบล้มเหลว จึงดูไม่เป็นประโยชน์อะไรเลยที่จะต้องมาทำสิ่งเดิม โดยเพิ่มระเบียบให้มากขึ้นอีกเป็น 2 เท่า

ระบบปัจจุบันนี้ไม่สามารถที่จะกรองครูที่เตรียมตัวมาไม่ดีออกไปได้ บางรัฐมีการสอบเพื่อรับปริญญา ซึ่งเป็นการประเมินทักษะความรู้ และความสามารถของครูใหม่ และในอีกหลาย ๆ รัฐ มีการควบคุมคุณภาพ แต่การควบคุมคุณภาพอยู่ตรงจุดการเข้าสู่การเป็นครูเท่านั้น เกณฑ์ในการผ่านมักจะต่ำ บางรัฐไม่มีการสอบรับปริญญา เมื่อเรียนสำเร็จครบรายวิชาตามที่หลักสูตรกำหนดแล้วก็เพียงพอที่จะได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู แม้ว่าหลาย ๆ เขตการศึกษาปัจจุบันกำหนดว่า ครูมัธยมศึกษาในอนาคตนั้นจะต้องมีวิชาเอกหรือวิชาโทในวิชาที่ตนวางแผนที่จะสอน ส่วนเนื้อหาและความเข้มของวิชาเหล่านั้นเป็นภาระของคณะศึกษาศาสตร์แต่ผู้เดียว โดยไม่มีการตรวจสอบ

ในบางรัฐที่มีข้อสอบรับปริญญา มักจะเป็นข้อสอบที่ต้องการให้ผ่านออกมีความยากในระดับปานกลางเท่านั้น ข้อสอบซึ่งใช้สำหรับผู้สมัครเป็นครูนั้น มักจะมีความยากง่ายในระดับไม่สูงนัก และเกณฑ์ในการสอบผ่านก็ต่ำ จึงไม่มีความหมายอะไรที่จะมาเป็นรั้วป้องกันคนที่มีความสามารถน้อย และมีความรู้ในวิชาการเพียงเล็กน้อยไม่ให้มาเป็นครูได้ ในรัฐเพนซิลวาเนีย เกณฑ์ในการสอบผ่านได้กำหนดไว้ต่ำมาก ผู้ที่เข้าสอบจึงผ่านข้อสอบได้ถึง 95% ดังนั้น จากจำนวนนี้ คณะกรรมการโรงเรียนสามารถจ้างใครก็ได้ที่พวกเขาเห็นชอบ ซึ่งก็มีบ่อยครั้งจ้างเพราะเหตุผลอื่น ๆ ที่ไม่ใช่คุณภาพทางวิชาการ เช่น เพราะเป็นศิษย์เก่าของโรงเรียน หรือคนในท้องถิ่น เป็นการจ้างเพราะรู้ มิใช่จ้างเพราะเรียน

6. มาตรฐานไม่ครอบคลุม

ยุทธวิธีในการออกกระเปียบปัจจุบันเน้นไปที่ตัวป้อน เช่น รายวิชาที่เรียน ข้อบังคับที่กลุ่มวิชา เวลาที่ใช้เรียน กิจกรรมที่ทำ มากกว่าจะมาเน้นที่ผล นั่นหมายถึงว่า เน้นหลักฐานที่ปรากฏอย่างชัดเจนจากผลการสอนในห้องเรียนของครู ซึ่งพิจารณาได้จากผลการเรียนของนักเรียน รัฐมักจะพิจารณาคุณภาพของครูโดยการพิจารณาจากความคิดเห็นแบบอ้อมนัยของครูอื่น ๆ และของศาสตราจารย์ ระเบียบเช่นนี้เป็นระเบียบที่ผิด

ครูควรได้รับการประเมินจากมาตรฐานเพียงมาตรการเดียว ซึ่งมีความสำคัญ จริง ๆ คือ นักเรียนของครูผู้นั้นได้เรียนรู้อะไรบ้าง วิลเลียม แซนเดอร์ แห่งมหาวิทยาลัย- เทนเนสซี ได้พัฒนาเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์ทางสถิติอย่างละเอียด เรียกว่า เทคนิคมูลค่าเพิ่มทางการศึกษา เพื่อชี้บ่งผลการเรียนรู้ เพิ่มเติมของนักเรียนในระหว่างปีการศึกษา เสร็จแล้วประเมินผลกระทบของครูแต่ละคนที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการเรียนของนักเรียนเหล่านั้น เทคนิคมูลค่าเพิ่มนี้มีค่าของความแม่นยำสูง และผลที่ได้ออกมาทางสถิติมีความเชื่อมั่นได้ วิธีการนี้ได้ขยายไปหลายท้องถิ่นแล้ว ผู้กำหนดนโยบาย ผู้เสียภาษี และผู้ปกครอง สามารถเข้าใจและมองเห็นได้ด้วยตัวเองว่า ครูนั้นช่วยนักเรียนให้เรียนได้มากน้อยเพียงไร

