

การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน

การนำเสนอในบทนี้จะเป็นการวิเคราะห์สรุปปัจจัย เงื่อนไข และกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู รวมไปถึงความต้องการจำเป็นและโครงสร้างขององค์กรที่ต้องคำนึงถึงในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูจากข้อมูลที่เป็นเสียงสะท้อน (voice) ของครูที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม ซึ่งได้นำเสนอไปในบทที่ผ่านมา

จากการสนทนากลุ่มครู พบว่า การปรับปรุงพัฒนาองค์กรของโรงเรียนแห่งนี้ไม่ได้กำหนดเป็นรูปแบบ (model) การเสริมสร้างพลังอำนาจเลยทีเดียว แต่เป็นการปรับปรุงพัฒนาองค์กรและการปฏิบัติงานของครูในแนวทางที่เป็นหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจ และเมื่อผ่านไปในช่วงระยะเวลาหนึ่งเราพบว่าครูมีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน มีความยึดมั่นผูกพันในองค์กร ผลผลิตภาพในการทำงานและวิวัฒนาการในตัวเด็กสูงขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เราจะพบได้ในสัมฤทธิผลที่เกิดจากรูปแบบ (model) การเสริมสร้างพลังอำนาจต่าง ๆ ที่มีผู้ศึกษาไว้ ดังนั้นการพยายามทำความเข้าใจ และอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนแห่งนี้จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจยิ่งเพราะจะเป็นการนำไปสู่รูปแบบ (model) การเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียนที่ได้รับการพัฒนาและมีความเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ต่อไป

การนำเสนอในบทนี้จะแบ่งเป็น 4 ส่วนคือ

1. ความต้องการจำเป็นของฝ่ายบริหารและครูในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
2. โครงสร้างขององค์กรในการเสริมสร้างพลังอำนาจ
3. ปัจจัย เงื่อนไข และกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู
4. การสนใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

1. ความต้องการจำเป็นของฝ่ายบริหารและครูในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มในบริบทของโรงเรียนที่ศึกษา ถ้าจะวิเคราะห์ถึงความต้องการจำเป็น (need) ของฝ่ายบริหารและครูที่ต้องคำนึงถึงในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูสามารถแบ่งได้ 4 ด้านคือ

1. ด้านการสนับสนุนส่งเสริม
2. ด้านทรัพยากร
3. ด้านทิศทางการดำเนินการ
4. ด้านทักษะและความรู้

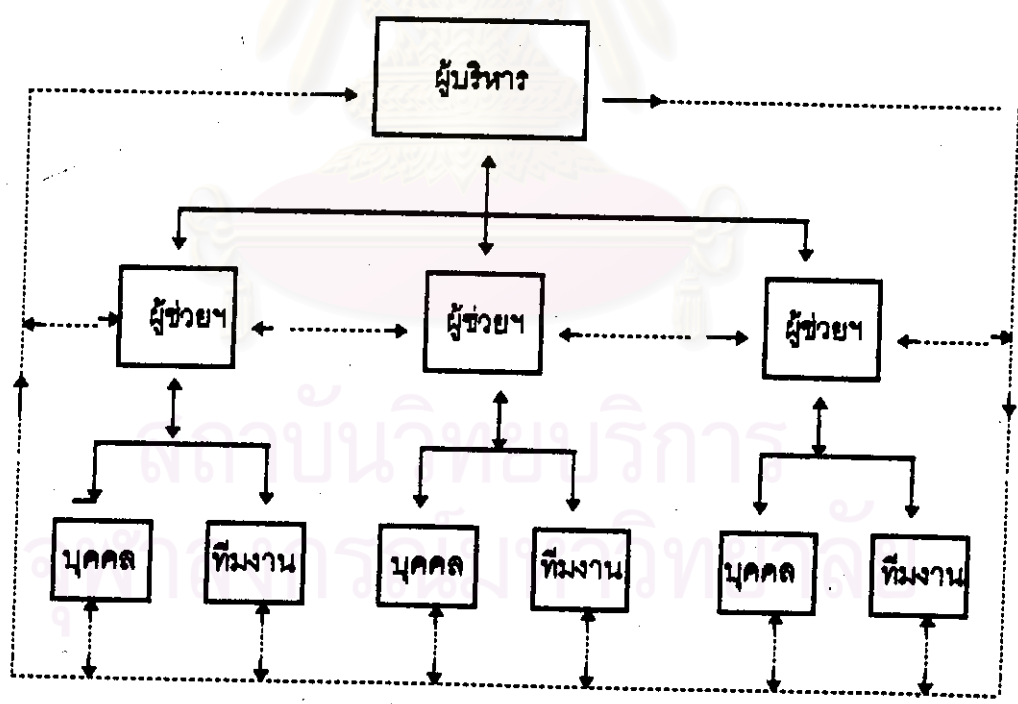
ตารางที่ 10 ความต้องการจำเป็นของฝ่ายบริหารและครูในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