เทคนิคนี้ได้พิสูจน์แล้วว่าเป็นเครื่องมืออันดีเยี่ยมในการประเมินครู แซนเดอร์ พบอีกว่า ครูที่ผ่านข้อสอบการประเมินประเภทนี้ 20% แรกสามารถทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำสูงขึ้นไปถึง 50 เปอร์เซ็นต์โดยเฉลี่ย ในขณะที่กลุ่ม 20% ต่ำของครูสามารถทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนขึ้นสูงได้ถึง 14 เปอร์เซ็นต์-เซ็นต์ นักวิจัยในดัลลัส และบอสตัน ได้พบความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพของครูที่ดีกับการเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนของนักเรียนได้ชัดเจน แม้แต่นักเรียนที่เรียนอ่อนที่สุด

แม้กระนั้นก็ตาม มีเพียงไม่กี่รัฐเท่านั้น ที่ใช้ยุทธวิธีการวัดคุณภาพของครูจากผลการเรียนของนักเรียน เครื่องมือซึ่งรัฐส่วนมากมักจะนำมาใช้เพื่อประเมินผลผู้สมัครเป็นครูมักจะเป็นมาตรการด้านตัวป้อน จึงมีความบกพร่องเป็นอย่างมากในการประมาณว่า บุคคลผู้นั้นจะเป็นครูที่ดีในอนาคตเพียงใด การวิจัยเกือบ 400 ครั้ง พบความสัมพันธ์น้อยมาก ระหว่างวุฒิของครูที่ได้รับมา หรือประสบการณ์ของครูที่ได้ทำงานมา และผลการเรียนที่นักเรียนได้เรียนเพิ่มขึ้น และยังไม่มีหลักฐานชี้ให้เห็นว่า ครูที่เรียนสำเร็จจากโปรแกรมการฝึกหัดครู ซึ่งได้รับการรับรองจากคณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการรับรองโปรแกรมการฝึกหัดครูว่ามีประสิทธิภาพดีกว่าผู้ที่ได้รับปริญญาจากสถาบันที่ไม่ได้รับการรับรองจากหน่วยงานนั้น ระเบียบที่เพิ่มเติมเข้ามาเพื่อเตรียมครู ตามที่กระตุ้นเตือนโดยผู้ที่จะให้มีการปฏิรูปในวิชาชีพครูยังเน้นอยู่ที่ตัวป้อน ทั้ง ๆ ที่แสดงให้เห็นแล้วว่าแทบไม่มีความเกี่ยวข้องระหว่างตัวป้อนบางตัวกับความสำเร็จของนักเรียนในห้องเรียนเลย วิธีการเช่นนี้ไม่น่าจะเรียกว่า “การปฏิรูปทางการศึกษา” น่าจะเรียกว่า “ภาพลวงตาทางการปฏิรูป” มากกว่า

7. ขาดความเชื่อมโยงระหว่างการฝึกหัดครู กับผลการสอน

ยุทธวิธีการออกกระเปียบ ตั้งสมมติฐานว่า การสอนที่ดีนั้นจะมีพื้นฐานอยู่บนพื้นฐานความรู้อันแข็งในวิชาชีพครู และวิชาอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยแท้จริงแล้ว ฐานความรู้ประเภทนี้มักจะไม่มีหลักฐานยืนยัน และขัดแย้งกัน นักวิจัยของมูลนิธิพบว่าไม่มีความเชื่อมโยงที่เชื่อได้ระหว่าง วิชาครูที่ได้ฝึกอบรมมา และผลสัมฤทธิ์ในห้องเรียนของนักเรียน

ปัจจุบันนี้นักวิจัยมีความเห็นพ้องต้องกันเชิงวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับวิธีการที่มีประสิทธิภาพที่สุดของการสอน เช่น การสอนอ่านสำหรับเด็กเล็ก ๆ มีหลักฐานที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับประสิทธิภาพวิชาครู แต่ความรู้ที่แน่นอนที่สุดและได้รับการบันทึกไว้ดีที่สุดเกี่ยวกับการศึกษาได้ถูกมองข้ามโดยกลุ่มผู้สนับสนุนโปรแกรมการฝึกหัดครูที่ต้องมีการรับรอง ความรู้ที่บุคคลกลุ่มนี้ถ่ายทอดให้กับครูใหม่เป็นความรู้หรือวิธีการที่พวกเขาชอบที่สุด แต่อาจจะไม่ดีที่สุด ส่วนการส่งเสริมความมีศักดิ์ศรีในตัวผู้เรียนมีพื้นฐานการวิจัยสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนน้อยมาก คนทั่วไปมองว่า ถ้าหากเพียงการฝึกหัดครูเป็นทางเดียวที่จะเข้ามาเป็นครูในห้องเรียนของอเมริกาแล้ว ก็เหมือนกับเอาคนรุ่นต่อไปของอเมริกานั้นให้อยู่ในระบบการศึกษาประเภทเสี่ยง

ยุทธวิธีการออกกระเปียบให้เพียงการตรวจสอบจากเพื่อนครูได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่าการสอนที่ดีนั้น ตรวจสอบได้โดยการสังเกตจากเพื่อนร่วมอาชีพเท่านั้น ดังนั้น คณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพการสอน จึงได้ออกแบบการประเมินผลงานของครูโดยเพื่อนครู และให้ประกาศนียบัตรแก่ครูที่ดีเด่น กระบวนการนี้ต้องใช้เวลาและเงินมาก ใช้เวลามาก แม้กระทั่งปัจจุบันนี้ ก็ยังไม่รู้เลยว่า ครูที่ได้รับการชี้บ่งว่า เป็นครูที่ดีโดยคณะกรรมการแห่งชาติดังกล่าวแล้ว โดยแท้จริงแล้วนักเรียนของเขาได้เรียนรู้ดีมากขึ้นเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับผลการเรียนของนักเรียนของครูอื่น ๆ วิธีการประเมินโดยเพื่อนประกอบไปด้วย การพิจารณาคุณภาพโดยการสังเกตตัวป้อน และกระบวนการ นั่นคือการประเมินทักษะของครูในการใช้วิธีการสอน ซึ่งเป็นวิธีที่ใช้กันอยู่ทั่วไปเท่านั้นเอง มิได้ดูที่ผลลัพธ์ หรือผลการเรียนของนักเรียนเป็นหลัก

8. เด็กที่ดีที่สุดไม่สนใจอาชีพครู

ในเมื่อมีความเชื่อมโยงระหว่างบุคลิกภาพของครู และประสิทธิภาพการสอนในห้องเรียนคือ ความสามารถในทางภาษา และความรู้ในวิชาที่สอนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เรื่องนี้ เป็นที่รู้จักกันดีมาแล้วตั้งแต่ในสมัยรายงานของโคลแมน พ.ศ. 2509 เมื่อผลคะแนนแบบทดสอบด้านภาษาของครู เป็นตัวบ่งชี้ตัวเดียวที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การวิจัยไม่นานมานี้พบว่า ระดับความรู้ทางภาษาของครูมีความสัมพันธ์กับผลการเรียนของนักเรียนมากกว่าตัวบ่งชี้อื่น ๆ ผลการสอบ ACT ของผู้ที่จะเป็นครูในอนาคตเป็นตัวชี้ที่ดีที่สุดสำหรับผลการเรียนของนักเรียน ดังนั้น การสรรหาครูที่เก่งจะช่วยให้การสอนในโรงเรียนดีขึ้นมากกว่าจะไปกำหนดหลักสูตรการฝึกหัดครูให้มากขึ้น

คนเก่งมักจะท้อใจไม่มาเป็นครู เพราะมีระเบียบมากมาย ซึ่งเป็นวิธีการที่รัฐชอบทำ การกำหนดระเบียบและขั้นตอนการได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูมากมาย ทำให้คนเก่งที่อาจจะเป็นครูที่ดีต้องมองไปทางอื่น เพราะมีค่าใช้จ่ายด้านการเงินและเวลามากขึ้น เด็กที่เก่งมีทางเลือกมากอยู่แล้ว ถ้าหากการมาเป็นครูต้องเสียค่าใช้จ่ายมากก็มาไม่ได้ ครูที่มีศักยภาพสูงหลายคนหันเหไปจากห้องเรียน เพราะความยุ่งยากของกระบวนการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู(หมายเหตุ : ACT คือ ข้อสอบวัดความรู้นักศึกษาในหลายสาขาวิชา เพื่อประเมินความสามารถในการศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยของอเมริกา)

คณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นไม่สนใจจ้างคนที่มีความสามารถทางวิชาการ พวกเขามักจะจ้างครูที่เคยเรียนจากโรงเรียนมัธยมของเขาเอง แนวปฏิบัตินี้มักจะนำไปสู่คะแนนด้านสมรรถภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำลง

เมื่อครูเข้ามาสู่ห้องเรียนแล้ว กฎและระเบียบก็เน้นความเชื่อฟัง และความมีระเบียบเดียวกัน การตัดสินใจด้านบุคลากรทำที่ส่วนกลาง เครื่องครัดตามระเบียบการมอบงานมักจะเน้นอาวุโส บัญชีเงินเดือนเป็นภาพสะท้อนของระยะเวลาการเป็นครู และวุฒิที่ได้รับมากกว่าคุณภาพการทำงาน เงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์กับสภาวะตลาดการสอน การให้รางวัลและการยกย่องครูมีน้อยมาก การควบคุมคุณภาพเน้นจุดการเข้าเป็นครู เมื่อเป็นครูแล้วได้รับความคุ้มครองจากผลประโยชน์ทางการเมือง การลงโทษครูเลวมีน้อยมาก คณะกรรมการแห่งชาติว่าด้วยการสอนและอนาคตของอเมริกากล่าวไว้ในเอกสาร “สิ่งสำคัญที่สุด : การสอนเพื่ออนาคตของอเมริกา” ว่า การจ้างครูและการให้สภาวะการสอนตลอดชีพมักจะไม่เกี่ยวพันกับวิสัยทัศน์ของคุณภาพการสอน

9. ข้อเสนอแบบสามัญสำนึก

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ริชาร์ด โรเลย์ ได้กล่าวเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2542 เกี่ยวกับเรื่องการสรรหา การเรียน การรักษา และการตอบแทนครูของอเมริกาไว้ว่า “ขณะนี้เป็นเวลาที่ต้องมาพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับนโยบายต่าง ๆ ที่จะส่งเสริมคุณภาพการสอนของครูในอนาคต” อเมริกามีวิธีการหาครูที่ดี และจะทำให้ได้มากในอีก 10 ปีข้างหน้าได้อย่างไรนั้น คณะนักวิจัยของมูลนิธิได้เสนอความเห็นดังต่อไปนี้