ความต้องการจำเป็น	ฝ่ายบริหาร	ครู
การสนับสนุนส่งเสริม	-โครงสร้างที่ยืดหยุ่นจากการบังคับ ปัญหาในด้านอำนาจการบริหาร -ความร่วมมือจากชุมชน, หน่วยงาน บังคับบัญชา, องค์กรอื่น ๆ	-ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน -ขวัญกำลังใจ -การเรียนรู้ในงาน -อิสระและอำนาจตัดสินใจ -การยกย่องยอมรับ -ความเสมอภาคในโอกาส
ทรัพยากร	-รูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจ -การฝึกอบรม -งบประมาณดำเนินการ	-เครื่องมือ อุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย -สภาพแวดล้อมที่ดี, อาคารเรียน
ทิศทางการดำเนินการ	-วิสัยทัศน์ -ภาวะผู้นำ	-วัตถุประสงค์และเป้าหมายจากผู้บริหาร -บทบาทหน้าที่ในงานที่ชัดเจน -การวัดและประเมินผลการปฏิบัติ
ทักษะความรู้	-ทักษะความรู้ในการกำกับควบคุม -ทักษะการบริหารจัดการ -ตัวอย่าง, ด้นแบบ	-ทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย -ทักษะความรู้ในบทบาทอื่น ๆ เช่น การเป็นวิทยากร, การสาธิต ฯลฯ

2. โครงสร้างขององค์กรในการเสริมสร้างพลังอำนาจ

โครงสร้างขององค์กรที่จะเอื้อต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจคือ องค์กรแบบวงจร (Cycle) เพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร การกำกับติดตาม การวินิจฉัยสั่งการจากฝ่ายบริหารกระจายไปยังบุคคลหรือทีมงานต่าง ๆ ในองค์กรอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงความสะดวกในการให้และรับข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน องค์กรลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะเป็นองค์กรทางธุรกิจ แต่องค์กรราชการนั้นมีเงื่อนไขและปัจจัยในเรื่องระเบียบข้อบังคับทางราชการเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งโครงสร้างจะเป็นรูปแบบในลักษณะปิรามิด (Pyramid) การติดต่อสื่อสารจะเป็นทางการกระทำจากบนลงล่าง แต่อย่างไรก็ตาม ในองค์กรราชการก็สามารถปรับโครงสร้างองค์กรให้มีรูปแบบคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกับรูปแบบวงจรได้ ซึ่งเราพบในโรงเรียนแห่งนี้จากข้อมูลที่เป็นเอกสารและการสนทนากลุ่มครูในโรงเรียน

แผนภูมิที่ 8 โครงสร้างขององค์กรในการเสริมสร้างพลังอำนาจ



—————> หมายถึง รูปแบบการสื่อสารที่เป็นทางการ
 - - - - -> หมายถึง รูปแบบการสื่อสารไม่เป็นทางการ

จากแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานข้างต้นนั้นเป็นแผนภูมิโครงสร้างองค์กรราชการที่เป็นโรงเรียนที่มีความยืดหยุ่นในตัวเองซึ่งการติดต่อสื่อสารเป็นไปในลักษณะดังนี้

รูปแบบที่เป็นทางการ

เป็นการติดต่อสื่อสาร การกำกับควบคุม การวินิจฉัยสั่งการ การให้นโยบาย รวมถึงมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ไปสู่ครูหรือทีมงานตามสายงานบังคับบัญชาจากระดับสูงกว่าลงสู่ระดับที่ต่ำกว่า

รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

เป็นการติดต่อสื่อสาร การการรับ-ส่งข้อมูลย้อนกลับ การนำเสนอปัญหา การช่วยเหลือสนับสนุน การติดตามประเมินผล ในลักษณะที่ทุกคนในโรงเรียนทั้งฝ่ายบริหาร ครูหรือทีมงานสามารถที่จะติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรง และสามารถทำได้ทั้งในลักษณะจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน หรือในระดับเดียว

การสร้างรูปแบบที่เป็นทางการ และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการขึ้นในโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนจะช่วยให้การติดต่อสื่อสารเกิดความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมและรับรู้บทบาทหน้าที่ของกันและกันทั้งฝ่ายบริหารกับครูหรือระหว่างครูด้วยกันเอง ดังนั้นในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูจำเป็นต้องวางโครงสร้างการบริหารงานโรงเรียนในลักษณะเช่นนี้