9.1 ให้โรงเรียนรับผิดชอบ

วิชาชีพสอนควรจะเป็นวิชาชีพที่มีกฎระเบียบค่อนข้างน้อย การเข้าสู่วิชาชีพควรจะถูกกว้าง การตัดสินใจในด้านบุคลากรควรกระจายอำนาจไปยังระดับโรงเรียน เพราะว่าโรงเรียนเป็นที่ทำงานอันแท้จริงของครู แรงจูงใจที่เหมาะสมควรสร้างจากระบบความรับผิดชอบอันมาจากผลงานที่ตรวจสอบได้ ซึ่งแต่ละรัฐควรมีมาตรการวัดความสำเร็จของนักเรียนอย่างเป็นอิสระ รายงานผลการเรียนของแต่ละโรงเรียนให้สาธารณชนทราบ ให้รางวัลแก่โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ และเข้าไปแทรกแซง หรือใช้วิธีการปรับปรุงโรงเรียนที่ล้มเหลว โรงเรียนเอกชนปัจจุบัน และโรงเรียนในกำกับส่วนมากเป็นโรงเรียนต้องรับผิดชอบโดยมาตรการการตลาด ในขณะที่การตัดสินใจในการจ้างครูทำได้ในโรงเรียนเท่านั้น โรงเรียนของรัฐควรมีความรับผิดชอบในลักษณะคล้าย ๆ กัน

9.2 ให้อำนาจแก่ครูใหญ่

สำหรับครูใหญ่ หรือผู้นำทางการศึกษาอื่น ๆ ควรจะจัดการงานด้านบุคลากร โดยวิธีทางที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของโรงเรียน บุคคลเหล่านี้มีอิสระในการเลือกครูจากผู้สมัครอย่างกว้างขวาง ต้องมีความยืดหยุ่นต่อการจ้างครูผู้ซึ่งเขาจ้างตามสถานะตลาด และผลงานของแต่ละบุคคล ต้องมีอำนาจถอดถอนบุคคลซึ่งเห็นว่า ผลิตผลงานออกมาไม่เป็นที่พอใจ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ ต้องให้ความสำคัญของความผูกพันของทีมงานของโรงเรียน คณะครูมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และต้องตัดสินใจร่วมกันว่าใครบ้างที่จะเข้ามาเป็นครูร่วมกัน

สามัญสำนึกยังเสนอต่อไปอีกว่า ครู ซึ่งสอนวิชาที่มีครูขาดแคลนมาก ควรได้รับค่าจ้างแรงงานในสาขานี้มากกว่าสาขาที่มีครูสมัครอย่างล้นเหลือ และครูผู้ซึ่งสอนในโรงเรียนที่หาครูไปสอนยากควรจะได้รับเงินเดือนมากกว่าครูซึ่งสมัครเข้าสอนในโรงเรียน ซึ่งมีครูสมัครเป็นร้อย ๆ และครูซึ่งมีความดีเด่นควรได้รับค่าจ้างมากกว่าครู

ซึ่งสอนธรรมดา ปัจจุบันนี้โรงเรียนของรัฐและสัญญาจ้างของสหภาพครูไม่ยินยอมที่จะปฏิบัติแบบที่กล่าวมานี้

ชุมชนครูกำลังมองไปถึงวันข้างหน้า ซึ่งเป็นวันที่ครูดี ครูซึ่งหายากในสาขาวิชาบางวิชา และครูผู้ซึ่งต้องรับภาระอันยุ่งยากควรจะมีรายได้เป็นตัวเลขถึง 6 หลักต่อปี แต่สิ่งเหล่านี้ไม่มีท่าทีว่าจะเกิดง่าย ๆ ปัจจุบันครูผู้ปฏิบัติงานแบบธรรมดา ๆ กับครูผู้ซึ่งสอนแบบเยี่ยมยังถูกบังคับให้รับเงินเดือนในบัญชีเงินเดือนเดียวกัน

โรงเรียนยังมีเสรีภาพในการจ้างงานมากเพียงใด ความยืดหยุ่นเกี่ยวกับการรักษาครูไว้ก็มีมากขึ้นเท่านั้น นี่เป็นสามัญลักษณ์อีกเหมือนกัน แต่ปัจจุบัน ระบบโรงเรียนโดยปกติจะให้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตลอดชีวิตหลังจากทำงานเพียง 2 - 3 ปี หลังจากนั้นครูพวกนี้ไม่เคยถูกปลดออกแม้ว่าจะทำการสอนไม่มีประสิทธิภาพ ครูควรได้รับการคุ้มครองจากการรังแก หรือการกลั่นแกล้งของครูใหญ่ แต่ครูสอนไม่ตีไม่ควรได้รับการคุ้มครอง สัญญาจ้างของสหภาพแรงงานมักจะอนุญาตให้ครูที่สอนมาหลายปีย้ายโรงเรียนได้ โดยไม่คำนึงถึงความสามารถทางการสอน ไม่คำนึงถึงความต้องการแท้จริงของโรงเรียน หรือไม่คำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อทีมงานของโรงเรียน นโยบายเช่นนั้นควรได้รับการเปลี่ยนแปลง ครูใหญ่ควรได้รับอำนาจและต้องรับผิดชอบต่องานของตน ผู้จัดการระดับโรงเรียนอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดที่รู้ว่าใครเป็นครูสอนดีใครเป็นครูสอนไม่ดีมากกว่าคณะกรรมการออกใบอนุญาตประกอบอาชีพครู หรือหน่วยงานของรัฐบาล เพราะฉะนั้น ครูใหญ่ควรได้รับอำนาจและควรได้รับการฝึกให้ประเมินความเข้มแข็งของครูหรือความอ่อนแอของครูมากกว่าที่จะให้หน่วยงานที่อยู่ไกล ๆ ตัดสินใจว่า ใครควรจะอยู่ในทีมของโรงเรียน เมื่อได้รับการจ้างงานแล้ว ครูควรได้รับการประเมิน และกิจกรรมการประเมินที่มีความสำคัญยิ่งก็คือ นักเรียนของครูเหล่านั้นได้รับการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

9.3 ทดสอบโดยกลไกตลาด

สามัญลักษณ์ยอมรับว่าไม่มีระบบที่ดีที่สุดระบบเดียวในการเตรียมการให้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูที่มีคุณภาพ งานวิจัยเกี่ยวกับประเภทของคุณภาพของครู ซึ่งมีผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีน้อยมาก ข้อความจริงนี้เป็นการไม่เห็นชอบด้วยกับการบังคับให้มีมาตรการเดียวที่จะกลั่นกรองคนเข้ามาสู่วิชาชีพครู คณะศึกษาศาสตร์ไม่ควรจะเป็นหน่วยงานเดียวที่มีอำนาจในการฝึกหัดครู สถานที่ที่เรียนที่ดีที่สุดเกี่ยวกับการสอนที่ดีที่สุด คือ เรียนในขณะที่ทำงานในโรงเรียนและมีเพื่อนครูร่วมอยู่ด้วย

สามัญลักษณ์บอกให้พิจารณาหลาย ๆ ทิศทางที่จะมาคัดคนเป็นครู โปรแกรมการฝึกครูที่ดีควรจะอยู่ได้และมีความรุ่งเรือง โปรแกรมการฝึกครูซึ่งไม่ดี

ควรจะไม่ได้อยู่ไม่ได้ ครูใหญ่ควรเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะจ้างครูผู้ซึ่งได้ฝึกด้วยวิธีการฝึกแบบไหน และโดยทฤษฎีอะไร

โปรแกรมซึ่งเป็นที่รู้จักกันกว้างขวาง เช่น Teach for America ซึ่งคัดผู้สำเร็จทางด้านวิทยาศาสตร์ หรืออักษรศาสตร์โดยตรง ไม่ได้รับการฝึกอบรมครูก่อนให้สอนในโรงเรียนของรัฐในเขตชุมชนที่ยากจนและในเมืองชั้นใน ชี้ให้เห็นแล้วว่า แนวโน้มของการสอน โดยที่ไม่จำเป็นต้องใช้เวลาเรียนวิชาครูมาเป็นเวลา 1 ปี ยังเป็นที่ต้องการของผู้สำเร็จจากวิทยาลัยที่ผลการเรียนดีด้วย ผู้สมัคร 3,000 คน ที่เข้าโครงการ Teach for America แต่ปีนั้นได้รับการคัดเลือกไว้ 500 คน ตั้งแต่ พ.ศ. 2537 เป็นต้นมา ยังมีทหารนอกราชการจำนวน 3,000 คน จากกองทัพ ได้ย้ายงานจากกองทหารมาสู่ห้องเรียนตามโปรแกรม Troops to Teachers อีกด้วย

หลังจากที่ได้มีการปรับโปรแกรมการให้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูเพิ่มมาอีกทาง โดยออกให้ผู้ที่รับปริญญาตรีสาขาอื่นที่ผ่านข้อสอบด้านสมรรถภาพ และข้อสอบเกี่ยวกับวิชาเฉพาะ กระบวนการนี้ดึงดูดบุคคลที่มีความกระตือรือร้นและมีความมุ่งมั่นเข้ามาสู่อาชีพสอน ครูผู้ซึ่งได้ใบอนุญาตประกอบอาชีพครูสายที่ 2 นี้ มักจะมีปริญญาตรีทางด้านวิทยาศาสตร์ หรือ/และคณิตศาสตร์ 2 สาขานี้ขาดแคลนครูที่มีคุณภาพเป็นเวลานาน แม้กระนั้นยุทธวิธีในการออกระเบียบมักจะปิดกั้นโปรแกรมชนิดนี้ หรือไม่ก็บังคับให้เข้าสู่โปรแกรมโดยวิธีเดียวกันกับผู้ที่เรียนการฝึกหัดครูก่อน