3. ปัจจัย เงื่อนไข และกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มที่เป็นความคิดเห็น ทักษะคิดและพฤติกรรมจากประสบการณ์ร่วมกันในโรงเรียนที่ศึกษาซึ่งได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน สามารถที่จะสรุปและจำแนกปัจจัย เงื่อนไข และกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูได้ดังนี้

เงื่อนไขขององค์กร

เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นหรือส่งผลกระทบต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทั้งทางตรงและทางอ้อมจากภายในและภายนอกองค์กรอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรขึ้น ถ้าพิจารณาให้ดีจะพบว่าเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบริบทขึ้นอยู่กับค่านิยม วัฒนธรรม และสภาพขององค์กร ซึ่งจาก

โรงเรียนที่ศึกษาพบว่า การปรับเปลี่ยนคณะผู้บริหารโรงเรียนทำให้วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และความยืดหยุ่นในการบริหารงานเปลี่ยนไป การมีโครงการพิเศษเข้ามาส่งเสริมการทำงานของคุณคือโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการยกระดับสถานภาพของโรงเรียนขึ้นมาเป็นโรงเรียนประจำกิ่งอำเภอ ทั้งสามส่วนนี้เป็นเงื่อนไขขององค์กรที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งในบริบทของโรงเรียนอื่น ๆ ก็อาจมีเงื่อนไขขององค์กรที่แตกต่างไปจากโรงเรียนนี้

กระบวนการปรับปรุงพัฒนาในองค์กร

หมายถึงการที่องค์กรประสบปัญหา หรือค้นพบสิ่งที่ขัดขวางการปฏิบัติงานของคุณ บรรยากาศการทำงาน ผลผลิตของคุณ ความพึงพอใจของผู้ปกครองและความสัมพันธ์กับชุมชน แล้วองค์กรนั้นสร้างกระบวนการหรือวิธีการขึ้นมาเพื่อปรับปรุงพัฒนาและแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไป ซึ่งจากการสนทนากลุ่มพบว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องขึ้นในโรงเรียน 3 ส่วนคือ ทักษะของคุณ ความสัมพันธ์ และโครงสร้างขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อพลังอำนาจของคุณ

ในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรถ้าต้องการให้เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ ต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อพลังอำนาจของคุณและให้ปัจจัยเหล่านั้นเข้าไปในกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาของโรงเรียน ซึ่งจากการสนทนากลุ่มเราพบปัจจัยดังกล่าวดังให้รายละเอียดไว้ในตารางที่ 11

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 11 ปัจจัย เจริญ และกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

เงื่อนไขขององค์กร	กระบวนการในองค์กร	ปัจจัยที่มีผลต่อพลังอำนาจครู
1. การเปลี่ยนผู้บริหาร (วิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำและ ความยืดหยุ่น)	- การปรับปรุงโครงสร้างการ บริหารงาน	- การให้อิสระในการทำงาน - มอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน - อำนาจการตัดสินใจในงานที่ครู ปฏิบัติ
	- ใช้หลักการบริหารโดยความ ร่วมมือ	- การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของ โรงเรียนทุกชั้นตอน - สร้างบรรยากาศที่ดีในโรงเรียน
	- การปรับปรุงระบบการ ดำเนินการต่าง ๆ ของ โรงเรียน	- สร้างทีมทำงานทุกระดับ - ติดต่อสื่อสารให้สารสนเทศ และข้อมูลย้อนกลับ - ยกย่องยอมรับในผลการปฏิบัติ - การให้ขวัญกำลังใจ
	- การสนับสนุนส่งเสริมและให้ โอกาสในการเรียนรู้	- ให้โอกาสเรียนรู้ในงานที่ปฏิบัติ - ให้โอกาสริเริ่มงานใหม่ - ให้โอกาสพัฒนาตนเอง - ให้ความยุติธรรมและเสมอภาค
	- ปรับปรุงบรรยากาศและ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน	- การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติ งาน - การให้เกียรติ ความเป็นห่วง และ การยอมรับข้อผิดพลาดซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 11 (ต่อ)

เงื่อนไขขององค์กร	กระบวนการในองค์กร	ปัจจัยที่มีผลต่อพลังอำนาจครู
2. การเข้าสู่โครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (การได้รับโอกาสงบประมาณ ทรัพยากร และการนิเทศติดตามจากหน่วยงานภายนอก)	-การปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของครู	-การร่วมกันเสนอความต้องการในการพัฒนาตนเองและองค์กร -การร่วมกันกำหนดแผนงานเป้าหมายและโครงการ
	-สนับสนุนทรัพยากรและการฝึกอบรม	-การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน -การฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ ๆ ให้ครู
	-ส่งเสริมกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชน	-ความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน -การเรียนรู้ในการทำงานร่วมกัน
3.การเป็นโรงเรียนประจำกิ่งอำเภอ (การยกระดับสถานภาพองค์กร)	-การปรับปรุงและพัฒนาเพื่อยกระดับองค์กร	-การตระหนักถึงความสำคัญในสถานภาพของตนและองค์กร -การยกย่องยอมรับในสถานภาพจากสังคมภายนอก -การได้รับโอกาสจากสถานภาพ