โรงเรียนควรมีอำนาจจ้างบุคคลซึ่งได้รับการศึกษาดี แม้ว่าจะมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพมาตรฐานหรือไม่ก็ตาม โรงเรียนเอกชนมักจะจ้างครูที่ไม่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูแต่แข็งในวิชาการ ซึ่งมักจะทำให้สัดส่วนของครูผู้ซึ่งเรียนสำเร็จปริญญาจากวิทยาลัยชั้นดีและได้รับการฝึกอาชีพมาดีอีกด้วยเพิ่มมากขึ้น รัฐนิวเจอร์ซีย์เป็นรัฐแรก ที่นำการให้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูสายที่ 2 มาใช้ ประมาณ 23-40 % ของครูในปัจจุบันเข้าสู่อาชีพครูโดยวิธีนี้ การวิจัยเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตประกอบวิชาชีพสาย 2 นี้ พบว่า นักศึกษาของครูประเภทนี้ทำได้ดี อย่างน้อยที่สุดเท่ากับผู้ที่เข้าฝึกที่สถาบันการฝึกหัดครูปกติ อัตราออกจากงานของครูกลุ่มนี้ต่ำกว่าครูปกติในปีแรกของการทำงานค่อนข้างมาก และมักอยู่เป็นครูนานกว่าด้วย

10. ควรจะมีระเบียบ

การต้องรับภาระรับผิดชอบเพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นอิสระ มิได้หมายความว่า ต้องจัดระเบียบออกไปทั้งหมด เด็กทุกคนต้องมีครูที่ได้รับการศึกษาทั่วไปมาอย่างดี มีความรู้ทางวิชาการอย่างลึกซึ้ง และไม่มีประวัติเสียหาย รัฐต้องกำหนดว่าผู้จะเป็นครูต้องมีมาตรฐานขั้นต่ำอย่างทีกล่าวแล้ว รัฐควรตรวจสอบภูมิหลังของผู้สมัครเป็นครู รัฐควรกำหนดไว้ด้วยว่า ผู้สมัครเป็นครูนั้นต้องได้ปริญญาตรีในสาขาวิชาการเป็นอย่างน้อย

รัฐควรค้ำประกันว่ามี ความรู้ด้านวิชาการอยู่ในขั้นดี ซึ่งจะทำให้ 2 วิธี คือ กำหนดให้ครูผู้นั้นมีวิชาเอกในวิชาที่จะต้องสอน หรือไม่ก็กำหนดให้ครูพวกนี้สอบข้อสอบในเนื้อหาวิชานั้นผ่าน ทั้ง 2 วิธี อาจไม่สมบูรณ์เสมอไป อาจจะเป็นไปได้ว่า มาตรฐานอาจจะต่ำไปในบางมหาวิทยาลัย คนทั่วไปคาดหวังว่าครูสอนประวัติศาสตร์ระดับมัธยมปลายควรมีความเชี่ยวชาญในประวัติศาสตร์ ผู้ที่สมัครเป็นครูซึ่งสำเร็จปริญญาในสาขาวิชาอเมริกันศึกษา อาจจะไม่เรียนวิชาประวัติศาสตร์ วรรณคดี มากพอที่จะเป็นครูประวัติศาสตร์ หรือภาษาอังกฤษที่ดีได้ แม้ว่าปริญญาบัตรฉบับนั้นจะไม่ได้บอกว่า สำเร็จปริญญาทางประวัติศาสตร์ หรือภาษาอังกฤษก็ตาม

ความหลากหลายของวิชาเอก ทำให้ต้องใช้การทดสอบ ซึ่งเป็นมาตรการที่เชื่อถือได้ในการเตรียมตัวเพื่อสอน คุณค่าของข้อสอบขึ้นอยู่กับ เนื้อหา ความเข้ม และคะแนนในการสอบผ่าน สามัญสำนึกของเราบอกไว้ว่า ควรจะกำหนดจุดผ่านให้สูงที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ ในเมื่อข้อสอบเป็นเครื่องมือวัดความสามารถในการเป็นครูที่ไม่สมบูรณ์ ผู้สมัครบางคนอาจสอบตก แต่อาจจะมีศักยภาพในการสอนที่ดีเยี่ยมก็เป็นได้

ทั้งวิชาเอกในวิชาการ หรือการทดสอบวิชานั้น มิใช่เป็นเครื่องมือที่ไม่มีข้อบกพร่องที่จะประกันได้ว่า ครูผู้นั้นมีความรู้ดี และจะเป็นครูที่ดีได้ แต่ทั้ง 2 วิธี ยังดีกว่าวิธีที่ใช้ในปัจจุบันโดยไม่คำนึงถึงความเชี่ยวชาญในวิชาที่สอนเลย

11. การนำหลักการไปสู่การปฏิบัติ

สามัญสำนึกในการปรับปรุงคุณภาพครูบอกว่า รัฐควรให้อำนาจในการ จ้างครูแก่ครูใหญ่ตามที่เห็นสมควร แล้วให้ครูใหญ่รับผิดชอบผลงานของโรงเรียน เพราะฉะนั้น ระเบียบควรจะต้องให้มีอยู่เท่าที่จำเป็น หลักการสำคัญคงจะมีอยู่ 4 ระดับ คือ

1. รัฐควรพัฒนาระบบความรับผิดชอบบนพื้นฐานของผลงานของ นักเรียนและผลงานของครู

รัฐควรมีระบบความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ใช้ปฏิบัติในระดับนักเรียน ห้องเรียน และระดับโรงเรียน ความรับผิดชอบของโรงเรียนควรจะเกี่ยวกับการวัดผลการเรียนของนักเรียน การออกใบรายงานสำหรับโรงเรียน ข้อมูลเช่นนั้น ควรแยกเป็นรายบุคคล ส่งให้นักเรียน ผู้ปกครอง และสาธารณชนทราบ รัฐควรให้รางวัลแก่โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จและควรให้อำนาจในการปรับปรุง หรือเข้าดำเนินงานโรงเรียนที่ล้มเหลว รัฐควรจะมีระบบความรับผิดชอบระบบการตลาดมาใช้ คือ ใช้รูปแบบต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างหลากหลายที่นักเรียนจะเลือกได้ รัฐควรกำหนดลงไปด้วยว่าเขตการศึกษาที่มีบทบาทแค่ไหนในระบบที่ตรวจสอบได้นี้

ครูใหญ่ต้องรับผิดชอบด้วย งานของครูใหญ่ควรโยงกับงานของโรงเรียน แต่ครูใหญ่ต้องการข้อมูลที่ใช้ในการบริหารคณะครูและบุคลากรโรงเรียนให้มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ รัฐควรช่วยโดยการให้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนนักเรียนจากผลการสอบระดับรัฐ โดยแยกออกเป็นรายบุคคล ซึ่งจะคล้ายกับระบบมูลค่าเพิ่ม ซึ่งแซนเดอร์ พัฒนาที่เทนเนสซี

2. รัฐควรเพิ่มอำนาจแก่ผู้บริหารระดับโรงเรียน โดยให้อำนาจตัดสินใจในงานด้านบุคลากร

อำนาจต้องมาคู่กับความรับผิดชอบ การตัดสินใจด้านบุคลากรที่สำคัญ ๆ เช่น การจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง การรักษา และการให้ค่าตอบแทน ควรให้แก่วรรณ การควบคุมคุณภาพ ควรเป็นภาระของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ซึ่งมีเสรีภาพในการจ้างงานโดยการคัดสรรจากผู้สมัครเป็นจำนวนมาก จ่ายเงินเดือนให้ครูตามสภาวะการตลาด หรือตามผลงานเป็นรายบุคคล รัฐควรออกกฎหมายที่จำเป็นต่อการมอบอำนาจการตัดสินใจเหล่านี้ให้โรงเรียน

การให้ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูตลอดชีวิตนั้น ไม่ควรจะเอามาโยงกับเรื่องนี้ การจ้างงานเป็นรายปีน่าจะดีกว่า เพราะฉะนั้น เป็นไปได้ที่จะถอดถอนครูที่หมดสมรรถภาพ โดยเสียเงินไม่มากมายนัก และทำได้ในระยะเวลาที่สมเหตุสมผล โดยที่ไม่ต้องไปเสียเวลาในการยื่นอุทธรณ์ต่อการกล่าวหาว่าครูใหญ่กลั่นแกล้งโดยมิชอบธรรม

รัฐควรส่งเสริมให้มีอัตราการจ่ายเงินเดือนที่ต่างกัน เพราะฉะนั้น โรงเรียนอาจจ่ายเงินเดือนให้ครูที่สอนเก่งมากกว่า ควรจะปรับเงินเดือนครูตามสภาวะของการตลาด ความเชี่ยวชาญในวิชาเฉพาะ และความท้าทายในการทำงานในโรงเรียนที่ลำบาก การที่มีโครงสร้างเงิน

เดือนที่ยืดหยุ่นจะทำให้เงินเดือนนั้นตอบสนองต่อสัญญาด้านการตลาด และขณะเดียวกันสร้างแรงจูงใจด้านการเงินสำหรับครูที่สอนดี และลงโทษครูที่สอนไม่ดีด้วย

ระบบนี้ต้องการครูใหญ่ที่มีความสามารถ ซึ่งเป็นผู้นำในการพิจารณาว่า ครูคนไหนสอนดีและกี่พร้อมที่จะตอบแทนโดยพิจารณาจากผลการประเมิน บุคคลประเภทนี้อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารของโรงเรียนอาจจะมีน้อย แต่บุคคลเช่นนี้มีอยู่จำนวนมากในสังคมอเมริกาปัจจุบัน และอาจจะดึงดูดให้มาอยู่โรงเรียนได้หากมีแรงจูงใจที่เหมาะสม การฝึกงานบริหารให้ครูใหญ่ปัจจุบันคงจะช่วยให้สามารถจัดการความยุ่งยากเหล่านี้ได้

3. รัฐควรให้มีระเบียบแต่เพียงจำเป็น เพื่อค้ำประกันว่าครูไม่ได้ทำอะไร ผิดพลาดหรือบกพร่อง