จากที่กล่าวมาในตารางที่ 11 คือ เงื่อนไขในองค์กร กระบวนการปรับปรุงพัฒนาองค์กร และการปฏิบัติงานของครู และปัจจัยที่มีผลต่อพลังอำนาจในการทำงานของครู ซึ่งได้จากการสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นและทัศนคติในประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องในโรงเรียนแห่งนี้ของครูที่เข้าร่วมกลุ่มสนทนาในการวิจัยครั้งนี้

4. การสนใจในการเสริมสร้างพลังอำนาจครู

การสนใจ (motivation) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการเสริมสร้างพลังอำนาจครู สำหรับสิ่งสนใจในการทำงานของครูจากที่เรากล่าวพบในการศึกษาคั้งนี้ดังแสดงไว้ในตารางที่ 12

ตารางที่ 12 สิ่งสนใจในการทำงานของครู

สิ่งสนใจ	สิ่งที่ต้องการ
รางวัลและการชมเชย	-การยกย่องชมเชย การพิจารณาความดีความชอบ จากผู้บริหาร -การยอมรับชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน
การฝึกอบรมและพัฒนา	-การฝึกอบรมการทำวิจัยของครู การทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนระดับ การสอบเลื่อนระดับ เป็นต้น เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
สถานภาพ	-การได้รับการเคารพและยกย่องนับถือในฐานะเป็นปुरुชนียบุคคล จากชุมชนและสังคม
ความเชี่ยวชาญในงานที่ปฏิบัติ	-ความเป็น "ครูมืออาชีพ" -การมีโอกาสเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้
เงินเดือนและสวัสดิการ	-งบประมาณที่สนับสนุนในการอบรมสัมมนาเพราะที่ผ่านมามครูต้องออกค่าใช้จ่ายเอง รวมไปถึงค่าตอบแทนที่คุ้มค่ากับการทำงานเช่น เงินค่าล่วงเวลา หรือโบนัสประจำปีเหมือนกับพนักงานรัฐวิสาหกิจหรือเอกชน
สภาพแวดล้อมทางกายภาพ	-อาคารเรียนซึ่งมีปัญหาไม่เพียงพอต้องให้ห้องเรียนชั่วคราว -รั้วโรงเรียนเพื่อความปลอดภัยในชีวิตของนักเรียนและทรัพย์สินของทางโรงเรียน -เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยเพิ่มเติมเช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องฉายวิดีโอทัศน์ และสื่อการเรียนอื่น ๆ -สิ่งแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกในการทำงาน

กลยุทธ์ในการรู้จัก

การนำสิ่งรู้จักดังที่กล่าวไว้ในตารางที่ 12 ไปสู่กระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในการทำงาน จากการสนทนากลุ่มเราพบว่าในโรงเรียนแห่งนี้คำนึงถึงหลักการและวิธีการ 3 ประการในการรู้จักครูคือ การให้เกียรติ การให้สารสนเทศ และการให้การมีส่วนร่วม

ตารางที่ 13 กลยุทธ์การรู้จักในการปฏิบัติงานของครู

กลยุทธ์	การปฏิบัติ
1. ให้เกียรติ	<ul style="list-style-type: none"> -ให้ความยุติธรรม -ยึดหยุ่นต่อความต้องการของทุกคน -ให้โอกาสอย่างเสมอภาคกับทุกคน -เคารพยกย่องในสถานภาพของทุกคน
2. ให้ข้อมูลสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> -ให้ความรู้และสร้างความตระหนักในภาระหน้าที่ -เปิดเผยข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นของโรงเรียน -กระตุ้นการเรียนรู้ การพัฒนา และเพิ่มทักษะใหม่ ๆ
3. ให้การมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> -ครูได้มีส่วนตัดสินใจทุกอย่างที่มีผลต่อตัวเอง -ครูได้ควบคุมงานทุกอย่างที่ตัวเองทำ

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นความต้องการจำเป็นของฝ่ายบริหารและครู โครงสร้างของโครงการ บัณฑิต เสิ่นไซและกระบวนการในองค์กร รวมไปถึงการรู้จักในการปฏิบัติงานของครูล้วนเป็นหลักการและวิธีการในการเสริมสร้างพลังอำนาจครูทั้งสิ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนากลุ่มครู และการศึกษาบริบทต่าง ๆ ของโรงเรียนแห่งนี้