รัฐควรดำเนินการตรวจสอบภูมิหลังของครูทุกคน และกำหนดให้บุคคลที่จะเป็นครูต้องมีปริญญาทางวิชาการ โดยเฉพาะวิชาที่พวกเขาจะต้องสอน หรือการกำหนดให้ต้องมีวิชาเอกในสาขาที่สอน หรือสอบผ่าน หรือรัฐอาจใช้ 2 วิธี และอนุญาตให้ครูใหญ่ยกเว้นได้เมื่อมีความจำเป็นเฉพาะหน้า

4. รัฐควรเปิดทางการมาเป็นครูในห้องเรียนให้กว้างขึ้น ส่งเสริมให้มีความหลากหลาย และทางเลือกมากในการเตรียมการมาสู่อาชีพสอน เชิญชวนบุคคลที่มีการศึกษาดี สติปัญญาสูง เข้ามาสู่อาชีพครู บุคคลเหล่านี้ควรเป็นบุคคลที่ควรจะสอน

วิธีการเตรียมครูที่ดีที่สุดมีได้มีเพียงวิธีเดียว ลักษณะความเป็นครูที่มีคุณภาพไม่น่าจะมีลักษณะเดียว โปรแกรมการฝึกหัดครูแบบจารีตประเพณี ควรจะได้รับการวิเคราะห์อย่างถ่วงถือนในด้านระยะเวลา ค่าใช้จ่าย ภาระงาน และความคุ้มค่า ระยะเวลา 4 ปี จำเป็นหรือไม่ รัฐควรจะมีข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับโปรแกรมการฝึกหัดครูแต่ละโปรแกรมและผู้สำเร็จซึ่งเป็นข้อมูลที่บุคคลภายนอกสามารถใช้ในการประเมินประสิทธิภาพของผู้สำเร็จได้ด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพของผู้สำเร็จนี้ ตามที่วัดโดยผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนนั้น ควรจะมีผู้สำเร็จซึ่งเป็นผู้สำเร็จที่สอบผ่านข้อสอบของรัฐด้วย

รัฐควรหาวิธีขยายจำนวนผู้สมัครเป็นครูที่มีคุณภาพสูง โดยอนุญาตให้ผู้ไม่ได้ศึกษาในสถาบันการฝึกหัดครูมาสอน หากผู้นั้นมีมาตรฐานตามที่กล่าวไว้ข้างต้น รัฐควรจูงใจบัณฑิตที่เด่นมาสู่อาชีพสอน โดยให้ทุนเรียน ให้เงินกู้ที่ไม่ต้องคืน หรือสัญญาให้โบนัส เป็นต้น

12. บทสรุป

เป็นเวลานานมาแล้วที่ผู้กำหนดนโยบายการฝึกหัดครู แต่ไม่เน้นการสรรหาครู พยายามแก้ปัญหาด้านคุณภาพ โดยการเพิ่มกฎ ระเบียบ และขยายเวลาในการฝึกอบรมครูให้ยาวไปอีก ทั้ง ๆ ที่รู้ว่า วิธีการเหล่านี้ทำให้ผู้สมัครเป็นครูลดจำนวนลง มีค่าใช้จ่ายในการฝึกหัดครูสูงขึ้น แล้วมีผลต่อคุณภาพการสอนเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ประสบการณ์ 40 ปี ชี้ให้เห็นว่า ยุทธวิธีนี้ประสบความสำเร็จล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง ทำให้เกิดปัญหาทางคุณภาพและปริมาณของครูในยุคปัจจุบัน มุลินธิขอเสนอว่า รัฐบาลระเบียบคุณสมบัติการสมัครเป็นครูลงแล้วจะพบว่า มีคนสมัครเป็นครูเพิ่มมากขึ้น และผู้ที่มีสติปัญญาสูงจะเพิ่มมากขึ้นด้วย ยกเลิกการกำหนดระเบียบอย่างมากมาย และเน้นการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเป็นหลัก การชักจูงและรักษาคนดีให้เป็นครูนั้น รัฐบาลต้องจ่ายเงินเดือนให้ครูเก่งมากขึ้น ควรเพิ่มทรัพยากรเพื่อการฝึกหัดครูให้มากขึ้น และให้มีวิธีการฝึกหัดครูอย่างหลากหลาย



ที่ปรึกษา

ดร. รุ่ง แก้วแดง

ผู้อำนวยการ

นางสาวมยุรี จารุปาน

ผู้แปลและเรียบเรียง

รองศาสตราจารย์ ดร. สุรศักดิ์ หลาบมาลา

ประสานงาน

นางสาวมยุรี จารุปาน

นางสาวศรีประทุม ด้านผดุงธรรม

นางสาวสุวิมล เล็กสุขศรี นางสาวอุษา คงสาย

นางสาวเผ่าทิพย์ ทองคำน้อย นายสมยศ พันธุ์โอฟารกุล

หน่วยงานรับผิดชอบ

สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

ดำเนินการจัดพิมพ์และจัดทำรูปเล่ม

นางสาวเผ่าทิพย์ ทองคำน้อย นายสมยศ พันธุ์โอฟารกุล

ผู้สืบค้นข้อมูล

นางสาวพุฒิสารี อัดคะพู นางสาวเอ็นดู ศิริเจียมรัตน์

นางวาสนา วงศ์กฤษ นางสาวสุวิพร ศรีสุพรรณถาวร

นางเข็มทอง โมงขุนทด